

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**DESENVOLVIMENTO E APLICAÇÃO DE UM MÉTODO PARA O
MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS EM INTELIGÊNCIA COMPETITIVA**

RONIBERTO MORATO DO AMARAL

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

DESENVOLVIMENTO E APLICAÇÃO DE UM MÉTODO PARA O
MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS EM INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

RONIBERTO MORATO DO AMARAL

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Dario Henrique Aliprandini

Co-orientador: Prof. Dr. Leandro Innocentini Lopes de Faria

SÃO CARLOS
2006

**Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da
Biblioteca Comunitária da UFSCar**

A445da

Amaral, Roniberto Morato do.

Desenvolvimento e aplicação de um método para o mapeamento de competências em inteligência competitiva / Roniberto Morato do Amaral. -- São Carlos : UFSCar, 2006. 207 p.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal de São Carlos, 2006.

1. Inteligência competitiva. 2. Mapeamento de competência. 3. Gestão de pessoas por competências. I. Título.

CDD: 658.47 (20^a)

À Maria Rosangela, pelo amor e companheirismo.

RESUMO

Com o intuito de contribuir para o aumento da eficiência e eficácia das unidades de Inteligência Competitiva (IC) no âmbito da gestão de pessoas, a presente pesquisa teve como objetivo geral desenvolver uma sistemática para mapear conhecimentos, habilidades e atitudes para profissionais de IC, baseado no modelo de Gestão de Pessoas Por Competências (GPPC). O método de pesquisa adotado foi a pesquisa-ação e a aplicação foi realizada junto ao Núcleo de Informação Tecnológica em Materiais (NIT/Materiais) da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), especializado em realização de projetos de IC. Os resultados obtidos foram: a identificação de um conjunto de competências referenciais para profissionais de IC; a criação de um glossário de atributos de competência de IC (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes); o desenvolvimento da ferramenta Levantamento de Atributos, para a coleta de informações visando a definição das competências organizacionais; e a formalização do perfil de competências para os profissionais de IC da organização estudada. A partir dos resultados obtidos e da discussão suscitada em torno da temática das competências em IC, foi possível concluir que o modelo GPPC pode contribuir para a criação e desenvolvimento de equipes de IC mais eficientes e eficazes, num processo de melhoria contínua.

Palavra-chave: Mapeamento de competências; Inteligência competitiva; Gestão de pessoas por competências.

ABSTRACT

With the aim of contributing for the increase of the efficiency and effectiveness of the units of Competitive Intelligence (IC) in the ambit of the people's administration, the present research has as general objective to develop a systematic procedure to map knowledge, abilities and attitudes for IC professionals, based on the model of Administration of People for Competencies (APC). The research method that was adopted was the research-action and the application was carried out within the Center for Information Technology in Materials (NIT/Materiais) of the Federal University of São Carlos (UFSCar), specialized in accomplishing IC projects. The obtained results were: the identification of a group of referential competencies for IC professionals; the creation of a glossary of attributes of IC competencies (Knowledge, Abilities and Attitudes); the development of the tool Levantamento de Atributos, for the collection of information seeking the definition of the organizational competencies; and the formalization of the profile of competencies for the IC professionals of the studied organization. Starting from the obtained results and of the discussion raised around the thematic of the competencies in IC, it was possible to conclude that the APC model can contribute to the creation and development of more efficient and effective IC teams, in a process of continuous improvement.

Key words: Mapping of competencies; Competitive intelligence; Administration of People for Competencies.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 2.1	– Escolas do pensamento estratégico.....	21
QUADRO 2.2	– Gestão estratégica de pessoas: estratégia de controle X estratégia de comprometimento.....	24
QUADRO 2.3	– Desdobramento do conceito competência.....	35
QUADRO 2.4	– Definições aos verbos.....	39
QUADRO 2.5	– Síntese dos conceitos de competência.....	41
QUADRO 2.6	– Evolução da competência.....	42
QUADRO 2.7	– Tipos de estratégias e formação de competências.....	50
QUADRO 2.8	– Passos para se realizar o mapeamento de competências.....	69
QUADRO 2.9	– Abordagens para o mapeamento de competências.....	70
QUADRO 3.1	– Fases do ciclo de inteligência.....	81
QUADRO 3.2	– Técnicas analíticas.....	91
QUADRO 3.3	– Síntese das características do profissional de IC.....	95
QUADRO 3.4	– Principais papéis em IC.....	98
QUADRO 3.5	– Ofertas de formação educacional.....	100
QUADRO 3.6	– Formas de educação.....	101
QUADRO 3.7	– IC no Brasil.....	106
QUADRO 4.1	– Características do problema de pesquisa.....	110
QUADRO 4.2	– Seminários: relação das tarefas realizadas na pesquisa.....	117
QUADRO 4.3	– Tarefas pesquisador x observações.....	117
QUADRO 5.1	– Características do modelo de gestão por competências, e suas principais contribuições à IC.....	124
QUADRO 5.2	– Atributos de competência para o papel de Coordenador de IC.....	130
QUADRO 5.3	– Atributos de competência para o papel de Analista de IC.....	132
QUADRO 5.4	– Atributos de competência para o papel de Coletor de IC.....	134
QUADRO 5.5	– Competência referencial 1: Capacidade Analítica.....	136

QUADRO 5.6	– Competência referencial 2: Relacionamento Interpessoal.....	137
QUADRO 5.7	– Competência referencial 3: Comunicação.....	137
QUADRO 5.8	– Competência referencial 4: Organizar e gerenciar processos.....	138
QUADRO 5.9	– Competência referencial 5 : Trabalho em equipe.....	138
QUADRO 5.10	– Competência referencial 6: Coleta de informações.....	139
QUADRO 5.11	– Comportamento.....	147
QUADRO 5.12	- Características aplicação X ferramenta TI para GPPC.....	149
QUADRO 5.13	– Síntese das atividades da primeira fase de construção do glossário.	152
QUADRO 5.14	– Classificações dos indicadores de competência.....	159
QUADRO 5.15	– Resposta e atributo.....	162
QUADRO 5.16	– Resultado da coleta classificado por atributos.....	163
QUADRO 5.17	– Fase de Necessidades.....	171
QUADRO 5.18	– Fase de Planejamento.....	171
QUADRO 5.19	– Fase de Coleta.....	172
QUADRO 5.20	– Fase de Análise.....	172
QUADRO 5.21	– Fase de Disseminação.....	173
QUADRO 5.22	– Fase de Avaliação.....	173
QUADRO 5.23	– Graduação para conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas...	174
QUADRO 5.24	– Conhecimentos para os papéis de IC do NIT/Materiais IC.....	175
QUADRO 5.25	– Atitudes para os papéis de IC do NIT/Materiais.....	175
QUADRO 5.26	– Habilidades para os papéis de IC do NIT/Materiais.....	176
QUADRO 5.27	– Competência organizacional NIT/Materiais: Relacionamento Interpessoal.....	178
QUADRO 5.28	– Competência organizacional NIT/Materiais: Comunicação.....	178
QUADRO 5.29	– Competência organizacional NIT/Materiais: Trabalho em equipe.....	178
QUADRO 5.30	– Competência organizacional NIT/Materiais: Capacidade Analítica.....	179

QUADRO 5.31 – Competência organizacional NIT/Materiais: Organizar e gerenciar processos.....	179
QUADRO 5.32 – Competência organizacional NIT/Materiais: Coleta de Informações.....	180
QUADRO 5.33 – Filtro para uma competência essencial.....	182
QUADRO 5.34 – Graduação para conhecimentos e habilidades disponíveis.....	183

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1.1	– Visão geral da pesquisa.....	15
FIGURA 2.1	– Evolução dos modelos de gestão de pessoas.....	20
FIGURA 2.2	– Visões estratégicas.	25
FIGURA 2.3	– Desafios estratégicos da gestão de pessoas.....	30
FIGURA 2.4	– Árvore e Competência.....	34
FIGURA 2.5	– Competências como fonte de valor para o indivíduo e para organização.....	38
FIGURA 2.6	– Competência Organizacional.....	43
FIGURA 2.7	– Competências essenciais, raízes da competitividade.....	46
FIGURA 2.8	– Competência: da geração a <i>commoditie</i>	48
FIGURA 2.9	– Estratégia e competência.....	49
FIGURA 2.10	– Dimensões da aprendizagem.	51
FIGURA 2.11	– Eixo de uma Carreira x Competência.....	59
FIGURA 2.12	– Matriz de endereçamento.	61
FIGURA 2.13	– Movimentação na estrutura salarial no modelo de remuneração por competências.....	64
FIGURA 2.14	– Sistemas de RH.	72
FIGURA 3.1	– Transformação.	75
FIGURA 3.2	– Fluxo da inteligência.	77
FIGURA 3.3	– Ciclo de Inteligência Competitiva.	82
FIGURA 3.4	– Fontes de informação.....	87
FIGURA 3.5	– Papéis de IC.	97
FIGURA 5.1	– As três dimensões da competência.	122
FIGURA 5.2	– Visão geral do desenvolvimento da pesquisa.....	125
FIGURA 5.3	– Método de construção da base de referência.....	128

FIGURA 5.4	– Interface gráfica GCA.....	142
FIGURA 5.5	– Interface gráfica ARIS.....	144
FIGURA 5.6	– Interface gráfica SEEK.....	146
FIGURA 5.7	– Gráficos do perfil profissional.....	147
FIGURA 5.8	– Método de mapeamento de competências.....	150
FIGURA 5.9	- Levantamento de Atributos.....	154
FIGURA 5.10	– Distribuição das avaliações.....	155
FIGURA 5.11	– Gosto, não gosto e ideal seria.....	156
FIGURA 5.12	– Classificação dos indicadores em atributos.....	157
FIGURA 5.13	– Síntese da análise automatizada.....	158
FIGURA 5.14	– Distribuição geral dos atributos pela equipe.....	165
FIGURA 5.15	– Conhecimentos da equipe NIT/Materiais.....	166
FIGURA 5.16	- Habilidades da equipe NIT/Materiais.....	166
FIGURA 5.17	- Atitudes da equipe NIT/Materiais.....	167
FIGURA 5.18	– Formalização e validação das competências.....	181

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO.....	11
1.1 Introdução.....	11
1.2 Estrutura da Dissertação.....	13
2 GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS.....	16
2.1 Gestão de Pessoas.....	16
2.2 Gestão Estratégica de Pessoas.....	20
2.3 Modelo de Gestão de Pessoas Por Competências.....	32
2.3.1 Competências Individuais.....	33
2.3.2 Competências Organizacionais.....	42
2.3.3 Relacionamento entre Estratégia e Competências.....	48
2.3.4 Competências e Carreira Profissional nas Organizações.....	54
2.3.5 Benefícios da Gestão de Pessoas Por Competências.....	65
2.3.6 Mapeamento de Competências.....	68
2.4 Ferramentas de TI para Gestão de Pessoas Por Competências.....	71
3 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA.....	73
3.1 O Que é Inteligência Competitiva.....	73
3.2 A Importância da Inteligência Competitiva para a Organização.....	79
3.3 O Ciclo da Inteligência Competitiva.....	81
3.3.1 Determinação das Necessidades.....	83
3.3.2 Planejamento.....	84
3.3.3 Coleta de Informações.....	85
3.3.4 Análise.....	90
3.3.5 Disseminação.....	92

3.3.6 Avaliação.....	94
3.4 Trabalho em equipe.....	96
3.5 Formação do Profissional de Inteligência Competitiva.....	99
3.6 A Inteligência Competitiva no Brasil.....	105
4 PLANEJAMENTO E MÉTODO DA PESQUISA.....	108
4.1 Abordagem e Classificação da Pesquisa.....	108
4.2 Escolha do Método.....	109
4.3 Método.....	113
4.4 Descrição Geral da Organização Estudada.....	119
5 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA.....	121
5.1 Combinando Gestão por Competências e Inteligência Competitiva.....	121
5.2 Visão Geral da Pesquisa.....	124
5.3 Procedimentos da pesquisa.....	126
5.4 Ferramentas de Tecnologia da Informação para Apoio a Gestão de Pessoas por Competência.....	139
5.5 Escolha da Ferramenta de Apoio à Pesquisa.....	149
5.6 Método de Mapeamento de Competências: Aplicação Preliminar Caso NIT/Materiais.....	150
6 CONCLUSÕES.....	185
REFERÊNCIAS.....	188
APÊNDICE A.....	194
APÊNDICE B.....	203
APÊNDICE C.....	207

1 APRESENTAÇÃO

1.1 Introdução

Atualmente, as organizações estão num ambiente fortemente marcado pela competição e pelas mudanças, as maiores chances de sobrevivência não pertencem, necessariamente, aos mais fortes ou inteligentes, mas àqueles capazes de se adaptar, rapidamente, às mudanças (IDS-SHEER, 2004).

A última década trouxe uma brusca mudança de ambiente, ocasionada por dois fatores principais: a globalização e a tecnologia. O efeito maior da globalização é a diminuição de distâncias. A abertura de fronteiras atinge grupos sociais, raças, países, religiões, organizações, empresas e pessoas. Este fator apresenta conseqüências variadas, provocadas pela troca de informações e conhecimento, permitindo o posicionamento de cada indivíduo no contexto internacional, de forma mais precisa e, ao mesmo tempo, evidenciando forças e fraquezas. A sensação de proximidade, normalmente, gera nas empresas e nos indivíduos um aumento na pressão competitiva. No cenário organizacional, as companhias enfrentam ameaças constantes decorrentes da entrada de novos concorrentes, novos produtos, tecnologias, regras de exportação/importação e outros fatores. No âmbito dos indivíduos, a concorrência também fica evidente, não somente com indivíduos de outros países senão, também, devido ao fato dos requerimentos de competência e conhecimentos se alterarem rapidamente.

O segundo fator, que originou esta mudança de contexto, consiste no desenvolvimento tecnológico através de duas características principais: disponibilidade e complexidade. A disponibilidade é um fator importante, pois permite às organizações, independentemente de seu porte (mas dependente de seus recursos para investimento), o acesso às mais avançadas tecnologias. Esta realidade era inviável até a década de 80, quando apenas empresas de maior porte tinham condições de operar no chamado “estado da arte”. Quanto à complexidade, isto se refere à capacidade de obter resultados e aproveitar adequadamente os benefícios potenciais de seu emprego, não confundindo com a operação da mesma. As funcionalidades hoje oferecidas – como, por exemplo, sistemas de gestão integrados - conduzem menos à operação rotineira e mais à capacidade de tomada de

decisões pelo operador, resultando na necessidade de aumentar constantemente o perfil de competências do indivíduo, à medida que novas tecnologias são incorporadas às operações.

As conseqüências desse fenômeno se apresentam na forma de contingências e desafios, cuja superação depende da capacidade das organizações em aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças (PORTER, 1989). No entanto, é desse mesmo ambiente que as organizações podem colher as pistas cuja análise permite revelar caminhos para o fortalecimento de sua competitividade, tendo em vista a complexa combinação de produtos, clientes, concorrentes, parceiros, tecnologias e outros (FULD, 1995).

A Inteligência Competitiva (IC) se propõe justamente a lançar as bases conceituais e a prática para a coleta e análise de informações, focando o apoio às decisões, planos e ações voltados para os desafios do ambiente (FULD, 1995). Dessa forma, a IC está inserida no contexto das inter-relações complexas da organização com o seu ambiente econômico, social, político e tecnológico. E, se somarmos a isso o fato da produção de inteligência acontecer de maneira muito dinâmica e em torno de um ciclo de várias fases, cujos procedimentos requerem iteração e interação entre as mesmas, fica evidente o nível de complexidade e de dificuldade desse tipo de atividade (NIT, 2004).

Todas essas exigências recaem sobre os integrantes das equipes de IC, que precisam se tornar hábeis em manipular inúmeros métodos e técnicas de coleta e análise de informações, além da necessidade de compreender a organização e seu ambiente, para que suas funções possam ser desempenhadas satisfatoriamente (LAHEY, 2003). Tendo em vista que o domínio dessas técnicas exige tempo e esforço consideráveis, pode-se afirmar que os profissionais de IC devem estar em contínua evolução (FULD, 1995).

Para contextos como esse, em que a evolução contínua dos profissionais é requerida, foi desenvolvido o modelo de gestão de pessoas baseada nas competências. Neste modelo, os profissionais são vistos como talentos a serem continuamente lapidados, de forma a desenvolverem as competências chave tanto para o seu sucesso como indivíduo, quanto para o sucesso da organização (DUTRA, 2001). Nesse sentido, pode-se vislumbrar a aplicabilidade desse modelo de gestão às equipes de IC. No entanto, fatores tais como a complexidade do trabalho em IC e o modelo de gestão de pessoas por competências

(GPPC) ser relativamente recente, têm contribuído para a manutenção das incertezas quanto à factibilidade e a maneira de aplicar esse modelo de gestão à IC.

Tendo em vista os desafios presentes e futuros e a importância na consolidação da IC no Brasil, o problema ou questão de pesquisa deste trabalho refere-se à necessidade de conhecer, gerenciar e acessar rapidamente informações sobre competências pertinentes aos profissionais da área de IC. O objetivo geral do trabalho é desenvolver uma sistemática para mapear conhecimentos, habilidades e atitudes para IC, baseado no modelo de GPPC. Este objetivo geral pode ser dividido em objetivos específicos, relativos à fundamentação teórica e conceitual, e à pesquisa empírica:

- Realizar uma revisão bibliográfica sobre os conceitos e modelos de gestão de pessoas, competências e inteligência competitiva, buscando identificar as relações existentes entre os mesmos;
- Identificar os requisitos necessários para o mapeamento de competências em IC;
- Construir um modelo referencial do perfil do profissional de IC, a ser usado neste trabalho, especificamente sobre conhecimentos e habilidades adquiridos;
- Identificar ferramentas computacionais de apoio para a GPPC;
- Desenvolver um método para o mapeamento de competências em IC;
- Aplicar o método de mapeamento de competência em IC em uma organização prestadora de serviços em IC.

1.2 Estrutura da Dissertação

A pesquisa envolveu o estudo dos conceitos de competência, modelo de gestão de pessoas, GPPC, IC, e de ferramentas computacionais para apoio a GPPC. Sua realização se deu em uma organização especializada em IC. Os capítulos 2 e 3 incluem a revisão de literatura, que subsidia os capítulos seguintes.

No Capítulo 2 de Revisão bibliográfica, intitulado de Gestão de pessoas por competências: são apresentados um resgate histórico do desenvolvimento dos modelos de gestão de pessoas, seus conceitos-chave e os principais autores que contribuíram para o seu

desenvolvimento. É discutido como os autores vêm os papéis da gestão de pessoas diante do contexto em transformação, bem como as características e os elementos componentes da gestão estratégica de pessoas, através de uma comparação entre a gestão do controle e a do comprometimento. São apresentadas as diferentes correntes observadas na literatura, que tratam do conceito de competência, tanto a nível individual como organizacional. Apresenta também um modelo de gestão de pessoas por competências e algumas atividades da gestão de competências, ambos coletados na literatura. É descrito a importância das ferramentas de tecnologia da informação (TI) para a gestão de pessoas por competências, da TI como apoio à GPPC.

O Capítulo 3 de Revisão bibliográfica, intitulado O que é IC: apresenta e define a inteligência competitiva e a sua importância para a organização. É descrito no capítulo como é realizado o processo de inteligência e como é a formação dos profissionais.

No Capítulo 4 denominado Planejamento e método da pesquisa: são estabelecidas algumas premissas que norteiam a abordagem para a pesquisa empírica. São definidas algumas proposições e variáveis que serão objeto de estudo. O capítulo contém uma revisão bibliográfica sobre alguns métodos de pesquisa aplicados à área de engenharia de produção. Justifica-se a escolha do método pesquisa ação e do objeto de estudo, uma organização especializada em IC.

O Capítulo 5, Desenvolvimento da pesquisa: contem uma discussão sobre os conceitos de GPPC aplicados a IC, o detalhamento do desenvolvimento da pesquisa e a apresentação dos resultados.

O Capítulo 6 – Conclusões – incluem a análise dos resultados obtidos bem como o lançamento de algumas hipóteses e indicações de possíveis novos estudos.

A figura 1.1 apresenta uma visão geral da dissertação, envolvendo várias atividades:

- Revisão bibliográfica – teorias de GPPC, IC e TI (Tecnologia da Informação) para GPPC;
- Identificação de competências para IC – uma atividade de levantamento de competências para profissionais de IC, baseada no referencial teórico,

necessárias para o trabalho de IC, que resultou em uma lista de competências para IC (Apêndice A - Glossário);

- Levantamento de ferramentas para GPPC – através de buscas em sites especializados e participação em eventos, buscou-se levantar ferramentas de TI que dessem suporte ao processo de GPPC;
- Escolha do software – listadas as ferramentas, foi selecionada uma que foi ao encontro das necessidades da aplicação, servindo também de base para o desenvolvimento de uma ferramenta computacional para a aquisição de dados;
- Aplicação – o método foi aplicado em uma organização especializada e reconhecida nacionalmente em IC. A aplicação contou com a participação de toda a equipe da organização e deste pesquisador.

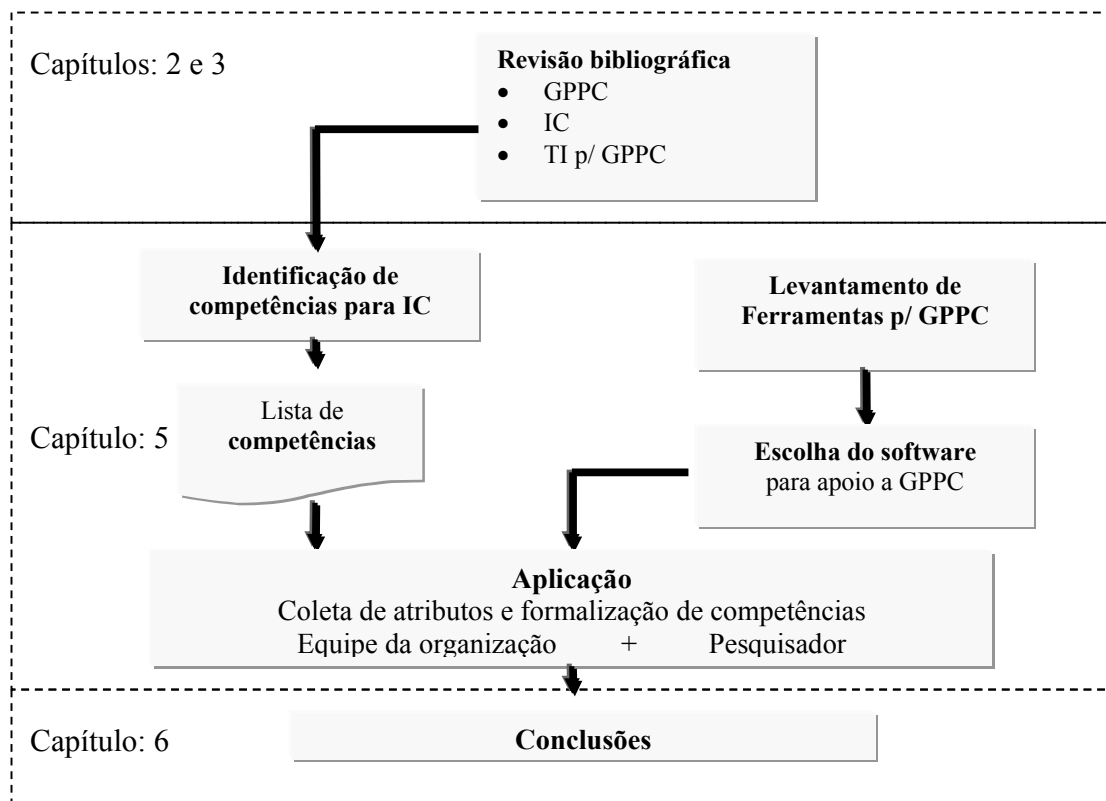


FIGURA 1.1 – Visão geral da pesquisa.

2 GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

2.1 Gestão de Pessoas

Este capítulo está dividido em quatro seções, antes de discutir a GPPC são apresentados modelos de gestão de pessoas e a gestão estratégica de pessoas, para dar maior embasamento ao tema GPPC, que é discutido na seção 2.3.

As organizações passam por um intenso processo de mudanças que vem se desenvolvendo nas políticas, nas práticas e nos processos de gestão. Toda e qualquer organização depende, em maior ou menor grau, do desempenho humano para o seu sucesso. Um dos impactos mais expressivos dessas mudanças no ambiente é, por parte das organizações, o aumento do nível de qualificação e de conhecimentos exigidos dos profissionais, com implicações diretas na gestão de pessoas e nos modelos utilizados em sua administração (ALBUQUERQUE, 2002).

A importância que o comportamento humano vem assumindo no âmbito dos negócios fez com que a preocupação com a sua gestão ganhasse espaço cada vez maior na teoria organizacional. É nesse contexto e na busca da racionalidade administrativa, que surge o conceito de modelo de gestão de pessoas, que segundo FISCHER (2002) e DUTRA (2001), pode ser definido como a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão. Por meio desses mecanismos, implementa diretrizes e orienta os estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham.

O desempenho que se espera das pessoas no trabalho e os modelos de gestão correspondentes são determinados por fatores internos e externos ao contexto organizacional. Dentre os fatores internos, destacam-se o produto ou serviço oferecido, a tecnologia adotada, a estratégia de organização do trabalho, a cultura e a estrutura organizacional. Quanto aos fatores externos, a cultura de trabalho de cada sociedade, sua legislação trabalhista e o papel conferido pelo Estado e os demais agentes que atuam nas relações de trabalho vão estabelecer os limites nos quais o modelo de gestão de pessoas poderá atuar.

Segundo FISCHER (2002), tudo aquilo que interfere de alguma maneira nas relações organizacionais pode ser considerado como um componente do modelo de gestão de pessoas. O comportamento organizacional não é produto direto de um processo de gestão, mas o resultado das relações pessoais, interpessoais e sociais que ocorrem na empresa, sendo a gestão de pessoas a orientação e direcionamento desse agregado de interações humanas.

Os componentes formais de um modelo de gestão de pessoas se definem por princípios, políticas e processos que interferem nas relações humanas no interior da organização. Por princípios entendem-se as orientações de valor e crenças básicas que determinam o modelo e são adotadas pela organização. As políticas, por sua vez, estabelecem diretrizes de atuação que buscam objetivos de médio e de longo prazo para as relações organizacionais, são orientadoras e integradoras dos processos especificamente voltados para a gestão de pessoas. Os processos são elementos mais visíveis do modelo, são cursos de ação previamente determinados, não podem ultrapassar os limites dos princípios de gestão e visam alcançar os objetivos traçados, orientados por políticas específicas, são instrumentalizados por uma ou mais ferramentas de gestão que pressupõem procedimentos específicos. Caracterizam-se como processos de gestão os planos de cargos e salários, de capacitação e de sucessão, a administração de carreiras e as avaliações de desempenho, de performance e de pessoal.

Integra ainda o modelo de gestão de uma organização o estilo de gestão dos gestores diretos das equipes de trabalho, ou seja, a maneira pela qual o gestor atua ao estabelecer limites ou estimular determinados padrões de comportamento. O desenho organizacional, maneira pela qual o modelo opera, a estrutura específica da organização do trabalho dos profissionais especializados e a forma pela qual eles prestam serviços a seus clientes também são elementos constituintes do modelo (FISCHER, 2002).

Quando o conceito de modelo de gestão de pessoas é estrategicamente orientado, sua missão prioritária consiste em identificar padrões de comportamentos coerentes com o negócio da organização, a partir de então, obtê-los, mantê-los, modificá-los e associá-los aos demais fatores organizacionais será o objetivo principal. Onde seus instrumentos devem fornecer o apoio necessário para a implementação das estratégias

organizacionais através do desenvolvimento do capital humano da organização, ajudando a construir a competitividade da organização (FISCHER, 2002; BEER, 1997).

A história da administração de recursos humanos revela que, mais que a adoção de políticas ou instrumentos padronizados, o que caracteriza uma nova fase é a internalização e a operacionalização de um novo conceito. Um novo modelo se caracteriza por uma nova lógica que dá coerência e direcionamento para as práticas de gestão. As organizações mais pressionadas pelo mercado e que têm acesso a técnicas e conceitos inovadores com maior facilidade chegam primeiro e passam a ser consideradas *benchmarks* da área. Elas estabelecem referências que passam a ser seguidas por aquelas que se espelham no que ocorre com o chamado mercado. Consultores indicam novos caminhos e profissionais se reciclam por meio das mais variadas formas de aprendizagem, e assim se institui o novo conceito organizacional (FISCHER, 2002).

Ainda segundo FISCHER (2002), é razoável supor que, para diferentes contextos históricos ou setoriais, encontram-se diferentes modelos de gestão de pessoas. O que diferencia um modelo de outro são as características de seus elementos, que se articulam em torno de alguns conceitos chave, que por sua vez determinam a forma de operação. O mesmo autor faz um importante resgate histórico dos modelos de gestão de pessoas. Buscando explicar e entender seus conceitos articuladores, classificando-os em quatro categorias principais, que correspondem a períodos históricos distintos. São elas:

- Modelo de gestão de pessoas articulado como departamento pessoal: Administração de recursos humanos, no sentido mais específico do termo, resultado do desenvolvimento empresarial e da evolução da teoria organizacional nos Estados Unidos. O aparecimento do departamento pessoal ocorreu quando os empregados se tornaram um fator de produção cujos custos deveriam ser administrados tão racionalmente quanto os custos dos outros fatores de produção;
- Modelo de gestão de pessoas como gestão do comportamento: a utilização da psicologia como ciência capaz de apoiar a compreensão e a intervenção na vida organizacional. A ação da gestão de recursos humanos deixa de se concentrar exclusivamente na tarefa, nos custos e no resultado produtivo

imediatamente para atuar sobre o comportamento das pessoas. Uma de suas principais contribuições foi descobrir que a relação entre a empresa e as pessoas é intermediada pelos gerentes de linha, reconhecer a importância e levar o gerente de linha a exercer adequadamente seu papel constituiu a principal preocupação da gestão de recursos humanos. O foco de atuação se concentraria no treinamento gerencial, nas relações interpessoais, nos processos de avaliação de desempenho e de estímulos ao desenvolvimento de perfis gerenciais coerentes com o processo de gestão de pessoas, motivação e liderança passam a constituir os conceitos-chave do modelo humanista;

- Modelo de gestão de pessoas como gestão estratégica: Um novo critério foi introduzido na gestão de recursos humanos, seu caráter estratégico, a necessidade do modelo corresponder a fatores internos e externos a organização, o papel de recursos humanos busca adaptar-se à estratégia de negócio e a implementar sua diretriz específica;
- Modelo de gestão de pessoas como vantagem competitiva: A partir de 1980, temas como a ofensiva japonesa sobre as grandes corporações americanas, estratégia competitiva, vantagem competitiva, reengenharia e reestruturação, competências essenciais e reinvenção do setor, fizeram parte do cotidiano das empresas. É intensificada a intenção de se estabelecer vínculos cada vez mais estreitos entre desempenho humano e os resultados do negócio, já presente na fase anterior. A ênfase na competição, presentes nas obras de autores como Porter, Hamel e Prahalad, direciona de forma decisiva toda a teoria organizacional e cria as bases do surgimento de um novo modelo de gestão de pessoas baseado em competências.

A figura 2.1 foi construída a partir do trabalho de FISCHER (2002), com a intenção de apresentar o resgate histórico do desenvolvimento dos modelos de gestão de pessoas, seus conceitos-chaves e os principais autores que contribuíram para o seu desenvolvimento.

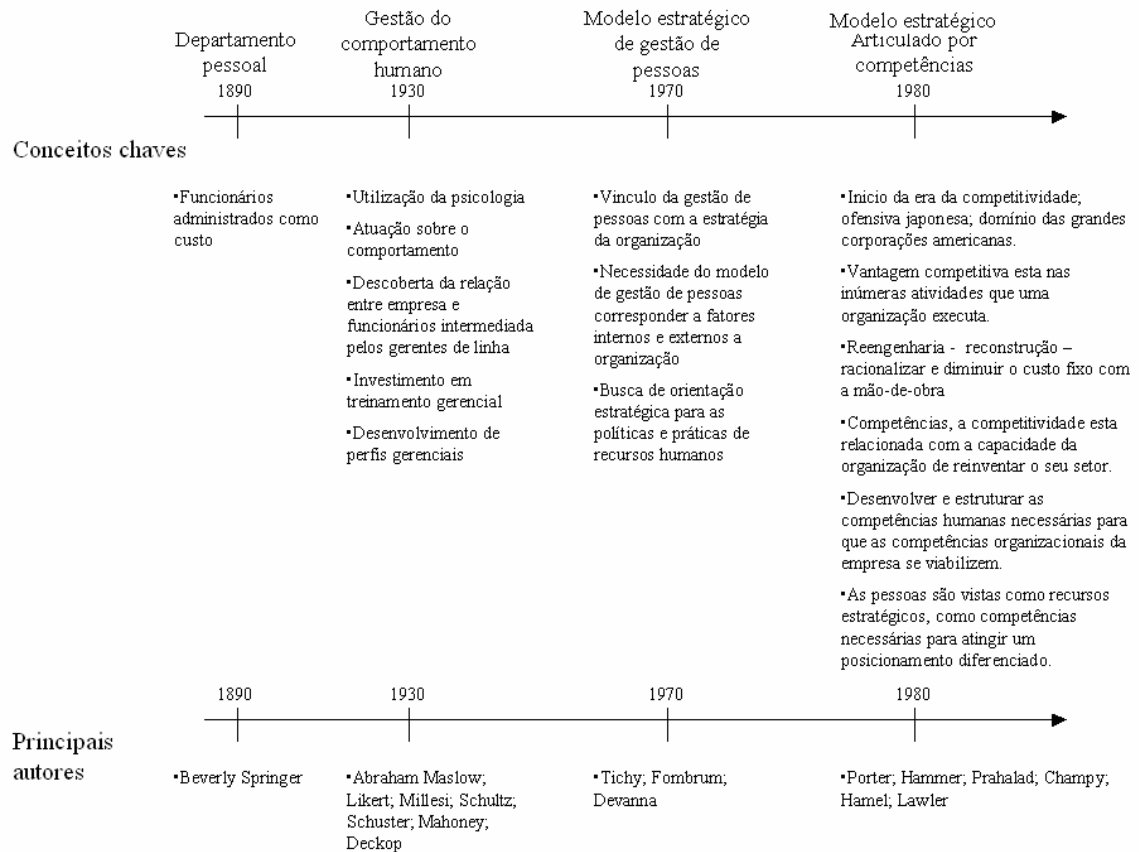


FIGURA 2.1 – Evolução dos modelos de gestão de pessoas. Adaptado de FISCHER (2002).

2.2 Gestão Estratégica de Pessoas

A preocupação com a estratégia tem ocupado um espaço cada vez maior nas discussões empresariais, nos debates acadêmicos e na literatura de administração. Esse fato está relacionado com o acirramento da competição no nível local, regional e global, bem como com a revolução tecnológica e a do conhecimento. ALBUQUERQUE (2002) e SILVA (2003) apresentam uma importante discussão dos conceitos de estratégia e administração estratégica. Antes de iniciar a discussão sobre gestão estratégica de pessoas, vamos apresentar algumas características do conceito de estratégia.

MINTZBERG, citado por ABUQUERQUE (2002), apresentou em seu trabalho, uma lista (Quadro 2.1) com as principais escolas, sua visão do processo

estratégico e seus principais autores. As escolas são classificadas por sua natureza, sendo que as escolas – *design*, planejamento e posicionamento – são consideradas de natureza prescritiva, mais preocupadas em como as estratégias devem ser formuladas do que em como elas são formuladas. As escolas – empreendedora, cognitiva, de aprendizado, do poder, cultural e ambiental – consideram aspectos específicos do processo de formulação estratégica e têm se preocupado menos com a prescrição do comportamento estratégico ideal, do que com a descrição de como as estratégias são de fato formuladas. Finalmente, a escola de configuração combina contribuições de várias outras, descrevendo a estratégia como um processo de mudança.

QUADRO 2.1 – Escolas do pensamento estratégico. Adaptado de ABUQUERQUE (2002).

Escola	Visão	Principais Autores
<i>Design</i>	Estratégia como um processo de concepção	Silznik e Adrews
Planejamento	Estratégia como um processo formal e sistemático	Ansoft
Posicionamento	Estratégia como um processo analítico	Porter
Empreendedora	Estratégia como um processo visionário	Shumpeter
Cognitiva	Estratégia como um processo Mental	Simon; March e Simon
Aprendizado	Estratégia como um processo emergente	Lindblom; Cyert; March; Quinn; Prahalad e Hamel
Poder	Estratégia como um processo de negociação	Allison; Pfeffer e Solancick; Astley
Cultural	Estratégia como um processo coletivo	Rhenman e Norman
Ambiental	Estratégia como um processo reativo	Hannan e Freeman
Configuração	Estratégia como um processo de transformação	Chandler; Miles e Snow; Mintzberg

Cada escola possui sua visão particular do conceito de estratégia, o trabalho de SILVA (2003) apresenta estes conceitos ou visões de uma forma resumida. ALBUQUERQUE (2002), afirma que cada uma dessas escolas empresta diferentes sentidos

não conflitantes e complementares à estratégia, observando também que, embora a bibliografia contenha várias definições objetivas sobre estratégia e administração estratégica, seria difícil encontrar uma única que traduza de forma plena seus diferentes significados. O mesmo autor mostra pontos em comum entre essas definições que podem auxiliar na formação e no entendimento do conceito de estratégia. São eles:

- A estratégia dá a direção, fornece o direcionamento da empresa e provê consistência;
- A estratégia resulta de um processo de decisão;
- As decisões são principalmente de natureza qualitativa, interferem no todo da organização e buscam eficiência ao longo prazo;
- A estratégia abrange a organização e sua relação com o ambiente;
- A estratégia envolve questões de conteúdo e de processo, em diferentes níveis.

A forma de gerir pessoas vem causando, ao longo dos últimos anos, um desconforto crescente nos indivíduos, nos gestores, nos dirigentes e nos profissionais de recursos humanos. Tal desconforto reflete o descompasso existente entre as práticas de gestão e as necessidades da empresa moderna e das pessoas. Eliminar esse descompasso exige a introdução de conceitos novos para ajudar a compreender e a implementar práticas renovadas no âmbito da gestão de pessoas. A empresa competitiva precisa, mais do que nunca, compreender o elemento humano e desenvolvê-lo (DUTRA, 2001). Alguns autores vêm descrevendo o surgimento de novas concepções de organização e de gestão de pessoas, em perspectivas com a concepção tradicional, numa linha que visa contrastar o antigo e o novo, o passado e o futuro (SILVA, 2003).

Segundo ALBUQUERQUE (2002), a expressão “administração estratégica de recursos humanos” surgiu na literatura internacional no início da década de 1970. Este autor sintetiza algumas características distintivas entre duas estratégias de gestão de pessoas, a estratégia de controle e a estratégia de comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais, comparando-as segundo a estrutura organizacional, as relações de trabalho e as políticas de recursos humanos. Estas duas estratégias se contrapõem, pois

se tratam de diferentes filosofias de administração, que dão origem a estratégias e a estruturas diferenciadas. De acordo com ALBUQUERQUE (2002), na estratégia de controle, os empregados são vistos como números, custos e fator de produção, que, para ter um bom desempenho nas suas funções, devem ser mandados e controlados. Na estratégia de comprometimento, as pessoas são consideradas parceiros no trabalho, nos quais a empresa deve investir para conseguir melhores resultados. Para este autor, há uma “evolução do conceito de administração de recursos humanos que resulta da crescente necessidade de orientação para o planejamento e de intervenções gradativas com orientação estratégica, visando à mudança do modelo de controle para o de comprometimento”.

O quadro 2.2, apresenta as características distintivas dos modelos de controle e comprometimento, é possível visualizar a troca de paradigmas entre uma estratégia de gestão tradicional, de controle, para uma estratégia de comprometimento, mais flexível e o forte impacto causado no comportamento das organizações. Estruturas verticalizadas e centralizadas cedem espaço a estruturas amplamente descentralizadas. A rígida divisão entre trabalho mental e manual tende a ser eliminada, tarefas fragmentadas e padronizadas tornam-se integrais e complexas, exigindo, em todos os níveis da organização, pessoas com capacidade de pensar e de executar diversas tarefas ao mesmo tempo. Se no primeiro exemplo a produção era padronizada e centralizada, o trabalho alienante, a tecnologia com automatização rígida e o trabalhador banalizado e inserido em uma rotina de trabalho também rígida, os novos modelos de gestão recomendam uma produção fundamentada na flexibilidade, na diversificação e na autonomia, bem como no uso da tecnologia com automação flexível e o perfil do trabalhador gestor.

A administração estratégica de pessoas é um processo amplo que propicia a organização atingir o seu propósito ao longo do tempo, através da obtenção efetiva de vantagens competitivas sustentáveis, com equipes qualificadas e comprometidas com os objetivos mais amplos da organização. Esse processo abrange a visão, a formulação e a implementação, bem como o *feedback* contínuo e a avaliação dos resultados, tendo em vista orientar e empreender as ações organizacionais de natureza estratégica, tática e operacional (ALBUQUERQUE, 2002).

QUADRO 2.2 – Gestão estratégica de pessoas: estratégia de controle X estratégia de comprometimento. Adaptado de ALBUQUERQUE (2002).

Características distintivas		Modelo	
		Estratégia de controle	Estratégia de comprometimento
Estrutura Organizacional		Altamente hierarquizada separação “quem pensa e quem faz”.	Redução de níveis hierárquicos e de chefias intermediárias, junção do fazer e pensar – <i>empowerment</i> .
	Organização do Trabalho	Trabalho muito especializado, gerando monotonia e frustrações.	Trabalho enriquecido, gerando desafios.
	Realização do trabalho	Individual.	Em grupo.
	Sistema de controle	Ênfase em controles explícitos do trabalho.	Ênfase no controle implícito pelo grupo.
Relações de trabalho	Política de emprego	Foco no cargo, emprego a curto prazo.	Foco no encarecimento flexível, emprego a longo prazo.
	Nível de educação e formação requerido	Baixo trabalho automatizado e especializado.	Alto, trabalho enriquecido e intensivo em tecnologia.
	Relações empregador-empregado	Independência.	Independência, confiança mútua.
	Relações com sindicatos	Confronto baseado na divergência de interesses.	Diálogo, busca da convergência de interesses.
	Participação dos empregados nas decisões	Baixa, decisões tomadas de cima para baixo.	Alta, decisões tomadas em grupo.
Política de recursos humanos	Contratação	Contrata para um cargo ou para um conjunto especializado de cargos.	Contrata para uma carreira longa na empresa.
	Treinamento	Visa o aumento do desempenho na função atual.	Visa preparar o empregado para futuras funções.
	Carreira	Carreiras rígidas e especializadas, de pequeno horizonte e amarradas na estrutura de cargos.	Carreiras flexíveis, de longo alcance, com permeabilidades entre diferentes carreiras.
	Salarial	Focada na estrutura de cargos, com alto grau de diferenciação salarial entre eles.	Focada na posição da carreira e no desempenho, com baixa diferenciação entre níveis.
	Incentivos	Uso de incentivos individuais.	Foco nos incentivos grupais vinculados a resultados empresariais.

Componentes da estratégia de comprometimento conforme apresenta o quadro 2, como por exemplo a questão salarial, precisam ser colocados em prática na

maioria das empresas brasileiras. A legislação trabalhista é um fator limitante, pois esta mais alinhada a estratégia de controle baseada na remuneração por cargos.

DUTRA (2001) identifica três visões comuns sobre a gestão de pessoas (figura 2.2). A primeira chamada de funcionalista, em que a gestão de pessoas é compreendida como uma função organizacional, composta por um conjunto de atividades essenciais, como treinamento, compensação, atração, manutenção etc. A segunda, denominada visão sistêmica, visa suprir a falha da visão funcionalista em não prover um entendimento sobre a relação da gestão de pessoas com as outras funções organizacionais, bem como a respeito das interações entre as políticas e práticas definidas. A visão sistêmica é composta por diversos “subsistemas que interagem entre si e modifica o todo”. Para o autor nem a visão funcionalista e nem a sistêmica conseguem dar conta da perspectiva da pessoa, sendo necessário complementar essas visões para compreendermos a realidade e agir sobre ela. A terceira que complementa as anteriores, denominada visão de desenvolvimento humano é sustentada por três pilares: aprendizagem, dimensões da pessoa e competência.

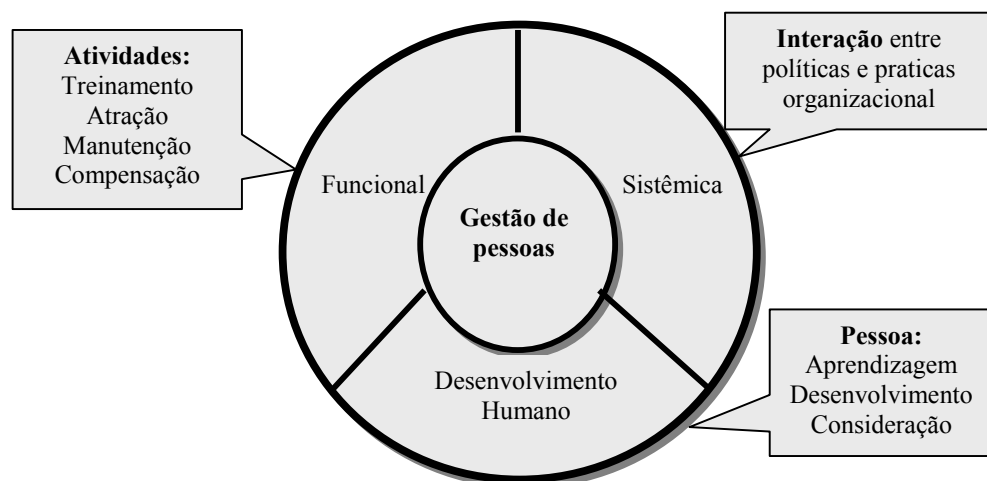


FIGURA 2.2 – Visões estratégicas. Adaptada de DUTRA (2001).

Os três pilares que sustentam a visão de desenvolvimento humano são descritos a seguir:

- **Aprendizagem:** Cultura de aprendizagem, centrada no compromisso mútuo entre pessoas e organização na busca de renovação contínua e gestão participativa. Fundamentada para dar respostas a um ambiente exigente, complexo e dinâmico. Visa capacitar as pessoas às novas demandas da organização;
- **Dimensões da Pessoa:** O desafio lançado para a gestão de pessoas atual é como encarar cada pessoa considerando sua individualidade e como gerenciá-la dentro desse ambiente de diversidade. Consideram mais o ser humano;
- **Competência:** Como instrumental na gestão de pessoas, ao colocarmos organização e pessoas lado a lado, podemos verificar um processo contínuo de troca de competências, o qual é natural em qualquer comunidade e pode ser gerenciado e potencializado com efeitos benéficos para ambas as partes (MUNDIM, 2004).

Diversos outros autores contribuíram também para o tema da gestão estratégica de pessoas. ILES (1993) em seu trabalho distinguiu a gestão estratégica de pessoas da administração tradicional de pessoal. A gestão estratégica para este autor possui algumas características tais como:

Gestão estratégica:

- Gestão pró-ativa;
- Enfatiza o desenvolvimento dos gerentes de linha na gestão de pessoas;
- As pessoas são consideradas ativos da organização;
- Perspectiva de longo prazo;
- Foco dos esforços na gestão.

Administração de pessoal:

- Gestão reativa;
- Enfatiza o envolvimento das acessórias na gestão de pessoas;

- As pessoas são consideradas custos;
- Perspectiva de curto prazo;
- Foco dos esforços somente na base da organização.

Segundo ILES (1993) a maior diferença da gestão estratégica está no seu alinhamento e ligação com as estratégias corporativas. A gestão estratégica de pessoas implica em aceitar a função de recursos humanos como uma parceria estratégica, que participa tanto da formulação das estratégias como de sua execução. Para tal a gestão estratégica precisa ser realizada com as políticas e práticas de recursos humanos de seleção, treinamento, compensação, desenvolvimento e outras, integradas e alinhadas com as estratégias do negócio.

Em seu trabalho SILVA (2003) apresenta uma discussão sobre a integração necessária a gestão estratégica: vertical e horizontal. A integração vertical trata do alinhamento das políticas e práticas de recursos humanos com as estratégias do negócio, referindo-se à integração da função de recursos humanos, no processo de formulação estratégica da organização, na adaptação da gestão de pessoas ao estágio de desenvolvimento, ou ciclo de vida da organização, reconhecendo explicitamente o impacto do ambiente externo na organização e nas atividades, não só do departamento de recursos humanos, mas também daquelas atividades ligadas à gestão de pessoas executadas por outros agentes. Esta integração com a estratégia corporativa, deve guiar e dirigir as estratégias de recursos humanos. A gestão de pessoas deve capitalizar as oportunidades do ambiente e tomar medidas para minimizar as ameaças.

A integração horizontal consiste na integração das práticas e políticas de recursos humanos entre si, visando à criação de consistência, coerência e reforço mútuo entre as atividades de recursos humanos. Esta integração permite o reconhecimento do impacto da competição e da dinâmica do mercado de trabalho, ou seja, as empresas competem para atrair e reter funcionários, através de funções de recursos humanos como remuneração, benefícios e outras. DUTRA (2001) afirma que é difícil observar a integração horizontal na prática, pois é comum verificar, por exemplo, que a capacitação esta totalmente desvinculada da remuneração.

Para SILVA (2003), dentre as práticas de gestão de pessoas que podem influenciar a gestão estratégica de pessoas, a GPPC é particularmente interessante devido ao seu potencial de integração vertical e horizontal e de valorização e promoção do desenvolvimento do fator humano dentro de uma nova concepção de organização. A GPPC é um modelo de gestão de pessoas, que tem como peculiaridade considerar a “participação dos colaboradores” como sendo “essencial” para que a empresa implemente sua estratégia e crie vantagem competitiva.

A gestão de pessoas por competências é um movimento cuja velocidade e abrangência assume dimensões pouco conhecidas, trata-se de um modelo dinâmico que toma como referência a estratégia da instituição para direcionar as ações de recrutamento, seleção, treinamento e formação, gestão de carreira, desempenho e estabelecimento de parcerias, mediante a captação, retenção e o desenvolvimento de competências necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos da organização (SILVA, 2003; BRANDÃO & GUIMARÃES, 2001).

O pesquisador francês ZARIFIAN (2001) enfoca três mutações no mundo do trabalho que justificam a emergência do modelo de GPPC em substituição ao tradicional de cargos e salários na gestão organizacional:

- A noção de evento: aquilo que ocorre de forma imprevista, não programada, vindo a perturbar o desenrolar “normal” do sistema de produção e ultrapassando sua capacidade rotineira de assegurar a auto-regulação. Isso significa que a competência não pode estar contida nas pré-condições da tarefa; a pessoa precisa sempre mobilizar recursos para resolver as novas situações de trabalho;
- Comunicação: implica compreender o outro e a si mesmo, significa entrar em acordo sobre objetivos organizacionais, partilhar normas sobre sua gestão. A estrutura hierárquica baseada em caixinhas, com linhas de comunicação vertical, precisa ser substituída por organizações com fronteiras mais flexíveis, em que pessoas, áreas e empresas se comuniquem facilmente (vertical e horizontalmente);

- A noção de serviço: cada vez mais essa noção precisa estar presente em todas as áreas e situações, não apenas direcionada ao cliente externo, mas também ao cliente interno. Ninguém produz alguma coisa voltando-se para si mesmo, mas sim, destinando-a aos outros. O que justifica a sobrevivência de uma organização e, conseqüentemente, o emprego dos assalariados que ali trabalham.

É nesse contexto que o modelo tradicional (estratégia de controle) de organizar o trabalho e gerenciar pessoas diverge da realidade das organizações. É necessário substituir, como unidade básica de gestão, o cargo pelo indivíduo. O conceito de competência e o modelo de GPPC ganham impulso tanto no mundo acadêmico como no empresarial (ZARIFIAN, 2001).

As práticas de gestão de pessoas, utilizadas pela maioria das empresas brasileiras, até recentemente, tinham como espinha dorsal a estrutura de cargos, cuja referência era o modelo taylorista de organização do trabalho, introduzido no Brasil na década de 30. Nos anos 80, a preocupação com a qualidade e a produtividade abriu espaço para se pensarem novas formas de organização e gestão do trabalho, buscando-se inspiração na experiência dos grupos semi-autônomos europeus e nas práticas bem-sucedidas da indústria automobilística japonesa (DUTRA, 2001).

Essas tendências apontam para um novo aspecto na criação de uma vantagem competitiva sustentável: o comprometimento da empresa com a educação e o desenvolvimento dos indivíduos. A pesquisa RH2010, concluída no ano 2000 pelo PROGEP – Programa de Estudo em Gestão de Pessoas, apresenta resultados importantes referentes aos principais desafios estratégicos da gestão de pessoas (EBOLI, 2001, 2002). Os desafios mais mencionados são apresentados na figura 2.3.

Segundo essa pesquisa, todas as opiniões convergem para o mesmo sentido: é absolutamente necessário que as empresas desenvolvam seus talentos e competências para serem mais competitivas e para obterem resultados cada vez melhores nos negócios. Para que isso aconteça são necessárias ações integradas em todas as esferas da organização. Assim, a gestão de pessoas tem como objetivo fazer com que os indivíduos satisfaçam as suas necessidades de pertencerem a um grupo social, atingindo seus objetivos pessoais

conjuntamente com as metas organizacionais. Mas para isso, é preciso oferecer condições físicas e sociais, fazendo com que eles se tornem motivados e tenham um bom desempenho.

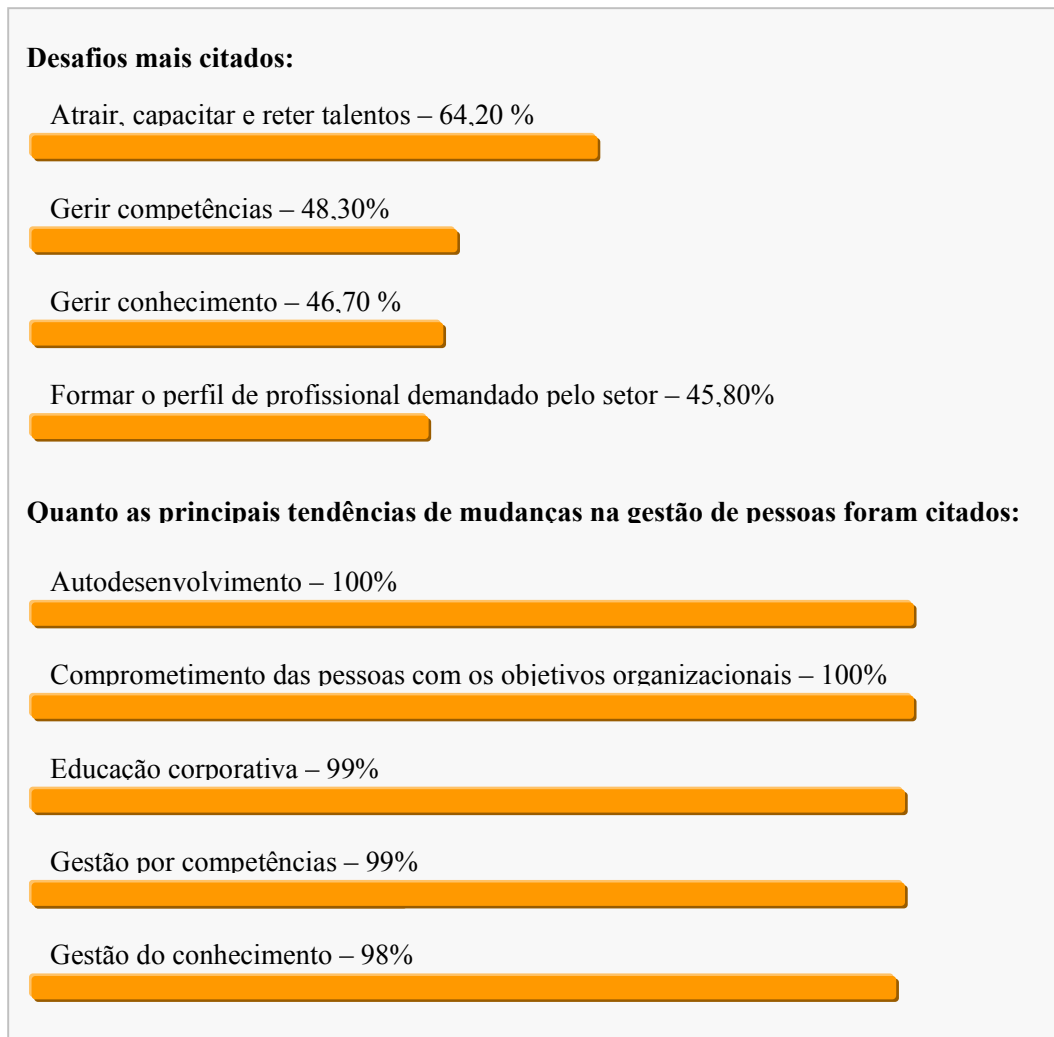


FIGURA 2.3 – Desafios estratégicos da gestão de pessoas. Adaptado de EBOLI (2001).

Do ponto de vista do indivíduo, é preciso um estágio de maturidade e de autoconhecimento que permita uma conscientização e internalização do real sentido da aprendizagem e do desenvolvimento contínuos, para que instale as competências humanas mais importantes para o sucesso da empresa onde trabalha (EBOLI, 2001).

Com relação à área de Recursos Humanos (RH) é fundamental que tenha uma atuação estratégica por intermédio de uma GPPC que permita o alinhamento de atuação entre competências humanas e empresariais. Também é crucial medir o que é mais importante para um resultado de sucesso. E finalmente, sob a ótica das empresas, é preciso que sejam criadas as condições propícias para o desenvolvimento de líderes eficazes. Isso significa mudanças profundas não só na estrutura, nos sistemas (em especial comunicação e processo decisório), nas políticas e nas práticas, mas principalmente na mentalidade, nos valores e na cultura organizacional (EBOLI, 2001).

FLEURY & FLEURY (2001) apresentam algumas mudanças significativas nas práticas de gestão de pessoas com a incorporação do conceito de competência: nos processos tradicionais de recrutamento e seleção, novos instrumentos, novas técnicas vêm sendo empregados, visando identificar pessoas com potencial de crescimento, flexibilidade para enfrentar incidentes críticos e as novas demandas das empresas, pensamento estratégico; os processos de treinamento e desenvolvimento assumem novos contornos, criando-se inclusive em algumas empresas, o conceito de universidade corporativa, ou seja, todo o processo de desenvolvimento das pessoas deve estar alinhado à definição das estratégias de negócio e às competências essenciais da organização; os sistemas de remuneração estabelecem níveis de competência e a compensação condizente com cada nível.

Algumas mudanças nas estruturas dos sistemas de gestão nas empresas também são apresentadas pelos autores e são apresentadas a seguir:

- Desenho organizacional: estrutura mais enxuta, maior integração e ênfase na comunicação;
- Valorização da função comercial e de manufatura, com o desenvolvimento de competências específicas para atender às novas demandas do mercado; a função P&D assume também papel estratégico em termos da inovação de produtos e processos;
- A função RH assume papel relevante na definição das estratégias do negócio. Define políticas e práticas mais modernas, adequadas ao processo

de atrair, reter e desenvolver os melhores talentos; a unidade de gestão é o indivíduo e não o cargo;

- Elevação do nível educacional do corpo de empregados, preocupação com pessoas mais comprometidas, cujas competências agreguem valor ao negócio.

A gestão baseada em competências tem, conforme KROGH & ROSS (1995), importantes implicações para o campo da administração estratégica em geral, e particularmente para a gestão de pessoas, já que as competências são fontes fundamentais de vantagem competitiva. A perspectiva de competências é crítica para o desempenho e sobrevivência de uma organização, pois “provê talvez a melhor base para o desenvolvimento de vantagem competitiva (pois) ela é difícil de imitar”. Para isto, a organização deve sistematicamente considerar, em seu processo formal de planejamento, a evolução de suas competências e a participação da administração de recursos humanos neste processo.

Deve-se ressaltar que a administração estratégica de recursos humanos não corresponde ao abandono das necessidades operacionais de recursos humanos. Além da preocupação tradicional com seus processos e atividades, a gestão estratégica de pessoas também precisa se preocupar com os resultados gerados por seu trabalho para a organização. É importante ressaltar que ambas as preocupações são complementares: o foco estratégico e de longo prazo não substitui o foco operacional e de curto prazo. Esta advertência não invalida, entretanto, os esforços em se retratar as características distintivas entre a administração tradicional de recursos humanos e a gestão estratégica de pessoas (ULRICH, 1998).

2.3 Modelo de Gestão de Pessoas Por Competências

Vários autores têm tentado definir o conceito de competência e isso representa uma das dificuldades encontradas para a difusão do modelo: sua difícil conceitualização. Nesta seção são apresentados vários conceitos de competência e a sua evolução ao longo do tempo. Também é apresentado um modelo de GPPC, como um

conjunto de sistemas, processos, mecanismos e políticas, integrados para realizar a gestão de recursos humanos, com base em competências.

2.3.1 Competências Individuais

Nos últimos anos, o tema competência entrou na pauta das discussões acadêmicas e empresariais associado a diferentes instâncias de compreensão: no nível pessoal (competência do indivíduo), das organizações (*core competences*) e dos países (sistemas educacionais e formação de competências). Autores como MIRABILE (1997) e MCLANGAN (1997), marcaram significativamente a literatura gerencial americana a respeito do tema competência. O conceito competência é pensado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, onde os melhores estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas. A competência é percebida como um estoque de recursos que o indivíduo detém (FLEURY, 2002).

Ao considerar o conhecimento como pontos de partida para a análise de como as competências constroem vantagens competitivas, KROGH & ROSS (1995) sugerem que a unidade de análise relevante para abordagens baseadas em competências deve ser o indivíduo.

Nesse sentido PARRY (1996) propõe que uma competência é um:

“Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, relacionadas entre si, que afetam uma parte significativa de um cargo (papel ou responsabilidade), que está relacionado com o desempenho no cargo, que pode ser medido por parâmetros amplamente aceitos, e que pode ser melhorado por treinamento e desenvolvimento”.

De acordo com SILVA (2003), algumas decorrências advêm do uso desta definição. Uma delas é a de que a aprendizagem a ser alcançada via treinamento deve envolver os componentes cognitivos (saber), afetivo (sentir) e psicomotor (fazer). Utilizando-se do conceito de competências, é possível ampliar o foco da aprendizagem, muitas vezes concentrada nas atividades de como fazer, incluindo conhecimentos, habilidades e atitudes. Uma outra consequência, é que a escolha das competências deve ser

critérioria, pois elas devem não somente afetar uma parte substancial do trabalho, como também devem estar relacionada com o desempenho superior no cargo. Desta forma deve-se evitar situações como, por exemplo, utilizar competências como criatividade ou inovação para empregados que trabalhem numa linha de produção com meta de defeito zero, com especificações rígidas em manuais a serem seguidos. Mais uma decorrência da definição é que uma competência tem que ser mensurada contra padrões amplamente aceitos, havendo estudos que propõe guias e descrições para diferentes níveis de desempenho.

MUNDIM (2004) faz uma analogia entre o conceito de competências e uma árvore, visualizado na figura 2.4.




Dimensões do conceito competência	
	Conhecimentos – conjunto de informações para aplicações
	Habilidades – capacidade de agir com talento, colocar em prática, demonstrar.
	Atitudes – conjunto de valores, crenças e princípios.

FIGURA 2.4 – Árvore e Competência. Adaptada de MUNDIM (2004).

MUNDIM (2004) elaborou um exemplo (quadro 2.3) na tentativa de deixar mais clara a relação entre competência e suas três dimensões.

Contudo há outras formas de entender este conceito, KROGH & ROSS (1995) reconhecem que competência pressupõe tanto um conhecimento particular como uma tarefa particular. Segundo estes autores somente quando há uma adequação do conhecimento (ou habilidade) à tarefa (ou resultado) pode-se falar de competência. Estas

duas dimensões da competência, tarefa e conhecimento, devem ser objetos de atenção das organizações. As tarefas devem ser estabelecidas em diferentes níveis de complexidade, sendo que, em muitas vezes, elas são tão complexas que só se conseguem resultados satisfatórios com arranjos cooperativos. Depois de definidas as tarefas, deve-se estabelecer os conhecimentos e habilidades necessários para cumpri-las.

QUADRO 2.3 – Desdobramento do conceito competência – Adaptada de MUNDIM (2004).

Competência: Comunicar		
Capacidade de expressar-se de forma clara, precisa e objetiva, bem como habilidade para ouvir e compreender o conceito da mensagem.		
Conhecimento	Habilidade	Atitude
- Língua portuguesa - Processo de comunicação	- Consegue prender a atenção das pessoas - usa recursos auxiliares: humor, exemplos, ilustrações, etc. - não é prolixo	- Faz anotações enquanto houve - Mantém seu grupo atualizado - Esclarece seus pontos de vista quando outros necessitam

O conceito de competências é descrito e reconhecido por alguns autores como *inputs* e *outputs* de um indivíduo. Visualizada como *inputs*, são entradas (conhecimentos, habilidades e atitudes) que as pessoas colocam nas situações de trabalho e que lhes permite alcançar um desempenho superior. Competências como *outputs*, saídas que uma pessoa proporciona, suas tarefas ou resultados que gera, a partir da mobilização de seu repertório de conhecimentos, habilidades e atitudes, estando ligadas mais ao resultado do trabalho em si do que a uma característica. Enquanto a primeira enfatiza as características que geram resultados ou contribuições para a organização, focada na pessoa, a segunda enfatiza a contribuição que é esperada a partir da mobilização dos conhecimentos, habilidades e atitudes, focada no conteúdo do trabalho (MCLAGAN, 1997; DUTRA, 2000).

MCLAGAN (1997) em seu trabalho descreve seis tipos de competências, que podem ser enquadradas nas duas linhas de pesquisa, acima citadas. Três desses tipos são focados no trabalho, dois focados na pessoa e um terceiro que combina os dois focos (híbrido):

Foco no resultado:

- Competências como tarefas e atividades: As competências vistas como um resultado de muitos anos de evolução do trabalho, por meio de atividades de gestão e de procedimentos para eliminar a variabilidade de desempenho e para propagarem boas práticas;
- Competência como resultado: Este tipo de competência é mais raro do que o anterior. Adicionam-se as palavras “habilidade para” para um resultado (por exemplo: habilidade para produzir lucros) cria o que algumas pessoas chamam de competência;
- Competência como *outputs*: Um *output* é algo que uma pessoa ou uma equipe produz, providencia ou entrega.

Foco na pessoa:

- Competência como conhecimentos, habilidades e atitudes;
- Competências diferenciadoras do desempenho superior: Só são possuídas pelos trabalhadores com este nível de desempenho, esta competência foca as habilidades da pessoa originária na inteligência e na personalidade.

Híbrido:

- Conjunto de atributos - uma coleção de conhecimentos, habilidades e atitudes e/ou tarefas, *outputs* e resultados.

Com MCLAGAN (1997) o conceito passa a considerar, além dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para a geração dos produtos e resultados requeridos, também a aplicação do conhecimento disponível resultando em produtos e serviços voltados para o atendimento de necessidades de clientes específicos.

O debate francês a respeito de competências nasceu nos anos 1970, do questionamento do conceito de qualificação e do processo de formação profissional, principalmente técnica. Os franceses procuravam aproximar o ensino das necessidades

reais das empresas, visando o aumento da capacitação dos trabalhadores e das suas chances de se empregar. Buscava-se estabelecer a relação entre competências e os saberes: o saber agir no referencial do diploma e do emprego. (FLEURY, 2002; ZARIFIAN, 2001).

O inventário de competências nasceu quando o conceito competência foi usado para avaliar as qualificações necessárias ao posto de trabalho. O conceito de competência que emerge na literatura francesa dos anos 1990 procura ir além do conceito de qualificação: refere-se a capacidade da pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e ser reconhecido por isso. A competência não se limita, portanto, a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detidos pelo indivíduo, nem se encontra encapsulada na tarefa. O trabalho não é mais o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, e sim um prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa, tornando o imprevisto cada vez mais cotidiano e rotineiro (ZARIFIAN, 2001).

A competência está associada a ações tais como saber o que faz para julgar, escolher e decidir, saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles. Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros. Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever os modelos mentais e saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros. Ser responsável engajando-se e comprometendo-se com os objetivos da organização, assumindo riscos e as conseqüências de suas ações, e ser, por isso reconhecido. Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, seus concorrentes, identificando oportunidades e alternativas.

Segundo ZARIFIAN (2001), competência é a inteligência prática de situações que se apóia nos conhecimentos adquiridos e os transforma com tanto mais força quanto maior for a complexidade das situações. O conceito competência refere-se à capacidade de a pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, serem capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e reconhecida por isso. As competências são sempre contextualizadas. Os conhecimentos e o *know-how* não adquirem status de competência a não ser que sejam comunicados e utilizados. A rede de

conhecimento em que se insere o indivíduo é fundamental para que a comunicação seja eficiente e gere competência. Outro aspecto que define a competência, segundo este autor, é o exercício sistemático de uma flexibilidade no trabalho, entendida como o distanciamento crítico do trabalho, que possibilita a pessoa questionar frequentemente sua maneira de trabalhar e os conhecimentos que mobiliza.

A noção de competência aparece assim associada a verbos e expressões como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. As competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo, conforme é apresentado na figura 2.5 (FLEURY & FLEURY, 2001).

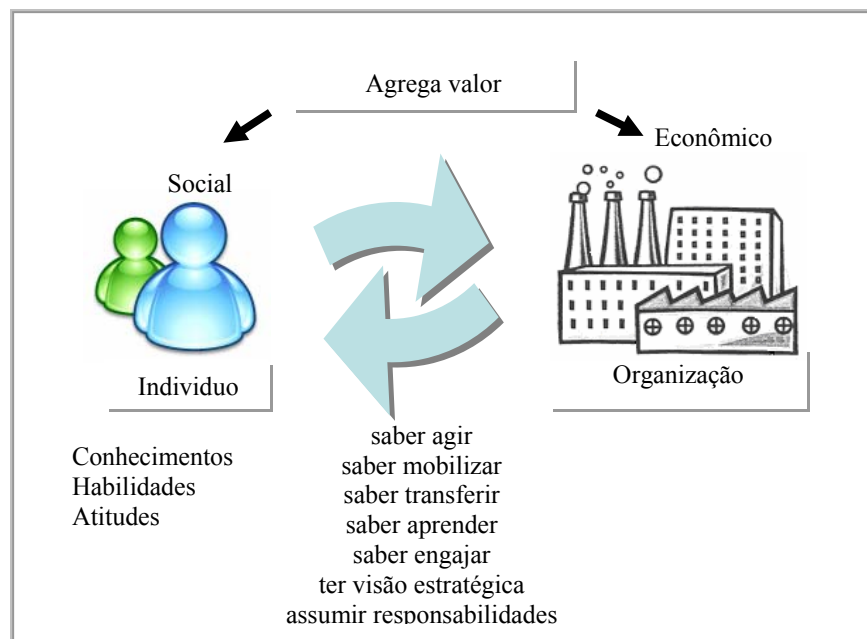


FIGURA 2.5 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e para organização. Adaptada de FLEURY & FLEURY (2001).

Neste trabalho a definição de competência a ser utilizada é a proposta por FLEURY & FLEURY (2001) que definem competência como:

“... um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” FLEURY & FLEURY (2001).

A definição anterior deixa claro as três dimensões da competência: o “*saber*” (conhecimentos), o “*saber fazer*” (habilidades) e o “*saber ser*” (atitudes). Dessa forma, ser competente passa a ser a consequência da utilização adequada pelo profissional de seus atributos de competência, isto é, dos conhecimentos, habilidades e atitudes que possui e que são compatíveis com a função que ele desempenha. De acordo com esses autores algumas definições aos verbos são propostas no quadro 2.4.

QUADRO 2.4 – Definições aos verbos. Adaptado de FLEURY & FLEURY (2001).

Saber agir	Saber o que e por que faz Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações e conhecimentos.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais, saber se desenvolver.
Saber se engajar e se comprometer	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações, sendo por isso reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

FLEURY & FLEURY (2001) classificaram as competências quanto a relação dos indivíduos com a organização em três grupos:

- Competências de negócio: competências relacionadas à compreensão do negócio, seus objetivos na relação com o mercado, clientes e competidores, assim como com o ambiente político e social. Por exemplo: visão estratégica; planejamento; orientação para o negócio e etc.;
- Competências técnico-profissionais: competências específicas para certa operação, ocupação ou atividade. Por exemplo: conhecimentos específicos:

deter informações e conhecimentos técnicos relativos à sua área: desenho técnico, conhecimento do produto, finanças;

- Competências sociais: competências necessárias para interagir com as pessoas. Por exemplo, comunicação, negociação, mobilização para mudanças, sensibilidade cultural, trabalho em equipe.

Outros autores também contribuíram com sua definição para a significação de competência. MIRABILE (1997), LAWLER III (1996) e RUZZARIN (2002) enfatizam, em suas definições, a importância de relacionar competências com a performance individual. Para eles, competências são características demonstráveis de um indivíduo, que incluem conhecimentos, habilidades e comportamentos, ligados diretamente com a performance. Esse conceito, que se refere diretamente ao indivíduo, é importante, já que uma pessoa pode demonstrar as mesmas competências independentemente de seu cargo atual.

Le Boterf, citado por RUZZARIN (2002), afirma que a competência não seria um estado de formação educacional ou profissional, nem tampouco um conjunto de conhecimentos adquiridos ou de capacidades aprendidas, mas seria, isso sim, “a mobilização e a aplicação de conhecimentos e capacidades numa situação específica, na qual se apresentam recursos e restrições próprias a esta situação”. Aos conhecimentos, capacidades e aptidões que são mobilizados para construir o que chama de competências o autor denomina recursos de competências, assim classificados:

- Conhecimentos: gerais e teóricos, operacionais e acerca do ambiente;
- Habilidades: operacional, experiencial, relacional cognitivo;
- Atitudes: atributos pessoais e relacionais;
- Recursos Filosóficos: energia, disposição;
- Recursos do Ambiente: sistemas de informação, banco de dados.

Ainda segundo Le Boterf, citado por FLEURY & FLEURY (2001), existem três principais vertentes que se somam e se relacionam para formar a competência, que seriam: o próprio sujeito, sua biografia e seus processos de socialização; a formação profissional e a situação do trabalho, ou seja, a situação onde o funcionário precisa atuar, geralmente algo novo e que, portanto, não pode ser treinado.

Outra noção importante a ser incorporada ao conceito de competência é a de “entrega”, desenvolvida por DUTRA (2001). As pessoas possuem determinado conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, o que não garante que a organização se beneficie diretamente deles. Para compreender melhor o conceito de competência, é preciso incorporar a noção de “entrega”, ou seja, aquilo que a pessoa realmente quer entregar como resultado do seu trabalho à organização. O termo “entrega” refere-se ao indivíduo que sabe agir de forma responsável e é reconhecido por isso.

As pessoas entregam o que a organização espera ou necessita de diferentes formas, porque são diferentes na forma como articulam seus conhecimentos, habilidades e atitudes com o contexto ambiental. A diversidade de entrega é fundamental para a organização, pois, mediante ela, a organização vai aprendendo diferentes formas de obter sucesso e competitividade. Como as pessoas entregam de formas diferentes, a gestão por competências é mais democrática, não restringe a criatividade e o conhecimento das pessoas. O quadro 2.5 apresenta uma síntese sobre os conceitos de competência em nível individual.

QUADRO 2.5 – Síntese dos conceitos de competência.

Autor	Conceito de competência
KROGH ROSS (1995)	Conhecimento e tarefa são as duas dimensões de uma competência.
PARRY (1996)	Conhecimento, habilidade e atitude são as três dimensões de uma competência. A partir da competência é possível ampliar o foco da aprendizagem.
MCLAGAN (1997)	Competência como <i>inputs</i> (conhecimento, habilidade e atitude) e <i>outputs</i> (resultados).
ZARIFIAN (2001)	Inteligência prática. Capacidade de assumir iniciativas.
FLEURY & FLEURY (2001)	Saber agir responsável. Agrega valor econômico a organização e social ao indivíduo.
DUTRA (2001)	Competência relacionada ao conceito de entrega.
MIRABILE (1997) RUZZARIN (2002)	Características demonstráveis de um indivíduo (conhecimento, habilidade e comportamento) relacionadas à sua performance.
Le Boterf, citado por FLEURY & FLEURY (2001)	Mobilização de conhecimentos, capacidades e aptidões numa situação específica.

As organizações empregam diferentes maneiras de caracterizar competências. Observando o processo evolutivo, nota-se que as competências nas organizações tendem a ser caracterizadas como a contribuição das pessoas para a capacidade da empresa de interagir com seu ambiente, mantendo ou ampliando suas vantagens competitivas. O quadro 2.6 permite visualizar tal evolução (DUTRA, 2004).

QUADRO 2.6 – Evolução da competência. Adaptado de DUTRA (2004).

Fase	Evolução do uso do conceito de competência
1	Competência como base para seleção e desenvolvimento de pessoas (final de 1970) – perfil que as pessoas precisam ter para seleção.
2	Competência diferenciada por nível de complexidade (Anos 80) – começam a surgir requisitos de acesso a cargos.
3	Competência como conceito integrado da gestão de pessoas e desta com os objetivos estratégicos da empresa – competência é a base para todas as ações de RH.
4	Apropriação pelas pessoas dos conceitos de competência – o funcionário faz a gestão da sua própria carreira.

ZEMKE & ZEMKE (1999) apresentam alguns exemplos de como o conceito de competências pode ser utilizado nas organizações: estruturação de entrevistas; seleção; planos de desenvolvimento; recompensas e recolocação de pessoas.

2.3.2 Competências Organizacionais

Os trabalhos revistos até agora tratam a competência como um fenômeno primordialmente individual, porém há autores que entendem competência também como uma característica organizacional ou mesmo setorial. O conceito de Competência Organizacional é um conceito novo, introduzido por teóricos da Administração que estudavam no início da década de 90 as empresas que conseguiram desenvolver estratégias vencedoras no novo cenário de globalização e de alta competitividade. Observaram que algumas empresas se destacaram muito rapidamente, explorando conhecimentos técnicos, idéias, estilo de oferecimento de serviços, competências diferenciais de seus colaboradores. FLEURY & FLEURY (2001) definem competência organizacional como a capacidade de

combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços distribuídos aos clientes (figura 2.6).

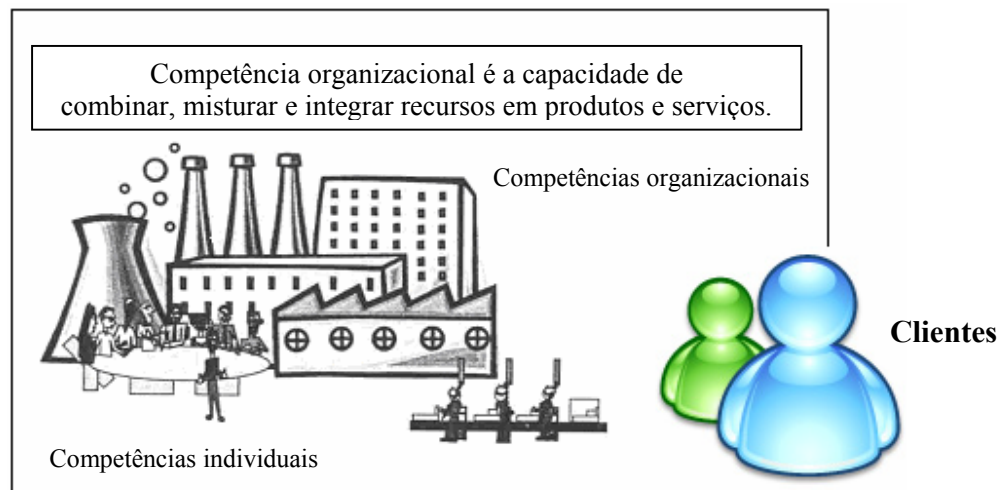


FIGURA 2.6 – Competência Organizacional. Adaptada de MUNDIM (2004).

ZARIFIAN (2001) propõem a seguinte classificação para as competências em uma organização:

- Competência sobre processos: conhecimentos sobre o processo de trabalho;
- Competências técnicas: conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado;
- Competência sobre a organização: saber organizar os fluxos de trabalho;
- Competência de serviços: aliar a competência técnica à pergunta qual impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor final?
- Competências sociais: saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas, como autonomia, responsabilização e comunicação.

Inicialmente, o conceito de competência organizacional surgiu com base nas *core competencies*, ou competências essenciais, conceito desenvolvido por HAMEL & PRAHALAD (1990). De acordo com esses autores, o aumento da competição entre as empresas, conhecimentos altamente perecíveis, principalmente sobre a tecnologia, e grande

instabilidade são alguns dos fatores que fizeram – e fazem – com que as empresas passem de uma perspectiva de estrutura estável para a de instabilidade. Orientadas por um conjunto de competências que as diferenciem da concorrência, as posições defensivas dão lugar a um desenvolvimento de vantagem competitiva sustentável, uma estratégia que pressupõe que o mercado apresenta tantas mudanças e possibilidades que torna necessária uma visão consistente para "criar" as oportunidades de realização.

A principal diferença da competência essencial em relação aos conceitos já apresentados é que ela tem um caráter essencialmente grupal e/ou organizacional, e não individual. No entanto, é interessante notar que as competências essenciais de uma organização estão muito ligadas às individuais que seus funcionários possuem fruto da sinergia que ocorre quando os ativos e recursos da empresa são catalisados pelas competências das pessoas (SILVA, 2002).

Segundo FLEURY (2002), uma competência essencial não precisa necessariamente ser baseada em tecnologia, pode estar associada ao domínio de qualquer estágio do ciclo de negócios, como por exemplo, um profundo conhecimento das condições de operação de mercados específicos. Para isto, esse conhecimento deve estar associado a um sistemático processo de aprendizagem, que envolve descobrimento, inovação e capacitação de pessoas.

Para diferenciar as competências essenciais das não essenciais, é preciso considerar que uma competência essencial deve, de acordo com os autores HAMEL & PRAHALAD (1990), passar por três testes:

- Valor percebido pelo cliente: as competências essenciais são as habilidades que permitem à empresa oferecer um benefício real ao cliente;
- Diferenciação entre concorrentes: a competência essencial também deve representar uma característica que torne uma organização única entre seus concorrentes, muitas vezes não por ser a única a possuir aquela característica, mas sim por possuí-la num grau acima da média do mercado;

- Capacidade de expansão: as competências essenciais são as “portas de entrada para os mercados do futuro”, ou seja, devem dar vazão a uma gama de novos produtos imaginados ou serviços a serem gerados a partir dela.

As competências essenciais devem, portanto, ser um parâmetro norteador das políticas da empresa em geral. Representam o aprendizado coletivo da organização, como ela coordena suas diversas habilidades de produção, mercado e tecnologias. Hoje a organização não pode considerar como decisão estratégica apenas a alocação de seu capital. Também é preciso pensar estrategicamente na alocação de pessoas cujas habilidades ajudem a compor as competências essenciais da organização, juntamente com outros fatores. O conceito de competência essencial tem um caráter organizacional. Logo, não se pode confundir-lo com o conceito de competência individual. Deve-se ter em mente que é o arranjo correto de competências individuais que, seguindo-se um objetivo estratégico, proporciona o surgimento de competências essenciais.

HAMEL & PRAHALAD (1990) argumentam que, no longo prazo, o que gera maior competitividade para uma organização é a criação rápida e o baixo custo das competências essenciais que trarão novos produtos para atender mercados ainda não visíveis. Estes autores usam a imagem de uma árvore para esclarecer como as competências essenciais interferem na geração de competitividade e no funcionamento e sobrevivência de grandes corporações (figura 2.7).

As competências essenciais são as raízes que provêm sustentação e estabilidade para a organização. O tronco e os galhos maiores são os produtos essenciais. Os galhos menores são as unidades de negócio, enquanto que as folhas e frutos são os produtos finais. Atentando-se apenas para os produtos finais a organização vai perdendo força, assim como uma árvore fica se são cuidados apenas suas folhas, flores e frutos.

A alta gerência deve primordialmente ocupar-se do desenvolvimento de uma arquitetura estratégica, que seja um plano que possibilite estabelecer objetivos de construção de competências essenciais. A arquitetura estratégica deve deixar claras as prioridades e razões para a alocação de recursos. A alta gerência tendo definido a arquitetura estratégica e as competências essenciais a serem alcançadas, deve solicitar às

unidades de negócio que identifiquem as pessoas que detenham competências individuais ligadas às competências essenciais necessárias, permitindo a sua rápida reorganização.

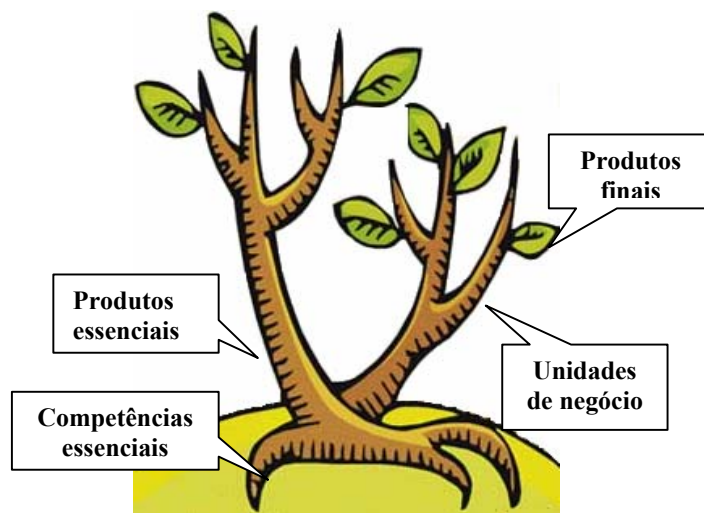


FIGURA 2.7 – Competências essenciais, raízes da competitividade. Adaptada de HAMEL & PRAHALAD (1990).

A discussão sobre investimentos no desenvolvimento das competências, requer constante avaliação sobre o que é estratégico e o que não é; o que é terceirizável e o que deve ser desenvolvido internamente, sob pena de se perder a distintibilidade das competências organizacionais (SILVA, 2003).

Brady, citado por SILVA (2002), mostra por meio de uma matriz visualizada na figura 2.8 algumas das principais fases da vida das competências na organização, abrangendo desde a sua criação até a sua transformação em *commodity*. As fases *turnaround*, estratégica, industrializada, e de suporte são definidas pela combinação de duas dimensões “Importância estratégica futura (Quanto recurso será necessário)” e “Importância atual (Quanto benefício é proporcionado)”:

- *Turnaround* - é o momento da geração de uma nova competência. Gastam-se muitos recursos e o retorno é baixo. Tal competência tem alta importância no futuro e baixa (ou nenhuma) no presente;

- Estratégica - a competência passa a gerar vantagem competitiva para a organização, gerando benefícios (retorno sobre investimento, moral etc.), apesar de também continuar precisando de muito investimento, a competência ganha importância para o presente, não perdendo, todavia, sua importância futura. Nesta fase os concorrentes estão curiosos sobre a nova oportunidade de ganhos e começam a se esforçar para conseguir produzir produto ou serviço concorrente. Este esforço de reprodução da competência logo faz com que a competência deixe de ser novidade e, aos poucos, as outras organizações ganham acesso aos benefícios (por aquisição ou por desenvolvimento interno) que ela proporciona;
- Industrializada - com menores oportunidades de ganho, aumento da concorrência, todo o esforço é transformar a competência em processos padronizados com vistas à redução dos custos;
- Suporte - a competência já é de domínio público e não tem mais importância nem para o futuro e nem para o presente, consome poucos recursos e gera poucos benefícios. A etapa seguinte é desenvolver novas competências (ou recombina as existentes) que vão viabilizar o lançamento de uma nova geração de produtos ou serviços.

Vale salientar que a decisão sobre comprar ou desenvolver competências não encerra toda a filosofia sobre a gestão das competências organizacionais. Ainda dentro do propósito de construir uma organização competitiva, vale lembrar que a gestão das competências organizacionais se insere numa perspectiva maior, interagindo com a gestão da tecnologia, das redes de empresas, da marca, da logística e de todos os demais fatores que vão contribuir para que a competitividade seja alcançada. Esse contexto integrado é objeto de discussão das próximas seções.

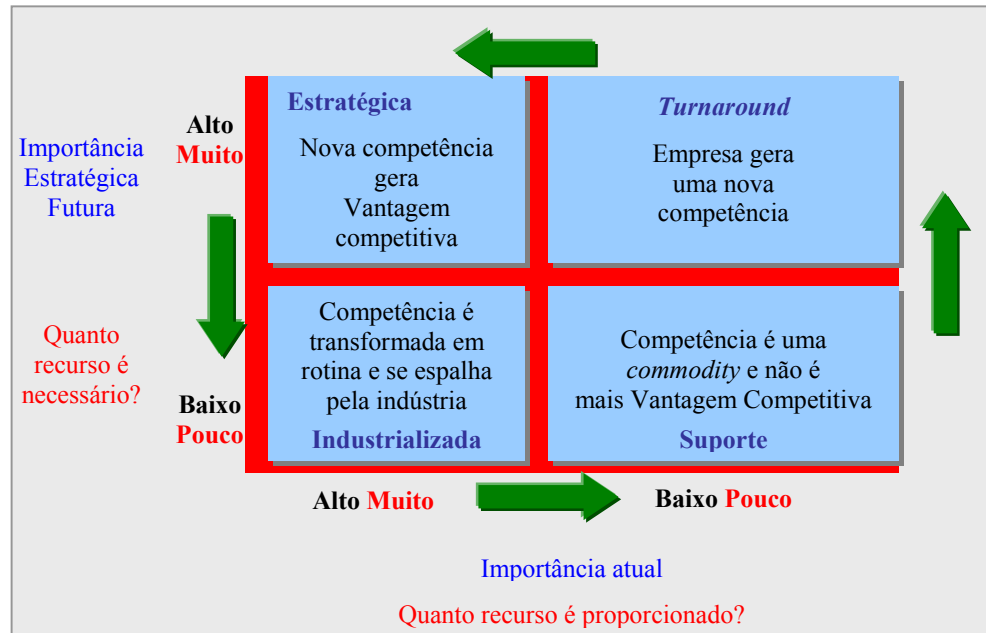


FIGURA 2.8 – Competência: da geração a *commodity*. Adaptado de SILVA (2002).

2.3.3 Relacionamento entre Estratégia e Competências

FLEURY & FLEURY (2001) relacionam o conceito de competências com a estratégia por meio da aprendizagem e afirmam que é por esse processo e o de gestão de conhecimento que as organizações podem desenvolver as competências necessárias para a realização de sua estratégia competitiva. Em um processo onde a organização define sua estratégia e as competências necessárias para implementá-la. Tal processo pode ser visualizado na figura 2.9, na forma de um “circulo virtuoso” em que as estratégias alimentam as competências e vice-versa.

Segunda a argumentação teórica de FLEURY & FLEURY (2001), foi observado os seguintes passos, na perspectiva do círculo virtuoso mencionado:

- Definição da estratégia de negócio;
- Identificação das competências essenciais e das competências das várias áreas da empresa;

- Alinhamento das competências individuais (com diferentes ponderações entre as competências de negócio, técnicas e sociais) com as competências essenciais e das áreas da empresa.

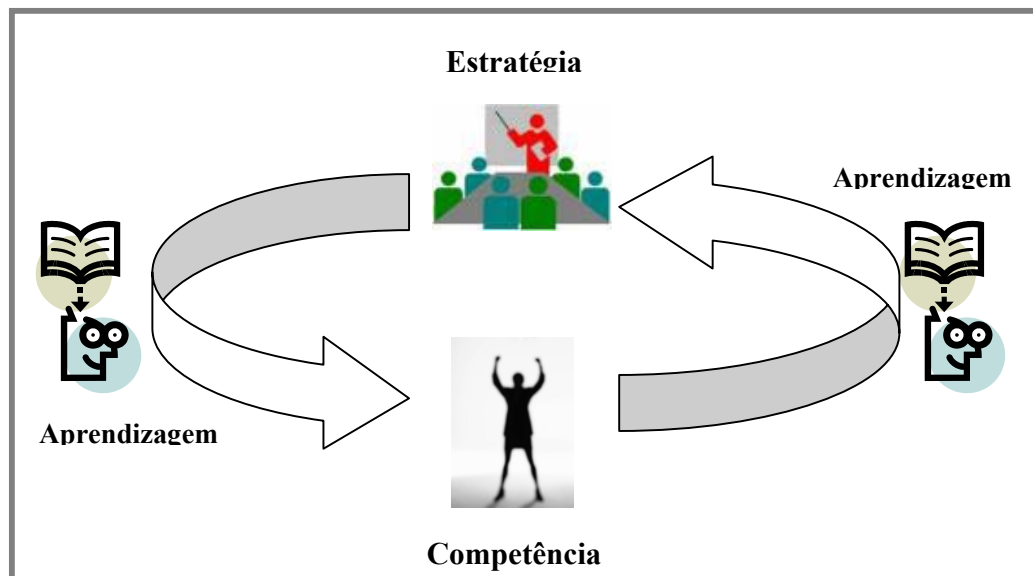


FIGURA 2.9 – Estratégia e competência. Adaptado de FLEURY & FLEURY (2001, 2003).

Os autores ainda afirmam que diferentes estratégias exigem diferentes competências organizacionais, onde a escolha da estratégia está relacionada ao negócio, ou seja, distintos negócios de uma mesma corporação podem adotar diferentes estratégias. Conforme pode ser visualizado no quadro 2.7.

De acordo com FLEURY & FLEURY (2001; 2003), as empresa que competem com estratégia de excelência operacional têm sua competência essencial em Operações, no cumprimento dos padrões de desempenho do tipo de Manufatura Classe Mundial (*World Class Manufacturing*). O desenvolvimento das competências em produto e marketing busca criar as condições de viabilização e otimização das operações e da relação preço/qualidade.

QUADRO 2.7 – Tipos de estratégias e formação de competências. Adaptado FLEURY & FLEURY (2001).

Estratégia empresarial	Competências essenciais		
	Operações	Produto	Marketing
Excelência operacional	Manufatura classe mundial	Inovações incrementais	Marketing de produto para mercados de massa
Inovação em produto	<i>Scale up</i> e fabricação primária	Inovações radicais (brekthrough)	Marketing seletivo para mercados/clientes receptivos à inovação
Orientada para serviços	Manufatura ágil, flexível	Desenvolvimento de soluções e sistemas específicos	Marketing voltado a clientes específicos (customização)

A empresa que compete com inovação em produto, possui sua competência essencial vinculada a Pesquisa e Desenvolvimento. A estratégia é a sistemática busca de novos conceitos em produtos que representam a ruptura com os padrões existentes, criando efeitos de obsolescência. Nesse caso a formação de competências técnicas em operações visa ao *scale-up* de produção, da escala laboratorial para industrial. Não há sentido em buscar padrões de excelência em operações, especialmente porque, se a inovação é radical, não haverá competidores para a empresa a curto prazo. Nessa estratégia a principal função do marketing é apoiar a introdução do novo produto, o que demanda negociações técnicas com os clientes.

Finalmente, na empresa que compete com orientação para serviços, sua competência essencial é Marketing. A vantagem é a proximidade com o cliente e o eficiente atendimento de suas demandas específicas, se possível, a empresa deve ter profundo conhecimento dos mercados e das próprias competências do cliente, o que possibilita assumir uma postura pró-ativa, antecipando as suas necessidades. Com base nessa identificação, devem ser desenvolvidas soluções específicas para o cliente, orientadas pelo marketing. A formação de competências no sistema de operações deve visar à agilidade para o eficiente atendimento de uma demanda variada de volume e especificações.

Para entender como se desenvolvem as competências em uma organização, é necessário percorrer um caminho que vai da aprendizagem individual para a aprendizagem em grupo e para a aprendizagem na organização (figura 2.10).

A conjunção de situações de aprendizagem pode propiciar a transformação do conhecimento em competência, pois a competência coloca o conhecimento em prática, dá resultado para a organização e para dar resultado à organização, antes de tudo é necessário obter o conhecimento (MUNDIN, 2004).

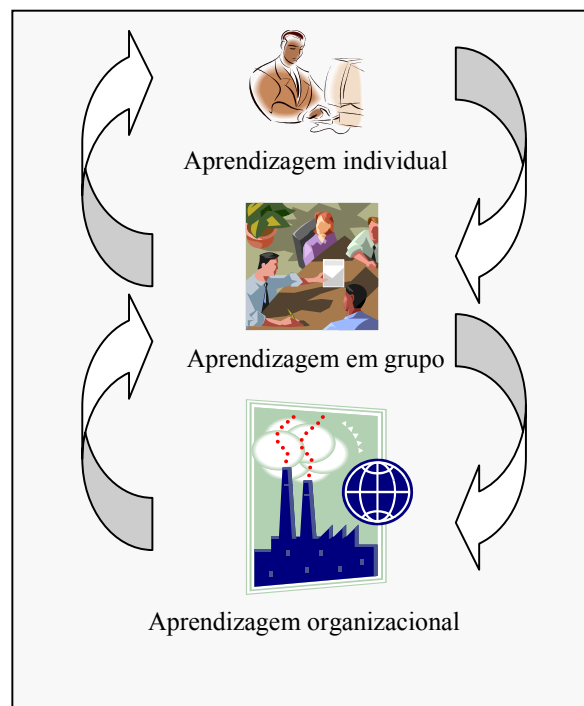


FIGURA 2.10 – Dimensões da aprendizagem. Adaptado de FLEURY & FLEURY (2001).

FLEURY & FLEURY (2001) descrevem assim as três dimensões ou níveis em que o processo de aprendizagem organizacional ocorre:

- Nível do indivíduo: A aprendizagem ocorre primeiro neste nível, como um processo neural complexo, que leva à construção de memórias, a partir de emoções positivas ou negativas, por meio de caminhos diversos (lendo, ouvindo, errando, praticando, vivenciando e etc);

- Nível do grupo: A aprendizagem como um processo social e coletivo, que podem constituir-se em orientações para ações, para entendê-lo, é preciso observar como o grupo aprende como combina os conhecimentos e as crenças individuais, interpretando-as e integrando-as em esquemas coletivos partilhados. O desejo de pertencer ao grupo pode constituir um elemento motivacional ao processo de aprendizagem;
- Nível da organização: o processo de aprendizagem individual, de compreensão e interpretação partilhado pelo grupo, torna-se institucionalizado e expresso em diversos artefatos organizacionais: estrutura, regras, procedimentos e elementos simbólicos. As organizações desenvolvem memórias e rotinas para lidar com os problemas internos e externos.

SILVA (2002) cita um conjunto de componentes necessários ao aprendizado organizacional, permitindo o surgimento de uma organização inovativa:

- Visão, liderança e diretrizes para as inovações: Existência de um senso de propósito claramente articulado. Por meio de diálogos e negociação, uma pessoa ou um grupo podem abrir mão de seus interesses pessoais, se forem convencidos de que o esforço aplicado num projeto coletivo pode gerar benefícios individuais maiores que os resultados decorrentes de esforço individual;
- Estrutura adequada: Uma estrutura que permita se alcançar o sucesso, tanto em ambientes estáveis como instáveis e que permita também a aplicação de perspectivas múltiplas na solução de problemas, sendo neste caso, a estrutura matricial a mais adequada, na qual os trabalhadores atuam em projetos;
- Grupos efetivos de trabalho: Formação de equipes para a resolução de problemas, troca efetiva de conhecimentos e fluxo adequado de competências individuais na organização, são ações extremamente importantes num contexto que se pretende ser de aprendizagem. É o uso

combinado das competências individuais que garante a distintibilidade de uma organização;

- Estímulo ao desenvolvimento pessoal contínuo: O comportamento de longo prazo com a educação e treinamento para assegurar altos níveis de competência e as habilidades para aprender efetivamente são os principais sustentáculos da competitividade organizacional. É preciso investir nas pessoas, pois só a mudança nas pessoas faz a empresa mudar, são as pessoas que são capazes de aprender, criticar e aprimorar os processos da organização;
- Comunicação extensiva: É preciso ter preocupação e investimentos em relação à comunicação tanto interna (entre funcionários) quanto com a comunicação externa (parceiros; fornecedores; clientes; Órgãos governamentais e etc);
- Envolvimento na inovação: Trata da importância do envolvimento e participação de todos os colaboradores nas atividades de melhoria contínua. É muito importante o comprometimento dos donos e da alta administração. Envolvimento aqui não significa apenas empenhar a palavra, mas alocar verbas para investimento e garantir a participação das pessoas nas atividades relacionadas ao desenvolvimento pessoal;
- Foco no cliente: Orientação da organização para o cliente interno e externo. Foco no cliente e na satisfação de suas necessidades é um dos alicerces da sobrevivência de uma organização competitiva, porque aumenta a chance de fidelização do cliente e a massa crítica sobre os produtos e serviços entregues, estimulando o processo de aprendizagem e aperfeiçoamento;
- Clima criativo: Abordagem positiva em relação às novas idéias criativas, garantidas por um sistema de relevantes recompensas. É importante refletir sobre a maneira como a empresa trata o erro, é preciso aprender com ele;
- Organização de aprendizagem: Sumariza a importância dos processos, estruturas e cultura que institucionalizam o aprendizado individual e organizacional. Trata-se de uma filosofia de gestão, e não somente a

incorporação de alguns fatores isolados com vista a resultados de curto prazo. Como todo investimento em mudança, a construção de uma organização de aprendizagem trata do longo prazo sem certeza de retorno do investimento para a semana seguinte ou a próxima reunião da diretoria, é preciso tolerância e paciência para colher os frutos.

Segundo COSTA & CARRION (2003) a aprendizagem é um tema complexo passa por mudanças de comportamento, formação de memória e como o objetivo do trabalho é mapear e identificar e não desenvolver competências em IC, o assunto não será discutido detalhadamente.

2.3.4 Competências e Carreira Profissional nas Organizações

Vale a pena ressaltar a contradição que uma organização na era da competitividade pode enfrentar ao definir e colocar em prática seu modelo de gestão de pessoas por competências. Por um lado, ela nunca precisou tanto do que há de mais humano no indivíduo, os chamados fatores intangíveis: o conhecimento, a criatividade, a emoção e a sensibilidade. Por outro lado, as organizações estimulam a criação de um ambiente de trabalho em que esse caráter humano encontra pouco espaço para prosperar, uma vez que acirra a competição entre as pessoas, intensifica o ritmo de trabalho e estreita os vínculos entre desempenho e resultados. O relacionamento entre pessoas e organizações torna-se, assim, mais distante, impessoal e desprovido de sentimento afetivo. O modelo de gestão de pessoas por competências - GPPC ainda está em fase de consolidação, e suas conseqüências ainda não são plenamente conhecidas. É comum observar empresas que sabotam constantemente seu próprio sistema formal de gestão para criar brechas que o tornem mais adequado à sua realidade, porque ainda não dispomos de um modelo de gestão confiável para substituir o modelo tradicional (DUTRA, 2001).

De um lado tem-se a organização, com um conjunto próprio de competências, originárias da gênese e do seu processo de desenvolvimento e são caracterizadas no seu patrimônio de conhecimentos. Tal patrimônio, por sua vez, estabelece as vantagens competitivas da empresa no contexto em que é inserida. De outro lado têm-se as pessoas, com o seu conjunto de competências que pode ou não estar sendo aproveitado

pela empresa. Organização e pessoas, lado a lado, propiciam um processo contínuo de troca de competências. A empresa transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, dentro ou fora da organização. As pessoas por seu turno, ao desenvolver sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, dando-lhe condições para enfrentar novos desafios.

São as pessoas que, ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, concretizam as competências organizacionais e fazem sua adequação ao contexto. Utilizando de maneira consciente o patrimônio de conhecimentos da organização, as pessoas conferem-lhe validade ou implementam as modificações necessárias para seu aprimoramento. A agregação de valor dos indivíduos é, portanto, sua contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização, o que lhe permite manter suas vantagens competitivas ao longo do tempo.

As empresas empregam diferentes maneiras de caracterizar competências. Observando o processo evolutivo, nota-se que as competências nas organizações tendem a ser caracterizadas como a contribuição das pessoas para a capacidade da empresa de interagir com seu ambiente, mantendo ou ampliando suas vantagens competitivas.

DUTRA (2001) (um pesquisador brasileiro com grande experiência em pesquisas acadêmicas e na implementação prática da GPPC), baseado em autores como Ellitt Jaques, David Bills, Gilliane e em sua experiência, recomenda associar o conceito de complexidade ao de competências, onde é possível definir para cada competência, diferentes níveis de complexidade de entrega. Define-se o que se espera do profissional em relação ao produto do seu trabalho (o que ele entrega para a empresa ou negócio). A expectativa em relação à entrega dos profissionais difere conforme os níveis de complexidade. O desenvolvimento de um indivíduo dentro da organização pode ser identificado pela sua capacidade de assumir e executar atribuições e responsabilidades de maior complexidade, e como esta maior complexidade tende a fazer com que o indivíduo agregue mais valor à organização, é preciso estabelecer uma ligação direta entre desenvolvimento e remuneração.

Na medida em que um indivíduo assume responsabilidades e atribuições mais complexas, não precisa ser promovido para agregar mais valor. É possível ampliar o nível de complexidade das atribuições e das responsabilidades de um indivíduo sem que seja preciso alterar seu cargo ou posição dentro da organização, a esse processo DUTRA (2001) chama de ampliação do espaço ocupacional, que ocorre obedecendo a duas variáveis: as necessidades das empresas e a competência da pessoa em atendê-las. A ampliação do espaço ocupacional é uma indicação do desenvolvimento da pessoa e da sua maior capacidade de agregar valor, devendo, portanto, estar atrelada ao crescimento salarial.

Os indivíduos mais competentes em geral são chamados a encarar novos desafios e, na medida em que correspondem de maneira positiva, recebem desafios ainda maiores. Os sistemas tradicionais (estratégia de controle) não conseguem respostas adequadas a tal situação, pois reconhecem os indivíduos apenas pelo que fazem não pelo que entregam, e porque não conseguem mensurar a ampliação do espaço ocupacional das pessoas (ZARIFIAN, 2001).

Segundo DUTRA (2001) e OLIVEIRA (2002) a tradução dos conceitos de entrega, complexidade e espaço ocupacional em ferramentas de gestão de pessoas podem ser aplicados em diversas demandas de gestão de pessoas, como por exemplo:

- Mensuração do desenvolvimento: o indivíduo se desenvolve ao assumir atribuições e responsabilidades de maior complexidade, que é medida por uma escala que avaliará o desenvolvimento do indivíduo ao longo do tempo;
- Avaliação da eficiência de ações de desenvolvimento: Ao medirmos o nível de complexidade da atuação de um indivíduo antes e depois de uma ação de desenvolvimento, acrescido do tempo necessário à transformação dessa ação em aprimoramento, temos uma avaliação da efetividade da ação de desenvolvimento;
- Estímulos ao autodesenvolvimento: Na medida em que as pessoas podem medir seu próprio desenvolvimento, elas mesmas buscarão formas de aprimoramento profissional;

- Escala salarial: Há uma alta relação entre nível de complexidade das atribuições e responsabilidades e o nível de agregação de valor para a empresa ou negócio. É preciso construir uma escala salarial vinculada à escala de complexidade, associando o desenvolvimento à remuneração e utilizando esta última para estimular o desenvolvimento;
- Dimensionamento do quadro de funcionários: Ao empregar o conceito de espaço ocupacional, verifica-se que a expansão do nível de complexidade das atribuições das responsabilidades dos indivíduos é definida por duas variáveis: necessidades da empresa e competência da pessoa para atender a essas necessidades. A partir da escala de complexidade pode-se estabelecer quantas pessoas são necessárias em determinado processo e em cada um dos níveis de complexidade. Assim é possível definir um quadro ótimo de indivíduos para cada processo da organização, bem como avaliar a maneira pela qual se pode aproximar dele ao longo do tempo. Quanto mais próxima estiver a empresa do quadro ótimo, mais próxima estará da otimização de sua folha de pagamentos;
- Otimização dos investimentos em desenvolvimento: Com base no dimensionamento do quadro, na escala de complexidade e na avaliação do posicionamento de cada indivíduo na escala, a organização dispõe de uma visão perfeita das lacunas e dos excessos em cada nível de complexidade, portanto, como ela deve investir melhor para obter mais desenvolvimento;
- Avaliação de desempenho: Divide-se em três dimensões que interagem entre si: desenvolvimento; esforço; e comportamento:

Desenvolvimento: Os desafios definidos para os indivíduos, bem como a expectativa de desempenho, são determinados pelo nível de desempenho das pessoas. O desenvolvimento do indivíduo, ou sua capacidade de lidar com situações cada vez mais complexas, é um patrimônio inseparável da própria pessoa, que, ao atingir a capacidade de atuar em determinado nível de complexidade, não

retrocede, o que justifica a tendência de remunerar o desenvolvimento com um valor fixo.

Esforço: O esforço de um indivíduo difere do seu desenvolvimento por causa da qualidade de sua agregação para a empresa, interessada muito mais em estimular o desenvolvimento do que o esforço. Os sistemas tradicionais de gestão de pessoas são incapazes de estimular o desenvolvimento. O esforço é uma contingência. Ninguém pode garantir que um indivíduo esforçado hoje o será amanhã. O esforço está ligado à motivação e às condições favoráveis oferecidas pela empresa ou pelo mercado.

Comportamento: O comportamento deve ser trabalhado de forma separada em relação às duas outras dimensões, o que facilita a sua avaliação e o encaminhamento de ações que auxiliem a revisão do comportamento individual. Tal avaliação por ser extremamente subjetiva, precisa de um padrão de conduta definido pela empresa ou por um conjunto de pessoas.

A GPPC deve se assentar tendo como base uma perspectiva de administração de carreiras. A carreira não deve ser entendida como um caminho rígido, mas como uma seqüência de posições e de trabalhos realizados pela pessoa, articulada de forma a conciliar o desenvolvimento pessoal com o desenvolvimento organizacional. Os principais agentes do sistema de administração de carreiras são as próprias pessoas, que baseadas em seu projeto profissional e no conhecimento das oportunidades oferecidas pela empresa e pelo mercado de trabalho, gerencia sua carreira. À empresa cabe estimular e apoiar as pessoas em sua vida e em seu crescimento profissional (DUTRA, 2001; SILVA, 2003).

A carreira dentro de uma organização pode ser caracterizada como um eixo, um conjunto de referências que será a baliza para que, no processo de desenvolvimento individual, sejam conciliadas as expectativas individuais com as da organização. Há diferentes eixos ou possibilidades de carreira nas organizações, independente do seu desenho organizacional, como, por exemplo, administrativo,

gerencial, tecnológico etc. Para cada um dos eixos da organização é preciso definir as suas principais competências. Desse modo para cada eixo há um conjunto próprio de competências, onde algumas podem ser comuns a mais de um eixo. A carreira é composta por diversos níveis de complexidade do trabalho (desde um nível menor de complexidade até o topo de carreira, onde a complexidade é a maior). Os requisitos de acesso aos níveis da carreira são compostos pelo conjunto de experiências, formação, conhecimentos e habilidades mínimas, para que as pessoas possam executar com maestria as atividades e atender as exigências de complexidade. A figura 2.11 apresenta um exemplo de um eixo, estruturado em níveis de complexidade de entrega conforme DUTRA (2001).

A carreira foi dividida em seis níveis de complexidade, construídos a partir de competências, com os devidos requisitos de acesso, necessários para que as pessoas encarem com tranquilidade as exigências de complexidade.

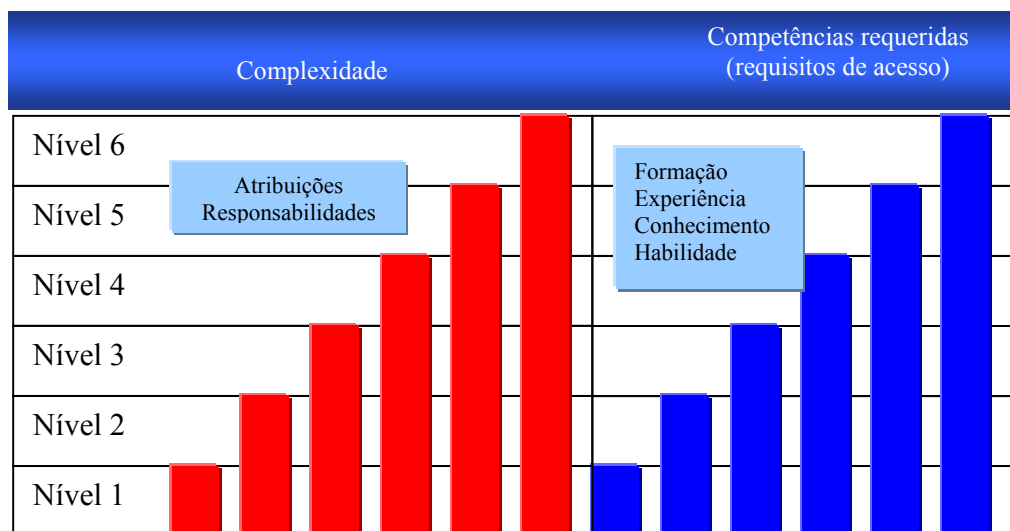


FIGURA 2.11 – Eixo de uma Carreira x Competência. Adaptado de DUTRA (2001).

A avaliação dos profissionais frente aos critérios de complexidade e requisitos permite compor um sistema de avaliação das competências com seus níveis de complexidade, ou seja, o conjunto de entregas e resultados de uma determinada pessoa para a empresa ou negócio. Para cada competência são caracterizados, por nível de complexidade, requisitos de acesso e entregas, o que DUTRA (2001) chamou de matriz de

endereço. Dependendo do resultado da avaliação da pessoa, ela terá um posicionamento na matriz, com base nesse posicionamento serão recomendadas ações de desenvolvimento, reconhecimento, movimentações, entre outras, conciliando o desenvolvimento pessoal com o desenvolvimento organizacional. Esta avaliação deve se basear numa escala de atendimento aos critérios estabelecidos.

A escala utilizada por DUTRA (2001), possui três pontos de avaliação: o ponto “não atende”, quando o avaliado não entrega a competência ou não possui o requisito, com valor atribuído igual a zero; o ponto “atende”, quando o avaliado entrega a competência ou possui o requisito esperado, com valor atribuído igual a dez; e o ponto “supera”, quando o avaliado entrega a competência em um nível de complexidade superior ao seu e cujo valor é vinte pontos. Dado esse critério de avaliação, a matriz de endereçamento do desenvolvimento de pessoas pode ser analisada, de acordo com o posicionamento de cada profissional na mesma e com isso é possível, segundo OLIVEIRA (2002), determinar o melhor endereçamento a ser dado ao desenvolvimento do profissional. A figura 2.12 apresenta a matriz de endereçamento.

O modelo de GPPC tem como princípio os talentos individuais e coletivos, determinados pela formação, capacitação e desenvolvimento do profissional. É um modelo que enfatiza a valorização do potencial humano existente nas organizações, estimulando a capacidade de inovação, incentivando a liderança, recompensando e premiando os resultados excepcionais e gratificando os resultados da equipe. A remuneração por competências está ligada ao desenvolvimento de atividades de conhecimento abstrato, nas quais os processos são bastante variados e criativos nas soluções de problemas no dia-a-dia nas organizações. Envolve muito o comportamento individual para o cumprimento de metas desejáveis para esses cargos, sendo que a sua mensuração, suas qualificações e sua certificação são bem mais difíceis, pela complexidade de atuação. Nesse modelo não há um conjunto rígido de atividades pré-estabelecidas para o cargo, mas a proposta e o incentivo à multifuncionalidade.

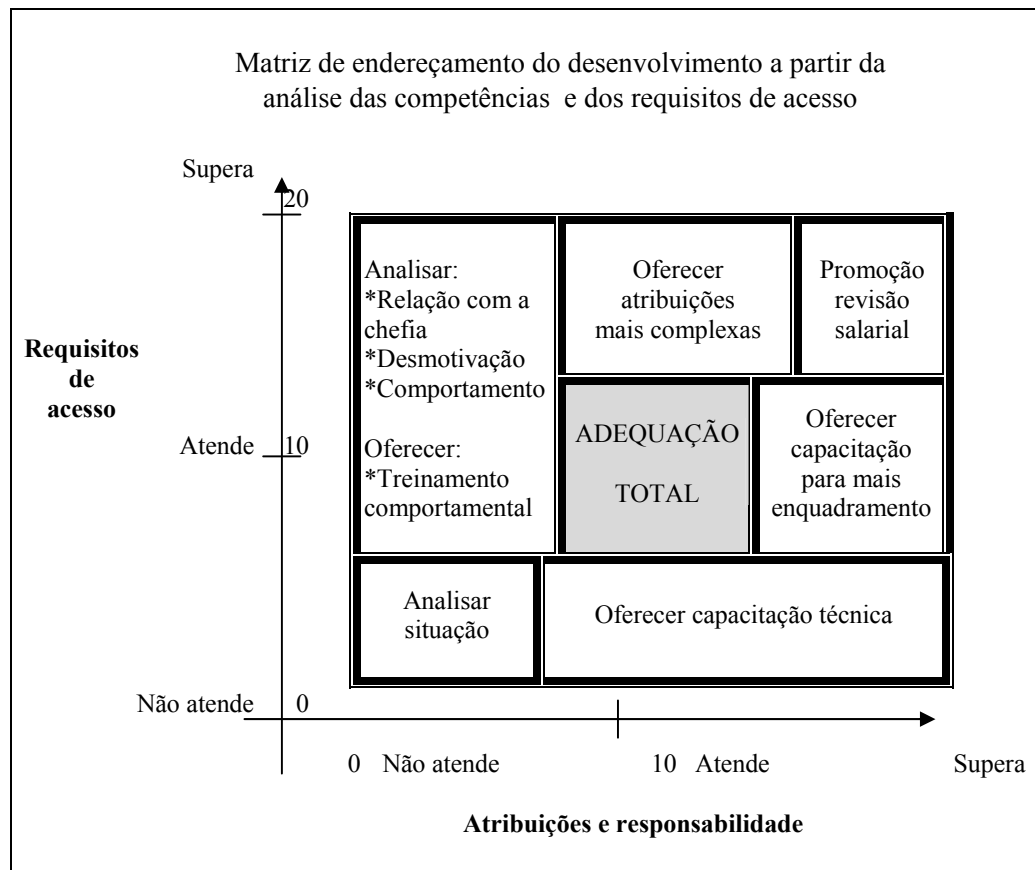


FIGURA 2.12 – Matriz de endereçamento. Adaptado de DUTRA (2001).

A remuneração por competências tem por finalidade motivar os profissionais a uma melhor capacitação, de acordo com as necessidades da organização, quebrar paradigmas tradicionais de hierarquia e remunerar por suas características pessoais, ou seja, aquelas que se aplicam no seu trabalho. Desta forma indivíduos que ocupam o mesmo cargo podem possuir remunerações diferenciadas de acordo com suas características e habilidades individuais aliadas aos resultados e desempenho alcançados pela equipe.

A prática remuneratória deve ser estruturada de tal forma que reforce valores, crenças e comportamentos alinhados com as atuais demandas da organização e com o seu direcionamento estratégico; que estimule a busca e a aquisição e estruturação de conhecimento, bem como seu compartilhamento no contexto empresarial; que sirva de

elemento interveniente na capacidade da organização de atrair e reter talentos; e, ao demonstrar coerência, que sustente o comprometimento e estimule ações que estejam de acordo com os objetivos da organização. A ausência de coerência nas ações remuneratórias podem levar ao efeito oposto, ao não comprometimento (HIPOLITO, 2001).

Algumas características devem estar presentes nos sistemas de recompensas. São elas: transparência, clareza, simplicidade e flexibilidade. Além disso, devem estar integrados com as demais ações no campo da gestão de pessoas (perfil dos profissionais selecionados, programas de capacitação vigentes, práticas de gestão de carreiras, etc.) e com as intenções estratégicas da empresa. Também é preciso atender às necessidades e anseios da organização, bem como de seus profissionais, e, acima de tudo, é necessário ser instrumental, balizando, assim, a tomada de decisões em nível gerencial. Ao contrário do modelo funcional, baseado em cargos, o sistema de gestão por competências pressupõe a ampla divulgação dos critérios definidos, de forma a servir como orientador das ações individuais (ALBUQUERQUE & OLIVEIRA, 2001).

Busca-se por meio da aplicação do conceito de competências e da utilização dos instrumentos dela decorrentes, estimular não somente o desenvolvimento dos profissionais, mas sobretudo, a produção de ações que contribuirão efetivamente para a geração de valor sob o ponto de vista da organização.

A extensão do conceito de competências leva à percepção de que se deve recompensá-las a partir do monitoramento da sua manifestação concreta e real, ou seja, mediante a observação do comportamento das pessoas e dos resultados obtidos. HIPÓLITO (2001) apresentou um modelo para a construção de sistemas de remuneração por competências, inspirado nos trabalhos de DUTRA (2001), sugerindo a criação de gabaritos que traduzam a entrega esperada dos profissionais. Esses gabaritos são, em geral, definidos pela caracterização de níveis de trabalho (estruturados de tal modo para que possam sinalizar a evolução a partir da complexidade do trabalho do profissional e do seu grau de responsabilidade), os quais devem derivar das competências e das estratégias organizacionais. Eles devem ainda, levar em consideração um amplo conjunto de fatores para, dessa forma, trazer precisão e efetividade a estrutura de compensação, bem como

estabelecer um número de níveis suficiente para a definição das faixas salariais. As diferenças entre os níveis de trabalho devem estar bem marcadas, de modo que apenas indivíduos que agreguem valor dentro de um mesmo nível estejam alocados em uma mesma faixa salarial.

Para faixa salarial são determinados os critérios de evolução dos profissionais ao longo delas. A complexidade da atuação do profissional no conjunto de competências estabelecido pela organização define, portanto, a faixa salarial na qual o profissional será administrado e é um dos elementos de decisão sobre seu posicionamento ao longo da faixa. São esses degraus de complexidade que orientam a determinação e permite o gerenciamento da estrutura salarial, concretizando a relação entre o aumento do valor agregado pelos profissionais e a aquisição de competências, ponto nevrálgico para a concepção de um sistema de recompensa efetivo.

A figura 2.13 ilustra o modelo de remuneração por competências proposto por HIPOLITO (2001), dando um exemplo dos critérios que podem ser utilizados para sustentar a tomada de decisões relativas à movimentação salarial dos profissionais. É possível observar também os critérios que permitem o movimento do profissional entre as faixas salariais (movimento vertical), através da aquisição de maiores responsabilidades, retratada pela “entrega esperada” do profissional em um degrau de complexidade mais alto. E ao longo da faixa salarial (movimento horizontal) deve, além de estar alinhada ao desenvolvimento profissional, contemplar uma análise dos recursos disponibilizados pela organização para esse fim (existência de orçamento).

A avaliação é uma ferramenta que auxilia o funcionário a clarear para si mesmo e para a organização, quais as competências que possui e quais deverão desenvolver ou incrementar. Esse processo deverá sempre estar alinhado às competências essenciais da própria organização (LARA & SILVA, 2005).

Segundo BRANDÃO & GUIMARÃES (2001), a avaliação de desempenho é uma avaliação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e do seu potencial de desenvolvimento futuro, avaliando o valor, a excelência e as qualidades dessa pessoa. Seu propósito é garantir que o trabalho desenvolvido por cada uma das pessoas que integra a organização, esteja em conformidade com o que a organização espera em termos de

realização coletiva. A avaliação de desempenho procura demonstrar aos indivíduos não apenas quais metas ou atividades devem ser realizadas, mas também, quais comportamentos e atitudes devem ser seguidos.

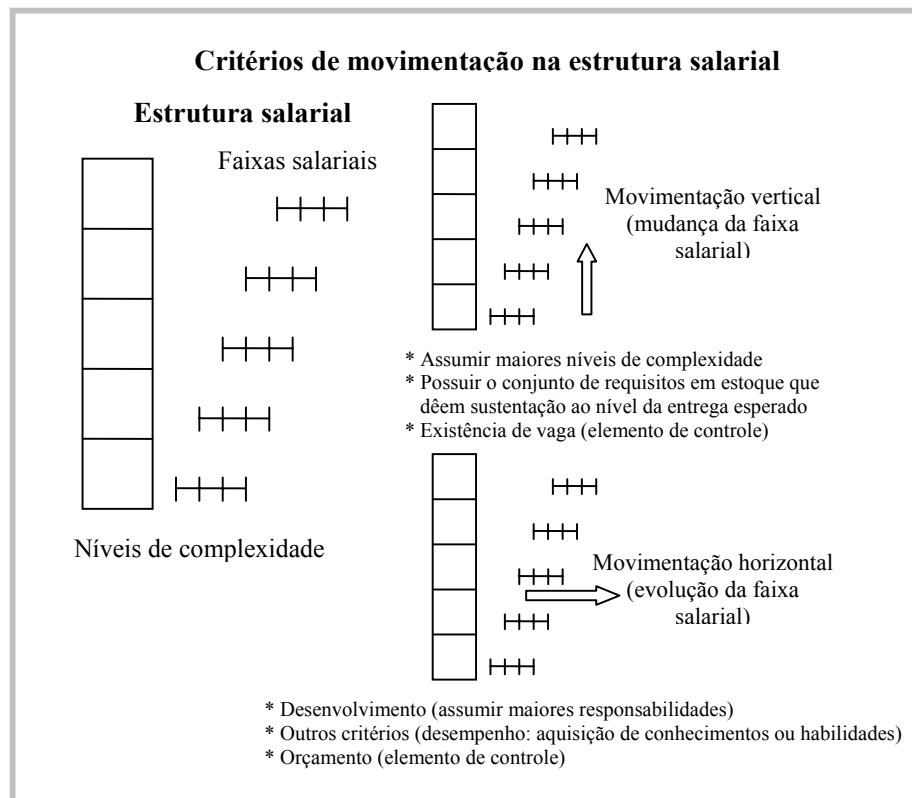


FIGURA 2.13 – Movimentação na estrutura salarial no modelo de remuneração por competências. Adaptado de HIPOLITO (2001).

No modelo de gestão por competência, o objetivo da avaliação é o mesmo, porém, voltado às competências individuais, ou seja, são cruzadas as competências do indivíduo com as competências necessárias para a ocupação de determinada função. É através desta avaliação que o colaborador saberá que competência deverá obter para ascender na empresa, seja uma ascensão horizontal (salário) ou vertical (promoção). Existem, para isto, vários instrumentos de avaliação, dentre eles: questionários, entrevistas, pesquisa de campo, métodos combinados; porém os mais indicados na gestão por competências, são aqueles em que o colaborador se auto-avalia e é avaliado pelo seu

superior e por seus colegas e subalternos. Esta avaliação é seguida por um processo formal de *feedback*, onde os funcionários são elogiados em seus pontos fortes (competências desenvolvidas ou em desenvolvimento) e orientados para a busca das melhorias naquelas competências que estão em estágio de aprendizagem (LARA, 2005; RABAGLIO, 2004).

A avaliação de desempenho é tratada como procedimento de grande importância na gestão de recursos humanos. Muitos gestores vêm na avaliação de desempenho, um conjunto de vantagens proveitosas para a melhoria da produtividade, sendo um meio para desenvolver os recursos humanos na organização, pois torna possível identificar o grau de contribuição de cada empregado na organização, identificar os empregados que possuem qualificação superior à requerida pelo cargo, identificar em que medida os programas de treinamento tem contribuído para a melhoria do desempenho dos empregados, além de fornecer subsídios para definir o perfil requerido dos ocupantes dos cargos, remuneração, e promoção e também para a elaboração de planos de ação para desempenhos satisfatórios (LARA, 2005).

2.3.5 Benefícios da Gestão de Pessoas Por Competências

Segundo DUTRA (2000, 2001 e 2004) e ALBUQUERQUE & OLIVEIRA (2001), o uso do conceito de competências permitiu o surgimento de um processo de gestão de pessoas mais alinhado com as expectativas e as necessidades das organizações e dos indivíduos, configurando uma série de ganhos, tais como:

Para a organização:

- Simplicidade, flexibilidade e transparência;
- Otimização de recursos e da massa salarial;
- Direcionamento e otimização dos investimentos no desenvolvimento profissional;
- Capacidade de atração, retenção e potencialização de talentos;
- Flexibilidade do modelo para adaptar-se às mudanças de estrutura, organização do trabalho e tecnologia;
- Equilíbrio entre remuneração e agregação de valor.

Para as pessoas:

- Horizontes profissionais claros com critérios de acesso definidos;
- Remuneração compatível com a complexidade das atribuições e das responsabilidades e com mercado;
- Estímulo ao autodesenvolvimento e à ampliação do espaço de atuação;
- Condições claras e objetivas para a mobilidade entre as carreiras abrangidas pelo modelo de gestão de pessoas por competências;

LEME (2003) lembra que a gestão de pessoas por competência tornou-se uma ferramenta que veio auxiliar a organização a enxergar o que ela realmente precisa para treinar os colaboradores. Através deste processo a empresa poderá obter conseqüentemente, maior produtividade; ambiente participativo; comprometimento dos colaboradores; gerências e equipes mais fortalecidas; foco em resultados; competitividade e diferencial de mercado.

A maioria das empresas investe de forma tímida no desenvolvimento de suas equipes, por motivos que variam desde a inexistência de estratégias sistematizadas e verificação do desempenho, até o desconhecimento da importância da formação de um capital intelectual como fator diferencial. Segundo GRAMIGNA (2004) a gestão de pessoas por competência, além de suprir estas lacunas, evitando que gerentes e colaboradores percam seu tempo em programas de treinamento e desenvolvimento que nada têm a ver com as necessidades da empresa e que não atendem às exigências dos postos de trabalho.

RUZZARIN (2002) afirma que com a gestão de pessoas por competência os requisitos da Norma ISO 9000, no que se refere aos itens relacionados ao treinamento de pessoal, estarão sendo gerenciados de maneira mais produtiva. O colaborador possui a sua avaliação de competência, a partir dela é possível fazer uma composição de eventos de treinamento, baseados no desenvolvimento daquelas competências que precisam ser desenvolvidas.

A capacitação dos envolvidos com o Sistema de Gestão da Qualidade deve ser determinada, providenciada e avaliada, para se alcançar a satisfação dos clientes. Nesse sentido outras abordagens de qualidade tratam à questão da gestão de pessoas, na qual a

GPPC também pode ser bastante útil, tais como Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ, *European Foundation for Quality Management* - EFQM, Gestão da Qualidade Total – TQM, entre outros (FPNQ, 2005) (MERLI, 1993)

Uma organização que decide fazer a GPPC provavelmente deverá enfrentar mudanças organizacionais. É à organização que cabe a responsabilidade de tomar a iniciativa do projeto como um todo. Ela terá que assessorar as pessoas e deixar suas posições bem claras perante seus funcionários para que estes possam se posicionar. Ela também terá que criar condições para que o projeto saia do papel. Por exemplo, terá que alterar seu processo seletivo, seu sistema de remuneração, de avaliação de desempenho, de treinamento e desenvolvimento, terá que preparar a média gerência para repartir boa parte do seu poder com os funcionários do chão de fábrica, entre outras coisas. Ou seja, iniciar, acompanhar, assessorar, medir resultados, dar *feedbacks* necessários, ter um planejamento estratégico condizente com o projeto, sinalizar as competências técnicas e administrativas que serão valorizadas, são atividades de responsabilidade da organização (SILVA, 2003).

Além de serem muitas as atividades a serem realizadas, ainda existe o problema de que elas precisam estar sincronizadas, para que possam ser bem aceitas e tornem-se o modo pelo qual as pessoas vejam e pensem a organização. Por exemplo, uma determinada mudança no processo produtivo gera a necessidade de uma mudança no modo de avaliação dos funcionários e, conseqüentemente mudanças na remuneração. A empresa terá que trabalhar, se não concomitantemente, pelo menos com um bom planejamento e comunicação eficientes, para deixar as pessoas a par dos processos em curso (DUTRA 2000).

Os papéis das pessoas e da organização acabam sendo complementares. Sem que haja um esforço e vontade de ambas as partes para implementar as mudanças, dificilmente haverá um processo livre de grandes obstáculos. É uma relação que não deve ser eminentemente impositiva, e sim partir de uma tomada de consciência individual. Por isso, o caráter, de início, principalmente de facilitador e de iniciador por parte da organização, em relação ao funcionário no processo em questão.

2.3.6 Mapeamento de Competências

O processo de operacionalização de um sistema de GPPC passa pela definição e detalhamento da estratégia da empresa. Diante de informações como essas, pode-se construir um modelo que transforme necessidades de mercado em respostas para o mercado (HIPÓLITO, 2001), gerindo recursos humanos de maneira competitiva.

O primeiro passo na implantação desse modelo de gestão é o mapeamento das competências (ALBUQUERQUE & OLIVEIRA, 2001). Esse processo consiste na elucidação das competências para os cargos da organização, por meio do levantamento dos indicadores de competência, os quais são reunidos por semelhança e convertidos nas competências.

Indicadores de competência são informações a respeito do cargo cujas competências se deseja mapear. São indicadores típicos a formação requerida para o cargo, o nível de experiência pregressa em suas atividades críticas, seus principais desafios, dentre outros. Todos esses aspectos podem ser obtidos através do conhecimento detalhado do cargo, o que pode se dar por uma série de mecanismos, desde a observação da atuação de profissionais reconhecidamente competentes, até a análise das fichas de descrição de cargos (RUZZARIN, 2002).

Além dos indicadores de competência específicos para cada cargo, existem também indicadores válidos para todos os profissionais da organização. Chamados de indicadores das competências organizacionais, eles representam os traços culturais e estratégicos, e devem ser agregados aos indicadores específicos como forma de garantir que os valores centrais da organização estarão garantidos no processo de gerenciamento das competências de todos os cargos (RUZZARIN, 2002).

O processo de identificação das competências organizacionais que adicionam valor à estratégia da organização, deve considerar alguns aspectos, como o número de competências a serem listadas e a melhor forma de identificá-las, tendo como critério de escolha a sua correspondência com as exigências necessárias futuras sobre os profissionais, dados os objetivos estratégicos e operacionais da organização ou da sua unidade de negócio, bem como os valores, visão e missão organizacional. Assim nessa

primeira etapa haverá uma influência significativa dos aspectos estratégicos na escolha das competências que deverão compor o sistema de GPPC (SILVA 2003).

A empresa que investe em um planejamento estratégico e este funciona como um direcionador das ações do seu dia-a-dia, tem um importante instrumento à disposição para ser analisado. O desafio é o de tentar decodificar quais as competências que estão implícitas neste planejamento (RUZZARIN 2002).

O quadro 2.8 apresenta um método para se realizar o mapeamento de competências. É importante ressaltar que o quadro mostra a perspectiva de uma empresa de consultoria, que presta o serviço de mapeamento a uma organização. Profissionais da própria organização que forem realizar esse trabalho devem desconsiderar o primeiro e o último passo do quadro.

QUADRO 2.8 - Passos para se realizar o mapeamento de competências. Adaptado de RUZZARIN (2002).

Passos	Descrição
Estabelecer parceria com o setor de RH da organização	Criar um vínculo de respeito e ajuda mútua com o setor de RH, para que o processo de coleta das informações a cerca da organização e dos cargos a serem mapeados possa ocorrer de maneira adequada.
Buscar os indicadores das competências organizacionais	<p>Extrair da cultura e da estratégia organizacional todas as informações capazes de definir atributos de competência válidos para todos na organização.</p> <p>Com base nas atividades contidas nos processos da empresa, identificar os atributos de competências. Nos casos em que os processos não estejam mapeados, o projeto de implantação da metodologia deve contemplar esta atividade.</p>
Buscar os indicadores de competências para os cargos a serem mapeados	Extrair as informações específicas a cerca dos cargos que permitirão elencar os atributos de competência necessários a cada um deles.
Extrair de cada indicador os atributos de competência imprescindíveis para a eficácia do colaborador no cargo	Gerar para cada cargo, a partir dos indicadores organizacionais e dos específicos, uma lista dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao melhor desempenho do profissional no cargo.
Agrupar os atributos similares	Analisar o conjunto dos atributos, buscando similaridades que facilitem a criação das competências.

MCLAGAN (1997) descreve várias abordagens para o mapeamento e validação de competências, conforme pode ser observado no quadro 2.9.

O mapeamento das competências requeridas aos processos e aos cargos, permite realizar uma análise de aderência conjunta, com o objetivo de detectar conjuntos de competências similares, passíveis de serem agrupadas num mesmo cargo. O objetivo desta análise é reduzir o número de cargos diferentes para simplificar a estrutura organizacional, e desta forma aumentar a multifuncionalidade dos recursos humanos, com vantagens para a organização e seus colaboradores. Desta forma a estrutura organizacional futura será derivada das competências requeridas pelo negócio (MACHADO, 2000; IDS, 2004; RUZZARIN, 2002).

QUADRO 2.9 - Abordagens para o mapeamento de competências. Adaptado de MCLAGAN (1997).

Abordagem	Descrição
Análise do trabalho	Foco nos trabalhadores de alto desempenho - observa-se o trabalho, registra seus resultados e o que ele precisa para alcançá-los. O resultado desta abordagem será a documentação de todas as tarefas; <i>outputs</i> ; conhecimentos; habilidades e atitudes que os trabalhadores demonstraram.
Incidente-crítico	Entrevistar os atuais trabalhadores, questionando quais situações e desafios que eles enfrentaram. Podemos perguntar o que eles pensaram, fizeram, perceberam e o que causou ou sucedeu. Podemos, com isso, descrever as tarefas e <i>outputs</i> ou pressupor os conhecimentos, habilidades e atitudes.
Grupo de incidente-clítico	Fazendo uso de entrevistas, conversar com os trabalhadores com desempenhos medianos e superiores, listar as suas competências e eliminar algumas que ambos possuem. Como resultado são obtidos os diferenciadores da atual alta performance.
Criando suposições sobre o futuro	Para fazer algumas suposições sobre o futuro do trabalho e do ambiente de trabalho, temos que desenhar a partir das tendências das informações, previsões sobre a indústria e sua estratégia de negócio. Podemos pressupor a partir das suposições trabalhos e competências serão desejadas no futuro. Então nós podemos criar modelos que combinem estes desejos e as atuais boas práticas.
Criar processos de planejamento -trabalho	Os processos não devem requerer um modelo prescrito, mas devem guiar indivíduos e equipes a pensarem, através das implicações das mudanças na estratégia e no ambiente do trabalho, em seus próprios trabalhos e competências.

Existem vários métodos para o mapeamento de competências, no capítulo 5, mais precisamente na seção 5.4 (Ferramentas de Tecnologia da Informação para Apoio a GPPC), que trata da tecnologia da informação (TI) para GPPC, são apresentadas quatro ferramentas (software) com métodos particulares de mapeamento.

2.4 Ferramentas de TI para Gestão de Pessoas Por Competências

A TI veio auxiliar os profissionais de recursos humanos. A escolha de uma ferramenta de apoio, conforme é apontado por RUZZARIN (2002), SILVA (2003) e SETZER (2001), é muito importante para a operacionalização do sistema de gestão de pessoas por competência.

As ferramentas de TI ganham importância fundamental para os sistemas de gestão de pessoas por competência, pois se tornam bancos de informação e base para o conhecimento, decisão e o gerenciamento efetivo das pessoas que participam do negócio. Com isso se ganha pró-atividade, gestão participativa e individualizada, rapidez na tomada de decisão, economia e conhecimento. Esses sistemas provêm as informações que proporcionarão meios e condições de crescimento e desenvolvimento, trabalhar o essencial e buscar sinergia do conjunto de pessoas para a formação das equipes autogerenciáveis. Os planejadores de TI estão cada vez mais voltados para o alto comprometimento dos funcionários como base para o planejamento de um sistema de TI para a organização (WALTON, 1993).

Hoje o mercado já conta com aplicativos que podem gerenciar os talentos com foco em competências. Ferramentas que permitem o gerenciamento dos vários módulos de um sistema de gestão de pessoas por competências conforme colocam LEME (2004), RUZZARIN (2002), SETZER (2001) e SILVA (2003), permitindo a integração dos subsistemas de RH, através de um levantamento sistemático e o armazenamento em bancos de dados das competências dos funcionários nas áreas que interessam à empresa. A figura 2.14 mostra as áreas de RH que podem ter relação com a GPPC.

Essas ferramentas de TI visam facilitar o desenvolvimento das aplicações e disponibilizar recursos avançados aos usuários, com o intuito de facilitar, agilizar e flexibilizar as implantações dos sistemas de gestão de pessoas por competência. Algumas

dessas ferramentas podem ser visualizadas neste trabalho, mais precisamente no capítulo 5 (seção 5.4 e 5.5) referente à escolha da ferramenta de apoio à implantação da GPPC.

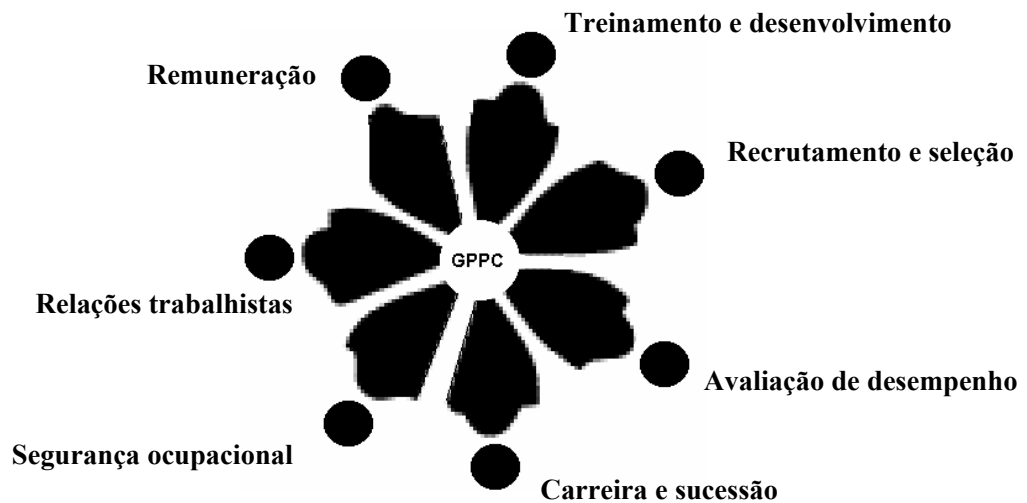


FIGURA 2.14 – Sistemas de RH. Adaptado de RUZZARIN (2002).

SILVA (2003) chama a atenção para a importância da capacitação dos usuários frente às ferramentas de TI. As novas tecnologias requerem maior flexibilidade na distribuição de tarefas, aprendizagem contínua e maior motivação interna do que os sistemas tradicionais de trabalho oferecem. WALTON (1993) afirma que a TI, por si só, é incapaz de garantir vantagens de desempenhos significativos, afirmação feita após a investigação sobre as relações entre a TI e a organização.

3. INTELIGÊNCIA COMPETITIVA – IC

3.1 O que é IC?

Todas as organizações estão imersas num ambiente que apresenta continuamente contingências e desafios para o seu desenvolvimento, cuja superação depende da capacidade para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças. No entanto, é desse mesmo ambiente que as organizações podem colher as pistas cuja análise permite revelar caminhos para o fortalecimento de sua competitividade, tendo em vista a complexa combinação de produtos, clientes, concorrentes, parceiros, tecnologias e outros (NIT, 2004).

A IC é um processo baseado em informações, em que coleta e análise de dados são realizadas visando à produção de informações de alto valor agregado, apropriada à tomada de decisão a cerca dos processos competitivos (FULD, 1995).

O processo de IC vem sendo empregado, mesmo que sem esse nome, desde a antiguidade, mas a sua maior sistematização se deu mais recentemente, a partir dos órgãos governamentais e militares, e se disseminou para o ambiente empresarial a partir das últimas três décadas, devido à nova ordem econômica e política mundial (NIT, 2004).

IC é uma atividade que quase todas as organizações, públicas ou privadas, grandes ou pequenas, global ou local, executa explicitamente ou implicitamente. Em sua forma explícita, empresas se organizam sistematicamente e deliberadamente, enquanto autorizando e nomeando os indivíduos para desenvolver *insights* sobre os seus competidores e seu ambiente competitivo, para se posicionar melhor em seu mercado. Na sua forma implícita, a IC é executada toda vez que qualquer indivíduo na organização tenta posicionar seus produtos ou serviços aos clientes atuais ou potenciais da organização, em um mercado (indústria) que ofereça certa competitividade. Posicionar é um elemento crítico do processo de IC em que companhias estão tentando estabelecer suas ofertas, provendo valor agregado a seus produtos ou serviços, competindo pelos clientes (FLEISHER, 2004).

O termo inteligência, de origem latina, significa a capacidade de aprender, compreender, interpretar, mas também pode significar, serviço de informações se for

considerada a sua origem inglesa. Atribui-se a Alden Burton o uso pioneiro do termo, em 1959 e apesar de ter os primeiros registros, na década de 70-80, vem se desenvolvendo de maneira gradativa a partir dos anos 90. Duas correntes de pensamento, uma francesa e outra americana, privilegiam áreas diferentes no âmbito de IC. A corrente francesa é direcionada para o monitoramento tecnológico e industrial, enquanto que a corrente americana está voltada para a análise de informações, associada à competitividade na empresa (CARVALHO, 2001).

O uso da inteligência está relacionado aos sistemas de apoio à tomada de decisões visando à administração estratégica da empresa. As denominações que vem sendo utilizadas como sinônimos de IC variam desde *Veille Technologique*, *Intelligence Economique*, *Intelligence concurrentielle*, na França até *Competitive Intelligence*, *Business Intelligence* e *Competitor Intelligence*, nos Estados Unidos. No Brasil as denominações utilizadas são IC, Inteligência de Marketing, Inteligência Empresarial e Gestão Estratégica do Conhecimento (CARVALHO, 2001).

Para FLEISHER (2004), IC é o processo sistemático pelo qual as organizações coletam eticamente e analisam informação sobre os competidores e o ambiente competitivo, e corretamente as aplicam às suas tomadas de decisão e em seu processo de planejamento para melhorar seu desempenho frente aos concorrentes.

A IC oferece um sistema de coleta, tratamento, análise e disseminação sistemática de informação estratégica para a organização, tendo em vista a tomada de decisão. Ela pode ser usada tática e estrategicamente. Como um captador de sinais, identifica novas oportunidades, ajuda a evitar erros, monitora o meio ambiente, reconhece sinais e os analisa em relação aos interesses e competências organizacionais, permitindo a previsão e o planejamento tecnológico, tático e estratégico (CARVALHO, 2001).

Outra definição de IC vem da *Society of Competitive Intelligence Professionals* – SCIP, que considera IC “um programa ético e sistemático de coleta, análise e gerenciamento de informações externas que podem afetar os planos, decisões e operações da empresa” (SCIP, 2005). IC é ainda o processo de aumentar a competitividade no mercado através de um maior entendimento dos competidores e do ambiente competitivo em que a empresa está inserida (SCIP, 2005).

A Associação Brasileira dos Analistas de IC - ABRAIC define IC como um processo informacional pró-ativo que conduz à melhor tomada de decisão, seja ela estratégica ou operacional. É um processo sistemático que visa descobrir as forças que regem os negócios, reduzir o risco e conduzir o tomador de decisão a agir antecipadamente, bem como proteger o conhecimento gerado. Esse processo informacional é composto pelas etapas de coleta e busca ética de dados, informes e informações formais e informais (tanto do macro ambiente como do ambiente competitivo e interno da empresa), análise de forma filtrada e integrada e respectiva disseminação (ABRAIC, 2005).

Segundo CALOF (1999), IC é um programa sistemático para coletar e analisar informação sobre *stakeholders*-chave, tais como, concorrentes, clientes e fornecedores para achar novas oportunidades e permanecer competitivo. Para o autor a inteligência não se consegue, se desenvolve. IC é muito mais do que coletar informação.

A IC é um método bastante consistente de transformação de dados esparsos, coletados dentro e fora da empresa, em conhecimento estratégico sobre os competidores, útil para a tomada de decisão. A boa compreensão do que venha a ser inteligência exige sua distinção dos termos informação e dado. Dado corresponde a uma série de bits ou partes de informações sem integração (frases). Informações são dados afins, postos lado a lado (o discurso). Inteligência seria o fruto da análise das informações afins, associadas logicamente (a análise do discurso) (FULD, 1995). Há muita polêmica sobre essas definições, autores como DAVENPORT & PRUSAK (1998) apresentam outras, porém neste trabalho se adotou a definição de FULD (1995), mais aceita na área. A transformação de dados em inteligência segue o seguinte fluxo, visualizado na figura 3.1.

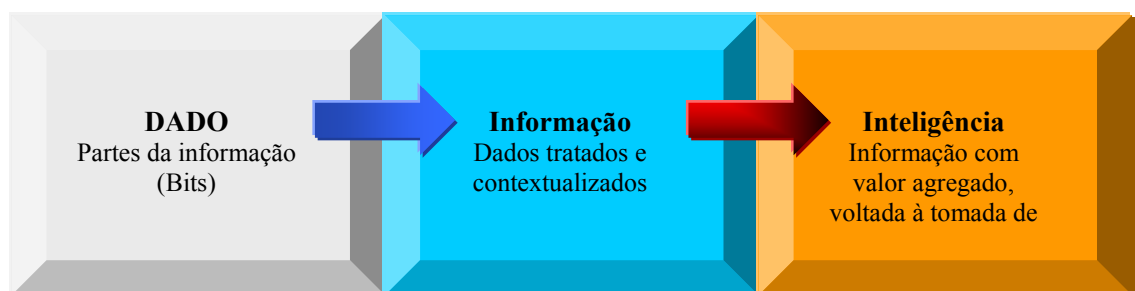


FIGURA 3.1 – Transformação. Adaptado de FULD (1995).

Os dados, normalmente espalhados por diversas fontes são coletados e armazenados. Após o tratamento adequado, esses dados passam a ser considerados informações. Nesse ponto do processo, o emaranhado de dados se transforma num grupo de informações articuláveis para a concepção de um todo. Essas informações, ainda em grande quantidade, são convertidas em inteligência através da análise apropriada. Essa análise evidenciará pontos importantes, excluirá os que não são e sintetizará ao máximo o conteúdo do documento final, dando ao tomador de decisão a quantidade e a qualidade exata de informação de que necessita.

Obras de pintores impressionistas como Seurat ou Monet fornecem, segundo FULD (1995), um modelo para a compreensão da forma como se pode compor a inteligência. Pintando com o estilo pontilhista, os impressionistas compunham seus quadros através da combinação de pontos coloridos sem um padrão de curto alcance. Para fazerem sentido, essas telas precisam ser vistas em sua totalidade.

“O mesmo processo pode ser aplicado para a inteligência. Enquanto você está coletando os bits e os pedaços de dados, você normalmente não sabe como eles irão se encaixar dentro da grande figura. Apenas quando você vê todos os “pontos de dados” alinhados uns com os outros é que se poderá ver o todo” (FULD, 1995).

Essa afirmação remete a três considerações fundamentais quanto à operacionalização da inteligência:

- A inteligência só advém do todo, portanto manter a visão holística do conjunto de dados é fator imprescindível para o sucesso de qualquer processo de busca da inteligência;
- Blocos de dados afins precisam fazer sentido face ao todo, o que implica na necessidade do foco durante a coleta de dados das diversas fontes;
- Uma interação constante entre analistas e coletores de informação pode agir positivamente sobre a busca, auxiliando a resolução de problemas de foco e acelerando a análise final.

Uma análise dos pontos levantados anteriormente permite a visão preliminar de um processo de criação da inteligência. Quanto às informações-chave,

necessárias à elaboração da inteligência, os especialistas podem encontrá-las mapeando as transações dos concorrentes com fornecedores, clientes, governo, etc. (CALOF & SKINNER, 1998; FULD, 1995).

“Onde quer que o dinheiro troque de mãos, haverá informação” FULD (1995).

“Não importa quão grande e poderosa é a companhia, ela precisará lidar com o mundo externo. No instante em que isso acontece, passa-se informação adiante” FULD (1995).

Para identificar, dentre as muitíssimas transações realizadas pelas empresas as mais relevantes FULD (1995) propõe “como um começo, olhe para suas próprias operações e veja como você mesmo realiza seus negócios”. A fim de tornar mais clara a maneira pela qual as transações produzem informação, FULD (1995) apresenta um exemplo de transação que, a priori, não seria divulgada, mas que, ao acontecer, revela naturalmente informação útil para a inteligência. A figura 3.2 representa graficamente o exemplo dado de como flui a inteligência.

Ação	Atores	Fontes Públicas	Inteligência Revelada
Compra de uma propriedade para construção de uma nova planta	Direção da empresa, Vendedor, Advogados, Corretores de imóveis industriais,	Arquivamento com o assessor municipal, arquivamento bancário.	Detalhes sobre a capacidade produtiva, planos de expansão.

FIGURA 3.2 – Fluxo da inteligência. Adaptado de FULD (1995).

Uma empresa que deseja comprar uma propriedade (ação) para ampliação de sua capacidade produtiva aciona uma série de pessoas (atores) que, por força das exigências legais, produzem informações que alimentam as fontes públicas e revelam a inteligência.

Para um rápido e eficiente monitoramento dos concorrentes e de suas transações de interesse, é preciso que se entenda a forma como surgem as informações e como elas chegam ao cenário público. FULD (1995) aponta, em linhas gerais, o caminho tortuoso que as informações geralmente percorrem:

- Rumores de um anúncio em breve agitam a companhia;
- O evento torna-se conhecido, antes de ocorrer, por atores reconhecidamente importantes naquele contexto;
- O evento ocorre;
- O evento atinge o setor de atividade da companhia através de jornais comerciais, pelo pessoal de vendas, etc.;
- Outros meios de comunicação não especializados divulgam a notícia;
- A informação pode ser inserida num banco de dados;
- Artigos são impressos, catalogados e estocados em bibliotecas.

Complementando a discussão sobre o processo de obtenção da inteligência, FULD (1995) chama a atenção para o fato de que o perfil da indústria e do setor industrial no qual ela se insere tem forte impacto sobre a facilidade ou não de se obter informação. FULD (1995) destaca cinco características fundamentais:

- Regionalidade: quanto mais local o mercado e o território de operação de uma empresa, mais fácil será encontrar informações a seu respeito;
- Dinamismo: quanto mais dinâmica e expansionista for a empresa, mais fácil será obter informação, pois realiza muitas transações (embora haja, normalmente, problemas na precisão das informações obtidas);
- Regulamentação: quanto mais regulamentada a empresa, maior o acesso à inteligência por qualquer outra empresa (quanto mais a empresa precisar relatar suas ações ao governo, mais exposta estará a sua operação);
- Concentração: quanto mais concentrada a empresa, menor a pulverização dos concorrentes e do mercado, maior o acesso as suas informações;

- Integração: quanto mais integrada a empresa (a empresa controla toda a cadeia de suprimentos e distribuição), maior será a dificuldade em se encontrar a informação desejada.

3.2 Importância da IC para a Organização

A IC é muito mais do que preços, informações sobre produtos, concorrentes, e etc. (THE INFORMATION MANAGEMENT JOURNAL, 2004).

Segundo CALOF (1999), é difícil identificar um único foco funcional para IC, o autor apresenta cinco situações em que se pode fazer uso dela:

- Marketing: IC pode ser usada para “farejar” rumores de novos produtos, identificar o porque a empresa ganhou ou perdeu contratos, acessar posição de concorrentes, identificar se rivais estão mudando as regras do jogo e examinar novos concorrentes em potencial do mercado. Por que algumas empresas são mais produtivas ou criativas? Por que elas são as primeiras a lançar produtos?
- Recursos Humanos: IC pode ser usada para verificar se suas políticas estão alinhadas com as políticas dos concorrentes. Para o desenvolvimento de recursos humanos, para identificar como fazer sua empresa mais competitiva, para acessar mudanças potenciais em regulamento da indústria.
- Produção/Manufatura: IC é útil para acessar seus custos relativos à competitividade. Se os processos de produção do concorrente são superiores, a IC verifica como eles fazem o produto, a extensão da automação, controle de qualidade e como o pessoal da produção é gerenciado e recompensado.
- Produtividade é outra área onde é possível aplicar IC. Olhe para a produtividade dos funcionários dos concorrentes, facilidade da produtividade, políticas, gerenciamento, tomada de decisão e treinamento de modo a entender o que faz uma empresa mais produtiva que a outra.

Uma análise das estruturas financeiras pode ajudá-lo a entender o quanto um concorrente pode abaixar o preço de seu produto e se a sua estrutura financeira está fazendo você ficar menos competitivo.

- Tecnologia: uma das áreas mais úteis é a IC técnica (do inglês *competitive technical intelligence* – CTI). Prever tendências tecnológicas, oportunidades e ameaças podem dar às empresas *lead times* enormes.

O valor atribuído por FULD (1995) à inteligência pode ser vista no seguinte trecho:

“(...) todas as empresas, grandes ou pequenas, no mundo de hoje possuem praticamente o mesmo acesso à informação. As empresas que convertem a informação disponível em inteligência útil terminarão vencendo o jogo. A inteligência fará a diferença entre dois competidores que vendem produtos similares e que possuem o mesmo acesso aos mercados” (FULD, 1995).

CALOF & SKINNER (1998) apresentam algumas características de uma organização *world-class* em IC:

- O fluxo de informação segue para um lugar;
- IC esta ligada às atualizações estratégicas;
- As atualizações alcançam à alta administração;
- A alta administração usa e confia na IC;
- A inteligência é usada para descobrir *blindspots* (informações não explicitadas claramente);
- O uso da inteligência é autorizado para todos os empregados;
- Os esforços de inteligência bem sucedidos são construídos com as informações existentes na própria organização;
- A organização dá aos envolvidos nos esforços de inteligência tempo para analisar os dados;
- A administração dá conhecimento para o *staff* usar efetivamente a inteligência;
- IC é organizada e posicionada adequadamente;
- IC é focada no cliente;

3.3 O Ciclo de IC

O processo de IC se realiza mediante um ciclo sistemático de fases, as quais variam em quantidade de acordo com os critérios de diferentes autores: HERRING (2002) representa o ciclo formado por cinco fases: planejamento e condução, processamento e armazenamento de informação, coleta, análise e produção e disseminação; CALOF (1999) entende a IC como um ciclo formado pelas fases: planejamento do projeto de inteligência, coleta de dados, análise e disseminação; MILER (2000) usou um modelo de ciclo de inteligência com quatro fases, envolvendo a identificação das necessidades fundamentais de inteligência dos tomadores de decisão, a coleta de informação, a análise de informação e atualização da inteligência e a disseminação de inteligência para os tomadores de decisão; NIT (2004) em seu manual interno definiu que o processo de IC é estruturado em um ciclo de atividades composto por seis fases, conforme visualizado no quadro 3.1 e na figura 3.3.

QUADRO 3.1 - Fases do ciclo de inteligência. Adaptado de NIT (2004).

Fases do Ciclo	Descrição
<i>Identificação de necessidades</i>	Focaliza a compreensão das reais necessidades de inteligência do cliente e da organização, a fim de direcionar corretamente as atividades que serão realizadas ao longo do ciclo.
<i>Planejamento do Trabalho</i>	Organiza a forma de realização do trabalho, incluindo a previsão de atividades, fontes de informação, métodos analíticos, equipe, prazos e demais recursos.
<i>Coleta das Informações</i>	Fase na qual as “matérias-primas” do processo de IC - dados e informações - são coletadas e organizadas.
<i>Análise das Informações</i>	Compreende a identificação de tendências, <i>insights</i> e relacionamentos chave entre informações para responder às questões colocadas pelas necessidades que motivaram a realização do trabalho.
<i>Disseminação dos Resultados</i>	Nessa fase, os resultados do processo de IC são apresentados ao cliente e à organização.
<i>Avaliação dos Resultados</i>	Verifica a eficácia e eficiência dos resultados e processos utilizados no trabalho, visando à melhoria futura e consolidação de boas práticas.

Dada à complexidade do processo de IC, a representação seqüencial das fases do ciclo e de suas respectivas atividades deve ser interpretada como uma

simplificação da realidade. A própria natureza do processo de produção de IC requer as sobreposições parciais de atividades e fases, que não devem ser compreendidas como rigidamente seqüenciais e separadas. Além disso, o ciclo de IC acontece de forma muito dinâmica e normalmente requer realimentação de fases anteriores para buscar novos subsídios informacionais e atingir o resultado final. Há interação e iteração entre as fases do ciclo de IC (NIT, 2004).

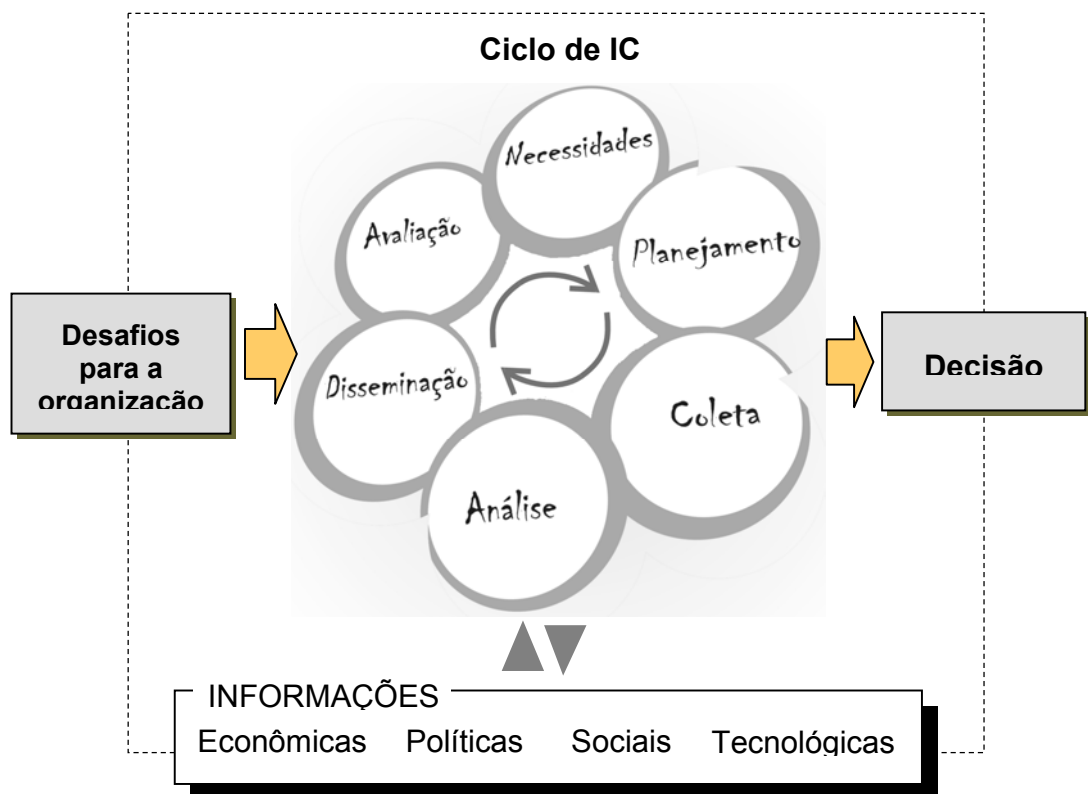


FIGURA 3.3 – Ciclo de inteligência Competitiva. Fonte NIT (2004).

O ciclo de IC está inserido no contexto das inter-relações também complexas da organização com o seu ambiente econômico, social, político e tecnológico, tanto pelas demandas e desafios a serem focalizados, quanto pela capacidade em aproveitar as múltiplas fontes de informação no processo.

O ciclo de inteligência representa o *modus operandi* da IC, concentrando todos os pontos sobre a operacionalização da inteligência, discutidos anteriormente, e aliando-os a um *framework* composto de inúmeros métodos e técnicas, necessários à realização dos trabalhos em IC. As seis fases que compõem o ciclo de inteligência segundo a concepção do NIT (2004) são apresentadas a seguir, juntamente com uma discussão acerca das características do profissional de IC relacionadas à fase. Foi escolhida essa concepção, pois já foi amplamente testada e empregada no local de coleta de dados dessa dissertação.

3.3.1 Identificação das Necessidades

A identificação de necessidades do cliente (interno ou externo) corresponde ao primeiro passo na implementação do ciclo de inteligência, sendo a sua adequada realização extremamente importante para o sucesso do trabalho de IC, pois, é a identificação das necessidades que irá proporcionar o foco e as prioridades para todo o trabalho (NIT, 2004; HERING, 2002).

Identificar necessidades é buscar o conhecimento das reais necessidades de IC dos clientes (internos e externos) e da organização, normalmente relacionadas à tomada de decisão, elaboração de planos e implementação de ações estratégicas. Nessa fase são determinadas com clareza as questões a serem respondidas e as metas a serem alcançadas com a realização do trabalho de IC (HERING, 2002).

Executando-se as demandas rotineiras, a identificação de necessidades é geralmente uma tarefa difícil. Mesmo que pareça claro ao cliente o que se deseja com o trabalho de IC, a prática tem demonstrado que as demandas iniciais, da maneira como chegam à equipe de IC, são incompletas, abordam apenas parcialmente as questões e, caso fossem respondidas da forma exata como foram perguntadas inicialmente, trariam ao demandante a sensação de incompletude ou erro na realização do trabalho. É importante se concentrar na tarefa de identificar e definir as necessidades gerenciais que exigem de fato inteligência e não apenas informações que possam ser obtidas no próprio departamento ou em órgãos governamentais (HERING, 2002).

A superação desse problema exige dos membros da equipe de IC responsáveis pela interação com o cliente, um trabalho de descoberta dos pontos realmente importantes a serem esclarecidos, o que normalmente exige segundo NIT (2004) uma série de atividades, devido às particularidades dessa fase, como por exemplo, aprender os conhecimentos sobre o tema, estabelecer uma visão do contexto em que se insere a demanda e compreender as questões fundamentais para a organização, são elementos essenciais para a eficiência do trabalho.

Definir a necessidade de inteligência de uma organização, e fazê-la de forma que seus resultados levem os executivos a agir em consequência, é um dos objetivos mais importantes da profissão (HERING, 2002).

CALOF (1999) lista algumas habilidades que considera indispensáveis aos profissionais de IC responsáveis por essa fase:

- Entender e tornar claro a identificação de necessidades de inteligência dos tomadores de decisão;
- Desenvolver habilidades eficientes em comunicação, entrevista e apresentação;
- Entender os tipos básicos da psicologia para apreciar as diferentes orientações dos tomadores de decisão;
- Conhecer a estrutura organizacional, cultura e ambiente bem como os informantes-chave;
- Articular as necessidades de inteligência dentro do ciclo de inteligência.
- Conhecer as capacidades internas e externas.

3.3.2 Planejamento

A fase de planejamento consiste em estabelecer o processo mais eficiente e eficaz para a conclusão do trabalho de IC. Envolvendo toda a equipe de IC, num esforço amplo de previsão e organização das ações e dos recursos necessários (tais como dinheiro, tempo, pessoal, etc.) à realização do trabalho acordado. A partir desse ponto, estabelece-se

a gestão do projeto propriamente dita, a qual permitirá a minimização da perda de recursos, a manutenção do foco e o cumprimento dos prazos (NIT, 2004).

Devido ao curto prazo, a complexidade e a grande responsabilidade de um trabalho de IC, a eficiência da gestão conta muito para o sucesso do trabalho. A implementação do trabalho de IC deverá se guiar por um plano de ação, o qual deve estabelecer claramente as ações a serem realizadas, bem como a equipe e os recursos a serem mobilizados, e os itens de controle e verificação do processo (HERING, 1998).

É importante que a equipe de inteligência mantenha a perspectiva de que planejar não é sinônimo de “engessar”, mas de estruturar para realizar, preservando a eficiência e a eficácia do trabalho como um todo.

HERRING (2002) e FULD (1995) listam algumas características importantes aos profissionais de IC responsáveis por essa fase:

- Conhecimento sobre os mecanismos de troca de informações na organização e no setor industrial;
- Habilidade na condução de auditorias de inteligência (processo de mapeamento de fontes de informação disponíveis interna e externamente à organização e que podem ser úteis para o trabalho de IC);
- Capacidade de planejar;
- Disciplina;
- Facilidade de organizar e gerenciar o sistema de inteligência;
- Habilidade para comunicação.

3.3.3 Coleta de Informações

Na fase de coleta de informações, os coletores de informação devem realizar a busca, obtenção, adequação e arquivamento dos dados potencialmente úteis à resolução dos problemas de inteligência propostos pelo cliente. É a fase em que a "matéria-prima do processo" é coletada e deve ficar clara sua grande importância para o desfecho adequado do trabalho. A atividade de coleta em geral é exercida por bibliotecários, mas podem também

ser realizada por outros profissionais. FULD (1995) destaca a necessidade de uma grande proximidade entre os analistas e os coletores, de forma a se manter o foco durante a coleta, garantindo assim a qualidade da "matéria-prima" e a brevidade das fases do ciclo, subseqüentes a essa. Na verdade, essa diretriz antecipa uma verdade observada na prática: o trabalho de coleta é entrecortado por momentos de análise das informações obtidas, até que os dois processos, de análise e coleta, se sobrepõem, tornando-se paralelos e inter-determinantes (NIT, 2004).

A respeito das fontes de informação, FULD (1995) as classifica como (veja a Figura 3.4):

- Primárias X Secundárias: As fontes primárias são pessoas – especialistas, funcionários, fornecedores, clientes e outros – que podem ser consultadas por entrevistas, telefone ou outros meios. Essas fontes também são chamadas de Informais. As fontes secundárias são aquelas baseadas em documentação ou interpretação de informações obtidas de fontes primárias. As fontes secundárias podem também ser chamadas de Formais;
- Tradicionalis X Criativas: Fontes tradicionais são periódicos, anuários, etc. Classificadas como Criativas quando sua utilização se dá de maneira não usual, por exemplo, um artigo de periódico pode ser considerado uma fonte criativa se for utilizado não pelo seu conteúdo, mas para se obter uma lista de especialistas sobre aquele assunto de interesse. Sendo assim, os coletores precisam estar habituados a manipular as diferentes fontes, necessárias aos diferentes trabalhos de inteligência, com propriedade, rapidez e diferentes olhares sobre a mesma fonte. Vale ressaltar que esse é um trabalho muito técnico, o qual exige sólida formação e experiência prática do profissional no estudo e uso das fontes.

CALOF (1999) afirma que os profissionais de inteligência consideram que a entrevista pessoal (face-a-face ou pelo telefone) é o mais importante método de coletar informação. AWAZU (2004) afirma que as pessoas (fontes primárias) são repositórios de inteligência, mais até que computadores pessoais, internet, base de dados, arquivos e etc. A

Informação secundária é usada tipicamente para ajudar a identificar fontes primárias e preparar para a entrevista.

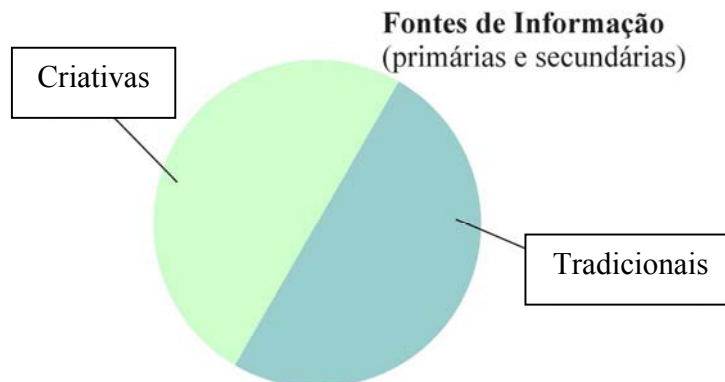


FIGURA 3.4 – Fontes de informação. Adaptado de FULD (1995).

FULD (1995) destaca a importância de se aliar todos os tipos de fonte na resolução de problemas de inteligência, embora assumam a possibilidade de haver, em diferentes circunstâncias, diferentes demandas por esse ou aquele tipo de fonte.

“Você irá precisar tanto de fontes criativas quanto de fontes básicas para resolver os casos de inteligência mais difíceis. (...) Para a maioria dos projetos, as fontes mais básicas serão o suficiente” (FULD, 1995).

Sendo as fontes básicas capazes de resolver a maioria dos problemas, resta saber qual a natureza dos problemas que elas não poderão resolver. Para isso, faz-se necessário listar as limitações desse tipo de fonte para a formação da inteligência. FULD (1995) aponta duas:

- Como a inteligência é um bem de alto valor agregado somente no instante em que ocorrem os fatos, as informações que a sustentam precisam ser atuais, o que muitas vezes não ocorre para as fontes básicas;

- Como as questões de inteligência são específicas, as fontes precisam ser minimamente focalizadas, o que inviabilizaria algumas fontes que, para se manterem, precisam cobrir território mais amplo (que interessará a um grupo maior de consumidores).

As fontes criativas têm a desvantagem de não possuírem um padrão para acesso e coleta das informações, além da dificuldade intrínseca de localização (o seu uso em muitos casos é fruto de uma idéia nova, não aprendida em cursos formais sobre fontes de informação). Em contrapartida, essas fontes permitem coleta de informação atual e específica, e podem levar à montagem do complexo quebra-cabeça de informações exigida para a formação da inteligência, buscando as peças que faltam com dinamismo e precisão, em ambientes onde não impera a publicação formal de dados.

Para a IC, as fontes informais e as fontes criativas são muito importantes. A relevância dessas fontes se deve ao fato de que os trabalhos de inteligência, para responderem às suas questões típicas, necessitam de informações atualizadas, as quais normalmente não se encontram disponíveis em fontes formais, devido ao atraso natural que essas impõem à circulação da informação. Uma revista, por exemplo, não pode apresentar uma matéria antes de validar as informações que estarão contidas nela, de redigi-la, imprimi-la e de distribuir a revista que a conterá, o que demanda tempo e atrasa o conhecimento das informações por parte do público. (NIT, 2004).

Finalizando a discussão sobre fontes, FULD (1995) escreve sobre bibliotecas, afirmando ser necessário tanto conhecer as bibliotecas capazes de prover as informações úteis ao negócio quanto montar uma biblioteca própria, dentro da organização. Sobre isso, ele escreve:

“Lembre-se, nunca negligencie as soluções diretas aos seus problemas de inteligência. Sua biblioteca é uma dessas soluções. Pode ser que ela responda a 10% ou menos de seus problemas com inteligência, mas ela é seu seguro contra o esquecimento de um artigo ou diretório que, se não lido, poderia afastá-lo do rápido desenrolar do trabalho”
FULD (1995).

FULD (1995) cita as fontes que acredita serem indispensáveis às bibliotecas corporativas com utilidade para a inteligência:

- Dicionários industriais;
- Revistas comerciais;
- Estudos de caso e teses;
- Avaliações estatísticas do setor;
- Catálogos de publicações indexadas;
- Serviço de busca computacional de informações;
- Bibliografia especialmente relevante para o negócio;
- Relatórios corporativos;
- Base de dados e;
- Um bibliotecário especializado.

Uma biblioteca ligada à atividade de inteligência, deverá ser capaz de apontar ao analista as mais adequadas fontes externas existentes (por exemplo, especialistas, pesquisas não publicadas, etc.). Nesse sentido, ela não deve ser vista como depósito de material bibliográfico, mas sim uma estrutura informacional tal qual um diretório de recursos, contendo, além das fontes tradicionais, avaliação de consultores, páginas amarelas, diretório contendo dados sobre os associados das associações de interesse, lista de trabalhos apresentados em importantes conferências, revistas, e etc. (FULD 1995).

Um cuidado imprescindível a essa fase é o de controlar o fascínio que a busca "*ad infinitum*" pode exercer sobre o grupo de coleta. Muitas vezes, quando se realiza a pesquisa, tudo parece ser interessante. Nesse momento, o senso prático deve prevalecer, fazendo com que o foco da pesquisa seja resgatado e confrontado aos resultados até então obtidos, a fim de concentrar a busca onde ela é realmente necessária, para isto, um plano de coleta deve ser elaborado (NIT, 2004).

CALOF (1999) lista habilidades que considera indispensáveis à realização dessa fase do ciclo de inteligência:

- Saber acessar e gerenciar fontes internas, externas, primárias e secundárias;

- Buscar a validação da informação consultando várias fontes, usando métodos apropriados;
- Reconhecer anomalias na informação;
- Reconhecer modelos de coleta de informação corporativa e coletar de acordo;
- Ser ético na coleta de dados.

3.3.4 Análise

A análise é a fase do ciclo de IC na qual as informações são avaliadas e interpretadas sistematicamente, para identificar fatos relevantes, percepções analíticas (*insights*), relacionamentos-chave, com o intuito de gerar a inteligência adequada a necessidade identificada na primeira fase do trabalho. Na verdade, essa é a fase-chave do trabalho de inteligência, exigindo dos profissionais de IC grande preparo técnico, aliado a uma exímia capacidade de julgamento. Sobre a análise recai a maior parte da responsabilidade pelo sucesso do trabalho (HERRING, 1998; SAWKA, 2002, 2004; NIT, 2004).

Nenhuma técnica de análise, por si mesma, fornece todas as respostas necessárias aos objetivos do trabalho, de modo que elas precisam ser escolhidas segundo os propósitos específicos do trabalho, e empregadas de maneira combinada.

CALOF (1999) elaborou uma lista das técnicas analíticas mais utilizadas pelos profissionais da área, as quais estão presentes no quadro 3.2. Tais técnicas foram discutidas no trabalho de RODRIGUES (2005).

É importante definir o quanto antes a técnica de análise que será empregada, a chamada “moldura analítica”, pois essa definição determinará como será executada a coleta dos dados. As questões a serem respondidas, definidas na etapa de necessidades, e a moldura analítica definida são guias essenciais para o direcionamento do processo analítico. Sendo assim, é recomendável que as técnicas analíticas sejam escolhidas já na fase de planejamento (NIT, 2004).

QUADRO 3.2 – Técnicas analíticas. Adaptado de CALOF (1999).

Análise da curva-S	Bibliometria	Grupo estratégico
Análise das competências essenciais	Cadeia de valor	Mapeamento de eventos
Análise de conteúdo	Calendários tecnológicos	Perfil de gerenciamento
Análise de custo	Campo de energia	Perfil do concorrente
Análise de forças da indústria	Cenários	Perfis de P&D
Análise de fusões & aquisições	Ciclo de vida de produtos	Pesquisas de reunião/conferência
Análise de mercado	Cientometria	Portifólio
Análise de notícias	Cinco forças	Prospecção tecnológica
Análise de patente	Competição multi-pontos	R&D <i>pipeline analysis</i>
Análise de programa de P&D	Conjectura	Rede
Análise de rede	Curvas de experiência	Relato financeiro
Análise de substituição de sucesso	Engenharia reversa	Situation assessment
Análise dos fatores críticos	Equipe de especialistas técnicos	<i>Stakeholder</i>
Avaliação tecnológica	Espiral	<i>SWOT</i>
<i>Benchmarking</i>	<i>Gap</i>	Teoria dos jogos

A análise é um processo de reflexão e depende tanto da combinação de técnicas analíticas, como do emprego de habilidades humanas. Para DAVENPORT & CRONIN (1994) tais habilidades podem dar um caráter exclusivo ao resultado da análise, fornecendo uma perspectiva ou uma interpretação particular dos dados analisados.

CALOF (1999) lista algumas habilidades-chave para a realização satisfatória da análise como um todo. São elas:

- Reconhecer a interação entre a fase de coleta e a fase de análise;
- Empregar raciocínio indutivo e dedutivo;
- Conhecer técnicas de análises básicas;
- Reconhecer a inevitável existência de *gaps e blindspots*;
- Saber quando parar a análise.

O resultado final da fase de análise é produzir recomendação para ação e não observações e conclusões. Por exemplo, um exercício acadêmico da análise das cinco forças de Porter pode terminar com uma afirmação tal como “*baseado na avaliação das cinco forças de Porter, o mercado é estruturalmente atrativo*”. Na análise de inteligência,

um exercício de análise das cinco forças de Porter seria concluído com uma avaliação assim *“baseado na minha avaliação das cinco forças juntamente com a SWOT de nossa organização, as seguintes forças no ambiente precisam ser superadas para fazer a oportunidade de mercado atrativa para nós. Para fazer isso acontecer eu recomendo...”*. A distinção não está somente nas recomendações versus conclusões e nem somente na orientação da ação, mas na integração de técnicas múltiplas para entender como a empresa deveria reagir a situação (CALOF, 1999).

Devido ao caráter "analítico" do processo de IC, pode-se dizer que a fase de análise o perpassa por completo. Mesmo havendo um momento específico, em que o analista aplica as técnicas de análise a fim de sintetizar as frações mais relevantes da inteligência, em muitos momentos, anteriores a esse, o analista precisa realizar análises e julgamentos. Na verdade, sem a presença da análise nas fases anteriores, a qualidade do trabalho final ficaria comprometida.

3.3.5 Disseminação

Nessa fase, os profissionais de IC têm a incumbência de apresentar, conforme o acordado, os resultados do trabalho. Há muitas formas de fazer isso, mas, de maneira geral, a disseminação em inteligência se baseia em relatórios escritos e em apresentações orais ao cliente. Para as empresas que possuem seus próprios núcleos de inteligência, a intranet da organização deve ser adicionada à lista dos instrumentos de disseminação apresentada acima, devido às suas muitas funcionalidades ligadas à comunicação interna e à troca de dados (NIT, 2004; CARVALHO, 2001).

Para que o processo de disseminação seja eficiente, é importante que ele seja planejado e leve em conta o que se quer comunicar, bem como os meios de comunicação mais eficazes em relação ao contexto do cliente.

Essa percepção se alinha a um dos principais *constructos* da disseminação de informações: para que ocorra comunicação, é preciso criar um contexto adequado entre o emissor e o receptor, que permita trocas entre as partes. Por esse motivo, exige-se dos responsáveis pela disseminação um bom relacionamento com as estruturas de poder, forte

compreensão da cultura da organização e conhecimento dos modelos mentais do cliente (isto é, conhecer como o cliente pensa e atua na organização). Esse conhecimento dos modelos mentais, em particular, é crítico para o sucesso da disseminação, pois permitirá ao profissional de inteligência saber como cada cliente preferirá receber os resultados do trabalho (CINTRA, 2002).

Abaixo, constam as habilidades, listadas por CALOF (1999), como as principais para a realização da disseminação:

- Realizar apresentações persuasivas;
- Demonstrar empatia;
- Organizar as conclusões do trabalho e conduzir o cliente com assertividade e diplomacia;
- Usar o formato e meios apropriados a cada usuário final;
- Saber ouvir e usar o que ouve para melhorar os resultados da apresentação.

A disseminação é uma ocasião privilegiada não só para a transmissão das realizações e recomendações do trabalho de IC, mas também para a obtenção de *feedback*, permitindo o ajuste do foco do trabalho. Esse é um aspecto essencial da disseminação, devendo ser observado como um ponto crítico para o sucesso do trabalho como um todo. A disseminação é um momento importantíssimo para os profissionais de IC, devido às oportunidades que podem surgir, tanto em termos de novos trabalhos, quanto em relação as possíveis melhorias nos produtos e processos de produção da inteligência.

A ABRAIC (2005) e CARVALHO (2001) chamam a atenção de que a competitividade não se adquire somente disseminando informação, mas também protegendo o que é estratégico. Toda grande empresa, principalmente as intensivas em conhecimento, como a indústria farmacêutica e aeroespacial, possuem sistema de Contra-Inteligência, muito bem estruturado para salvaguarda do conhecimento sensível. O fato é que, não havendo preocupação com a salvaguarda de determinados tipos de informações, todas as vantagens tendem a ser rapidamente copiadas e imitadas pelos concorrentes.

3.3.6 Avaliação

A última fase do ciclo de IC é dedicada à avaliação do processo e dos produtos de inteligência, construídos como resposta à demanda estabelecida pelo cliente. Seus objetivos são a medida da satisfação do cliente com o trabalho realizado, a obtenção de uma visão sobre o impacto do mesmo sobre a organização, e a coleta das informações que permitirão um processo de melhoria contínua dos produtos e processos de IC.

A avaliação conta com dois aspectos fundamentais: *feedback* e correção. O *feedback* elucidada em quê errou e acertou, permitindo a melhoria contínua de suas técnicas e procedimentos. Normalmente, não é dado aos profissionais de IC saber a forma como o produto do seu trabalho gerou impacto sobre a organização. Muitas vezes, seus resultados geram ações cujo conhecimento é restrito à alta direção, ou representam a primeira incursão da organização num determinado assunto, fazendo com que as ações tomadas em decorrência do trabalho apresentem efeitos mensuráveis muito tempo depois. Sendo assim, estabelece-se como *feedback* possível a avaliação do resultado do processo pelo cliente, após a disseminação, e pelos profissionais de IC, segundo suas próprias métricas de avaliação. Quanto à correção, trata-se da possibilidade, quando cabível, de complementação do trabalho apresentado, ou até mesmo de sua reapresentação, sob uma nova perspectiva. Esse processo pode acontecer devido a um erro na direção do processo de inteligência, que levou à construção de uma solução baseada em *constructos* inaceitáveis pelo cliente, mas também pode ser ocasionada por uma decisão tardia e não manifestada até então pelo cliente, de se abordar o assunto segundo uma nova visão. Nesse caso, o trabalho deveria ser encarado como novo, cabendo a aplicação, ainda que de maneira mais simplificada, das fases do ciclo de inteligência apresentadas anteriormente (NIT, 2004).

Esse processo de avaliação terá sua estrutura definida por um plano de avaliação, estabelecendo-se a melhor estrutura de avaliação para o trabalho. A avaliação, que acontece desde o início do ciclo de IC, mas que é consolidada apenas nessa fase, consiste no grupo de ações avaliativas, realizadas continuamente pelos profissionais de IC (pela equipe de IC) para acompanhamento do processo de produção de inteligência, bem como para a avaliação dos subprodutos do processo, úteis às fases posteriores do ciclo. Tais ações devem ter sua origem nos indicadores de desempenho escolhidos pelos profissionais

(pela equipe de IC) para sua auto-avaliação, e devem ser operacionalizados por ferramentas adequadas a cada fase do ciclo de IC.

O quadro 3.3 apresenta uma síntese das características dos profissionais de IC em cada fase.

QUADRO 3.3 – Síntese das características do profissional de IC. Adaptado de CALOF (1999).

Fase do Ciclo					
1 Identificação Necessidades – 2 Planejamento – 3 Coleta – 4 Análise – 5 Disseminação.					
Característica do profissional de IC					
	1	2	3	4	5
Entender e tornar claro a identificação de necessidades de inteligência dos tomadores de decisão.	■				
Desenvolver habilidades eficientes em comunicação, entrevista e apresentação.	■	■			
Entender os tipos básicos da psicologia para apreciar as diferentes orientações dos tomadores de decisão.	■				
Conhecer a estrutura organizacional, cultura e ambiente bem como os informantes-chave.	■				
Articular as necessidades de inteligência dentro do ciclo de inteligência.	■				
Conhecer as capacidades internas e externas.	■				
Conhecimento sobre os mecanismos de troca de informações na organização e no setor industrial.		■			
Habilidade na condução de auditorias de inteligência (processo de mapeamento de fontes de informação “palavra Leandro” interna e externa à empresa e que podem ser úteis para o trabalho de IC).		■			
Capacidade de planejar.		■			
Discrição.		■			
Facilidade de organizar e gerenciar o sistema de inteligência.		■			
Habilidade para comunicação.	■	■			
Saber acessar e gerenciar fontes internas, externas, primárias e secundárias.			■		
Buscar a validação da informação consultando várias fontes, usando métodos apropriados.			■		
Reconhecer anomalias na informação.			■		
Reconhecer modelos de coleta de informação corporativa e coletar de acordo.			■		
Ser ético na coleta de dados.			■		
Reconhecer a interação entre a fase de coleta e a fase de análise.				■	
Empregar raciocínio indutivo e dedutivo.				■	
Conhecer técnicas de análises básicas.				■	
“...continua...”					

Reconhecer a inevitável existência de <i>gaps e blindspots</i> .					
Saber quando parar a análise.					
Realizar apresentações persuasivas.					
Demonstrar empatia.					
Organizar as conclusões do trabalho e conduzir o cliente com assertividade e diplomacia.					
Usar o formato e meios apropriados a cada usuário final.					
Saber ouvir e usar o que ouve para melhorar os resultados da apresentação.					

Após a compreensão de como se dá o ciclo de IC, é importante que se discuta como o trabalho é realizado quanto à questão do pessoal, ou seja, como os profissionais se organizam para desenvolver IC.

3.4 Trabalho em Equipe

A realização do trabalho de IC depende da contribuição de muitas pessoas dentro da organização. Elas agem como fontes de informação, agentes de monitoramento, *experts* técnicos úteis à análise e interpretação dos dados, etc. Apenas por esse aspecto, já se poderia atribuir ao trabalho de IC o caráter de trabalho coletivo que, como outros do mesmo gênero, se realizam mais eficientemente no âmbito das equipes, em que cada membro desempenha o seu papel, com muitas interações entre eles.

O trabalho de IC exige formação específica somada à grande número de ações paralelas e complexas. Em prazos exíguos e ainda envolvendo incertezas isso torna praticamente impossível à realização satisfatória do processo completo por uma única pessoa. E como tais ações são bastante integradas, a realização das mesmas em equipe tornam-se praticamente uma exigência. Experiências bem-sucedidas nos permitem afirmar que a utilização do trabalho em grupo como uma técnica e não como uma improvisação (MAIA, 1970), aliado à observação dos aspectos sócio-cultural-políticos da organização (ROBBINS & FINLEY, 1997), potencializa o sucesso nessa área.

Os papéis representam, de maneira global, todas as funções necessárias à realização do trabalho. Assim, na caracterização de cada papel, faz-se à descrição das obrigações para com a equipe e as competências mais importantes para o seu exercício. As ações do trabalho de IC podem ser agrupadas em alguns papéis.

Sobre os papéis numa equipe de IC, alguns advêm das necessidades básicas impostas pelo ciclo de IC (a saber: Coordenador, Analista, Coletor) (FULD, 1995) e outros pelo fato de que o trabalho de IC se dá num contexto de equipes, e que, como tal, exige o exercício de papéis relacionados ao bom funcionamento desses times de trabalho (Avaliador, Integrador e Relator) (MAIA, 1970).

Nesse sentido os papéis mostrados na figura 3.5 representam, de maneira geral, todas as funções necessárias à realização do trabalho de IC. Deve-se dizer que cada um dos papéis pode ser exercido por um ou vários profissionais da equipe, e que o mesmo profissional pode exercer mais de um papel. É importante ter em mente que nenhum indivíduo possui todos os atributos relacionados a um papel em IC. Isso deve ser superado através da composição de uma equipe adequada (LAHEY, 2003).

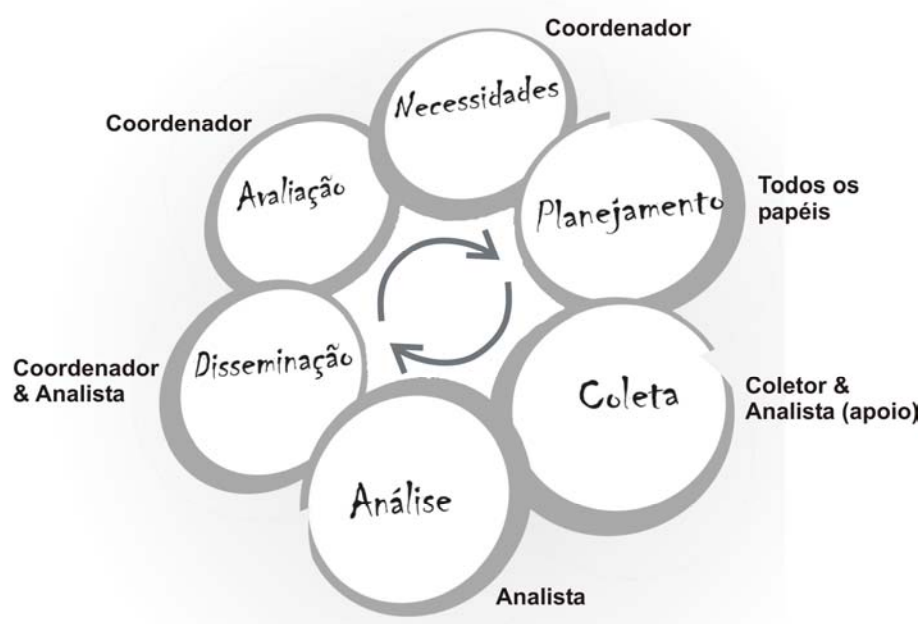


FIGURA 3.5 – Papéis de IC. Adaptado de NIT (2004).

Independentemente do papel desempenhado pelo indivíduo na equipe, sua conduta deve seguir, devido ao impacto e as peculiaridades da atividade de inteligência,

um rígido padrão ético, intolerante com ações que possam atentar contra a equipe ou a empresa. Um motivador a mais para esse tipo de conduta são as punições legais, oriundas da constatação de ação antiética por parte dos profissionais de IC (FULD, 1995).

No quadro 3.4 estão listadas as características mais importantes dos principais papéis existentes numa equipe de IC.

QUADRO 3.4 – Principais papéis em IC. Adaptado de (FULD, 1995; LAHEY, 2003).

Papéis	Descrição
<i>Coordenador</i>	É o responsável pela equipe. Suas atividades vão desde a organização de equipes de trabalho até o controle da realização de tarefas, passando pela alocação dos recursos necessários à realização das atividades e pelo planejamento das ações e diretrizes do grupo.
<i>Analista</i>	Figura central para a IC, o analista pode ser considerado a pedra angular de todo o esforço de inteligência. O papel essencial desse profissional é o de transformar informações coletadas em inteligência útil à tomada de decisão pelo cliente. Para isso, são requeridas uma série de competências, que vão desde a capacidade de entrevistar pessoas, até a capacidade de prever tendências e observar as implicações estratégicas dos acontecimentos expressos pelos dados.
<i>Coletor</i>	O coletor busca a matéria-prima através da qual a inteligência será produzida, sendo, portanto, uma função absolutamente estratégica em qualquer equipe de IC. Esse profissional também deve possuir uma série de competências, tais como fortes conhecimentos em Tecnologia da Informação e em de coleta de dados em diversas fontes.

É importante ressaltar que, embora muitas ações específicas durante o processo de construção da inteligência não se dêem no âmbito das equipes, pode-se conservar a visão dos papéis como modelo para a compreensão das equipes de IC, isso porque, como relatado acima, há aqueles papéis básicos, relacionados exclusivamente à realização do ciclo de IC. Isso indica que, ao se pensar num grupo de profissionais a serem

encarregados de construir a inteligência, mesmo que se quisesse abdicar da estruturação de equipes (caso isso fosse possível!), ainda assim dever-se-ia garantir o recrutamento de pessoas competentes em realizar os papéis básicos (coordenador, analista e coletor) (LAHEY, 2003).

LAHEY (2003) publicou um artigo, em que utiliza a metodologia MBTI (*Myers-Briggs Temperament Indicator*) para relacionar aos principais papéis em IC os perfis psicológicos dos indivíduos que, *a priori*, teriam mais aptidão àquelas funções. Assim, por exemplo, relacionam-se os tipos do grupo racional (NT – intuição e pensamento) à atividade de análise, já que são naturalmente inclinados à análise ampla das situações, são curiosos, imaginativos e associativos, o que os torna particularmente hábeis em juntar partes de informação para a formação de um quadro geral, útil à tomada de decisão.

É preciso que se diga que os perfis psicológicos não podem prever se um indivíduo, apesar de sua predisposição, será realmente um bom profissional na área. Itens como a capacidade intelectual, inteligência emocional e mesmo o caráter, absolutamente indispensáveis na composição da competência em IC, não são contemplados pelo MBTI. Ter em vista esses aspectos é algo útil quando se deseja ver o real papel do teste no contexto de contratação ou formação do pessoal em IC, que é o de agregar direção e potencial de evolução aos métodos de treinamento ou contratação tradicionalmente utilizados nessa área de atividade.

3.5 Formação do Profissional de IC

FULD (1995) aponta a experiência e o talento como sendo fundamentais para a prática da IC, o autor afirma que:

"Os bons especialistas apuram seu faro com muito trabalho. Educação formal é importante, mas a real competência surge do talento e da experiência. Possuir as seguintes características também ajuda: 1)Saber ouvir; 2)Ser criativo; 3)Ser persistente; 4)Pensar estrategicamente" FULD (1995).

Há várias discussões ainda não resolvidas envolvendo os profissionais de IC e a sua formação, tal como, se os profissionais de IC nascem ou se são formados. Estas discussões são importantes para que se entenda a natureza desses indivíduos e o tipo de conhecimento, habilidade, e atitude, que eles demonstram ao executar efetivamente o ciclo de IC (LAHEY, 2003; MILER, 2000; SAWKA, 2002).

GILAD (2003) afirma que é muito importante para a formação do profissional de IC mesclar educação e treinamento, o que ele chama de “*Education plus Training*”. A educação foca a aquisição e a compreensão de áreas da informação (conceitos e teorias) e o treinamento da sua aplicação em campo, desenvolvendo a autoconfiança dos profissionais. Para MILER (1994 e 2000), as competências-chaves de um profissional de IC são adquiridas da interação de fontes como: características pessoais inerentes, treinamento/educação, experiência profissional, e observação (mentores) (quadro 3.5).

QUADRO 3.5 – Ofertas de formação educacional. Adaptado de MILER (1994 e 2000).

Fonte	Descrição
<i>Características pessoais inerentes</i>	O futuro profissional deve possuir certas qualidades inatas com as quais podem ser construídas habilidades adicionais. Por exemplo, criatividade, persistência, pensamento analítico, compreensão empresarial, habilidade de aprender.
<i>Treinamento/Educação</i>	Seminários a respeito de IC apresentam os métodos atuais disponíveis. Os profissionais devem prestar atenção nas ofertas educacionais nas áreas de pensamento estratégico, terminologia empresarial, pesquisa de mercado, habilidade de apresentação, conhecimento de fontes de informação e métodos de pesquisa. Devem também escolher cursos adicionais que melhorem suas habilidades de entrevista e de comunicação, as escolas de administração e de comunicação/jornalismo oferecem estes cursos.
<i>Experiência profissional</i>	Em qualquer profissão trabalhar com indivíduos experientes, possibilita aos iniciantes ganhar habilidades e perspicácia que não poderiam ser aprendidas de outra forma. A experiência dará ao profissional de inteligência iniciante conhecimento da indústria, uma compreensão das estruturas de poder da organização e dos processos de tomada de decisão. Ao contrário de qualquer outra fonte, a experiência no trabalho provê contexto que aumenta as características pessoais e as habilidades instruídas.
<i>Observação (mentor)</i>	Profissionais de inteligência se beneficiam de mentores que podem os ajudar a superar os desafios que eles enfrentam cedo em suas carreiras e nutrem o seu crescimento profissional. Especificamente, os mentores encorajam a criatividade, persistência e o pensamento estratégico. Eles também podem aumentar a comunicação e a capacidade de pesquisa do profissional.

Os processos de IC sempre fizeram parte inerente de marketing empresarial, planejamento e visão estratégica; não obstante, ofertas de educação formal em IC apareceram somente nas três últimas décadas, muito esporadicamente (MILER, 1994).

Para MILER (1994), essencialmente há duas formas de oferta educacional em IC disponível: educação formal e autodidata (apresentada em maior quantidade, porém é o próprio indivíduo que tem que planejar a sua formação). O quadro 3.6 apresenta uma síntese das formas.

QUADRO 3.6 – Formas de educação. Adaptado de MILER (1994).

Educação formal	Autodidata
<ul style="list-style-type: none"> • Pós-graduação Doutorado - mais raro. • Pós-graduação Mestrado ou bacharelado - apresentam um crescimento lento, fora dos Estados Unidos. • Certificados/diplomas (especializações) – esta é a forma que mais cresce na educação formal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Livros – a mais comum; tem aumentado o número de livros publicados. • Periódicos específicos da área de IC. • Workshop, encontros e seminários, disponibilizados por associações ou por instituições educacionais. • No trabalho/observando

MILER (1994) chama a atenção para a quantidade de ofertas educacionais associadas aos coletores, analistas e tomadores de decisão. O autor afirma que os coletores são os mais bem servidos pelas ofertas educacionais, em segundo lugar vem os analistas e por último os tomadores de decisão, que possuem pouquíssimas oportunidades de formação quanto ao uso da IC.

A educação formal em IC recebe muitas críticas por parte dos especialistas, afirmando que elas atualmente são deficitárias (CALOF, 1999; MILER, 1994 e 2000; SAWKA, 2003). Embora houvesse uma evolução de ofertas disponíveis, alguns fatores-chave, impediram que o número de ofertas educacionais em IC crescesse rapidamente. Alguns desses fatores foram apontados por MILER (1994) e podem ser visualizados em seguida:

- Poucas ofertas de cursos/programas: Há uma carência generalizada de

ofertas de IC a nível de pós-graduação. A área não é estabelecida nas principais universidades. Poucas escolas de administração ou de negócios possuem cursos de IC, ausente principalmente entre as escolas empresariais mais conceituadas. Poucos lugares ao redor do globo têm capacidade para oferecer um grau de doutorado em IC, com isto, só são produzidos ocasionalmente novos estudantes de IC;

- Escassez de pesquisa: Em IC falta um campo de acordo no corpo de conhecimento, textos essenciais e estudos de caso – a necessidade de se publicar registros (trabalhos, artigos), que ajudem os profissionais. IC é publicada através de poucos periódicos de relevância, não tem virtualmente nenhuma liderança acadêmica clara, e há poucos centros de pesquisa e programas dedicados a seu estudo;
- Ambigüidade da área: Discussões contínuas aconteceram dentro de algumas universidades sobre: Onde colocar IC - em *business*, administração, biblioteconomia e ciência da informação, sistemas de informação, jornalismo, estudos militares? Até mesmo dentro de programas de *business* ou de administração, há perguntas sobre se a IC pertence a marketing, administração de sistemas de informação, ou políticas e estratégia empresarial. Outros questionam se IC é mesmo uma disciplina legítima, prática, profissão, campo ou área de estudo;
- Tendências econômicas: IC parecia estar se consolidando nos anos noventa, representada por um crescimento na principal Sociedade de Profissionais de IC (SCIP), entretanto minguou. Estudos passados demonstraram declínios na área durante períodos de recessão, quando as organizações reduzem o número de pessoal, que eles julgam ter funções menos essenciais.

Para CALOF (1999) é possível verificar se uma instituição está realmente oferecendo capacitação adequada à área de IC, observando alguns pontos:

- Integração entre os cursos: Um enfoque seria assegurar que as habilidades de IC são ensinadas em algum lugar no programa de negócio. Por exemplo,

um curso de pesquisa de mercado poderia focar nas habilidades de coleta de informações; gestão de recursos humanos poderia ensinar as habilidades “saber ouvir” e assim por diante. A dificuldade nesse enfoque é que todos os grupos da área teriam que concordar sobre como dividir as habilidades de IC e uma coordenação é necessária para garantir que todas as habilidades essenciais sejam ensinadas;

- Um curso de IC com atividade curricular de integração: O enfoque mais popular na América do Norte e na Suécia é o desenvolvimento de curso de IC com atividade curricular de integração com duração de seis meses ou um ano. Existe uma variedade de planos para esse tipo de programa disponível na SCIP. A dificuldade neste foco está em achar faculdades qualificadas para ensinar o curso e um conjunto de áreas que queira hospedá-la. Entretanto, este é um método dominante para educação de IC;
- Um programa de IC: Engloba múltiplos cursos, seja como um programa de graduação separado ou como um programa de formação. Por exemplo, universidades na França oferecem mestrado em IC técnica – uma graduação separada, com um foco inteiramente em *competitive technical intelligence* CTI. *Mercyhurst College* na América do Norte oferece um curso de formação em IC na faculdade de história. Esses enfoques são os mais abrangentes para fornecer educação em IC. Por outro lado, administrativamente, é o mais difícil de se executar. Os problemas incluem desenvolvimento de currículo, como existem poucos modelos para serem seguidos; achar faculdades qualificadas para ensinar cursos múltiplos de IC; e conseguir suporte administrativo e universitário para o novo programa.

Apesar destas dificuldades encontradas, a IC vem ganhando aceitação dentro do contexto universitário, houve um pequeno desenvolvimento positivo em educação. Em seguida são apresentadas algumas tendências para a educação de IC, apontadas por MILLER (1994):

- Integração com outras disciplinas e áreas: é comum encontrar habilidades, atitudes e conhecimentos de IC, integrados e misturados com outras áreas de estudo (Cursos oferecidos em áreas como sistemas de informação, jornalismo, gestão do conhecimento, biblioteconomia, ciência da informação e negócios política/estratégias), do que encontrar um curso só de IC.
- Educação horizontal: os profissionais de IC empregam processos comuns como aqueles associados ao ciclo de IC. Embora estes processos possam consistir em misturas proporcionais de "arte" e de "ciência", há alguns profissionais que acreditam que é mais fácil treinar os participantes dos conhecimentos da indústria sobre IC, do que educar profissionais de IC sobre uma indústria;
- Conteúdo globalizado: IC é executada cada vez mais em ambientes globais e dirige-se a competição e a concorrentes globais. As novas fontes de educação estão surgindo, com um foco mais internacional;
- Ênfase tecnológica: A educação em IC está direcionada a tecnologia, tanto em termos de processos como de conteúdo. Os cursos podem ser ministrados: à distância ou por correspondência; em tempo real, baseados na internet; através de plataformas como *Blackboard* e WebCT; e seminários via web. As tecnologias também estão aumentando a sua participação no conteúdo dos cursos de IC. É difícil ensinar IC sem discutir a importância da estrutura e gestão de banco de dados, processos e formatos de aquisição de dados, sistemas integrados de informação empresarial, segurança da informação e protocolos de comunicação;
- Envolvimento: IC é aprendida ativamente ouvindo, lendo, discutindo e trabalhando. A maioria dos cursos exige que seus alunos participem de projetos para que possam colocar em prática seus conhecimentos.

3.6 A IC no Brasil

A Associação Brasileira dos Analistas de IC - ABRAIC desenvolveu um estudo prospectivo sobre o futuro da IC no Brasil, neste estudo é apresentado um levantamento da evolução histórica da IC no Brasil, apontando os principais fatos que marcaram a trajetória da IC no Brasil até a atual situação. Conforme pode ser visualizado no quadro 3.7.

Diferente do que ocorreu nos Estados Unidos, Europa e Japão, a discussão sobre IC no Brasil não foi introduzida por ex-agentes de serviços de Inteligência e sim por profissionais da Ciência da Informação sem experiência na área de Inteligência. O movimento desses profissionais da informação, além de corajoso, foi de extrema importância para a promoção e desenvolvimento da IC no Brasil (ABRAIC 2004).

Ainda falta clareza quanto à definição e ao entendimento do que seja o trabalho de IC no Brasil. Algumas variáveis podem ter contribuído para esta situação:

- A forma pela qual a IC foi introduzida no Brasil;
- O fato dos dicionários brasileiros não contemplarem a definição do verbete inteligência como um processo sistemático de produção de informação acionável, a exemplo do existente em língua inglesa;
- Pouco investimento em IC nas empresas multinacionais;
- Dificuldade de acesso aos métodos já consagrados de Inteligência de estado para que seja adaptada a realidade das empresas brasileiras;
- Falta do reconhecimento do profissional de IC;
- Falta de clareza em definições da atividade de IC e GC entre outros.

A IC ainda é recente no Brasil. A maioria dos decisores brasileiros desconhece tais práticas como apoio a tomada de decisão estratégica. A maioria das iniciativas ainda esta restrita a grandes empresas, principalmente as multinacionais que utilizam IC em seus departamentos de marketing restringindo tal prática as decisões táticas, porque, não desenvolvem nem produtos nem estratégias no Brasil, assim a IC é realizado por suas matrizes (ABRAIC, 2004).

QUADRO 3.7 – IC no Brasil. Adaptado de ABRAIC (2004).

Período	Fatos
Década de 90	<ul style="list-style-type: none"> ● Início da década – crescimento dos investimentos de IC no mundo, principalmente das ferramentas em <i>Business Intelligence – BI</i> ● Meados da década - iniciam os investimentos no Brasil ● Realização do primeiro treinamento de IC no Brasil: Curso de Especialização em IC (CEIC), fruto de parceria firmada entre a Universidade Federal do Rio de Janeiro e a Universidade de <i>Marseille</i> (França) ● Primeiro evento de IC no Brasil: realização do 1º Workshop Brasileiro de IC e Gestão do Conhecimento (GC) no Rio de Janeiro, promovido pela Finep.
Ano 2000	<ul style="list-style-type: none"> ● Criação da ABRAIC – Associação Brasileira dos Analistas de IC. ● Realização do 1º Seminário sobre IC, promovido pela International Business Communication – IBC, em São Paulo.
Ano 2001	<ul style="list-style-type: none"> ● Realização do 2º Seminário de IC promovido pela IBC, em São Paulo. ● Realização do 2º Workshop Brasileiro de IC e Gestão do Conhecimento, em Florianópolis. ● Lançamento dos primeiros livros sobre IC no Brasil e em língua portuguesa.
Ano 2002	<ul style="list-style-type: none"> ● Realização de diversos eventos sobre IC, além do surgimento de treinamentos em nível de pós-graduação. ● Lançamento do Código de ética e do Código de conduta da ABRAIC. ● Surgimento de empresas prestadoras de serviço e consultoria no âmbito da IC. ● Pesquisa sobre o perfil profissional de IC no Brasil. ● Publicações de traduções de livros sobre IC para a língua portuguesa.
Ano 2003	<ul style="list-style-type: none"> ● Introdução de IC como disciplina optativa em curso de graduação. ● Crescimento significativo do número de eventos e cursos de pós-graduação em IC. ● Primeiro doutoramento em IC no Brasil. ● Elaboração da segunda pesquisa coordenada pela ABRAIC para delinear o perfil do profissional de IC no Brasil. ● Início da formulação de glossário sobre IC e formulação de perfil e capacitação básica para o profissional de IC.

Apesar da atividade de IC encontrar-se em crescimento no Brasil, ainda não adquiriu visibilidade significativa junto aos tomadores de decisão e a sociedade em geral.

Fatores como a falta de instrumentos de mensuração de seus resultados e a falta de treinamento adequado pode estar concorrendo para essa situação. Também é incipiente o número de pesquisas no âmbito da IC no Brasil, e poucas são as universidades brasileiras que disponibilizam cursos na área (ABRAIC, 2004).

Constata-se ainda que no Brasil falta informação sobre a atividade de IC e seus conceitos ainda encontra-se em fase de amadurecimento. Persistem polemicas sobre os conceitos e pontos de corte entre IC, Gestão do Conhecimento e espionagem.

A discussão sobre Gestão do Conhecimento surge na década de 90 e tem como objetivo gerenciar o conhecimento acumulado de funcionários a fim de transformá-los em ativos da empresa. Ela cria condições para que o conhecimento seja criado, socializado, externalizado dentro da empresa, transformando-o de tácito em explícito. Já a IC está mais voltada para a produção do conhecimento referente ao ambiente externo da empresa. Entretanto cabe salientar que a implantação da Gestão do Conhecimento nas empresas facilita a atuação da área de IC e vice-versa. (ABRAIC, 2005).

O estudo da ABRAIC (2004) apresentou também as principais questões ligadas à IC, através de *brainstorming*, onde alguns fatores chaves relacionados ao profissional de IC foram destacados, como forma de consolidar IC no Brasil:

- Necessidade de profissionalização do analista de IC: definição do perfil desejado, grade curricular mínima de formação;
- Crescimento da demanda por capacitação em IC;
- Necessidade de reconhecimento do profissional de IC;
- Necessidade de identificação do salário base do profissional de IC.

4 PLANEJAMENTO E MÉTODO DA PESQUISA

4.1 Abordagem e Classificação da Pesquisa

As abordagens de pesquisa são condutas que orientam o processo de investigação, prestando-se à identificação dos métodos mais adequados às soluções dos problemas ou fenômenos que se deseja estudar, podendo ser quantitativas ou qualitativas (BERTO, 1999). Alguns autores, como CRESWELL (1994), colocam a possibilidade e a importância da combinação das duas abordagens na busca de melhores resultados.

Devido à natureza e à formação do problema a ser estudado, se faz necessário uma abordagem que dê uma solução particular ao problema. Não se busca a generalização da solução de imediato, assim, não é necessário para garantir sua representatividade, dar um caráter numérico ao trabalho. A abordagem precisa ser flexível e interativa, para tratar a multiplicidade de fontes e enfatizar a perspectiva dos indivíduos estudados, pois conhecem melhor a problemática que o investigador. Com isto, se faz necessário o contato entre o investigador e o objeto de estudo. Para tais características, a abordagem quantitativa não é a mais recomendada, o trabalho deve ser desenvolvido com uma abordagem qualitativa. A principal característica que diferencia a abordagem qualitativa da quantitativa é a sua ênfase na perspectiva do indivíduo a ser estudado, procurando elicitá-lo o que é importante para os indivíduos, assim como suas interpretações do meio ambiente no qual trabalham (BRYMAN, 1989).

Com referência à abordagem qualitativa, o trabalho de campo se apresenta como uma possibilidade de não só conseguir uma aproximação com aquilo que se deseja conhecer e estudar, mas também criar um conhecimento, partindo da realidade presente do campo (DESLANDES, 1994).

Segundo GIL (1989), uma pesquisa pode ser classificada de acordo com o seu objetivo geral, podendo ser exploratória, descritiva ou explicativa. A primeira é aquela que visa explicitar um problema ou construir hipóteses, a segunda pretende descrever algumas características de um fato específico, e a terceira visa verificar os fatores que interferem na ocorrência dos fatos. A presente pesquisa não foi classificada diante dessa

tipologia, pois possui características de pesquisa teórica, de aplicação e relato de caso, tais características comprometeriam a sua classificação por este pesquisador.

4.2 Escolha do Método

A pesquisa científica ultrapassa o senso comum (que por si é uma reconstrução da realidade) por meio do método científico. Esse método científico permite que a realidade social seja reconstruída enquanto um objeto do conhecimento, através de um processo de categorização (possuidor de características específicas) que une dialeticamente o teórico e o empírico. O método guia a ação do problema à solução (ALVES, 1995).

A natureza dos problemas é quem determina o método, isto é, a escolha do método se faz em função do tipo de problema estudado. Pode-se identificar situações nas quais todos os métodos de pesquisa são relevantes e outras situações em que dois métodos podem ser considerados igualmente atrativos. Os vários métodos não são mutuamente exclusivos, podem ser identificadas algumas situações nas quais um método de pesquisa tem uma distinta vantagem sobre outro, mas não se excluem (YIN, 1994).

Diferentes métodos de pesquisa podem ser utilizados e sua escolha está relacionada às características dos problemas estudados e do seu objeto de estudo empresariais (indivíduos, grupos, plantas, divisões, companhias, projetos, sistemas, etc.) (FORZA, 2002). Alguns métodos como *survey*, modelagem, simulação, experimentação, estudo de caso e pesquisa-ação, são encontrados com maior frequência (BERTO, 1999). O quadro 4.1 apresenta algumas das principais características do problema de pesquisa a ser estudado neste trabalho em relação aos métodos de pesquisa, é assinalado “sim” quando o método de pesquisa atende as características, tornando possível a visualização do método mais adequado.

Apesar de ser o mais utilizado e de se conseguir trabalhar com pessoas (através de instrumentos como e-mail, questionários, telefonemas e entrevistas), o método de pesquisa *survey*, se limita a oferecer uma visão geral, instantânea e estática do problema estudado, como se uma máquina fotográfica a tivesse registrado em determinado momento. Ele não oferece a possibilidade de investigação além dessa fotografia instantânea e

tampouco permite uma averiguação das diferenças e comportamentos que grupos e indivíduos necessariamente representam dentro de conjuntos maiores. Sua habilidade de investigar o contexto é extremamente limitada (YIN, 1994). Estas características fazem com que este método, não seja o mais indicado para esta pesquisa.

QUADRO 4.1 – Características do problema de pesquisa.

Características da pesquisa	Métodos de pesquisa				
	Survey	Simulação	Estudo de caso	Pesquisa-ação	Experimentação
Interação com objeto de pesquisa	não	Não	não	sim	sim
Resolução de problemas	não	não	não	sim	sim
Não representatividade numérica	não	não	sim	sim	não
Hipóteses fracas	não	não	sim	sim	não
Fator humano	sim	não	sim	sim	não
Meio social delimitado	sim	sim	sim	sim	não
Multiplicidade de fontes de informação	não	não	sim	sim	não
Aprendizagem dos participantes	não	não	não	sim	não
Visão sistêmica	não	sim	sim	sim	não
Aproximação - objeto de pesquisa	sim	não	sim	sim	sim
Controle sobre o comportamento do evento	não	não	não	sim	sim
Evento concorrente com a pesquisa	não	não	não	sim	sim
Abordagem de mudança	não	não	não	sim	não

O método de modelagem se faz por meio do uso de técnicas matemáticas para descrever o funcionamento de um sistema ou parte de um sistema produtivo, e o método de simulação faz o uso de técnicas computacionais para simular o funcionamento de sistemas, a partir de modelos matemáticos (BERTO, 1999). Os métodos modelagem e simulação possuem grande complexidade e exigem especialização do pesquisador, fazem uma representação abstrata dos componentes e relacionamentos da realidade, permitem visualizar a complexidade de posições e relacionamentos de situações de causa e efeito, de comportamento do sistema. Porém negligenciam amplamente o fator humano, de vital importância neste trabalho (BERTRAND, 2002).

A experimentação constitui um método para a pesquisa, o qual é particularmente bem equipado para produzir resultados nos quais os relacionamentos de causa e efeito são estabelecidos (BRYMAN, 1989). Essencialmente segundo GIL (1989), o método de experimentação consiste em determinar um objeto de estudo, selecionar variáveis que seriam capazes de influenciá-lo, definir as formas de controle e de observação dos efeitos que as variáveis produzem no objeto. Quando os objetos em estudo são entidades físicas, tais como porções de líquidos, bactérias ou ratos, não se identificam grandes limitações quanto à possibilidade de experimentação, porém quando se trata de experimentar com pessoas, organização, como é o caso do presente trabalho, suas limitações tornam-se bastantes evidentes.

Tratando-se de pesquisas na área organizacional, as pesquisas realizadas em campo ganham muita importância, porque os fenômenos acontecem fora do sistema acadêmico, devido às necessidades de gestão estes estudos são “puxados” pela prática (VOSS, 2002). O método estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do contexto da sua realidade, especialmente quando os limites entre fenômeno e contexto não são claramente evidentes. Devido a sua flexibilidade, permite ao pesquisador trabalhar com uma multiplicidade de fontes de informação, assim como ferramentas de coletas de dados, enriquecendo não somente a teoria, mas o investigador também. Contudo o investigador não interage com o objeto de estudo, sendo assim, este método não consegue abordar uma das principais características deste trabalho, a interação entre pesquisador e objeto de estudo (YIN, 1994).

Segundo THIOLENT (2004, p.14), “pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com uma resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo”. Os participantes da pesquisa não são meros espectadores, são elementos fundamentais da investigação, partindo do pressuposto que são eles que conhecem melhor a problemática a ser estudada. O forte do trabalho na pesquisa-ação é a interação, é ela quem irá contribuir concretamente para o trabalho, o envolvimento das pessoas deve ser intenso e não apenas como um elemento de pesquisa, elas fazem o

questionamento, o diagnóstico das questões, elaboram as conclusões, buscam planos de ação, etc., junto com o investigador.

A pesquisa-ação é uma seqüência de eventos e um enfoque para a solução de problemas. Como uma seqüência de eventos, ela compreende um ciclo interativo de reunião e análise de dados, planejamento, execução e evolução da ação, conduzindo para a reunião de mais dados. Como enfoque para solução de problemas ela é uma aplicação de método científico de ação, resultados e experimentação para problemas práticos requerendo ações de solução e envolvendo a colaboração e a cooperação da ação dos investigadores e membros do sistema organizacional (COUGHLAN, 2002).

O método de pesquisa-ação atende de forma ampla as características do problema de pesquisa a ser estudado, havendo várias congruências entre este método e o trabalho, como por exemplo, a pesquisa a ser desenvolvida deverá ser empírica, pois ocorrerá o exercício de atividades no campo, no contexto da organização; a aproximação da pesquisa com a ação, dada por meio das pessoas envolvidas na pesquisa; há necessidade que ocorra um envolvimento de modo cooperativo entre o investigador e os elementos da organização estudada com a participação ativa de ambos os lados nas atividades da pesquisa. Por fim, houve envolvimento direto do pesquisador com as pessoas da organização, os quais atuaram ativamente nas atividades da pesquisa, a concepção de uma sistemática de mapeamento de competências para inteligência competitiva (IC) – meio de solução do problema coletivo da organização estudada neste trabalho. Outras características podem ser visualizadas no quadro 4.1.

A implementação da pesquisa-ação segundo COUGHLAN (2002), compreende um ciclo com três passos:

- O primeiro é conduzir de forma racional as duas questões, a ação e a pesquisa; para a ação, o ciclo acontece em tempo real e inicia-se com os membros chaves da organização desenvolvendo um entendimento do contexto da ação projetada; para a pesquisa, é preciso responder por que esta pesquisa é importante, por que este método de pesquisa é indicado e qual é a sua contribuição para o conhecimento;

- O segundo, consiste de seis outros passos, como reunião, realimentação e análise de dados, planejamento e execução da ação até a sua evolução;
- O terceiro, monitoração é um processo que ocorre por todos os ciclos, cada ciclo da pesquisa-ação conduz para um outro ciclo, e deste modo do planejamento contínuo, implementação e evolução, conseqüentemente a aprendizagem contínua ocorre, prospera.

A pesquisa-ação pode incluir todo o tipo de ferramentas para reunir dados, a observação direta do comportamento é uma importante fonte de dados para a ação do pesquisador. O importante é que o planejamento e o uso dessas ferramentas deverão ser pensados com os membros da organização e serem claramente integradas dentro do processo de investigação.

4.3 Método

Agora já é sabido que a pesquisa realizada é uma pesquisa-ação. Partindo deste princípio prosseguem com a descrição das fases deste tipo de pesquisa. THIOLENT (2004) indica as seguintes fases para uma pesquisa-ação: a fase exploratória; o tema da pesquisa; a colocação dos problemas; o lugar da teoria; hipóteses; seminário; campo de observação; amostragem e representatividade qualitativa; coleta de dados; aprendizagem; saber formal/saber informal; plano de ação; e divulgação externa, ressaltando que esta lista de temas tem uma seqüência não necessariamente cronológica. Segundo esse autor o delineamento da pesquisa-ação não tem um rigor acentuado quanto ao planejamento e execução das etapas da pesquisa. Cada uma dessas fases é descrita a seguir.

A primeira fase exploratória busca compreender melhor a situação na qual o pesquisador e a pesquisa serão inseridos, considerando também os interessados e suas expectativas. Visa também realizar um diagnóstico da situação, com o objetivo de levantar os problemas prioritários da organização. Para isto, THIOLENT (2004) fornece algumas orientações para a sua execução. Em primeiro lugar deve-se verificar a disponibilidade de pesquisadores e a sua capacidade de trabalhar de acordo com os ideais da pesquisa-ação. Nestes termos foi aferida a existência de um pesquisador (o autor desta dissertação) e sua

capacidade de tratar com os ideais da pesquisa que consistiam em aplicar os conceitos relacionados às competências necessárias aos profissionais de IC da organização.

A segunda orientação é quanto à viabilidade da ação no meio, o que no caso em questão foi verificado, pois havia apoio e reciprocidade, tanto do lado do pesquisador como da organização, em efetuar o trabalho. A terceira orientação diz respeito ao diagnóstico da situação e a divisão de tarefas, que no caso foram realizadas por um grupo formado pelo pesquisador e outros dois membros da organização, denominado Grupo de Estudo em Inteligência Competitiva - GEIC, por meio de um forte compartilhamento de conhecimentos e informações. As tarefas desenvolvidas foram: pesquisa teórica, que foi realizada com a revisão bibliográfica sobre os temas gestão de pessoas por competências (GPPC) e inteligência competitiva (IC); pesquisa de campo, que foi realizada no Núcleo de Informação Tecnológica em Materiais (NIT/Materiais) no momento da verificação da situação da organização quanto ao conhecimento das competências dos profissionais de IC, no momento da execução das ações e no momento da avaliação dos resultados; e o planejamento das ações, que consistiu na organização e síntese das idéias necessárias para efetuar as atividades na organização.

O próximo passo foi o estabelecimento das condições de colaboração entre as partes, no caso, ficou estabelecido que somente fossem tomadas atitudes possíveis dentro da conjuntura da organização, principalmente no que se refere à escassez de tempo, e que o pesquisador teria plena liberdade para planejar sua pesquisa e coletar seus dados. Também foram verificadas as condições para a viabilização do contato com as indicações positivas de um bom relacionamento e integração devido a contatos anteriores entre o NIT/Materiais e atividades de pesquisa na área organizacional. Para findar a fase exploratória se fez necessário o estabelecimento dos objetivos prioritários da pesquisa que foi de comum acordo escolhido nestes termos: desenvolver um sistema para mapear, validar e avaliar conhecimentos e habilidades para IC, baseado no modelo de GPPC.

A segunda fase da pesquisa-ação é a definição do tema da pesquisa que se baseia nos objetivos definidos anteriormente, com isso foram estabelecidos aos participantes o tema da pesquisa, o problema prático e a área de conhecimento abordada. No caso ficou definido que o tema seria a elaboração e aplicação de uma proposta de

sistemática para as ações de mapeamento, validação e avaliação de conhecimentos e habilidades para os profissionais de IC do NIT/Materiais. Uma vez definido o tema, desdobrou-se o problema prático que nesta pesquisa teve a seguinte descrição: como estruturar as atividades de mapeamento, validação e avaliação dos conhecimentos e habilidades dos profissionais de IC do NIT/Materiais (ou como formular o perfil do profissional de IC)? Por fim, definiu-se a área do conhecimento abordado: gestão de pessoas por competências.

A terceira fase proposta por THIOLENT (2004) é a colocação dos problemas a que se pretende resolver, referindo-se ao estabelecimento da problemática com base no tema definido na fase anterior, com o objetivo de definir claramente a situação a fim de permitir uma melhor visualização do objeto de estudo bem como para viabilizar as ações decorrentes. Para tal, é necessário traçar uma análise da situação conforme as subfases indicadas pelo autor:

- Análise e delimitações da situação inicial: ocorreu através da análise das estratégias e políticas da organização, o diagnóstico do ambiente externo, o mapeamento dos processos existentes, a análise dos recursos, a análise da estrutura organizacional, a caracterização da situação geral do nível de maturidade da organização em gestão dos conhecimentos e habilidades de seus profissionais. Essas informações foram analisadas, permitindo a caracterização e descrição da situação atual da organização com relação à disposição e ao gerenciamento dos conhecimentos e habilidades de seus profissionais;
- Delineamento da situação final: tomando-se como base as necessidades da organização e a teoria sobre gestão de pessoas por competências (GPPC). Foi definido o resultado desejado – uma sistemática de mapeamento de competências para IC, compatível com as determinações da organização: tempo e recursos;
- Planejamento das ações correspondentes: foi concebida uma proposta de estrutura para a aplicação do sistema de mapeamento, validação e avaliação dos conhecimentos e habilidades em IC;

- Execução das ações: a estrutura anteriormente concebida foi implementada no NIT/Materiais;
- Avaliação das ações, o sistema proposto foi avaliado.

A quarta fase é chamada de o lugar da teoria. Para THIOLENT (2004) "o papel da teoria consiste em gerar idéias, hipóteses ou diretrizes para orientar a pesquisa e as interpretações". Nota-se que esta fase ocorreu paralelamente à anterior, visto que a todo o momento fez-se uso de referencial teórico para se tomar decisões ou planejar ações, pois nenhuma das fases da pesquisa-ação necessariamente são estanques, ou estão ordenadas em uma cronologia temporal rígida.

A quinta fase descrita por THIOLENT (2004) dá lugar à criação de hipóteses: com método de pesquisa-ação não há necessidade de um rígido controle da hipótese, pois ela deve servir mais como elemento balizador do que elemento meta. Deste modo ficou definido como hipótese: "É possível formatar um perfil de conhecimentos, habilidades e atitudes dos profissionais de IC do NIT/Materiais". Ao final do trabalho (Capítulo 6) teve lugar uma reflexão sobre esta hipótese com base na pesquisa de campo.

A sexta fase chama-se seminário. Consiste na realização de discussões entre os pesquisadores e os interessados na pesquisa acerca do andamento da mesma. O termo seminário é adequado para a grande maioria de pesquisas desta modalidade, pois envolve um grande número de pessoas. Muitas das tarefas que THIOLENT (2004) descreve para esta fase foram realizadas efetivamente. No quadro 4.2, são listadas as tarefas e as respectivas ações de campo realizadas durante a presente fase.

Durante a execução dos seminários foi de grande importância o papel do pesquisador na execução de determinadas tarefas. O quadro 4.3 relaciona a designação destas tarefas com as observações referentes ao ocorrido na pesquisa.

QUADRO 4.2 – Seminários: relação das tarefas realizadas na pesquisa.

Tarefa do seminário	Observações de campo
<i>Definição do tema</i>	O tema foi definido fora do seminário (pelo pesquisador) mas nele foi refinado e adequado. Como dito anteriormente, o tema definido foi a elaboração e aplicação de uma sistemática para as ações de mapeamento de conhecimentos, habilidades e atitudes para os profissionais de IC do NIT/Materiais.
<i>Elaboração da problemática</i>	A definição dos problemas a serem resolvidos foi totalmente concebida nos seminários. O problema escolhido foi como estruturar as atividades de mapeamento dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos profissionais de IC do NIT/Materiais.
<i>Preparação e formação dos grupos</i>	Foi formado um grupo de estudo (GEIC) constituído pelo pesquisador e outros dois participantes membros da equipe de trabalho do NIT/Materiais.
<i>Centralização das informações</i>	As informações foram centralizadas pelo grupo de estudo, os seminários não exerceram esta função, por se tratar de um número reduzido de pessoas.
<i>Elaborar as interpretações</i>	A maior parte das informações foi interpretada pelo grupo de estudo com a coordenação do pesquisador. Outras pelos seminários.
<i>Buscar soluções</i>	Algumas soluções foram concebidas em seminários, no grupo de estudo e outras somente pelo pesquisador. Todavia, antes destas soluções serem implantadas sempre eram trazidas para os seminários, visando à concordância ou comentários de todos.
<i>Definir ações</i>	Todas as ações passaram pelo crivo dos seminários, mas grande parte foi definida pelo grupo de estudo coordenado pelo pesquisador.
<i>Acompanhamento e avaliação das ações</i>	As ações tais como pesquisas, levantamentos, contatos com especialistas, estruturação e aplicação da sistemática, foram realizadas e acompanhadas pelo grupo de estudo sob a coordenação deste pesquisador, sendo posteriormente, avaliadas pelos seminários.
<i>Divulgação dos resultados</i>	Durante e após o final da pesquisa os resultados foram divulgados aos participantes dos seminários.

QUADRO 4.3 – Tarefas pesquisador x observações.

Tarefa do pesquisador	Observações de campo
<i>Transmitir aos participantes conhecimentos teóricos ou práticos que auxiliem nas discussões.</i>	Os conhecimentos essenciais necessários foram transmitidos a toda organização.
<i>Coletar e armazenar informações das reuniões</i>	Todas as informações necessárias foram coletadas pelo grupo de estudo com a coordenação do pesquisador
<i>Em conjunto com os participantes planejar e executar ações</i>	Na medida do possível foi utilizada a participação coletiva, mas muitas vezes o pesquisador planejou as idéias iniciais.
<i>Participar numa reflexão global para generalizações futuras e discussão dos resultados</i>	Esta tarefa foi realizada pelo pesquisador no final da pesquisa

A sétima fase é denominada campo de observação, amostragem e representatividade qualitativa, diz respeito à delimitação do campo de observação da pesquisa empírica. Assim, caso o tamanho do campo de observação da pesquisa seja muito grande, é avaliado a necessidade do uso de uma amostragem representativa. No caso desta pesquisa isto não se fez necessário, pois o campo de observação da mesma – uma organização – é pequeno e, portanto, facilmente controlável.

A oitava fase de coleta de dados: foi realizada por meio de participações em palestras, revisão bibliografia, questionário *on line* e entrevistas individuais junto aos membros da organização. Após a coleta dos dados, as informações foram analisadas e submetidas aos seminários para elaborar as interpretações. Grande parte dos dados coletados contribuiu para a concepção da sistemática de mapeamento de competências de IC. Outra parte serviu para a aferição dos resultados obtidos.

Nona fase aprendizagem: é uma fase de grande importância dentro da pesquisa-ação, pois salienta o seu papel fundamental de gerar e transmitir conhecimento pelo processo de investigação, peculiar da pesquisa. Neste trabalho, o processo de aprendizagem se efetivou, sobretudo, durante os seminários, mais especificamente durante as tarefas que visavam à busca de soluções apropriadas. Com relação ao conhecimento criado com a realização da pesquisa, ficou em sua maioria registrado nestas páginas da dissertação, no material em forma de sugestões, fornecido à organização pesquisada e em um artigo publicado no 5º Workshop Brasileiro de Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento, realizado em Brasília-DF em novembro de 2004, onde foi concebido a ele, pela FINEP e ABRAIC, o prêmio de menção honrosa, pela contribuição ao avanço dos estudos em IC no Brasil.

A décima fase é baseada na questão do saber formal e do saber informal, visa estabelecer um meio adequado de comunicação entre o conhecimento formal (do pesquisador) e o conhecimento informal (membros da organização). O pesquisador deve ter atenção quanto ao perigo de uma arrogância intelectual baseada em um conhecimento formal, que muitas vezes faz com que o pesquisador ignore conhecimentos úteis de pessoas envolvidas na situação de campo que estão inseridas, onde o principal é saber dar um

tratamento adequado a este saber informal, de modo a confrontá-lo com o formal e resultar em algo positivo. Neste trabalho tomou-se o cuidado de se transmitir os conhecimentos formais por meio de uma linguagem adequada às pessoas da organização. Da mesma forma, foram assimilados os conhecimentos práticos provenientes das pessoas da organização. Este conhecimento, em sua maioria tácito, sempre foi confrontado aos conhecimentos teóricos da literatura referente à IC e GPPC. Essa comunicação de conhecimentos se deu durante aos seminários e reuniões com o grupo de estudo.

Décima primeira, o plano de ação é a fase que dá estrutura à realização pretendida pela pesquisa-ação. Nesta fase são definidos os responsáveis pela intervenção, como eles se relacionam a quem pertence à tomada das decisões, quais as metas e os critérios para avaliação da ação, maneiras de dar continuidade à atividade proposta, como garantir a participação entre as partes de maneira conciliadora e formas de administrar os processos e avaliar o funcionamento das atividades. Como já descrito na terceira fase, os planos de ação elaborados foram apresentados durante os seminários aos membros da organização para, então, serem executados.

A décima segunda fase é a divulgação externa. Nela, os resultados ou as reflexões obtidas são transmitidos para elementos externos ao local da pesquisa como em outras entidades, conferências ou congresso. No futuro pretende-se apresentar as idéias resultantes desta experiência por meio de palestras, comunicações e publicações.

4.4 Descrição Geral da Organização Estudada

O objeto de pesquisa do presente trabalho foi o Núcleo de Informação Tecnológica em Materiais (NIT/Materiais), vinculado ao Departamento de Engenharia de Materiais (DEMA) da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) e conta com a participação de professores do Departamento de Ciência da Informação (DCI) e do Departamento de Engenharia de Produção (DEP), formado por uma equipe multidisciplinar composta de engenheiros, bibliotecários, especialistas em informação e analistas de sistemas, além de um corpo de pesquisadores e técnicos da UFSCar e outros consultores. Desde 1994, o NIT/Materiais atende aos setores industriais de plásticos, cerâmica, metal-mecânico, borrachas, autopeças e outros, apoiado por laboratórios, pesquisadores e

especialistas através de consultorias, esclarecimentos técnicos e treinamentos. Possibilitando às empresas e instituições oportunidades de aprimoramento e crescimento técnico e gerencial. O NIT/Materiais atua em capacitação, desenvolvimento de materiais, desenvolvimento de produtos e processos, diagnóstico de custos, estudos setoriais, informação estratégica, inovação tecnológica, monitoramento tecnológico, planejamento estratégico, sistemas de qualidade e outras áreas de competências, associadas à competitividade e a tomada de decisão empresarial. Realiza atendimentos a pequenas, médias e grandes empresas, de forma individual ou em programas multi-empresas, envolvendo-se em vários tipos diferentes de projetos.

O NIT/Materiais é uma organização especializada e reconhecida como referência em IC, possui projetos de implantação de Núcleos de IC em organizações públicas e privadas, esses projetos compreendem desde a dimensão física, de recursos até a formação de pessoas. O núcleo tem avançado na busca da implantação da gestão por competências, por reconhecer suas vantagens em grupos de inteligência. Sendo assim uma das necessidades da organização é ter o perfil do profissional de IC mapeado e consolidado, como “*input*” inicial para a implementação da GPPC no núcleo.

Como esta pesquisa foi realizada sob a égide de um programa de pós-graduação como requisito para a obtenção de título, o pesquisador foi previamente definido e a aproximação com a organização se deu pela convergência de interesses em comum, desta forma este pesquisador não encontrou nenhuma restrição para a execução da pesquisa, foi lhe dado total liberdade para o desenvolvimento da mesma.

5 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

Neste capítulo são descritos os procedimentos utilizados na elaboração da pesquisa. Inicialmente, tem-se uma discussão sobre a aplicação dos conceitos da Gestão de pessoas por Competências (GPPC) em Inteligência Competitiva (IC) centrado-se em algumas indicações teóricas, utilizadas como fundamento para a atividade de pesquisa, que resultam na proposição de uma sistemática para o mapeamento de competências em IC, a ser utilizado nesta pesquisa.

5.1 Relacionando Gestão de Pessoas por Competências e Inteligência Competitiva

Nos Capítulos 2 e 3 desta dissertação foram apresentados teorias, conceitos e modelos referentes à GPPC e de IC, sendo que não foi encontrada na literatura estudada uma proposição prática para a aplicação do modelo de GPPC à área de IC. Com base nesse conteúdo foi possível conhecer e avaliar os diversos elementos da GPPC e iniciar a sua aplicação na organização pesquisada através de uma sistemática de mapeamento de competências para IC. Pois, devido ao curto prazo, a complexidade e a grande responsabilidade de um trabalho de IC, a eficiência da sua gestão é fundamental para o sucesso do trabalho.

A implementação do trabalho de IC deve ser guiada por um plano de ação, o qual deve estabelecer claramente as ações a serem realizadas, bem como a equipe e os recursos a serem mobilizados, e os itens de controle e verificação do processo (NIT, 2004). A consolidação das equipes de IC é tida como o melhor referencial para a capacitação de indivíduos e formação de equipes de alto desempenho em IC, o que se deve à própria natureza de IC, que exige dos profissionais e dos grupos de trabalho, no exercício dos diferentes papéis, mais do que conhecimentos acumulados.

No trabalho de IC é fundamental que a equipe, como um todo, seja competente e não somente os indivíduos que a formam. Assim, torna-se imprescindível à equipe não só a preparação de todos os seus membros segundo seus papéis, mas também segundo as necessidades do próprio trabalho em equipe. A excelência de uma equipe depende da excelência no desempenho dos papéis, e para alcançar a excelência no

desempenho dos papéis, é preciso investir na formação dos profissionais de IC promovendo o desenvolvimento das competências geradoras dessa excelência.

Neste trabalho, considera-se competência o termo utilizado para qualificar a pessoa apta a realizar, no presente, sua atividade com maestria, tendo, para tanto, suficiente conhecimento, habilidades e atitudes. Essa definição trata a competência como um termo amplo, composto por aspectos intelectuais, emocionais e morais, sendo todos importantes para o desempenho adequado das funções nas quais o profissional é dito competente. Além disso, a definição deixa claro que não se pode atribuir a um indivíduo o título de competente ou incompetente, já que esses são “estados” e não situações imutáveis. E é justamente por isso, que todos os profissionais, mesmo aqueles já reconhecidos como competentes, devem buscar o aperfeiçoamento contínuo (FLEURY & FLEURY, 2001).

A definição anterior deixa claro as três dimensões da competência: o “*saber*” (conhecimentos), o “*saber fazer*” (habilidades) e o “*saber ser*” (atitudes). Dessa forma, ser competente passa a ser a consequência da utilização adequada pelo profissional de seus atributos de competência, isto é, dos conhecimentos, habilidades e atitudes que possui e que são compatíveis com a função que ele desempenha. A figura 5.1 apresenta as três dimensões da competência.

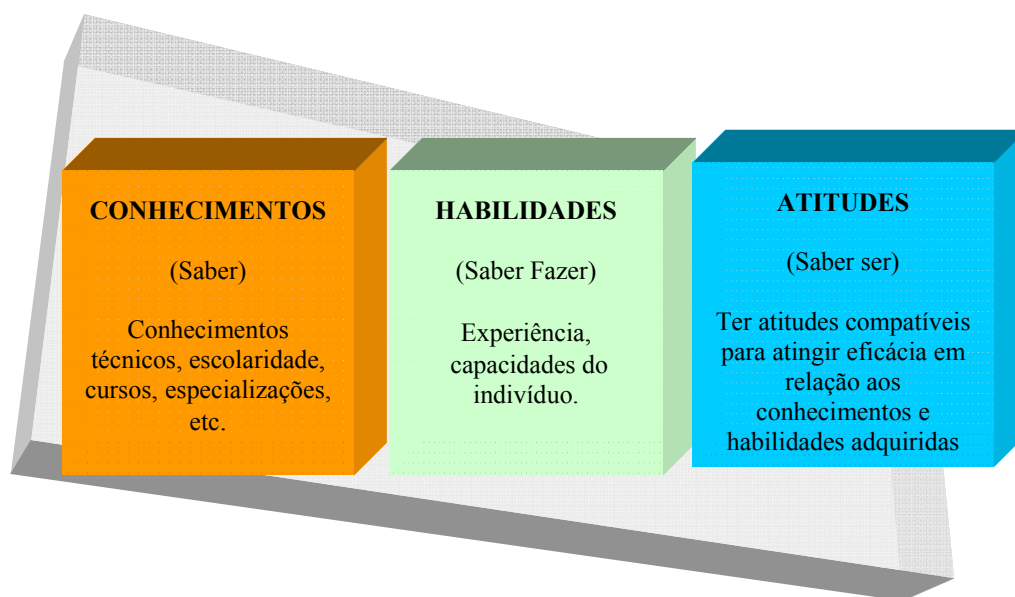


FIGURA 5.1 – As três dimensões da competência. Adaptado de RUZZARIN (2002).

As competências nas organizações tendem a ser caracterizadas como a contribuição das pessoas para a capacidade da organização de interagir com seu ambiente, mantendo ou ampliando suas vantagens competitivas. O uso do conceito de competências permitiu o surgimento de uma gestão de pessoas mais alinhada com as expectativas e as necessidades das organizações e dos indivíduos (DUTRA, 2001).

O quadro 5.1, construído a partir do referencial teórico por este pesquisador, apresenta as principais características dos sistemas desse modelo de gestão, destacando as principais contribuições à IC.

Este modelo de gestão de pessoas visa reconhecer, formar e ampliar conhecimentos, habilidades e atitudes de forma que agreguem valor à organização e ao indivíduo. O modelo é particularmente útil às organizações para as quais o aprimoramento, a inovação e a aprendizagem organizacional são determinantes para a sua competitividade, que é justamente o contexto no qual, as equipes de IC estão inseridas. A aplicabilidade desse modelo às equipes de IC poderá contribuir para o aumento da sua eficiência e eficácia no âmbito da gestão de pessoas.

Um dos primeiros passos para a implantação da GPPC em uma organização, é a realização do mapeamento das competências, que servirá de matéria-prima para o processo de GPPC. Como pode ser visto, neste trabalho, vários são os modelos de mapeamento, mesmo não sendo ainda um conceito exato, as organizações tendem a buscar uma melhor condição de interpretar o que é competência. Após as discussões sobre os elementos de GPPC aplicados a IC, é proposta uma sistemática para mapear conhecimentos, habilidades e atitudes para IC, baseado no modelo de GPPC a solução do problema estudado. Conforme apresentado na seção a seguir.

QUADRO 5.1 – Características do modelo de gestão por competências, e suas principais contribuições à IC.

Sistemas	Características	Por que é importante para IC?
<i>Treinamento e Desenvolvimento</i>	Mecanismos de evolução das competências; Permite reconhecer e desenvolver os atributos de competência.	Garante os meios para a formação contínua da equipe, algo imprescindível para a IC.
<i>Recrutamento e Seleção</i>	Construção de uma equipe mais eficiente e eficaz; Permite a recomposição da equipe de forma mais eficiente.	Garante a escolha de profissionais com o maior potencial para a equipe, diminuindo a margem de erro.
<i>Avaliação de Desempenho</i>	“Não existe evolução sem avaliação!”. Garante os mecanismos de avaliação (feedback) imprescindíveis a um modelo de gestão como esse, no qual a intervenção é uma parte fundamental.	Esse é fator fundamental para qualquer processo de melhoria contínua.
<i>Carreira e Sucessão</i>	Motivação / Reconhecimento / Espaço ocupacional; Ao invés de valorizar apenas o “tempo de casa” do funcionário, esse modelo leva em consideração a forma como a carreira do profissional é construída, segundo os aspectos que agregam valor à organização.	A evolução dos profissionais de IC durante suas carreiras é fundamental para a sua eficiência e eficácia ao longo dos anos.
<i>Segurança e Saúde ocupacional</i>	Com esse modelo, a empresa se torna mais apta a reconhecer e assumir suas responsabilidades junto a seus funcionários.	Garante a integridade psicológica e mental de seus funcionários, devido ao nível de responsabilidade (e à conseqüente pressão) a que está submetido.
<i>Relações trabalhistas</i>	Esse modelo leva alguma desvantagem nesse quesito, frente ao modelo tradicional, mais bem adaptado às leis trabalhistas vigentes.	Facilita a consolidação dessa categoria profissional.
<i>Remuneração</i>	Esse modelo permite associar a remuneração ao desempenho, premiando os profissionais mais competentes, e aqueles que evoluem no sentido de agregar valor à empresa.	No trabalho de IC, a competência é o maior diferencial do profissional e, com esse modelo de remuneração, garante-se o estímulo à evolução das competências e à permanência dos bons profissionais na equipe (evita a perda de talentos).

5.2 Visão Geral da Pesquisa

Segundo ALVES (1995), a partir de um problema é construído um modelo para a sua resolução. O modelo proposto para a resolução do problema estudado é uma sistemática, que permitirá o mapeamento das competências em IC, construído com os resultados das análises da base teórica, das lições e requisitos obtidos com a experiência a

partir da sua aplicação prática, e das características e requisitos obtidos das Tecnologia da Informação (TI) para GPPC. O modelo pode ser visualizado na figura 5.2. O modelo compreende: a) Revisão bibliográfica sobre os conceitos de modelos de gestão de pessoas por competências, competências e inteligência competitiva, buscando identificar as relações existentes entre os mesmos. Com base na revisão bibliográfica foi construída uma base de referência com os atributos de competência para os profissionais de IC; b) Levantamento de ferramentas de TI para apoio da implantação da GPPC, foi escolhido o ferramental que melhor atendeu as necessidades da aplicação; c) Aplicação do modelo em uma organização prestadora de serviços em IC – NIT/Materiais.

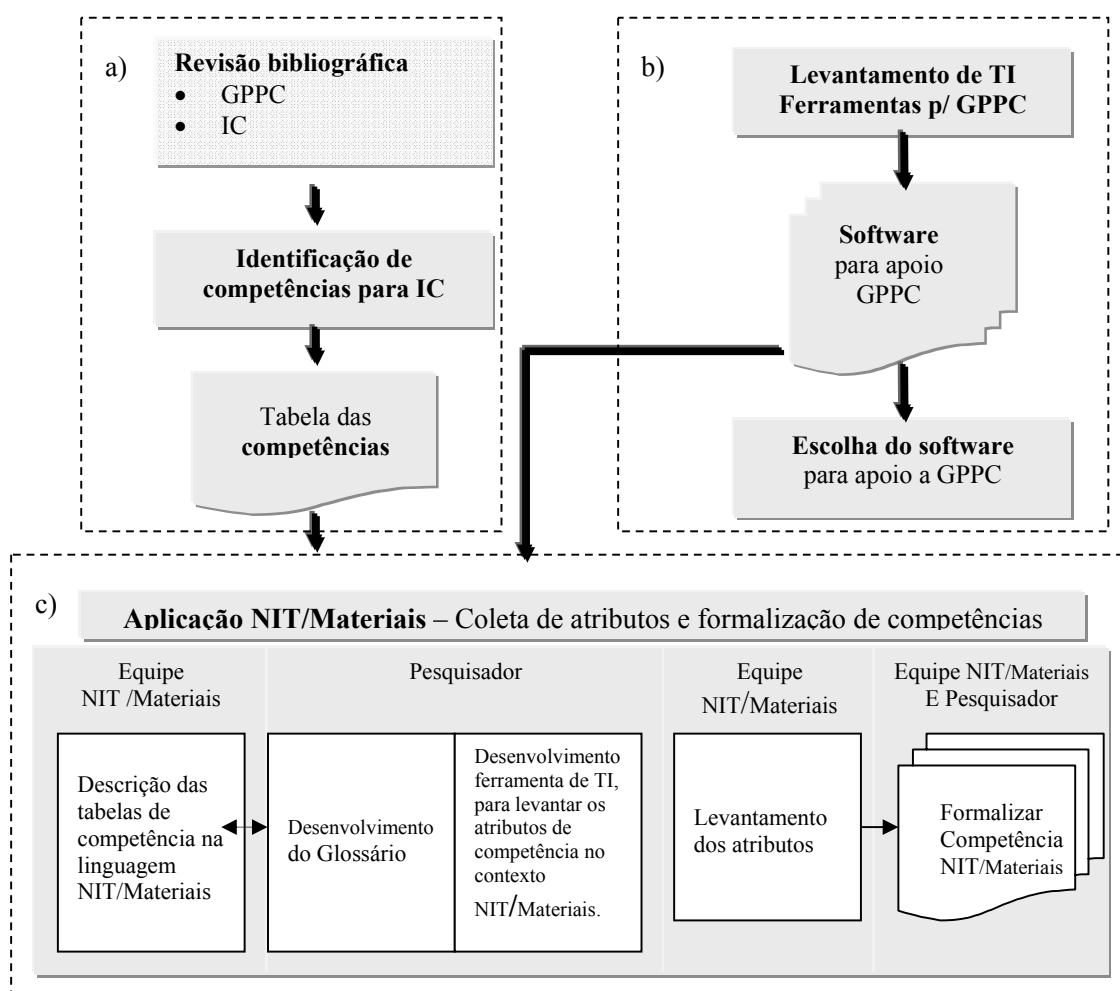


FIGURA 5.2 – Visão geral do desenvolvimento da pesquisa.

A aplicação da sistemática no NIT/Materiais, envolveu 5 atividades realizadas pela equipe desse núcleo e este pesquisador:

- Descrição das Tabelas de competências na linguagem NIT/Materiais – foram descritos os atributos de competências, levantados da literatura, segundo o contexto NIT/Materiais. Esta descrição foi realizada pelo grupo de coordenadores do NIT/Materiais, formado pelos seus principais componentes;
- Desenvolvimento do glossário (Apêndice A) – visando uma melhor comunicação dos conceitos envolvidos, foi desenvolvido um glossário com os atributos de competência, encontrados na literatura e complementado com os atributos coletados pela equipe NIT/Materiais, em seu contexto;
- Desenvolvimento de ferramenta de TI - a ferramenta foi baseada em uma aplicação computacional selecionada para dar apoio à implantação da GPPC na organização.
- Levantamento dos atributos – a aplicação da ferramenta desenvolvida permitiu levantar os atributos de competência do contexto NIT/Materiais, que não foram explicitados pela literatura.
- Formalizar competências – os atributos e as competências da equipe NIT/Materiais são identificados e validados pelo coordenador do grupo

O desenvolvimento das atividades envolveu a participação de toda equipe NIT/Materiais e este pesquisador, porém esta participação foi dada de maneiras diferentes conforme as atividades.

5.3 Procedimentos da Pesquisa

As Etapas de realização do trabalho foram:

1. CRIAÇÃO DA BASE DE REFERÊNCIA:
 - Seleção de artigos para extração dos atributos de competência;

- Consolidação dos atributos em tabelas relacionadas aos papéis de IC;
- Geração das competências referenciais.

2. MÉTODO DE MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS: Aplicação preliminar - Caso NIT/Materiais:

- Estruturação do método;
- O Caso NIT/ Materiais.

Durante o trabalho, utilizou-se de várias ferramentas para coleta de dados.

O planejamento e o uso das ferramentas foram acordados com os membros da organização, e integrados dentro do processo de investigação. Foram utilizadas as seguintes ferramentas:

- Referências bibliográficas de *experts* da área de IC, colecionadas pelo NIT/Materiais ao longo de sua atuação em IC, em cujos artigos se discutiam aspectos relacionados aos papéis de inteligência e à formação de equipes de IC (LAHEY, 2003; FULD, 1995; CALOF, 1999; VARGAS & SOUZA, 2001; MILLER, 2000; FLEISHER, 2004; HERRING, 2002; SULLIVAN, 2003; SAWKA(1), 2002; SAWKA(2), 1999);
- Reuniões com a equipe de IC e seus coordenadores;
- Seminários, treinamentos e outras atividades de esclarecimento a cerca do modelo de gestão por competências e de seu potencial em unidades de IC;
- Observações diretas da atuação dos profissionais de IC do NIT/Materiais, úteis à compreensão mais completa dos papéis de IC e à coleta dos seus indicadores de competência, bem como dos indicadores organizacionais;

A partir dos artigos em IC listados acima, no método de desenvolvimento do trabalho, construiu-se uma lista de competências referenciais, relacionadas aos principais papéis de IC (coordenador, analista e coletor). A figura 5.3 apresenta o método de construção dessa base de referência.

Na construção das competências referenciais para IC, seguiu-se de maneira geral, os passos do mapeamento de competências indicados no quadro 2.8. Os atributos de

competência foram buscados na literatura, através de artigos que tratam da formação e das características profissionais necessárias para se trabalhar com IC.

A opção por colher da literatura os atributos de competência se deveu à ausência de subsídios sobre competências em IC. Nesse primeiro esforço de consolidação das competências em IC, decidiu-se considerar apenas os atributos definidos pelos maiores especialistas na área. Apesar dessa escolha contrariar, em parte os passos do quadro 2.8, que prevê a coleta dos indicadores de competência e sua posterior conversão nos atributos (conhecimentos, habilidades e atitudes), acredita-se que essa postura permitiu-nos diminuir o grau de incerteza em torno dos atributos a serem considerados na montagem das competências. No entanto, num segundo momento, cremos ser necessária uma revisão das competências referenciais aqui listadas, considerando os indicadores de competência, que deverão ser extraídos não só da literatura em IC, como também de outras fontes que permitam o conhecimento aprofundado dos papéis de IC, e da forma como são tipicamente desempenhados nas organizações.

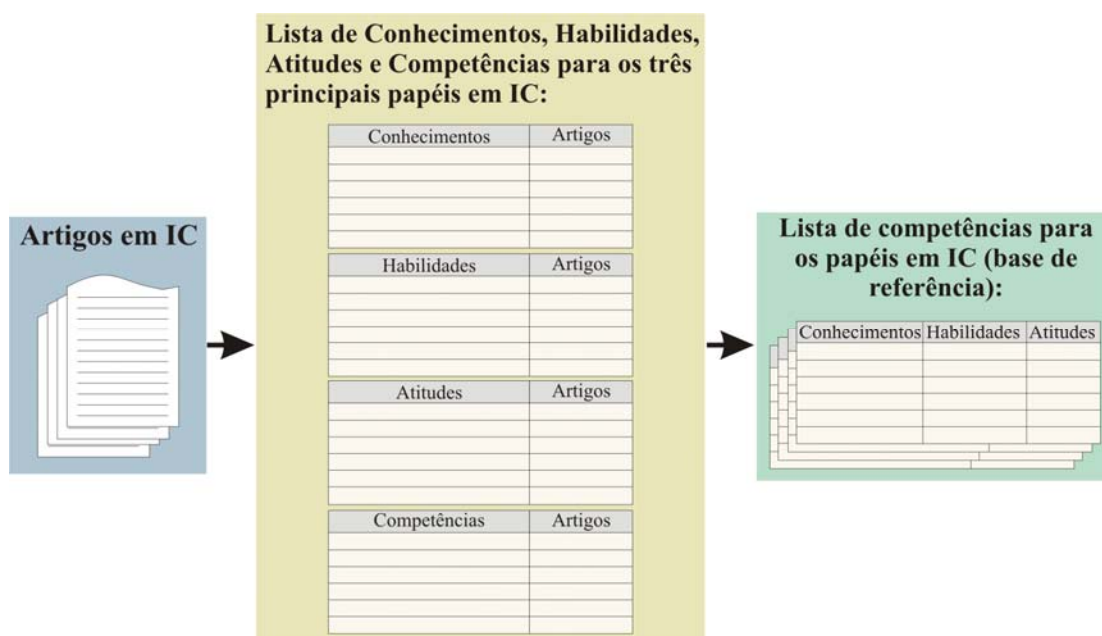


FIGURA 5.3 – Método de construção da base de referência.

É importante destacar que, no esforço de se construir uma base de referência, há que se privilegiar não o que é específico, mas, sobretudo o que é comum a todas as equipes de IC. Isso implica na necessidade de se adotar informações a cerca dos papéis de IC, que sejam as mais gerais possíveis. Essa necessidade foi uma das principais motivações para se adotar aqui a literatura como fonte dos atributos de competência, apesar das limitações intrínsecas a essa abordagem.

Ainda sobre a opção pela coleta de atributos de competência na literatura, há que se discutir a questão da suficiência de artigos. Como a área de competências é relativamente recente, a literatura em IC tem discutido esse assunto apenas indiretamente. Atributos de competência são apresentados em discussões a cerca das equipes de IC, do recrutamento de pessoal ou da formação acadêmica, e não em textos que busquem, à luz da gestão por competências, estruturar uma visão global a cerca das competências em IC. O reflexo principal desse fato é o provável não esgotamento do assunto por nenhum dos autores. Tal constatação pode ser corroborada pela ausência do atributo “proficiência em línguas” dentre os atributos listados. Isso pode ser em parte explicado pelo fato da literatura utilizada nesse trabalho ser, em sua maior parte, americana. Por ser dirigida originalmente a um público que acessa informações em sua língua nativa (que coincide com a língua considerada universal atualmente), os autores deixaram de abordar esse atributo.

Acredita-se que, ao se considerar um grande número de artigos de referência em IC, que contenham atributos de competência para os papéis, esse problema possa ser, ao menos em parte, superado. Um grande número de artigos certamente alargaria o universo de atributos, e permitiria a hierarquização dos mesmos, segundo o número de suas ocorrências nos diversos artigos selecionados. Dessa forma, a construção das competências poderia garantir a presença e valorização dos atributos mais citados. No entanto, não há qualquer meio racional que permita estabelecer definitivamente a suficiência do número de artigos, o que nos faz crer que essa não é uma metodologia completa. Novamente, adotar a estratégia do mapeamento, considerando também os indicadores de competência, faz-se necessário à construção de uma base referencial mais completa.

Após a coleta dos atributos de competência, o passo seguinte foi agrupá-los por similaridade, de forma a facilitar a conversão dos mesmos em competências. Pelo fato

das habilidades e das atitudes serem de difícil distinção, utilizou-se o referencial de atributos apresentado em RUZZARIN (2002).

A seguir, são apresentados três quadros contendo os atributos e as competências citadas nos artigos. Adiante, os quadros contendo as competências referenciais também são apresentados. O quadro 5.2 os atributos de competência para o papel de coordenador de IC, o quadro 5.3 para o papel de analista de IC e o quadro 5.4 para o papel de coletor de IC.

QUADRO 5.2 – Atributos de competência para o papel de Coordenador de IC (FULD, 1995; CALOF, 1999; VARGAS & SOUZA, 2001; MILLER, 2000; FLEISHER, 2004; HERRING, 2002; SULLIVAN, 2003).

Conhecimentos	Autores
Conduzir Auditorias de Inteligência	FULD, CALOF
Estratégia organizacional	VARGAS & SOUZA, FULD
Estrutura de poder da organização	MILLER, VARGAS & SOUZA
Estrutura organizacional	FULD
Ferramentas de <i>groupware</i>	VARGAS & SOUZA
Fontes de informação	MILLER
Inteligência competitiva	VARGAS & SOUZA, FLEISHER
Mecanismos de troca de informações na organização e no setor industrial	FULD
Métodos, Técnicas e Ferramentas de análise	FLEISHER
Métodos, Técnicas e Ferramentas de coleta	FLEISHER
Organização da informação	FULD
Planejamento	FULD, HERRING
Relatórios	MILLER
Setor industrial	MILLER, VARGAS & SOUZA, FLEISHER
Técnicas de Entrevista	VARGAS & SOUZA
Tecnologia da informação	MILLER, VARGAS & SOUZA, FLEISHER
Terminologia do setor	MILLER, VARGAS & SOUZA, FULD

“.continua..”..

Habilidades	Autores
Aprender com as experiências	MILLER, FULD
Apresentação de resultados	VARGAS & SOUZA
Capacidade de planejar	FULD, HERRING
Entrevista	MILLER, VARGAS & SOUZA
Influência	VARGAS & SOUZA, FLEISHER
Interpretação de dados	MILLER, VARGAS & SOUZA
Liderança	VARGAS & SOUZA
Negociação	CALOF
Observação dos modelos mentais dos tomadores de decisão	MILLER
Organizar equipes	FULD, FLEISHER
Perspicácia	MILLER
Raciocínio estratégico	VARGAS & SOUZA
Redigir relatórios	MILLER
Relacionamento com a alta administração	SULLIVAN
Resolução de problemas	MILLER
Saber ouvir	CALOF
Uso de rede de contatos	VARGAS & SOUZA, FULD, FLEISHER
Atitudes	Autores
Assertividade	CALOF
Confiabilidade	HERRING
Diplomacia	CALOF
Discrição	HERRING
Empatia	CALOF
Ética	FULD, FLEISHER
Flexibilidade	VARGAS & SOUZA
Humildade	FULD
Motivação	VARGAS & SOUZA
Organização	CALOF
Perseverança	MILLER, VARGAS & SOUZA
Pró-atividade	VARGAS & SOUZA
Respeito	HERRING
Senso crítico	FULD
Seriedade	FULD
Competências	Autores
Capacidade analítica	MILLER
Comunicação	HERRING, MILLER, VARGAS & SOUZA, FULD
Organizar & gerenciar o sistema de inteligência	HERRING, FULD, FLEISHER, VARGAS & SOUZA
Relacionamento interpessoal	MILLER, VARGAS & SOUZA
Trabalho em equipe	VARGAS & SOUZA

QUADRO 5.3 – Atributos de competência para o papel de Analista de IC (LAHEY, 2003; FULD, 1995; CALOF, 1999; VARGAS & SOUZA, 2001; MILLER, 2000; FLEISHER, 2004; HERRING, 2002; SULLIVAN, 2003; SAWKA(1), 2002; SAWKA(2), 1999).

Conhecimentos	Autores
Estratégia organizacional	LAHEY, VARGAS & SOUZA, FULD
Estrutura de poder da organização	VARGAS & SOUZA
Estrutura organizacional	LAHEY, FULD
Ferramentas de <i>groupware</i>	VARGAS & SOUZA
Fontes de informação	MILLER, VARGAS & SOUZA, FULD
Inteligência competitiva	VARGAS & SOUZA, FLEISHER
Mecanismos de troca de informações na organização e no setor industrial	FULD
Metodologia científica	MILLER, SAWKA(2)
Métodos, Técnicas e Ferramentas de análise	LAHEY, CALOF, MILLER, VARGAS & SOUZA, FULD, FLEISHER
Métodos, Técnicas e Ferramentas de coleta	MILLER, VARGAS & SOUZA, FULD, FLEISHER
Relatórios	MILLER, FULD, SAWKA(2)
Setor industrial	LAHEY, MILLER, VARGAS & SOUZA
Técnicas de Entrevista	LAHEY, CALOF, VARGAS & SOUZA, FULD
Tecnologia da informação	MILLER, VARGAS & SOUZA, FULD, FLEISHER
Terminologia do setor	MILLER, VARGAS & SOUZA, FULD
Habilidades	Autores
Aprender com as experiências	FULD
Apresentação de resultados	VARGAS & SOUZA
Capacidade de acionar fontes criativas	FULD
Capacidade de obtenção de dados não publicados	FULD
Capacidade de síntese	LAHEY, CALOF, VARGAS & SOUZA
Compreender tipos psicológicos	CALOF
Discernimento	FULD
Entrevista	LAHEY, MILLER, VARGAS & SOUZA, FULD
Extrair dados relevantes	CALOF
Extrair implicações estratégicas	LAHEY, SAWKA(1)
Gerar explicações consistentes dos fatos	SAWKA(1), SAWKA(2)
Gerar recomendações de acordo com a análise	SAWKA(1)
Identificar tendências, padrões e relacionamentos-chave em meio aos dados coletados	SAWKA(1), LAHEY, FLEISHER
Interpretação de dados	MILLER, VARGAS & SOUZA
Intuição	MILLER, FULD, FLEISHER
Julgamento	LAHEY, FULD, SAWKA(1), SAWKA(2)
Lidar com ambigüidades, conflitos e dados incompletos	SULLIVAN, SAWKA(2)
Negociação	LAHEY, SULLIVAN
Observação dos modelos mentais dos tomadores de decisão	MILLER
Organizar informações	VARGAS & SOUZA, SAWKA(2)

“...continua...”

Pensamento analítico	SULLIVAN
Percepção de sinais fracos	VARGAS & SOUZA
Perspicácia	MILLER
Raciocínio estratégico	LAHEY, VARGAS & SOUZA, FULD
Raciocínio lógico	LAHEY, CALOF, SAWKA(2)
Redigir relatórios	MILLER, FULD, SAWKA(2)
Resolução de problemas	LAHEY, MILLER, FULD
Saber ouvir	SULLIVAN, CALOF, FULD
Saber quando parar a análise	CALOF
Trabalhar sob pressão	SULLIVAN
Trabalhar, sem frustração, com resultados intangíveis	SULLIVAN
Uso de rede de contatos	LAHEY, VARGAS & SOUZA
Visão de futuro	LAHEY, FULD, SAWKA(1), SAWKA(2)
Visão global	VARGAS & SOUZA, FULD, SAWKA(1), SAWKA(2)
Atitudes	Autores
Agilidade	FULD
Confiabilidade	SULLIVAN
Cooperação	VARGAS & SOUZA
Criatividade	LAHEY, MILLER, VARGAS & SOUZA, FULD, SAWKA(2)
Curiosidade	LAHEY, VARGAS & SOUZA
Detalhista	LAHEY
Estar constantemente atento às informações	FULD, FLEISHER
Ética	LAHEY, FULD, FLEISHER
Flexibilidade	VARGAS & SOUZA
Humildade	SULLIVAN, FULD
Motivação	VARGAS & SOUZA
Organização	LAHEY, FULD
Percepção	LAHEY, SAWKA(2)
Perfeccionismo	FULD
Perseverança	MILLER, VARGAS & SOUZA
Pró-atividade	VARGAS & SOUZA, SULLIVAN
Segurança	SULLIVAN, CALOF, SAWKA(2)
Senso crítico	FULD
Seriedade	FULD
Competências	Autores
Capacidade analítica	LAHEY, CALOF, MILLER, VARGAS & SOUZA
Comunicação	LAHEY, VARGAS & SOUZA, FULD, SAWKA(2), MILLER
Relacionamento interpessoal	LAHEY, MILLER, VARGAS & SOUZA, FULD
Trabalho em equipe	SULLIVAN, VARGAS & SOUZA

QUADRO 5.4 – Atributos de competência para o papel de Coletor de IC (LAHEY, 2003; FULD, 1995; CALOF, 1999; VARGAS & SOUZA, 2001; MILLER, 2000; FLEISHER, 2004; HERRING, 2002; SULLIVAN, 2003; SAWKA(1), 2002; SAWKA(2), 1999).

Conhecimentos	Autores
Estratégia organizacional	CALOF, VARGAS & SOUZA, FULD
Estrutura de poder da organização	VARGAS & SOUZA
Estrutura organizacional	CALOF, FULD
Ferramentas de <i>groupware</i>	VARGAS & SOUZA
Fontes de informação	CALOF, MILLER, FULD
Inteligência competitiva	VARGAS & SOUZA, FLEISHER
Mecanismos de troca de informações na organização e no setor industrial	FULD
Métodos, Técnicas e Ferramentas de análise	FLEISHER
Métodos, Técnicas e Ferramentas de coleta	LAHEY, CALOF, MILLER, VARGAS & SOUZA, FULD, FLEISHER
Organização da informação	FULD
Relatórios	MILLER
Setor industrial	CALOF, MILLER
Técnicas de catalogação	LAHEY
Técnicas de Entrevista	CALOF, VARGAS & SOUZA
Tecnologia da informação	LAHEY, MILLER, VARGAS & SOUZA, FULD, FLEISHER
Terminologia do setor	MILLER, VARGAS & SOUZA, FULD
Habilidades	Autores
Aprender com as experiências	MILLER, FULD
Apresentação de resultados	VARGAS & SOUZA
Capacidade de acionar fontes criativas	MILLER, FULD
Capacidade de obtenção de dados não publicados	FULD
Capacidade de síntese	LAHEY, VARGAS & SOUZA
Compreender tipos psicológicos	CALOF
Destreza com as fontes	MILLER
Discernimento	FULD
Entrevista	CALOF, MILLER, VARGAS & SOUZA
Extrair dados relevantes	MILLER, FULD
Foco nos resultados	CALOF
Gerenciar buscas	VARGAS & SOUZA
Gerenciar fontes	LAHEY, CALOF
Identificar fontes	CALOF
Interpretação de dados	MILLER, VARGAS & SOUZA
Intuição	MILLER, FULD
Organizar informações	VARGAS & SOUZA
Percepção de sinais fracos	VARGAS & SOUZA
Perspicácia	MILLER
Raciocínio estratégico	MILLER, VARGAS & SOUZA
Reconhecer anomalias de informação	CALOF
Redigir relatórios	LAHEY MILLER
Resolução de problemas	MILLER
Saber ouvir	CALOF

“...continua...”

Uso de rede de contatos	VARGAS & SOUZA
Versatilidade	FULD
Competências	Autores
Capacidade analítica	MILLER
Comunicação	CALOF, VARGAS & SOUZA, FULD
Coordenar atividades	LAHEY
Planejar e Implementar sistemas	LAHEY
Relacionamento interpessoal	LAHEY, MILLER, VARGAS & SOUZA, FULD
Trabalho em equipe	VARGAS & SOUZA

O último passo envolveu a definição das competências referenciais em IC. A partir da análise dos grupos de atributos similares e das competências citadas pelos artigos, definiram-se as competências que se julgou suficientes para a realização dos trabalhos em IC. As seis competências criadas tiveram grande coincidência com aquelas citadas pelos artigos, apesar de sua composição, em termos de atributos, não ter sido estabelecida pela literatura. Uma síntese do processo pode ser visualizada a seguir:

- Papel x atividade de IC: cruzamento das atividades do ciclo de IC com os papéis desempenhado pelo profissional (Coordenador, Analista e Coletor); estabeleceu-se as atividades de cada papel (Quadros 5.17, 5.18, 5.19, 5.20, 5.21 e 5.22).
- Construção e descrição das competências referenciais: baseados no ciclo de IC foram construídas competências necessárias para a sua realização;
- Composição das competências: foram compostas a partir da análise dos relacionamentos entre atividades do papel e atributos necessários para a sua execução.

O critério usado para avaliar a suficiência das competências referenciais foi que as mesmas deveriam satisfazer a realização, de forma eficaz e eficiente, de todas as atividades do ciclo de IC apresentadas em NIT (2004). Sua aplicação permitiu concluir pelo cumprimento, por parte das competências, dos seus requisitos.

Os quadros a seguir permitem visualizar as seis competências referenciais, que são: Capacidade Analítica (quadro 5.5); Relacionamento Interpessoal (quadro 5.6); Comunicação (quadro 5.7); Organizar e gerenciar processos (quadro 5.8); Trabalho em

equipe (quadro 5.9); e Coleta de informações (quadro 5.10). Seguindo a orientação dos artigos, alguns atributos listados abaixo valem para os três papéis de IC, enquanto outros, não. Estabeleceu-se a seguinte simbologia para estabelecer os atributos específicos a cada papel (quando aparece o símbolo, significa que o elemento está associado ao papel e os elementos que não apresentam nenhum símbolo a sua frente são comuns a todos os papéis):

Coordenador (♣)

Analista (♦)

Coletor (♥)

QUADRO 5.5 – Competência referencial 1 : Capacidade Analítica.

Capacidade Analítica		
Avaliar e interpretar sistematicamente os dados, a fim de identificar fatos relevantes, <i>insights</i> e relacionamentos-chave, para o estabelecimento de conclusões úteis à tomada de decisão.		
Conhecimento	Habilidade	Atitude
-Estratégia organizacional -Estrutura organizacional -Metodologia científica ♦ -Métodos, Técnicas e Ferramentas de análise -Organização da informação ♣♥ -Setor industrial -Tecnologia da informação -Terminologia do setor	-Aprender com as experiências -Apresentação de resultados -Capacidade de síntese ♦♥ -Discernimento ♦♥ -Extrair dados relevantes ♦♥ -Extrair implicações estratégicas ♦ -Gerar explicações consistentes dos fatos ♦ -Identificar tendências, padrões e relacionamentos-chave em meio aos dados coletados ♦ -Gerar recomendações de acordo com a análise ♦ -Interpretação de dados -Intuição ♦♥ -Julgamento ♦ -Lidar com ambigüidades, conflitos e dados incompletos ♦ -Organizar informações ♦♥ -Pensamento analítico ♦ -Perspicácia -Raciocínio estratégico -Raciocínio lógico ♦ -Resolução de problemas -Saber quando parar a análise ♦ -Trabalhar sob pressão ♦ -Trabalhar, sem frustração, com resultados intangíveis ♦ -Visão de futuro ♦ -Visão global ♦	-Agilidade -Confiabilidade -Estar constantemente atento às informações ♦♥ -Ética -Criatividade ♦♥ -Curiosidade ♦♥ -Discrição ♣ -Meticulosidade ♥ -Observação ♥ -Organização -Percepção ♦ -Perfeccionismo ♦ -Perseverança -Pró-atividade -Segurança ♣♦ -Senso crítico ♣♦ -Seriidade

QUADRO 5.6 – Competência referencial 2: Relacionamento Interpessoal.

Relacionamento Interpessoal		
Construção de uma rede de contatos (interna e externa a organização, bom relacionamento com a equipe)		
Conhecimento	Habilidade	Atitude
<ul style="list-style-type: none"> - Ferramentas de <i>groupware</i> - Mecanismos de troca de informações na organização e no setor industrial - Tecnologia da informação - Terminologia do setor 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprender com as experiências - Compreender tipos psicológicos ♦ ♥ - Influência ♣ - Liderança ♣ - Negociação ♣ ♦ - Perspicácia - Relacionamento com a alta administração ♣ - Saber ouvir - Trabalhar sob pressão ♦ - Uso de redes de contatos 	<ul style="list-style-type: none"> - Assertividade ♣ - Confiabilidade - Cooperação ♦ ♥ - Diplomacia ♣ - Discrição ♣ - Empatia ♣ - Ética - Flexibilidade - Humildade ♣ ♦ - Motivação - Respeito ♦ - Seriedade - Iniciativa ♦ - Percepção ♦ - Segurança ♦

QUADRO 5.7 – Competência referencial 3: Comunicação.

Comunicação		
Captura e disseminação de informações interna ou externa à equipe de IC.		
Conhecimento	Habilidade	Atitude
<ul style="list-style-type: none"> - Mecanismos de troca de informações - Organização da informação ♣ ♥ - Relatórios - Técnicas de Entrevista - Tecnologia da informação - Terminologia do setor 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprender com as experiências - Apresentação de resultados - Capacidade de obtenção de dados não publicados ♦ ♥ - Capacidade de síntese ♦ ♥ - Compreender tipos psicológicos ♦ ♥ - Entrevista - Influência ♣ - Negociação ♣ ♦ - Observação dos modelos mentais dos tomadores de decisão ♣ ♦ - Perspicácia - Raciocínio lógico ♦ - Redigir relatórios - Relacionamento com a alta administração ♣ - Saber ouvir 	<ul style="list-style-type: none"> - Assertividade ♣ - Confiabilidade - Diplomacia ♣ - Empatia ♣ - Discrição ♣ - Ética - Humildade ♣ ♦ - Respeito ♣ - Segurança - Seriedade ♣ ♦

QUADRO 5.8 – Competência referencial 4: Organizar e gerenciar processos.

Organizar e gerenciar processos		
Estabelecer processos eficientes e eficazes na solução dos problemas de inteligência apresentados pelos clientes. Previsão e organização das ações e dos recursos necessários à realização do trabalho de inteligência.		
Conhecimento	Habilidade	Atitude
-Conduzir Auditorias de Inteligência♣ -Estrutura organizacional -Inteligência competitiva -Mecanismos de troca de informações na organização e no setor industrial -Organização da informação♣♥ -Planejamento♣ -Tecnologia da informação	-Aprender com as experiências -Discernimento♦♥ -Foco nos resultados♥ -Influência♣ -Julgamento♦ -Liderança♣ -Negociação♣♦ -Organizar equipes♣ -Organizar informações♦♥ -Raciocínio estratégico -Raciocínio lógico♦ -Resolução de problemas -Relacionamento com a alta administração♣ -Saber ouvir -Visão global♦	-Agilidade♦♥ -Assertividade♣ -Confiabilidade -Diplomacia♣ -Discrição♣ -Empatia♣ -Ética -Estar constantemente atento às informações♦♥ -Flexibilidade -Humildade♣♦ -Motivação -Organização -Perseverança -Pró-atividade -Respeito♣ -Segurança -Seriidade♣♦ -Senso crítico♣♦

QUADRO 5.9 – Competência referencial 5: Trabalho em equipe.

Trabalho em equipe		
Trabalho coletivo ao qual os integrantes do grupo somam suas competências em torno de um propósito único.		
Conhecimento	Habilidade	Atitude
-Organização da informação♣♥ -Relatórios -Tecnologia da informação	-Aprender com as experiências -Apresentação de resultados -Influência♣ -Julgamento♦ -Liderança♣ -Negociação♣♦ -Organizar equipes♣ -Raciocínio lógico♦ -Resolução de problemas -Saber ouvir -Trabalhar sob pressão♦ -Versatilidade♥ -Visão global♦	-Agilidade♦♥ -Assertividade♣ -Confiabilidade -Cooperação♦♥ -Criatividade♦♥ -Diplomacia♣ -Discrição♣ -Empatia♣ -Ética -Flexibilidade -Humildade♣♦ -Motivação -Observação♥ -Organização -Perseverança -Pró-atividade -Respeito♣ -Segurança -Seriidade♣♦ -Senso crítico♣♦

QUADRO 5.10 – Competência referencial 6: Coleta de informações.

Coleta de informações		
Competência relacionada à busca, recuperação, adequação e arquivamento dos dados potencialmente úteis à resolução dos problemas de inteligência.		
Conhecimento	Habilidade	Atitude
<ul style="list-style-type: none"> -Estrutura organizacional -Fontes de informação -Inteligência competitiva -Mecanismos de troca de informações na organização e no setor industrial -Métodos, Técnicas e Ferramentas de coleta -Organização da informação ♣♥ -Setor industrial -Técnicas de catalogação♥ -Técnicas de Entrevista -Tecnologia da informação -Terminologia do setor 	<ul style="list-style-type: none"> -Aprender com as experiências -Capacidade de acionar fontes criativas ♦♥ -Capacidade de obtenção de dados não publicados ♦♥ -Capacidade de síntese ♦♥ -Compreender tipos psicológicos ♦♥ -Destreza com as fontes♥ -Discernimento ♦♥ -Entrevista -Extrair dados relevantes ♦♥ -Foco nos resultados♥ -Gerenciar buscas♥ -Gerenciar fontes♥ -Identificar fontes♥ -Interpretação de dados -Julgamento ♦ -Organizar informações ♦♥ -Percepção de sinais fracos ♦♥ -Perspicácia -Raciocínio lógico ♦ -Reconhecer anomalias de informação♥ -Relacionamento com a alta administração ♣ -Resolução de problemas -Saber ouvir -Trabalhar, sem frustração, com resultados intangíveis ♦ -Versatilidade♥ 	<ul style="list-style-type: none"> -Agilidade ♦♥ -Confiabilidade -Criatividade ♦♥ -Curiosidade ♦♥ -Detalhista♥ -Diplomacia ♦ -Estar constantemente atento às informações ♦♥ -Empatia ♣ -Ética -Flexibilidade -Meticulosidade♥ -Motivação -Observação♥ -Organização -Perseverança -Pró-atividade -Respeito ♣ -Senso crítico ♣♦ -Seriidade

Após a construção das competências referenciais para inteligência, devido a grande quantidade de informação a ser gerenciada houve a necessidade de se empregar uma ferramenta de TI para dar apoio às atividades de GPPC. A próxima seção descreve a escolha da ferramenta pelo pesquisador.

5.4 Ferramentas de Tecnologia da Informação para Apoio a Gestão de Pessoas Por Competências

Foi constatado no levantamento de TI para GPPC, por meio da participação em eventos, cursos, leitura de trabalhos acadêmicos e buscas na internet, que há a

disposição das organizações várias ferramentas para apoio a GPPC, conforme foi afirmado por RUZZARIN (2002), SILVA (2003) e SETZER (2001), A seguir estão relacionadas às principais ferramentas exploradas por este pesquisador e uma breve descrição de cada uma: Gestão de Competências AncoraRh – GCA; Architecture of Integrated Information Systems – ARIS; SEE-K - Trivium S. A.; e Personal Profile Analysis – PPA.

- **O GCA - Gestão de Competências AncoraRh¹**

È uma ferramenta que tem como objetivo gerenciar os talentos da empresa com foco em competências. Composto pelos módulos R&S (Recrutamento e Seleção), T&D (Treinamento e Desenvolvimento) e Avaliação 360°, todos voltados para competências, o GCA gerencia o mapeamento das competências e conhecimentos específicos de cada função, comparando-os com as características do colaborador no módulo de T&D ou do candidato no módulo de R&S. Por fim, o módulo de Avaliação 360° finaliza o processo e a validação do mapeamento das competências dos colaboradores. Este conjunto de ferramentas é disponibilizado pela empresa Ancorarh, uma prestadora de serviços que desenvolve sistemas de gerenciamento de bancos de dados com experiência em um mercado bastante diversificado e especializada em empresas de pequeno e médio porte, atuando no mercado desde 1992 (ANCORARH, 2005). A seguir é apresentada uma breve descrição dos três módulos da ferramenta GCA:

O módulo GCA-T&D é um software que foi preparado para que a empresa possa executar gestão de pessoas utilizando a gestão de competências. O GCA-T&D armazena as informações de competências e conhecimentos específicos dos colaboradores comparando-os com as necessidades da função, apresentando o “*gap*” de treinamento. Dessa forma, as necessidades de treinamento são apontadas de forma mais eficaz. Além disso, para cada treinamento que o colaborador participar serão definidas as competências que devem ser conquistadas. Essas competências estarão registradas no histórico do

¹ Para maiores informações a respeito da ferramenta GCA e de seus módulos, é aconselhável aos interessados, que entrem em contato com a empresa Ancorarh, através do link <http://www.ancorarh.com.br>.

colaborador, porém com o Status “Sob Análise”, pois o colaborador deverá demonstrar no dia a dia que realmente alcançou as competências ou habilidades propostas. Dessa forma é possível traçar e acompanhar o crescimento profissional dos colaboradores. As principais características dessa ferramenta são:

- Gestão de Treinamentos: Controle de Agenda; Público Alvo; Participantes; Credenciados; Controle de Estrutura; Emissão de Folha de Presença; Emissão de Certificado; Determinação de Metas a serem alcançadas pelos participantes dos treinamentos; e Apontamento de Custo.
- Avaliação dos Treinamentos: Permite avaliações de feedback, aprendizado; comportamento, de resultado e pré-treinamento; armazena resultados das avaliações; gabarito de avaliações; estatísticas com gráficos das avaliações; acompanhamento dos resultados de treinamentos através da evolução das métricas por cliente interno (setor), função ou colaborador.
- ACP – Análise de Competências para Projeto: Tem por objetivo identificar a melhor equipe para a participação de um projeto; seleção por nível de competência e conhecimento específico; visualização do gap do projeto; permite recrutamento interno.
- PLANT – Planejamento Anual de Treinamento: Previsão dos treinamentos a serem ministrados durante o ano; previsão dos investimentos; controle da carga horária de treinamento; controle de treinamentos obrigatórios; treinamentos: previsto x realizado; investimentos: previsto x realizado.
- POPPE – Plano de Orientação Profissional e Pessoal: Tem como objetivo definir metas e estratégias para o crescimento pessoal e profissional dos colaboradores registrando e acompanhando as ações previstas e realizadas.

O GCA - R&S é um software destinado às consultorias de RH e agências de emprego. Ele traz toda a experiência na captação e gerenciamento de currículos e vagas agregando a vantagem de permitir o processo de seleção por competências. Apresenta os

gráficos das competências e dos conhecimentos específicos da função comparando-os com os níveis dos candidatos participantes do processo seletivo, gerando então o *gap*. Assim, através da análise deste *gap* é possível determinar o melhor candidato a ser contratado (ANCORARH, 2005). As principais características dessa ferramenta são:

- Seleção por Competências: Perfil detalhado da função com gráfico de competências, apresenta o "*gap*" de competências dos participantes do processo seletivo.
- Gestão de Vagas e Candidatos: Gestão de vagas por cliente interno; controle de processos seletivos e candidatos participantes; controle de origem do candidato; controle e estatísticas dos custos de cada processo seletivo; permite o recrutamento interno.
- Gestão do Cliente Interno: Oferece todo o controle e gerenciamento de vagas, focando o cliente interno.

O módulo GCA-360° é um software que permite a aplicação aos colaboradores da avaliação 360° elaborada pela própria empresa ou um consultor. As avaliações são sempre focadas em competências, determina o avaliado e os avaliadores e disponibiliza essas informações no servidor de internet da AncoraRh. A figura 5.4 apresenta a interface gráfica do GCA.

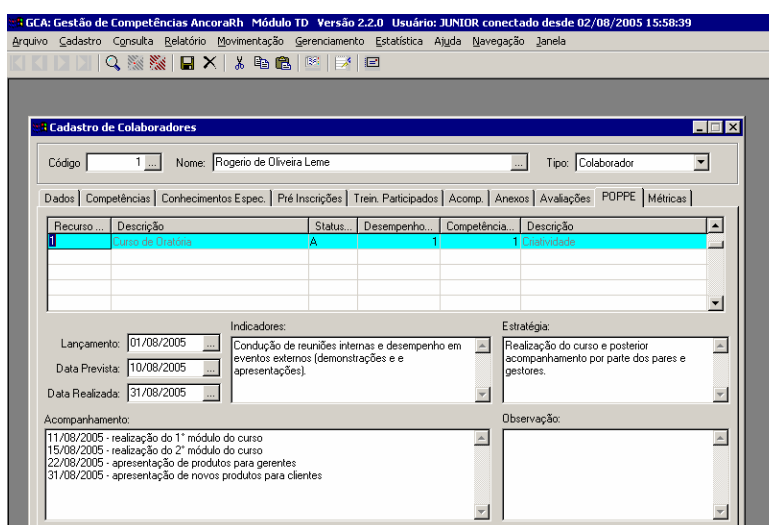


FIGURA 5.4 – Interface gráfica GCA. Adaptado de ANCORARH (2005)

- **ARIS – Architecture of Integrated Information Systems²**

Foi desenvolvida pelo Professor Sheer, ARIS é uma família de ferramentas de modelagem de processos empresariais, cujo software principal se chama ARIS Toolset, líder mundial para aplicações em “melhoria contínua de processos empresariais” – BPI (*Business Process Improvement*). Esta ferramenta visa representar a integração entre as diversas partes de um sistema de gerenciamento de informações empresariais, considerando a complexa interação de funções, fluxos de dados, unidades organizacionais e cadeias de processos com a estrutura corporativa. Com o ARIS Toolset, as organizações podem documentar, analisar e redesenhar seus processos internos e externos. A modelagem é realizada através de modelos gráficos de fácil compreensão. Rotinas estáticas e simulações dinâmicas facilitam a tomada de decisões. As funções de análise contam, ainda, com aplicativos para a elaboração de relatórios e cálculos baseados em custos. O mapeamento dos processos pode ser divulgado, internamente, através da intranet (IDS SCHEER, 2005b).

Com funcionalidades que permitem tratar de forma estruturada conhecimentos e competências, as vantagens desta ferramenta estão em sua interface gráfica para desenho dos processos bem como no uso de banco de dados para armazenamento das informações nos processos. ARIS Toolset é uma das ferramentas de modelagem mais sofisticadas do mercado, pois possui uma metabase de dados que assegura a consistência dos dados de diversos modelos representando visões diferentes de uma empresa. Ela tem como princípio o *framework* de modelagem ARIS. Outro caráter distintivo desta ferramenta é que ela é uma das únicas que foi desenvolvida especificamente para a aplicação em modelagem de empresas (IDS SCHEER, 2005b, 2004; MACHADO, 2000).

Alguns trabalhos já foram desenvolvidos com esta ferramenta, envolvendo competências como, por exemplo, o trabalho de MACHADO (2000) “gestão do capital intelectual” onde o autor apresenta um método de trabalho para a gestão dos conhecimentos

² Para a aquisição de maiores informações a respeito da ferramenta ARIS podem ser encontradas no site <http://www.ids-sheer.com.br> e <http://www.ids-sheer.com>.

e competências de uma organização e de seus colaboradores. A figura 5.5 apresenta a interface gráfica do Aris.

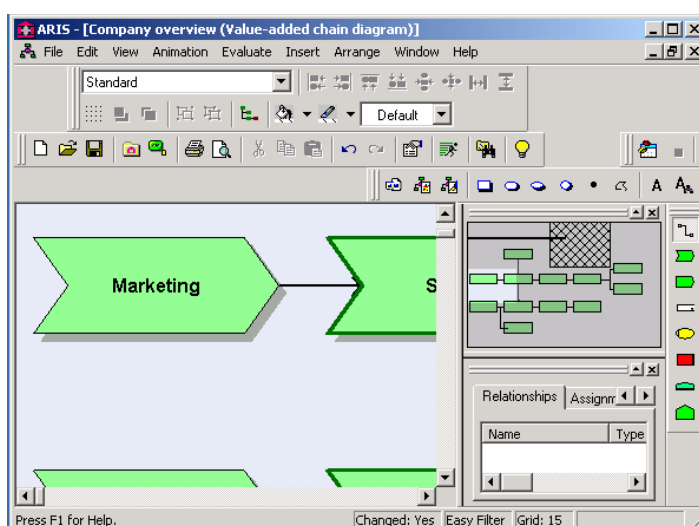


FIGURA 5.5 – Interface gráfica ARIS. Adaptado de IDS-SHERR (2005a).

- **SEE-K³**

O nome da ferramenta é um jogo com as palavras inglesas "see" (ver) e "seek" (buscar) é resultado de uma abordagem desenvolvida pela Trivium S. A, uma empresa francesa desenvolvedora de sistemas de coleta e análise de informações, dentro do conceito das Árvores de Conhecimento, uma técnica de síntese de dados para fazer emergir o conhecimento, o sentido, de um conjunto de informações complexas (DDIC, 2005). O SEE-K representa o conjunto das informações apresentadas no conjunto dos indivíduos numa imagem 2d, topologicamente equivalente a uma árvore. Isto claramente significa que a projeção de cada indivíduo na árvore de conhecimentos deve reencontrar pelo menos as

³ Para maiores informações a respeito da ferramenta e de suas aplicações no contexto de competências, consulte o site da empresa DDIC, representante nacional da ferramenta no Brasil.

informações sustentadas pelos indivíduos. É este o princípio que o algoritmo, do SEE-K, deve respeitar para gerar a representação gráfica.

Concebido como um portal para a gestão das riquezas humanas, o SEE-K é acessado por um navegador Internet, com identificação e senha. A ferramenta possibilita às pessoas de uma comunidade informar seus conhecimentos ao grupo de interesse as que pertencem, sendo possível navegar por dados sobre pessoas, capacidades, competências, projetos, treinamentos e outros ativos de conhecimento, além disto, a ferramenta permite visualizar os relacionamentos entre estes ativos.

Todos os colaboradores podem ter acesso às suas informações pessoais (currículo, perfil de competências etc.). Outros usuários, por exemplo, o administrador de RH, usa mapas para encontrar a informação necessária de maior relevância, a qualquer momento. Um dos esforços dessa ferramenta é ajudar os indivíduos a reconhecerem as reais necessidades de competência da organização e caminharem por elas. A ferramenta faz uma cartografia dos estados de competência da organização, mostrando a disponibilidade de competências, listando todas as competências atribuídas aos indivíduos que nela trabalham, uma escala de cores indica sua frequência de distribuição: vermelho significa “frequente”, azul significa “raro”.

A árvore de competência dá a cada indivíduo uma visão do conjunto do grupo do qual ele faz parte e lhe permite situar-se em relação a esse grupo. Ela desenha um mapa, pondo em evidência caminhos, proximidade etc. Devido à interatividade da ferramenta este mapa torna-se dinâmico conforme as iniciativas de cada um dos atores. Essa interatividade, ligada à capacidade de representação da ferramenta, oferece todo tipo de possibilidade de simulação, de exploração. Ou seja, diante da tela do computador o usuário tem a possibilidade de elaborar sua própria estratégia, de avaliar o seu impacto sobre o grupo, de se implicar e pensar. A ferramenta permite ao usuário localizar as competências mais próximas do seu perfil e as pessoas que poderão auxiliá-lo a adquiri-las, podendo assim aumentar a oferta de seus serviços.

O SEE-K se mostra uma ferramenta de auxílio a tomada de decisão, especialmente por todas as possibilidades de simulação. As árvores de competências oferecem a possibilidade de facilitar a criação de redes de trocas, de suscitar cooperações e

de chegar a uma inteligência coletiva das situações. A representação gráfica da árvore das competências de uma organização pode ser visualizada na figura 5.6.

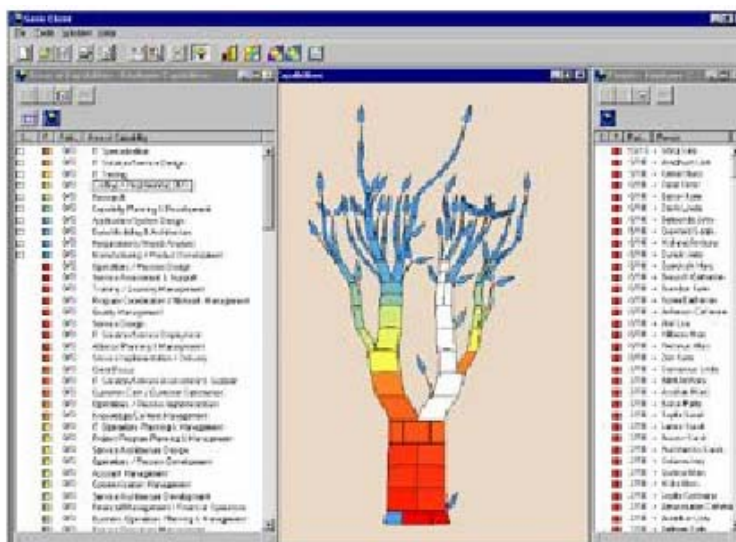


FIGURA 5.6 – Interface gráfica SEEK. Adaptado de DDIC (2005).

- **O Sistema Thomas de Análise de Perfil Pessoal⁴**

Contempla uma poderosa ferramenta para uso no ambiente de trabalho e pode ser usada virtualmente em cada aspecto das relações humanas, o Personal Profile Analysis – PPA. Um instrumento que permite obter uma descrição acurada das características de um indivíduo que mais se destacam em seu estilo comportamental no trabalho, em função da combinação dos fatores comportamentais, baseado na teoria de William Moulton Marston (THOMAS INTERNATIONAL, 1999). Segundo essa teoria o comportamento humano apresenta 4 características básicas, apresentadas no quadro 5.11.

A partir do preenchimento de um questionário, o sistema cruza as informações e emite 3 gráficos, em função da combinação dos fatores comportamentais, como o apresentado na figura 5.7, sendo eles: gráfico I - como a pessoa está atualmente no

⁴ Para maiores informações a respeito da ferramenta e de suas aplicações no contexto de competências, consulte o site - <http://www.thomasbrasil.com.br> - da empresa Thomas International, representante nacional da ferramenta no Brasil.

trabalho; gráfico II - como a pessoa se comporta sob pressão ; e gráfico III - estilo Profissional preferido.

QUADRO 5.11 – Comportamento. Adaptado de THOMAS BRASIL (2005).

DOMINÂNCIA	<p><u>Motivador:</u> Trabalhar com e através de Pessoas</p> <p><u>Medo:</u> Rejeição</p>	Caracteriza o espírito empreendedor, a capacidade de Liderança, a postura ativa e prática. Busca atingir resultados e evita falhas
INFLUÊNCIA	<p><u>Motivador:</u> Trabalhar com e através de Pessoas</p> <p><u>Medo:</u> Rejeição</p>	<p>Possui uma atitude voltada para outras pessoas, procurando ser persuasivo e amigável.</p> <p>Busca reconhecimento das pessoas e evita ser rejeitado</p>
ESTABILIDADE	<p><u>Motivador:</u> Segurança</p> <p><u>Medo:</u> Insegurança</p>	<p>Possui um comportamento gentil e persistente, que quando em ambiente hostil, tenta preservar a situação atual.</p> <p>Busca segurança e evita mudanças</p>
CONFORMIDADE	<p><u>Motivador:</u> Regras e Procedimentos</p> <p><u>Medo:</u> Conflitos e Problemas</p>	<p>Possui um comportamento preciso e lógico.</p> <p>Evita conflitos e problemas.</p> <p>Busca regras e procedimentos que orientem suas ações.</p>

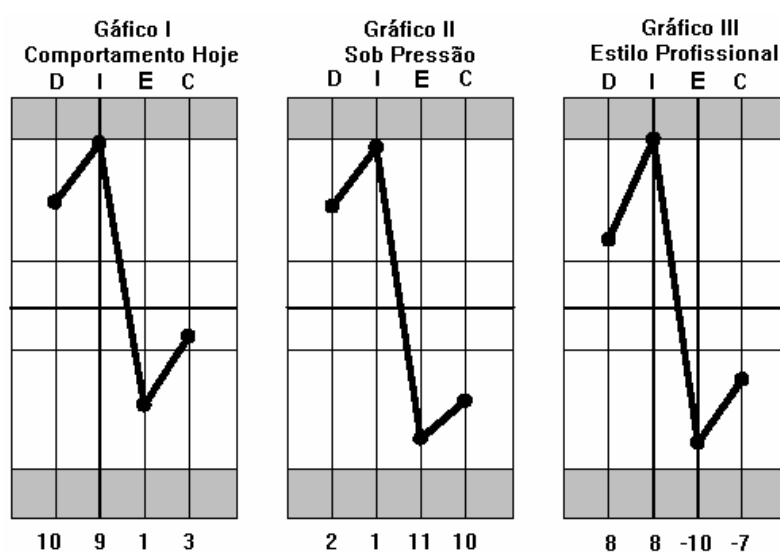


FIGURA 5.7 – Gráficos do perfil profissional. Adaptado de THOMAS BRASIL (2005).

O PPA gera relatórios com o comportamento preferido do indivíduo, talentos, o que o motiva e ênfase no trabalho assim como frustrações e seu chefe ideal, alguns desses relatórios podem ser:

- Resultados por escrito: Apresenta o comportamento preferido do indivíduo, talentos, o que o motiva e ênfase no trabalho assim como frustrações e seu chefe ideal.
- Questionários: Fornece perguntas de entrevistas para candidatos a gerente, vendas ou funções administrativas ou técnicas.
- Auditorias: Habilidades gerenciais; Potencial de vendas; Competências Administrativo-Técnicas; Talentos e limitações.
- Fornece um resumo gerencial de talentos especiais e possíveis limitações em formato itemizado.
- Como gerenciar: Fornece ao gerente dicas e idéias. Explica qual estilo de supervisão poderá ser mais eficaz em termos de motivação, comunicação, apoio, delegação e disciplina.
- Necessidades de treinamento: Descreve a pessoa, identifica competências, limitações e necessidades de treinamento.
- Análise de equipes: Permite que uma organização identifique uma cultura ideal de equipes, fornece a cultura atual e permite uma análise da diferença em termos comportamentais. Também compara cada membro com a cultura da equipe.
- Sumário Executivo: Fornece um relatório compreensivo com apresentação resumida e itemizada sobre características da pessoa e foi feito para executivos sem tempo para lerem extensos relatórios.
- Guias de Carreira: Fornece o perfil do comportamento preferido da pessoa, talentos, auto-motivação, ênfase no trabalho e guia de carreira simples.

5.5 Escolha da Ferramenta de Apoio à Pesquisa

A escolha da ferramenta de TI, software comercial GCA da empresa ANCORARH INFORMÁTICA utilizado nesta aplicação, se deu devido as suas características técnicas, seu método de trabalho e pela forma que o NIT /Materiais pretende tratar a GPPC em seu contexto.

O quadro 5.12 apresenta algumas das principais características dos objetivos da organização quanto a GPPC em relação às ferramentas de TI.

QUADRO 5.12 - Características aplicação X ferramenta TI para GPPC.

	Ferramentas de TI			
	ARIS	SEKEY	PPA	GCA
Características	Ferramenta ideal para a modelagem de processos. Podendo ser utilizada na gestão de competências.	Ferramenta muito dinâmica, porém é mais indicada para a análise e apoio a tomada de decisão.	Ferramenta não contempla algumas atividades da GPPC, como por exemplo, controle de treinamentos entre outros.	Ferramenta nacional e específica para GPPC, formada por vários módulos, que contemplam todas as atividades da GPPC: Treinamento; recrutamento; seleção; avaliação entre outros.
Aplicação NIT/Materiais A ferramenta mais indicada para dar apoio a sistemática de mapeamento NIT/Materiais deveria compreender as atividades de GPPC e tratar a competência em suas três dimensões: conhecimento; habilidade; e atitude.	Contempla as três dimensões da competência: conhecimento; habilidade e atitude.	Contempla as três dimensões da competência: conhecimento; habilidade e atitude.	Não contempla as três dimensões da competência. Não trata atributo conhecimento.	Contempla as três dimensões da competência: conhecimento; habilidade e atitude.

Outros aspectos como a parceria entre a empresa ANCORARH INFORMÁTICA fabricante da ferramenta CGA e este pesquisador, que possibilitou o uso da mesma sem custos neste trabalho e sua praticidade de utilização, também influenciaram

na sua escolha, mas não foi determinante. A ferramenta gerencia processos de mapeamento de competências, útil no esclarecimento dos passos práticos para a realização do mapeamento, bem como a forma de se estruturar os dados coletados, no sentido de gerar as competências através de seus atributos.

Outras informações poderão ser encontradas no Apêndice C dessa dissertação.

5.6 Método de Mapeamento de Competências: Aplicação – Caso NIT/Materiais

A Aplicação envolveu a coleta de atributos e a formalização das competências no contexto NIT/Materiais. O método de mapeamento de competências é apresentado na figura 5.8.

O quadro 2.9 constitui a base do método de mapeamento de competências. A essa base, acrescentaram-se dois novos componentes: 1) construção da Ferramenta “Levantamento de Atributos”; e 2) Base de Referência, com as competências referenciais, desenvolvidas e apresentadas em AMARAL et al. (2004).

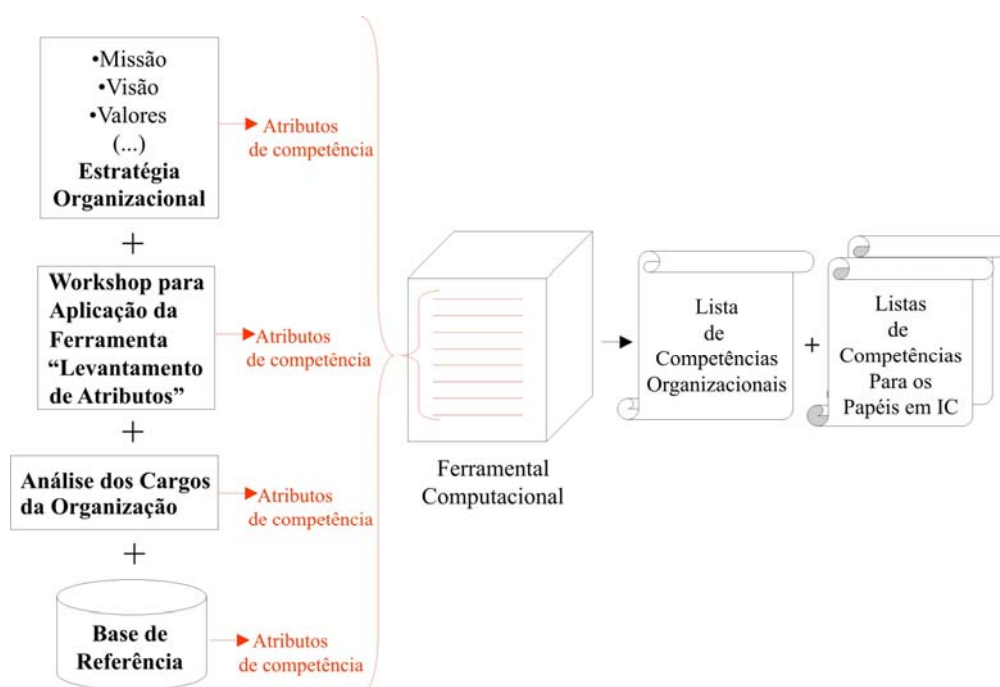


FIGURA 5.8 – Método de mapeamento de competências.

A coleção de atributos foi obtida da análise da estratégia organizacional, da ferramenta Levantamento de Atributos, da base de referência e da análise dos papéis em IC, utilizou-se à ferramenta computacional GCA como apoio à gestão das competências em IC da organização e individuais para os papéis de IC. A seguir é discutido todos os procedimentos envolvidos.

A base de referência faz-se necessária ao processo de mapeamento por uma série de razões. A mais geral delas é a de que a base serve de parâmetro ao processo de implementação do mapeamento, aumentando a sua eficiência. O uso da base facilita tanto a comunicação do conceito de competências aos membros da equipe de IC, quanto à formação da visão de como as competências determinam a excelência no exercício dos papéis de IC que executam. Além disso, a base permite que se anteveja o resultado do mapeamento, o que é bastante útil para a conservação do foco do trabalho, o que aumenta consideravelmente a eficiência e eficácia do processo.

A principal função da base, no entanto, é fornecer atributos úteis à construção do mapeamento na organização. Tendo em vista que as equipes de IC e seus contextos de atuação possuem especificidades, esse método de mapeamento permite adaptar as listas de atributos e competências a essas realidades particulares, permitindo um mapeamento mais preciso e funcional.

Foi desenvolvido nesta pesquisa, um glossário dos atributos de competência baseados nas competências referenciais retiradas da literatura, apresentados nos quadros 5.2, 5.3 e 5.4. A necessidade de se desenvolver o glossário partiu da dificuldade da organização em obter um consenso sobre os conceitos envolvidos, isto é, houve a necessidade de que todos os membros da organização compreendessem os significados dos atributos de competência, e por consequência uma melhor comunicação entre eles. O desenvolvimento do glossário de atributos de competência, para os papéis de IC, ocorreu em duas fases:

- Fase 1: Conceituação dos atributos retirados da base de referência (AMARAL et al, 2004): Essa fase envolveu o levantamento dos atributos de competência (conhecimento, habilidade e atitude), relacionados aos papéis de IC (coletor, analista e coordenador)

coletados na literatura e disponibilizados em AMARAL et al. (2004). Conforme é apresentado nos quadros 5.2, 5.3 e 5.4.

- Fase 2: Extração de novos atributos de competências (contextuais a equipe de IC NIT/Materiais); Complementação e validação dos conceitos envolvidos; e Comunicação dos resultados.

Para construir o glossário de atributos de competências, ou seja, conceituar os atributos de competência presentes nos quadros 5.2, 5.3 e 5.4, foram realizadas uma série de atividades, tais como: Preparação e formação de grupos de estudo; Consulta a literatura sobre GPPC; Discussões sobre os conceitos; Descrição primária dos conceitos; Contribuição dos coordenadores; Centralização das informações; Definição de ações; Acompanhamento e avaliação dessas ações; Elaboração de interpretações; Discussão e consenso; e Finalização da descrição dos conceitos. O quadro 5.13 apresenta uma síntese das atividades envolvidas na primeira.

QUADRO 5.13 – Síntese das atividades da primeira fase de construção do glossário.

Atividades	Descrição
<i>Preparação e formação dos grupos</i>	Foi formado um grupo de estudo constituído por três pesquisadores (Alunos de pós-graduação) e outros três participantes, coordenadores do NIT/Materiais.
<i>Consulta a literatura de GPPC</i>	Transmitir aos participantes conhecimentos teóricos e práticos para auxílio nas discussões. Os conhecimentos essenciais necessários foram transmitidos a toda organização.
<i>Centralização das informações</i>	As informações foram centralizadas pelo grupo de estudo
<i>Definir ações</i>	Todas as ações passaram pelo crivo do grupo de estudo e dos coordenadores.
<i>Acompanhamento e avaliação das ações</i>	As ações tais como pesquisas, levantamentos, contatos com os coordenadores, estruturação e aplicação da sistemática, foram realizadas e acompanhadas pelo grupo de estudo.
<i>Elaborar as interpretações</i>	A maior parte das informações foi interpretada pelo grupo de estudo e repassadas, para complementação e validação, aos coordenadores.
<i>Discussões e Consenso</i>	As discussões e a busca de consenso em torno dos conceitos envolveram todos os pesquisadores e coordenadores.
<i>Finalização da descrição dos conceitos</i>	Com o entendimento e consenso a respeito dos conceitos envolvidos pelo grupo de estudo, foi elaborado a primeira versão do glossário. Uma versão inicial, que continha as características do contexto NIT/Matérias.
<i>Divulgação dos resultados</i>	Durante e após o final da primeira fase os resultados foram divulgados aos participantes do grupo de estudo.

Estão listadas as tarefas e as respectivas ações de campo realizadas durante a pesquisa, sendo que algumas das atividades foram realizadas com a participação dos coordenadores do NIT/Materiais e outras somente pela equipe de pesquisadores.

A segunda fase da construção do glossário envolveu a coleta de novos atributos de competências (contextuais a equipe de IC NIT/Materiais – não presentes na literatura). A complementação e validação dos conceitos envolvidos por toda a equipe de IC do NIT/Materiais, consolidaram o glossário de atributos.

Foi desenvolvida uma ferramenta que, auxiliou o grupo de estudo na coleta de atributos junto à equipe e a consequente melhoria do glossário. Essa ferramenta foi desenvolvida através de uma adaptação do Inventário Comportamental.

O **Inventário Comportamental** é uma ferramenta complementar ao software comercial GCA ANCORARH (ANCORARH, 2005). Segundo LEME (2005), com o Inventário Comportamental torna-se possível a construção dos indicadores de competências necessários à definição do comportamento ideal desejado para que a organização aja alinhada à sua missão, visão, valores e estratégias. O inventário comportamental pode ser aplicado a todos os níveis hierárquicos, fazendo com que as competências definidas através dele, sejam as reais da organização. O inventário comportamental foi personalizado para a aplicação no NIT/Materiais, em uma ferramenta *web*, denominada Levantamento de Atributos, capaz de levantar atributos de competência *on line*. A ferramenta Levantamento de Atributos foi aplicada uma vez durante esta pesquisa, o que permitiu aos membros da organização classificar suas percepções (indicadores de competência), por meio de um formulário *web*, em atributos de competência. Para tal, foi disponibilizada a primeira versão do glossário de atributos de competência (retirados da literatura).

O ferramental Levantamento de Atributos é dinâmico e possibilitou aos membros da equipe NIT/Materiais, a reclassificação dos indicadores de competências em atributos conforme adquiriam maior compreensão dos conceitos, tornando a lista de atributos de competência em IC NIT/Materiais mais refinada. A interface do ferramental Levantamento de Atributos pode ser visualizada na figura 5.9.

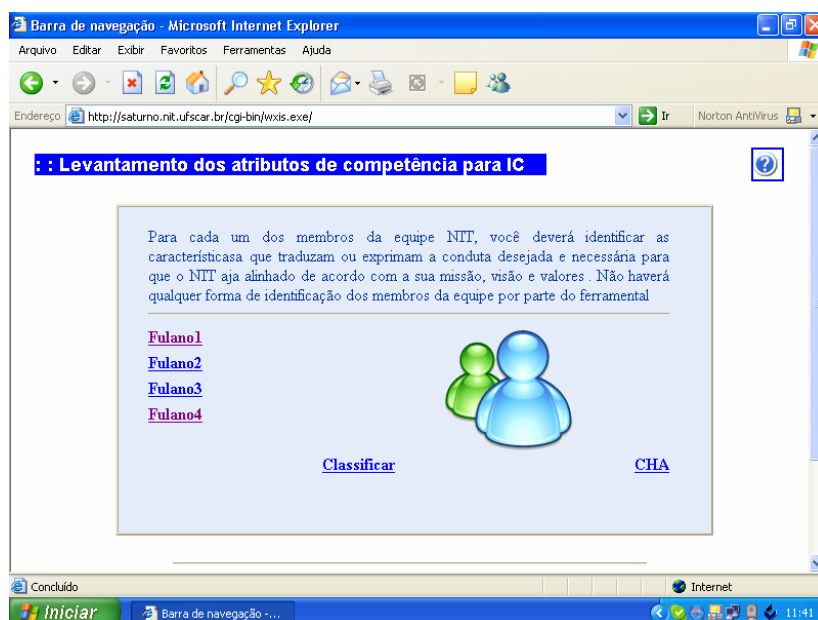


FIGURA 5.9 - Levantamento de Atributos.

Os membros da equipe NIT/Materiais ao utilizarem o ferramental Levantamento de Atributos, realizaram as seguintes atividades:

Acesso no sistema: Os usuários foram cadastrados previamente e foi atribuído a cada usuário, 4 membros da equipe NIT/Materiais que serviram de base para que eles explicitassem suas principais percepções (indicadores de competência) para IC.

Registro das percepções: Cada membro da equipe NIT/Materiais envolvido diretamente com as atividades de IC, explicitou suas percepções quanto aos indicadores de competência demonstrados pelos parceiros durante o desenvolvimento do ciclo de IC. A equipe NIT/Materiais é composta por doze membros que praticam ativamente IC na organização, foi realizado um sorteio para a formação de três grupos (independentemente da função ou papel de IC), que agruparam quatro membros, assim cada membro explicitou suas percepções sobre outros quatro membros e, recebeu as percepções de quatro outros membros a seu respeito, não identificados. Conforme pode ser visualizado na figura 5.10.

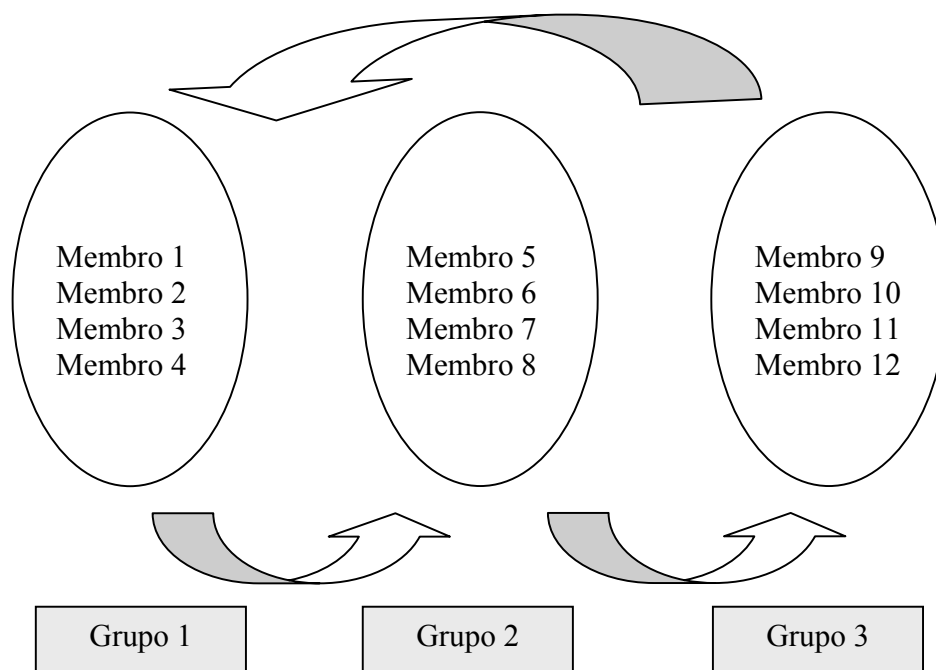


FIGURA 5.10 – Distribuição das avaliações.

A coleta foi realizada através de um formulário contendo três questões abertas relacionadas com o ciclo de IC que deveriam ser preenchidas com as características demonstradas pelos seus parceiros durante a realização das atividades do ciclo de IC. A interface contendo o formulário e as questões podem ser visualizadas na figura 5.11. As questões são apresentadas a seguir:

- O parceiro possui as seguintes características que são positivas para o desenvolvimento do ciclo de IC (GOSTO). Essa questão busca coletar conhecimentos, habilidades e atitudes que os membros da equipe apreciam em seus colegas, durante a realização do ciclo de IC;
- O parceiro possui as seguintes características que são negativas para o desenvolvimento do ciclo de IC (NÃO GOSTO). Essa questão busca coletar conhecimentos, habilidades e atitudes que os membros da equipe não apreciam em seus colegas, durante a realização do ciclo de IC;

- O parceiro deveria possuir as seguintes características que são positivas para o desenvolvimento do ciclo de IC (IDEAL SERIA). Essa questão explicita os conhecimentos, habilidades e atitudes, julgados necessários pela equipe para que o desenvolvimento do trabalho – ciclo de IC - fosse mais eficiente e eficaz.

O ferramental possibilitou a coleta de trezentos e sessenta e cinco indicadores de competência que proporcionou uma visão da equipe analisada. Após o cadastro dos indicadores de competência, os próprios respondentes, baseados no glossário de competências da primeira fase, classificaram esses indicadores em atributos de competência. A figura 5.12 apresenta o relacionamento entre o que a equipe escreveu e sua classificação. Para realizar esta atividade, cada respondente da equipe precisou percorrer três interfaces: a primeira de seleção do parceiro, a segunda de seleção das percepções – com as informações a ele atribuídas e a terceira de classificação (figura 5.12).

Entrada de dados - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Endereço C:\Documents and Settings\USER\Desktop\teste.htm

Levantamento dos atributos de competência para IC

O parceiro possui as seguintes características que são positivas para o desenvolvimento do ciclo de IC (GOSTO).

O parceiro possui as seguintes características que são negativas para o desenvolvimento do ciclo de IC (NÃO GOSTO).

O parceiro deveria possuir as seguintes características que são positivas para o desenvolvimento do ciclo de IC (IDEAL SERIA).

Concluído

Iniciar Entrada de dados - Micro...

Meu computador 10:24

FIGURA 5.11 – Gosto, não gosto e ideal seria.

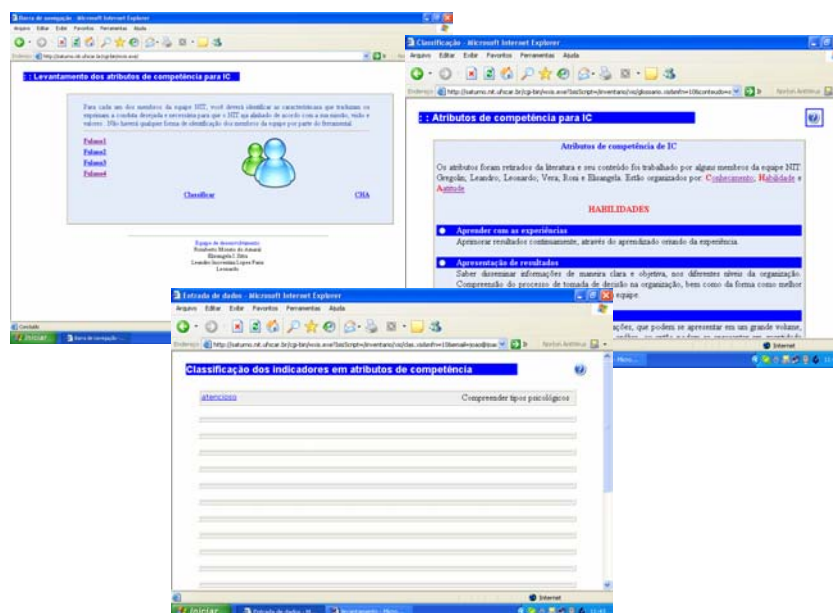


FIGURA 5.12 – Classificação dos indicadores em atributos.

A dinâmica da ferramenta permitiu idas e vindas no processo de classificação, o que possibilitou a toda equipe, na medida em que se familiarizava com os conceitos, refazer suas classificações se necessário. Às percepções que não fosse possível atribuir classificação, a ferramenta disponibilizava inserção de uma nova classificação pelo respondente. Este procedimento agregou à ferramenta um grande valor, pois além de permitir a comunicação dos conceitos, facilitou o tratamento da coleta por parte deste pesquisador.

O ferramental Levantamento de Atributos melhorou a comunicação e a consolidação dos conceitos da GPPC pela equipe NIT/Materiais, foi possível coletar as contribuições em forma de percepções de todos os membros da equipe NIT/Materiais, deste modo alguns atributos não coletados na literatura durante a construção da base de referência foram explicitados: atributos *proficiência em língua estrangeira* (espanhol e inglês), *gostar de viajar*, *equilíbrio emocional*, *otimismo*, e *pontualidade*. Atributos esses inerentes ao contexto de IC do NIT/Materiais. A complementação, validação e comunicação dos conceitos envolvidos foi melhorada em função do ferramental. Foi

possível refinar ainda mais os atributos de competência e com isso formalizar um glossário definitivo do NIT/Materiais (**Apêndice A - Glossário**).

O ferramental Levantamento de Atributos foi idealizado visando à coleta de atributos pertinentes ao contexto NIT/Materiais (mesmo que não estivessem presentes na base de referência), e a comunicação de seus significados aos membros da equipe NIT/Materiais. Porém, resultados complementares foram obtidos da análise desses dados, por meio da técnica de bibliometria, que consiste na contagem de elementos textuais, conforme esquema contido na Figura 5.13 (QUONIAM et al. 2001). Essa técnica permite, a partir de um arquivo texto gerado pela ferramenta Levantamento de Atributos, a construção de indicadores úteis à compreensão da existência e distribuição dos atributos dentro da equipe. O software Vantagepoint foi usado na realização do tratamento bibliométrico. Por fim, o software Microsoft Excel foi utilizado para importar os dados obtidos com o Vantagepoint e representar graficamente os indicadores bibliométricos.

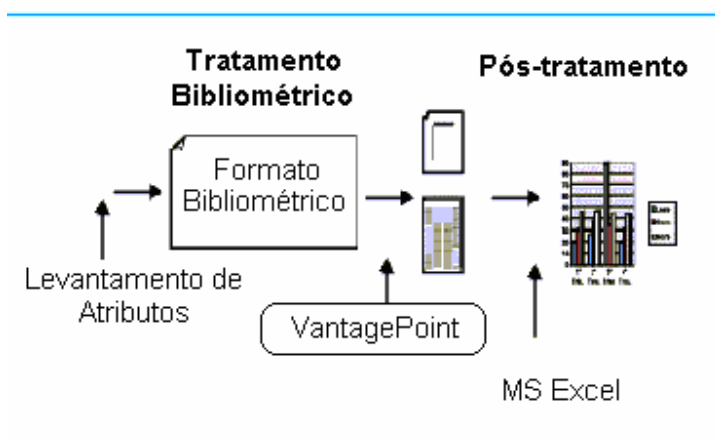


FIGURA 5.12 – Síntese da análise automatizada. Adaptado de QUONIAM et al. (2001).

Realizou-se inicialmente a descrição dos atributos, coletados na literatura, na forma de uma primeira versão do glossário de atributos de competência, a qual foi utilizada na aplicação da ferramenta Levantamento de Atributos. Essa versão do glossário, produzida conforme sua metodologia de construção descrita anteriormente, é composta

pelos atributos presentes nos Quadros 5.2, 5.3 e 5.4, acrescidos dos atributos *Capacidade de redação* e *Capacidade de análise*. Sua composição apresenta:

- 46 Habilidades;
- 25 Atitudes;
- 18 Conhecimentos.

Com base nesse glossário, a aplicação da ferramenta Levantamento de Atributos permitiu a coleta de 366 respostas (ou indicadores de competência), distribuídas de acordo com o Quadro 5.14. Observa-se uma maior incidência respostas do tipo “GOSTO” (46,72% das respostas), do que as “NÃO GOSTO” (25,14%) ou “IDEAL SERIA” (28,18%). A predileção natural dos respondentes em manifestarem o que gostam em seus colegas de trabalho provavelmente relaciona-se à dificuldade natural das pessoas em manifestarem crítica a outras pessoas.

Por possuir o campo “NÃO GOSTO”, essa metodologia de coleta permite ao RH ter acesso a opiniões dos respondentes que, numa entrevista, seriam mais difíceis de se obter. Ainda nessa linha, observou-se que as respostas do tipo “NÃO GOSTO” e “IDEAL SERIA” que mais raramente ocorreram foram as que dizem respeito a aspectos da moral e ética dos indivíduos.

QUADRO 5.14 – Classificações dos indicadores de competência.

OPERAÇÕES	GOSTO	NÃO GOSTO	IDEAL SERIA	<i>Total</i>
Classificados pelos respondentes	136 (79,53%)	61 (66,31%)	72 (69,90%)	269 (73,50%)
Não classificados pelos respondentes	35 (20,47%)	31 (33,69%)	31 (30,10%)	97 (26,50%)
Total	171 (46,72%)	92 (25,14%)	103 (28,14%)	366 (100%)

Quanto às respostas não classificadas pelos respondentes, a lista abaixo mostra a distribuição dessas respostas por categorias. São elas:

- Respostas do tipo “OUTROS”: 33 respostas (9,02% do total) para as quais os respondentes que não encontraram no glossário um atributo representativo;
- Respostas sem classificação: 64 respostas (17,49% do total) não tiveram tentativa de classificação por parte dos respondentes.

Dentre as 33 respostas do tipo “OUTROS”, 14 delas (42,42%) produziram 5 novos atributos (Equilíbrio emocional; Otimismo; Proficiência em língua estrangeira; Pontualidade; e Gostar de viajar) e uma competência (Comunicação), ao passo que as outras 19 respostas do tipo “OUTROS”, bem como as 64 sem classificação, quando analisadas, revelaram grande similaridade com outros atributos já existentes no glossário, não exigindo aparentemente a criação de outros atributos.

Tendo em vista a pequena porcentagem de novos atributos gerados (5,62%), é possível afirmar que a cobertura do glossário original quanto aos atributos foi satisfatória. É importante ressaltar que o surgimento de novos atributos era algo esperado, haja visto a diversidade de atribuições desempenhadas por profissionais com alto nível de especialização, em equipes pequenas, frente à especificidade do glossário, criado exclusivamente para equipes de IC.

Sobre a suficiência dos glossários, a literatura (LEME (2005); RABAGLIO (2004) e RUZZARIN (2002) têm apresentado listas genéricas para os atributos “HABILIDADE” e “ATITUDE”, aplicáveis a qualquer situação profissional. Solução desse tipo para o glossário se contrapõe àquela apresentada nesse trabalho, que traz atributos colhidos da literatura especializada em IC. Foi entendido que um glossário personalizado é mais adequado, pois se aproxima mais das necessidades específicas das funções profissionais a que se aplica, porém tal personalização traz consigo dois desafios:

- 1 - A possibilidade da produção de lacunas no glossário (que, para o método de mapeamento aqui apresentado, se evidenciaria tanto através do surgimento de respostas do tipo “OUTROS” não classificáveis em outros atributos, quanto do aumento do número de respostas não classificadas);

- 2 - A necessidade de um esforço consideravelmente maior por parte dos profissionais de RH responsáveis pelo mapeamento, no sentido de conhecer as funções e gerar um glossário personalizado.

Uma solução a essas questões seria a utilização de um glossário genérico atrelado a mecanismos que permitam a cada respondente, no ato da classificação, “personalizar” a descrição dos atributos por ele escolhidos, agregando novos sentidos à descrição original do atributo. Além disso, ao classificarem como “OUTROS”, poder-se-ia requisitar o apontamento e readequação de algum atributo similar, para que a resposta caiba nessa nova definição do atributo. Ao final do processo de classificação, as sugestões seriam avaliadas e, se possuírem representatividade frente ao conjunto dos respondentes (i.e., se várias pessoas tiverem sugerido a mesma mudança), e se os responsáveis pelo RH e a gerência da organização compreenderem ser salutar a alteração, então o glossário, agora não mais genérico mais personalizado para aquela organização, é alterado.

De maneira geral, é possível ainda elencar outros dois fatores capazes de explicar a existência de respostas do tipo “OUTROS”, e de respostas sem classificação. São eles:

- 1 - problemas de disponibilidade dos respondentes para o cumprimento da atividade;
- 2 - problemas de motivação e comunicação da importância do conhecimento e uso do glossário.

Quanto à primeira questão, a realização de um planejamento com apoio da direção da organização, bem estruturado e comunicado a todos deve ser o suficiente para reduzi-lo a baixos níveis. No que diz respeito ao segundo, sua ocorrência e seus reflexos sobre o resultado do processo são mais preocupantes.

Ao comparar as respostas do “GOSTO”, “NÃO GOSTO” e “IDEAL SERIA” aos atributos do glossário a elas atribuídos, foram encontradas aparentes discordâncias, como a apresentada no quadro 5.15.

QUADRO 5.15 – Resposta e atributo.

Tipo de Resposta	Resposta	Atributo do glossário escolhido pelo respondente
GOSTO	“Alegre.”	Perseverança

Para o caso aqui estudado, esse fenômeno ocorreu em 4,92% das classificações feitas pelos respondentes, que corresponde a um número reduzido (porém não desprezível) de respostas. Como possíveis causas desse fenômeno, pode-se citar:

- *Subjetividade*: dificuldade tanto em reconhecer quanto em expressar, na forma textual e num período de tempo tão breve, o que se “gosta” ou “não se gosta” em colegas de trabalho. Em muitos casos, é de se esperar que o resultado desse processo também seja afetado pelas limitações de cada indivíduo em se expressar por meio da escrita. Ampliada pelo fato da avaliação ter ocorrido em um único momento, influenciada pela ocasião;
- *Classificação aleatória*: classificação descomprometida por parte do respondente;
- *Modelos mentais*: é possível associar a essa aparente incoerência a existência de algum modelo mental, próprio do respondente, que justifica perfeitamente tal conexão. Tendo em vista o exemplo, é possível que, devido à sua história de vida e seus referenciais filosóficos, algum respondente tenha para si como verdade a idéia de que a alegria é equivalente à perseverança;
- Estabelecimento de *relações de causa-e-efeito*: em alguns casos, o tipo de associação feita pelos respondentes leva a crer que o atributo representa não a resposta em si, mas sua consequência. Em outras palavras, a resposta corresponderia a uma situação, contexto ou realidade particular, enquanto o atributo representaria o

comportamento resultante da tal situação, contexto ou realidade causadora;

- *Abandono da frase*: ocorreria sempre que o respondente julgar, frente à objetividade do glossário (com seus termos clara e objetivamente definidos), que a representação textual de sua subjetividade quanto ao colega analisado não fora tão adequada quanto algum outro termo do glossário. Na verdade, essa parece ser a causa mais provável para esses desvios, uma vez que a tomada de decisão que cada respondente toma quanto à forma de representar os aspectos marcantes de seus colegas ocorre realmente no momento da classificação, e não no momento da resposta. Os resultados indicam que os respondentes atribuem grande importância às respostas, mas não ficam alheias aos pensamentos e sentimentos presentes no momento em que lêem os atributos e seus significados, a fim de realizar a classificação. Esse processo dialético, não determinístico, pode tornar a resposta mais um elemento inspirador que um elemento definidor da classificação.

Após a classificação dos indicadores em atributos, estes foram distribuídos de acordo com a sua tipologia, visualizada no quadro 5.16. A cobertura do glossário (primeira versão) foi eficiente na aplicação NIT/Materiais, 93,8% dos indicadores de competência coletados foram contemplados pelo glossário.

QUADRO 5.16 – Resultado da coleta classificado por atributos.

Atributos	Nº de Indicadores
Atitude	175
Habilidade	160
Conhecimento	21
Atributos não classificáveis	10

Os *Atributos não classificáveis*: são atributos classificados como “OUTROS” pelos respondentes tendo em vista alguma competência específica, apesar da mesma ser composta por atributos presentes no glossário. Com isso, não foi possível desdobrar em atributos os indicadores de competência relacionados à “COMPETÊNCIA COMUNICAÇÃO”. Os respondentes se referiam a eles como uma competência e não como atributos. Fato igual ocorreu com o atributo “CAPACIDADE ANALÍTICA”, pois o mesmo na primeira versão do glossário aparece muito amplo, funcionando como um “guarda-chuva” para outros atributos presentes no próprio glossário. Foi possível constatar que para uma maior eficiência na coleta de atributos se faz necessário evitar o uso de competências pelos respondentes.

Um atributo demonstrado de maneira exagerada pode ser um problema. As respostas dadas demonstram em muitos casos que os atributos que figuram no campo “NÃO GOSTO” só estão lá por serem exagerados. Se fossem dosadas, poderiam se tornar pontos positivos para a equipe. Isso evidencia que no “NÃO GOSTO” pode aparecer indicações tanto da falta quanto do exagero dos atributos.

O “NÃO GOSTO” inspirou uma parte considerável dos “IDEAL SERIA”, mas não todos. Na análise dos resultados o “GOSTO e NÃO GOSTO” foram interpretados da seguinte forma:

- “GOSTO” corresponde à: Existência do atributo na equipe: O atributo é percebido pelos parceiros;
- “NÃO GOSTO” representa a idéia contrária.

Pelos resultados, pode-se dizer que para os maiores valores da soma dos (“GOSTO” + “NÃO GOSTO” + “IDEAL SERIA”) em um mesmo atributo:

- 1 - se o “GOSTO” supera em muito a soma (“NÃO GOSTO” + “IDEAL SERIA”), a equipe VALORIZA esse atributo e acha que não é fator crítico melhorá-los (são os PONTOS FORTES);
- 2 - se além disso, houver um grande valor da soma (“NÃO GOSTO” + “IDEAL SERIA”), a equipe crê que precisa mais desse atributo

(*precisa ser melhorado* – tem ligação com PONTOS FRACOS (os pontos fracos são aqueles atributos nessa situação, que possuem o “GOSTO” bem menor que a soma “NÃO GOSTO” + “IDEAL SERIA”).

Com essas informações é possível mensurar a importância do atributo para a equipe é possível também verificar o que a equipe valoriza e o que não valoriza, isto pode ser visualizado na figura 5.14, 5.15, 5.16 e 5.17, construídas com indicadores e atributos de competência coletados pela aplicação da ferramenta Levantamento de Atributos, relacionando o número de ocorrências de indicadores por atributo de competências. Elas permitem uma visualização quase que imediata dos pontos fortes e fracos da equipe.

A figura 5.14 torna possível visualizar os atributos organizacionais da equipe de IC do NIT/Materiais, atributos presentes na maioria dos membros da equipe. É possível verificar que alguns atributos ocorrem com maior intensidade que outros na equipe NIT/Materiais.

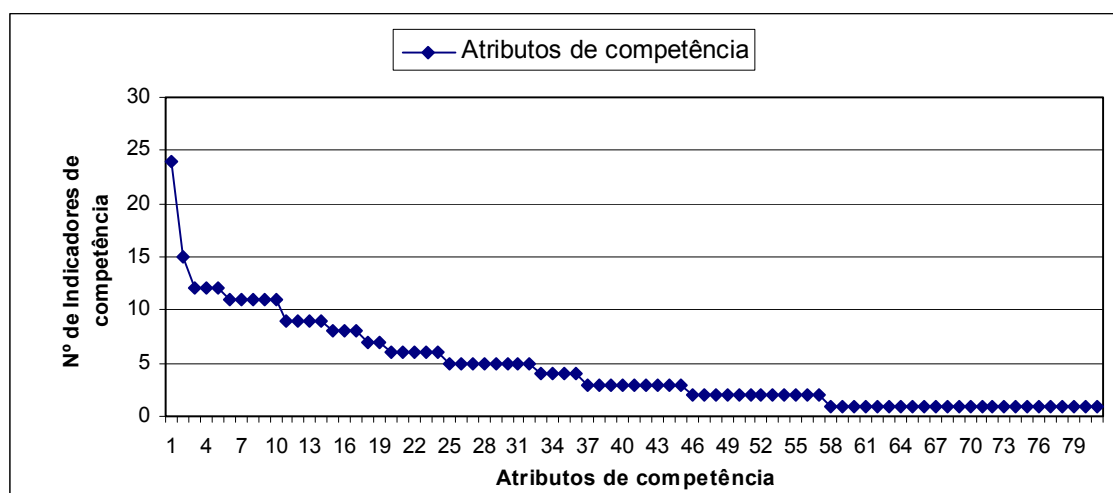


FIGURA 5.14 – Distribuição geral dos atributos pela equipe.

A figura 5.15 apresenta a distribuição gráfica do atributo de competência conhecimento na equipe NIT/Materiais, é possível visualizar vários atributos de valor reconhecido pela equipe.

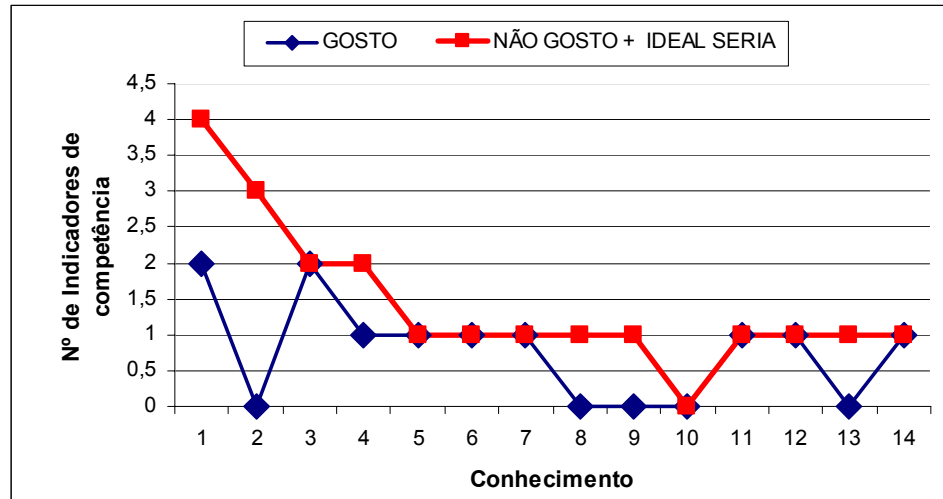


FIGURA 5.15 – Conhecimentos da equipe NIT/Materiais.

A figura 5.16 apresenta a distribuição gráfica do atributo de competência habilidade na equipe NIT/Materiais, através dela é possível verificar que o atributo “8” apresenta uma significativa diferença entre o que a equipe reconhece e o que acha que deva ser melhorado. Os atributos “7” e “3” podem ser reconhecidos claramente como pontos fortes da equipe.

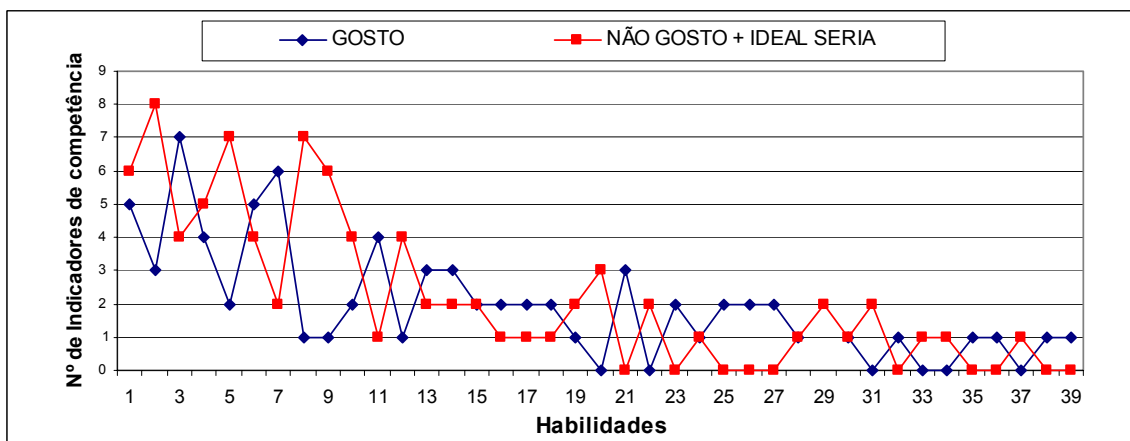


FIGURA 5.16 - Habilidades da equipe NIT/Materiais.

A figura 5.17 apresenta a distribuição gráfica do atributo de competência atitude na equipe NIT/Materiais.

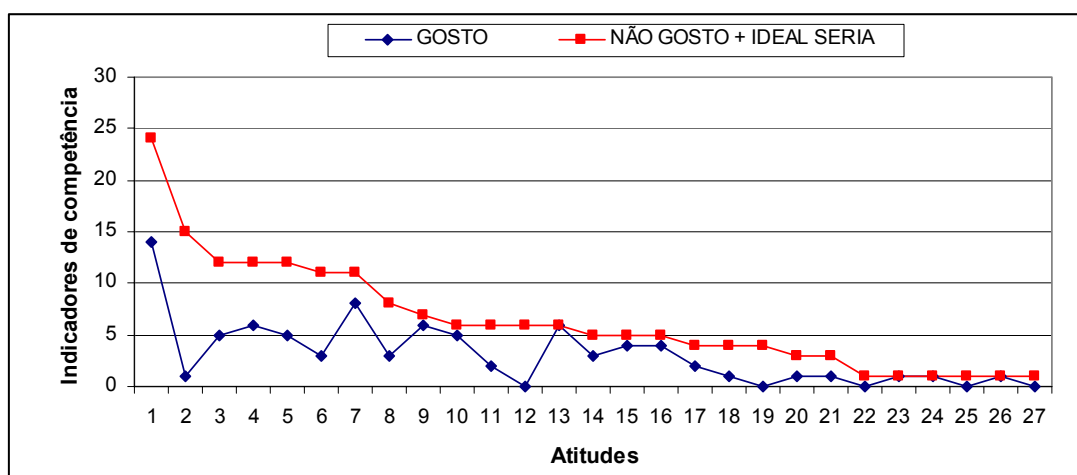


FIGURA 5.17 - Atitudes da equipe NIT/Materiais.

É possível verificar a partir da figura 5.17, que o atributo “1” apresentou uma grande quantidade de indicações. Um atributo muito valorizado pela equipe, bastante reconhecido, porém a equipe sente que tem que melhorá-lo (PONTOS FRACOS), como o atributo “2”, a equipe o valoriza e reconhece que tem que desenvolvê-lo. Há outro tipo de ponto fraco advindo dos atributos, que tem relação com aqueles atributos de baixa incidência, atributos estes que apareceram apenas com um indicador ou nenhum, mas a sua presença ou ausência chama a atenção quando relacionada com a estratégia da organização, o que parecia um atributo pouco valorizado, relacionado à estratégia da organização lhe é atribuído o devido valor, e com isso é possível verificar as deficiências da equipe e realizar melhorias mais focadas e eficazes.

O domínio do glossário como fator crítico de sucesso para os tipos de análises propostas (quais atributos são mais reconhecidos e quais tem maior impacto – i.e., conclusões baseadas nos atributos tais quais estão descritos no glossário) – Além do domínio do significado dos atributos, faz-se necessário auxiliar os respondentes na compreensão do real significado dos atributos contidos no glossário, podemos citar:

- Vivências que ressaltem a diferença entre o que se pensa sobre algo e aquilo que o “algo” realmente é;
- “Jogos/Atividades”, de diversos tipos, presencial ou baseada na própria ferramenta, que permita aos respondentes treinar/simular a associação correta entre respostas e o glossário;
- Uso de Tesouro (a ferramenta de classificação poderia trazer, na forma de tesouro, exemplos e contra-exemplos de classificação);
- Outras facilidades de classificação que tornem a busca e localização dos atributos corretos um desafio mais palatável por parte dos respondentes (ex.: pré-classificações, palavras-chave, etc.);
- Feedback tornar a aplicação do ferramental uma rotina dentro da organização;
- Desenvolvimento contínuo do glossário permite maior afinidade entre a forma com que aquele grupo compreende os atributos e as descrições dos atributos contidas no glossário. Isso permite um ganho adicional essencial à gestão por competências: permite que a equipe de RH gerencie competências baseadas em atributos reais para seus colaboradores, e não atributos distantes da realidade dessas pessoas. Isso permite ao RH customizar seu processo de levantamento de atributos e de gestão por competências, quebrando alguma possível dependência de análises ou trabalhos de consultorias externas à organização. O fato do desenvolvimento do glossário ser uma realidade implica em que aplicações sucessivas do ferramental encaminhará a organização a respostas cada vez mais precisas e úteis às análises. Essa adaptação dos significados dos atributos não pode modificar o significado útil à GPPC, i.e., o sentido do atributo frente às atividades desempenhadas pelos profissionais da organização, relacionadas às competências. Na verdade, essa adaptação se ocuparia de contemplar o linguajar comum à organização, tentando na medida do possível incorporar o significado atribuído pela maioria

a cada atributo àquele com significado técnico adequado à GPPC. Para as pessoas na organização, introjetar as definições do glossário é bastante útil, na medida em que torna as regras da GPPC claras para todos. Cada um saberá sobre que referencial seu desempenho está sendo julgado/avaliado/reconhecido;

- Ter um número relevante de respostas sobre cada indivíduo – ter um número significativo de atribuições permitiria uma aproximação da realidade tal que se tornaria possível discutir a real existência dos atributos na equipe. Além disso, seria possível criar uma estrutura analítica capaz de fornecer uma visão das competências individuais;
- Classificação do que foi classificado como “Outros atributos” em dupla – Por ser a classificação do que foi classificado como “Outros atributos” (atributos não presentes no glossário, expressos pelos respondentes) uma atividade que contém alguma subjetividade, o trabalho em dupla é um dos mais eficientes mecanismos para a diminuição das incertezas quanto ao resultado da atividade.

Após as devidas melhorias foi finalizada a segunda fase de consolidação do glossário com apresentação do mesmo para toda a equipe NIT/Materiais, com um total de 98 atributos listados (Apêndice A - Glossário).

Para delinear a **estratégia organizacional**, o NIT/Materiais aplica uma técnica denominada reflexão estratégica, uma espécie de planejamento participativo, com toda a sua equipe. Na reflexão estratégica defini-se o que se chama missão corporativa e do negócio, que envolve a definição dos escopos de produtos, mercados, estratégias de integração, valores e características distintivas, unidades de negócios, portfólio de investimento e a estratégia competitiva. A missão do NIT/Materiais é “Contribuir para o desenvolvimento científico, tecnológico, econômico e social, através de produtos e serviços de informação em empresas e organizações públicas.” (NIT, 2005). Seu principal produto são estudos prospectivos, envolvendo tratamento e análise automatizada de informações. O NIT/Materiais possui pessoal especializado e ferramentas computacionais voltados para esta finalidade. Sua proximidade com a UFSCar, potencializa seu processo de

aprendizagem contínua devido à participação de alunos de pós-graduação e de graduação nos mais variados *cases*. Foram extraídos vários indicadores de competência da reflexão estratégica, visando explicitar as competências implícitas, conforme orientação de RUZZARIN (2002).

O NIT/Materiais não possui cargos definidos, as atividades são desenvolvidas e gerenciadas por projetos. Assim, a **análise dos cargos da organização** baseou-se nos papéis de IC, apresentados no referencial teórico (coordenador, analista e coletor) e em suas atividades dentro do ciclo de IC, estas foram mapeadas pela equipe NIT/Materiais. O mapeamento das atividades resultou em um manual de IC (NIT, 2004), com as atividades de todo o ciclo de IC mapeadas dentro do seu contexto. Baseado no manual NIT (2004), o pesquisador pode construir os quadros 5.17, 5.18, 5.19, 5.20, 5.21 e 5.22, onde são apresentadas as fases do ciclo de IC, conforme apresentado na revisão bibliográfica (capítulo 3 - identificação das necessidades; planejamento; coleta; análise; disseminação; e avaliação), suas atividades, os papéis desempenhados pelos membros da equipe NIT/Materiais e seus resultados. Foi mantida a mesma simbologia utilizada anteriormente nas competências referências para estabelecer as atividades a cada papel:

- Coordenador (♣);
- Analista (♦);
- Coletor (♥).

As atividades listadas nos quadros 5.17, 5.18, 5.19, 5.20, 5.21 e 5.22, são atividades macro do processo de IC, compreendem outras atividades não listadas neste trabalho, mas que estão presentes no manual NIT (2004). A importância de se identificar as atividades e seus resultados de acordo com cada fase do ciclo está relacionada às entregas colocadas por DUTRA (2001), isto por que ter todos os atributos de competência não é a única condição para se afirmar que o indivíduo é competente, é necessário também analisarmos suas entregas. Com o mapeamento das atividades e de seus resultados é possível visualizar as entregas de cada papel dentro do ciclo de IC e relacionar a elas os atributos necessários para a sua eficácia conforme é colocado por MCLAGAN (1997).

QUADRO 5.17 – Fase de Necessidades. Adaptado de NIT (2004).

Fase de Necessidades			
Atividades	Papeis de IC		
Buscar a solicitação	♣	♦	
Interpretar e contextualizar a solicitação	♣	♦	♥
Detalhar a solicitação em questões específicas	♣	♦	♥
Elaborar o pré-planejamento	♣	♦	♥
Aprovar com o cliente (interno ou externo)	♣		
Avaliar a fase e consolidar o conhecimento gerado	♣	♦	♥
Resultado: Lista de questões; Pré-planejamento; Dossiê da investigação preliminar.			

QUADRO 5.18 – Fase de Planejamento. Adaptado de NIT (2004).

Fase de Planejamento			
Atividades	Papeis de IC		
Estabelecer as ações	♣		
Atribuir tarefas e responsabilidades	♣		
Alocar os recursos técnico-financeiros	♣	♦	♥
Gerar o cronograma do trabalho	♣	♦	
Estabelecer indicadores de acompanhamento	♣		
Avaliar a fase e consolidar o conhecimento gerado	♣	♦	♥
Resultado: Planos para execução do trabalho de Inteligência			

QUADRO 5.19 – Fase de Coleta. Adaptado de NIT (2004).

Fase de Coleta			
Atividades	Papeis de IC		
Recuperar plano de coleta (evitar duplicações de esforços)	♣	♦	♥
Definir fontes de informação para coleta		♦	♥
Consultar plano de análise (foco no projeto)		♦	♥
Estabelecer procedimentos e instrumentos		♦	♥
Coletar		♦	♥
Consolidar os resultados		♦	♥
Avaliar a fase e consolidar o conhecimento gerado		♦	♥
Resultado: Informações necessárias à análise			

QUADRO 5.20 – Fase de Análise. Adaptado de NIT (2004).

Fase de Análise			
Atividades	Papeis de IC		
Recuperar plano de análise (assegurar a confiabilidade da análise e evitar retrabalho)		♦	♥
Avaliar as informações coletadas		♦	♥
Analisar as causas de eventos e ocorrências		♦	♥
Gerar as respostas e conclusões		♦	
Elaborar as recomendações		♦	
Elaborar relatórios e produtos complementares		♦	
Avaliar a fase e consolidar o conhecimento gerado		♦	♥
Resultado: Relatórios e outros produtos complementares.			

QUADRO 5.21 – Fase de Disseminação. Adaptado de NIT (2004).

Fase de Disseminação			
Atividades	Papeis de IC		
Preparar a disseminação	♣	♦	♥
Disseminar	♣	♦	
Avaliar a fase e consolidar o conhecimento gerado		♦	♥
Resultado: Respostas às questões de Inteligência; Recomendações ao cliente.			

QUADRO 5.22 – Fase de Avaliação. Adaptado de NIT (2004).

Fase de Avaliação			
Atividades	Papeis de IC		
Resgatar avaliações das fases anteriores e plano de avaliação.	♣	♦	♥
Avaliação do produto de IC	♣		
Avaliação do processo de IC	♣	♦	♥
Elaborar plano de melhoria para o ciclo de IC e encerrar o trabalho	♣	♦	♥
Resultado: Plano de melhoria; Documentação final do trabalho.			

A **formalização e a validação das competências de IC do NIT/Materiais** envolveu os seguintes passos:

Primeiro passo: construção e conceitualização da lista de atributos (Apêndice A - Glossário), através do ferramental Levantamento de Atributos (esta tarefa contou com a participação de toda a equipe NIT/Materiais). A lista contempla os atributos de competência conhecimentos, habilidades e atitudes;

Segundo passo: foi encaminhada a lista de atributos aos *top performers* de cada papel (Coordenador; Analista; e Coletor), para que eles indicassem a sua intensidade denominada “grau de cobertura”, que representa o quanto daquele atributo é necessário para a realização das atividades do ciclo de IC relacionadas a ele com maestria. A medida

do “grau de cobertura”, feita por uma escala de Likert de cinco pontos pode ser visualizada no quadro 23.

QUADRO 5.23 - Graduação para conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas. Adaptado de MACHADO (2000) e PEREIRA (1999).

Grau de cobertura	Valores
Muito Baixo	1
Baixo	2
Médio	3
Alto	4
Muito Alto	5

São conceituados como “Muito Baixo” os atributos com nenhum impacto sobre as atividades de IC. Classificados como “Baixo” os atributos que sua ausência não compromete a realização das atividades. Os conceituados como “Médio” são aqueles atributos que tem algum impacto nas atividades. Já os “Alto” impactam positivamente na performance do processo de IC. “Muito Alto” são classificados os atributos onde a sua ausência não permitem o desenvolvimento das atividades, impactando diretamente na sua performance. Como “Muito Alto” são atributos que devem ser requisitados no processo/atividade de IC nas quais se deseja ser líder de mercado.

A capacidade de gestão de competências da organização é um dos critérios usados para a seleção dos atributos, pelo fato de que um grande número de atributos poder ter sido marcado com o valor cinco de “grau de cobertura”, caso a organização não consiga gerenciar a todos deverá criar um critério para a sua seleção. No caso da aplicação NIT/Materiais foi estabelecido um total de 60 atributos, o que equivale a sua capacidade de gestão.

Terceiro passo: As listas com “grau de cobertura” (Apêndice B) foram encaminhadas ao coordenador do NIT/Materiais. Baseado na estratégia organizacional, na análise dos dados coletados pelo ferramental de Levantamento de Atributos (quais atributos

são mais reconhecidos e quais tem maior impacto) e na capacidade de gestão de competências do NIT/Materiais, escolheu os principais atributos a serem relacionados às competências necessárias ao trabalho de IC para cada papel (Quadros: 5.24; 5.25; e 5.26); Durante a criação das listas foi possível consolidar os conceitos dos atributos de competência na organização. A base de referência foi ampliada uma vez que foram adicionados novos atributos de competência, oriundos do contexto NIT/Materiais.

QUADRO 5.24 – Conhecimentos para os papéis de IC do NIT/Materiais.

Conhecimento	coordenador	analista	coletor
Conduzir Auditorias de Inteligência			x
Estratégia organizacional	x	x	
Estrutura de poder da organização	x		
Fontes de informação			x
Inteligência competitiva	x	x	x
Métodos, Técnicas e Ferramentas de análise.		x	
Métodos, Técnicas e Ferramentas de coleta.			x
Planejamento	x		
Relatórios		x	

QUADRO 5.25 – Atitudes para os papéis de IC do NIT/Materiais.

Atitudes	coordenador	analista	coletor
Agilidade	x		
Confiabilidade	x	x	x
Criatividade		x	x
Curiosidade			x
Detalhista		x	x
Diplomacia	x		
Empatia	x		
Estar constantemente atento às informações		x	x
Ética	x	x	x
Motivação	x		
Observação		x	
Percepção	x	x	x
Perseverança	x	x	x
Senso crítico	x	x	x

QUADRO 5.26 – Conhecimentos para os papéis de IC do NIT/Materiais.

Habilidades	coordenador	analista	coletor
Intuição		x	x
Percepção de sinais fracos		x	x
Lidar com ambigüidades, conflitos e dados incompletos		x	
Raciocínio lógico		x	x
Discernir		x	
Julgamento		x	
Pensamento analítico		x	
Raciocínio estratégico	x	x	
Extrair implicações estratégicas		x	
Interpretação de dados		x	
Capacidade de análise		x	
Capacidade de redação		x	
Capacidade de síntese		x	
Gerar recomendações de acordo com a análise		x	
Capacidade de reconhecer padrões e de extrair implicações dos dados		x	
Gerar explicações consistentes dos fatos		x	
Uso de rede de contatos			x
Identificação e uso de fontes criativas			x
Entrevistar			x
Extrair dados relevantes			x
Identificação e uso de fontes convencionais			x
Reconhecer anomalias de informação			x
Capacidade de obtenção de informações não publicadas			x
Gerenciar fontes de informação			x
Destreza com as fontes			x
Foco nos resultados	x		
Resolução de problemas	x		
Equilíbrio emocional	x		
Relacionamento com pessoas-chave	x		
Visão global			
Compreender tipos psicológicos			
Liderança	x		
Visão de futuro	x		
Organização e planejamento	x		
Negociação	x		

Quarto passo: Após a validação dos atributos de competência pelo coordenador do NIT/Materiais, o passo seguinte foi agrupá-los por similaridade, de forma a

facilitar a conversão dos mesmos em competências. Pelo fato das habilidades e das atitudes serem de difícil distinção, utilizou-se o referencial de atributos apresentado em RUZZARIN (2002), o mesmo procedimento usado para construir a base de referência apresentada anteriormente.

Como na construção da base de referência, o último passo do mapeamento envolveu a definição das competências organizacionais do NIT/Materiais. A partir da análise dos atributos coletados pelo ferramental Levantamento de Atributos, da base de referência, do planejamento estratégico e da análise das atividades mapeadas no manual NIT (2004), definiram-se as competências que se julgaram suficientes para a realização dos trabalhos em IC no contexto NIT/Materiais. A composição das competências do NIT/Materiais, em termos de atributos, foram estabelecidas e validadas pelo coordenador do NIT/Materiais e pelos membros que possuem as melhores performances na execução do ciclo de IC. O critério usado para avaliar a suficiência das competências de IC do NIT/Materiais foi o mesmo da construção da base de referência, as competências deveriam satisfazer a realização, de forma eficaz e eficiente, de todas as atividades do ciclo de IC apresentadas em NIT (2004). As competências podem ser visualizadas nos quadros 5.27, 5.28, 5.29, 5.30, 5.31 e 5.32.

Seguindo a orientação do coordenador do NIT/Materiais, alguns atributos listados a seguir valem para os três papéis de IC, enquanto outros, não. Estabeleceu-se a seguinte simbologia para indicar os atributos específicos a cada papel (quando aparece o símbolo, significa que o elemento está associado ao papel e os elementos que não apresentam nenhum símbolo a sua frente são comuns a todos os papéis):

- Coordenador (♣)
- Analista (♦)
- Coletor (♥)

QUADRO 5.27 – Competência organizacional NIT/Materiais: Relacionamento Interpessoal.

Relacionamento Interpessoal		
Construção de uma rede de contatos (interna e externa a organização, bom relacionamento com a equipe)		
Conhecimento	Habilidade	Atitude
	<ul style="list-style-type: none"> -Liderança♣ -Negociação♣ -Relacionamento com pessoas-chave♣ -Uso de redes de contatos♥ 	<ul style="list-style-type: none"> -Confiabilidade -Diplomacia♣ -Empatia♣ -Ética -Motivação♣ -Percepção

QUADRO 5.28 – Competência organizacional NIT/Materiais: Comunicação.

Comunicação		
Captura e disseminação de informações interna ou externa à equipe de IC.		
Conhecimento	Habilidade	Atitude
-Relatórios♦	<ul style="list-style-type: none"> -Capacidade de obtenção de informações não publicadas♥ -Capacidade de síntese♦ -Entrevistar♥ -Negociação♣ -Capacidade de redação♦ -Raciocínio lógico♦♥ -Relacionamento com pessoas-chave♣ 	<ul style="list-style-type: none"> -Confiabilidade -Diplomacia♣ -Empatia♣ -Ética

QUADRO 5.29 – Competência organizacional NIT/Materiais: Trabalho em equipe.

Trabalho em equipe		
Trabalho coletivo ao qual os integrantes do grupo somam suas competências em torno de um propósito único.		
Conhecimento	Habilidade	Atitude
-Relatórios	<ul style="list-style-type: none"> -Julgamento♦ -Liderança♣ -Negociação♣ -Raciocínio lógico♦♥ -Resolução de problemas♣ -Equilíbrio emocional♣ 	<ul style="list-style-type: none"> -Agilidade♣ -Confiabilidade -Criatividade♦♥ -Diplomacia♣ -Empatia♣ -Ética -Motivação♣ -Observação♦ -Perseverança -Senso crítico

QUADRO 5.30 – Competência organizacional NIT/Materiais: Capacidade Analítica.

Capacidade Analítica		
Avaliar e interpretar sistematicamente os dados, a fim de identificar fatos relevantes, <i>insights</i> e relacionamentos-chave, para o estabelecimento de conclusões úteis à tomada de decisão.		
Conhecimento	Habilidade	Atitude
-Estratégia organizacional ♣ ♦ -Estrutura de poder da organização ♣ -Métodos, Técnicas e Ferramentas de análise ♦	-Capacidade de análise ♦ -Capacidade de síntese ♦ -Discernir ♦ -Extrair dados relevantes ♥ -Extrair implicações estratégicas ♦ -Gerar explicações consistentes dos fatos ♦ -Capacidade de reconhecer padrões e de extrair implicações dos dados ♦ -Gerar recomendações de acordo com a análise ♦ -Interpretação de dados ♦ -Intuição ♦ ♥ -Julgamento ♦ -Lidar com ambigüidades, conflitos e dados incompletos ♦ -Organização e planejamento ♣ -Pensamento analítico ♦ -Raciocínio estratégico ♣ ♦ -Raciocínio lógico ♦ ♥ -Visão de futuro ♣	-Agilidade ♣ -Confiabilidade -Estar constantemente atento às informações ♦ ♥ -Ética -Criatividade ♦ ♥ -Curiosidade ♥ -Observação ♦ -Percepção -Perseverança -Senso crítico

QUADRO 5.31 – Competência organizacional NIT/Materiais: Organizar e gerenciar processos.

Organizar e gerenciar processos		
Estabelecer processos eficientes e eficazes na solução dos problemas de inteligência apresentados pelos clientes. Previsão e organização das ações e dos recursos necessários à realização do trabalho de inteligência.		
Conhecimento	Habilidade	Atitude
-Conduzir Auditorias de Inteligência ♥ -Estrutura de poder da organização ♣ -Inteligência competitiva -Planejamento ♣	-Discernir ♦ -Foco nos resultados ♣ -Julgamento ♦ -Liderança ♣ -Negociação ♣ -Organização e planejamento ♣ -Raciocínio estratégico ♣ ♦ -Raciocínio lógico ♦ ♥ -Resolução de problemas ♣ -Relacionamento com pessoas-chave ♣	-Agilidade ♣ -Confiabilidade -Diplomacia ♣ -Empatia ♣ -Ética -Estar constantemente atento às informações ♦ ♥ -Motivação ♣ -Perseverança -Senso crítico

QUADRO 5.32 – Competência organizacional NIT/Materiais: Coleta de informações.

Coleta de informações		
Competência relacionada à busca, recuperação, adequação e arquivamento dos dados potencialmente úteis à resolução dos problemas de inteligência.		
Conhecimento	Habilidade	Atitude
<ul style="list-style-type: none"> -Conduzir auditorias de inteligência♥ -Estrutura de poder da organização♣ -Fontes de informação♥ -Inteligência competitiva -Métodos, Técnicas e Ferramentas de coleta♥ 	<ul style="list-style-type: none"> -Capacidade de obtenção de informações não publicadas♥ -Capacidade de síntese♦ -Destreza com as fontes♥ -Discernir♦ -Extrair dados relevantes♥ -Foco nos resultados♣ -Gerenciar fontes de informações♥ -Identificação e uso de fontes convencionais♥ -Identificação e uso de fontes criativas♥ -Julgamento♦ -Percepção de sinais fracos♦♥ -Reconhecer anomalias de informação♥ -Relacionamento com pessoas-chave♣ -Resolução de problemas♣ 	<ul style="list-style-type: none"> -Agilidade♣ -Confiabilidade -Criatividade♦♥ -Curiosidade♥ -Detalhista♦♥ -Diplomacia♣ -Estar constantemente atento às informações♦♥ -Empatia♣ -Ética -Motivação -Observação♦ -Perseverança -Senso crítico

O processo de formatação das competências do NIT/Materiais pode ser visualizado na figura 5.18.

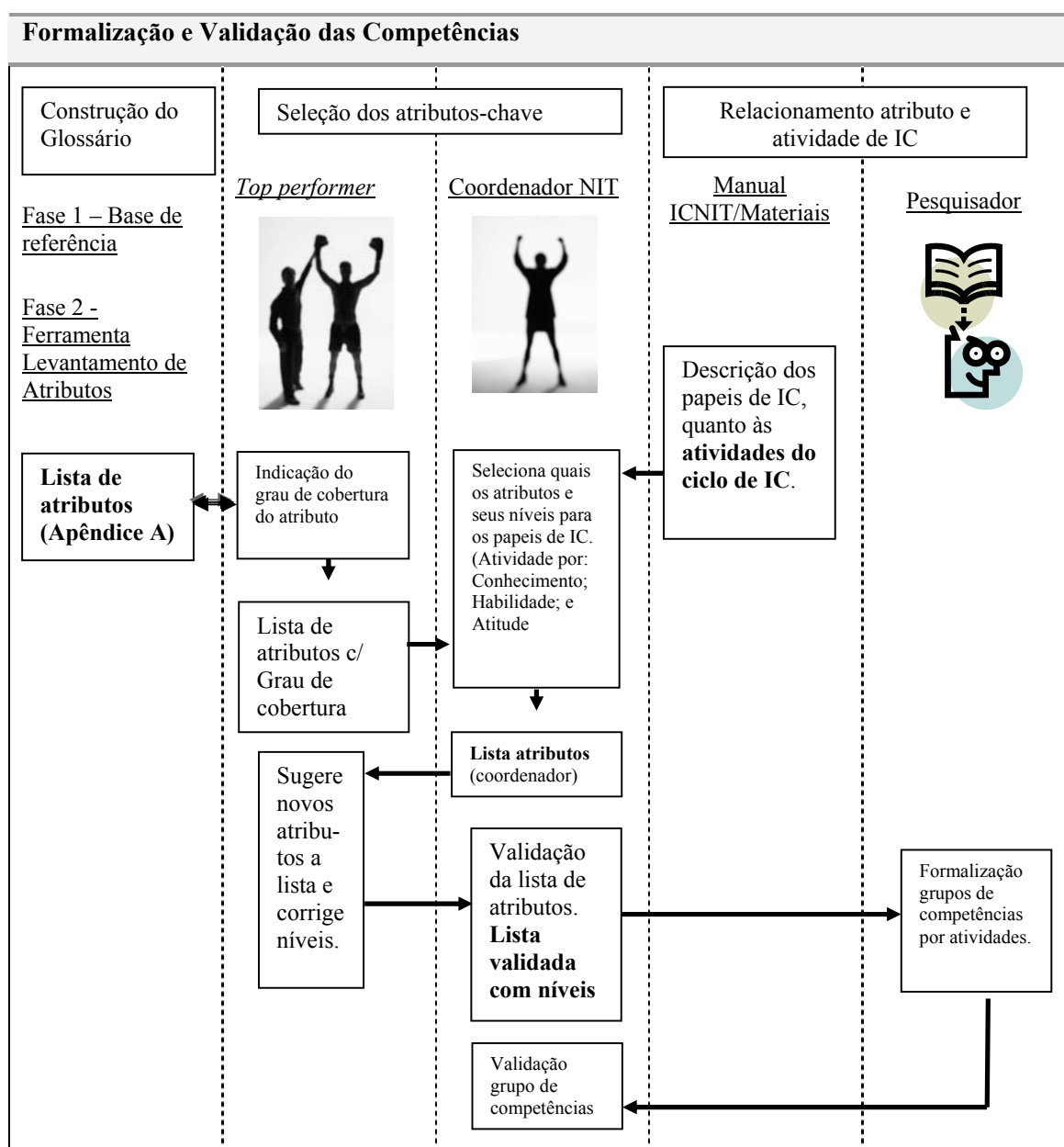


FIGURA 5.18 – Formalização e validação das competências.

A competência essencial do NIT/Materiais está ligada à sua capacidade de realizar análises automatizadas de informações. Conforme autores como PRAHALAD e HAMEL (1990), para serem essenciais, as competências devem responder a três critérios: oferecer reais benefícios aos consumidores, ser difícil de imitar e prover acesso a diferentes mercados.

Para FLEURY e FLEURY (2001) uma competência essencial pode estar associada a profundo conhecimento de qualquer estágio do negócio, para ser considerada uma competência essencial, esse conhecimento deve estar associado a um sistemático processo de aprendizagem, que envolve pesquisa e desenvolvimento e capacitação de pessoal. O quadro 5.33 apresenta uma síntese das características essenciais da competência “análise automatizada” do NIT/Materiais.

Com o resultado da ferramenta Levantamento de Atributos e da validação das competências, foi possível complementar a base de referência, com novos atributos pertencentes ao contexto NIT/Materiais que antes não foram contemplados pela literatura. Conseguiu-se dar ao glossário de atributos uma maior consistência e personalização ao contexto NIT/Materiais, além de tornar a comunicação dos conceitos entre a equipe mais eficiente.

QUADRO 5.33 – Filtro para uma competência essencial.

Autor	Competência essencial	Competência análise automatizada
PRAHALAD e HAMEL (1990)	Oferecer reais benefícios aos consumidores	Reconhecimento internacional e das principais Instituições de pesquisa do Brasil pelos trabalhos desenvolvidos.
	Ser difícil de imitar	Pessoal especializado; Software comerciais específicos; Complexo ciclo de aprendizagem; Vários cases em diferentes áreas.
	Prover acesso a diferentes mercados	Público alvo empresas e organizações públicas.
FLEURY e FLEURY (2001)	Profundo conhecimento de qualquer estágio do negócio	Análise e coleta automatizadas de informações (fases de análise e coleta do ciclo de IC).
	Processo de aprendizagem, que envolve pesquisa e desenvolvimento e capacitação de pessoal.	Com o desenvolvimento de pesquisa a nível de pós-graduação, a preparação e capacitação de pessoal é contínua.

A **avaliação das competências individuais** foi realizada utilizando como base os atributos de competência conhecimentos e habilidades, requeridos pelos papéis que ocupam e pelas atividades que irão desenvolver. Para isto, elaborou-se um mapa de competência para cada membro da equipe. Os critérios de avaliação seguem a graduação apresentada na quadro 5.34.

QUADRO 5.34 - Graduação para conhecimentos e habilidades disponíveis. Adaptado de MACHADO (2000).

Grau de cobertura	Intervalo	Conceito
Nulo	0	Não possui o conhecimento/habilidade, necessita de capacitação.
Pouco	1 a 25%	Possui o conhecimento/habilidade, porém precisa de supervisão constante.
Médio	26% a 50%	Possui o conhecimento/habilidade, porém precisa de supervisão pontual.
Alto	51% a 75%	Possui o conhecimento/habilidade e não necessita de Supervisão.
Máximo	76% a 100%	Possui conhecimento/habilidade que permite condições para gerenciamento de projetos.

Estando disponíveis a relação de requerimentos (conhecimentos e habilidades) de cada papel e as competências disponíveis dos indivíduos; a seguir torna-se possível relacionar estas informações de forma automática para estudar a melhor colocação dos indivíduos, assim como os “*gap*” de competências existentes e deduzir as necessidades de capacitação/treinamento.

A partir da coleção de atributos, obtidos da análise da estratégia organizacional, da ferramenta Levantamento de Atributos, da base de referência e da análise dos papéis em IC, utilizou-se a ferramenta computacional GCA como apoio à gestão das competências em IC da organização. A interface da ferramenta pode ser visualizada na figura 5.4.

A interface permite a consulta e simulações das informações de forma totalmente amigável. Uma série de funcionalidades está disponível de forma padronizada nesta interface, conforme apresentadas na seção escolha da ferramenta de TI.

Com o objetivo de implantar o processo de gestão por competências. Até agora o NIT/Materiais, realizou todo o processo de conscientização da equipe, a cerca do conceito e do processo de gestão por competências, o mapeamento das atividades de IC no contexto NIT/Materiais e o perfil de competências do profissional de IC no contexto NIT/Materiais, no que diz respeito aos papéis de IC: Coletor de IC NIT/Materiais; Analista de IC NIT/Materiais e Coordenador de IC NIT/Materiais. Além disso, foram realizados treinamentos específicos, voltados à realização do mapeamento e do processo de gestão. Com a realização deste trabalho, a base de referência e o método completo de mapeamento foram determinados e aplicados na organização. Ao longo dos próximos meses, esse trabalho de implantação da GPPC continuará avançando e produzindo novos resultados, práticos para o NIT/Materiais, e acadêmicos, de interesse de toda a comunidade em IC.

6 CONCLUSÕES

Conclui-se, ao término dessa pesquisa, que a discussão suscitada em torno da temática das competências em IC pôde esclarecer o modo como esse novo processo de gestão de pessoas por competências é capaz de contribuir para a criação e desenvolvimento de equipes de IC mais eficientes e eficazes, num processo de melhoria contínua, necessário a toda equipe de IC. A seguir, destacamos alguns dos resultados específicos das contribuições estabelecidas nesse trabalho.

Sobre as listas de atributos, uma utilização importante diz respeito à indicação de autores e referências que tratam das características necessárias a um profissional de IC. Essas informações são úteis a indivíduos ligados à IC, que possuem a responsabilidade de cuidar da formação, recrutamento e desenvolvimento de profissionais de IC.

Uma outra forma de se explorar a lista dos atributos e das competências referenciais é aplicá-las à seleção e ao desenvolvimento de profissionais de IC. Por meio desses elementos, torna-se possível, por exemplo, a visualização do futuro profissional, através dos atributos de competência ligados ao(s) papel(is) que irá desempenhar na equipe, ou o planejamento de treinamentos necessários à qualificação dos profissionais já pertencentes à equipe. Esses elementos de competência também permitem a construção de propostas de carreira para os profissionais de IC, servindo de orientação, tanto para a organização quanto para os profissionais, para a consolidação dos processos de estabelecimento e evolução das competências ao longo do tempo, bem como de reconhecimento e premiação. Além disso, com essas informações à disposição, torna-se mais fácil à organização de equipes cujas atribuições estejam bem distribuídas entre seus membros, diminuindo assim o nível de exigência sobre os *top performers*, e fazendo com que a equipe esteja mais equilibrada e menos dependente de seus profissionais chave.

A consciência desses elementos de competência também pode contribuir para a avaliação de equipes de IC já existentes, permitindo uma comparação entre o estado atual da equipe e um padrão referencial, de forma a estabelecer sua capacidade e, a partir daí, planejar as ações de melhoria.

A gestão das competências da sua equipe de IC permite ao NIT/Materiais posicionar-se estrategicamente frente ao seu ambiente, acompanhar a evolução das mesmas dentro do conjunto de pessoas que as possuem e formular novos produtos/serviços de IC, assegurando vantagem competitiva à organização.

É importante notar que a utilização das tabelas e das competências referenciais independe de outras realizações no âmbito da gestão por competências. Isso significa que organizações que não tenham implantado a gestão por competências poderão se valer dos atributos e das competências referenciais para realizar atividades de seleção e treinamento mais adequadas às demandas de IC.

A esse respeito, é importante destacar que ela constitui um desafio para qualquer organização que a desejar implementar, face às mudanças organizacionais que impõe. A liberdade de operar ao nível das competências dos indivíduos exigirá da organização, como contrapartida natural, dar as condições tanto para a evolução dos funcionários, quanto para a efetivação dos resultados dessa evolução. E essas condições invariavelmente passam por pontos tais como o aumento da autonomia dos profissionais, os quais obviamente afetam a estrutura organizacional em seus aspectos mais profundos. Esse é, portanto, um processo de mão dupla, que exige muito não só dos profissionais da organização, mas também da própria organização (sobretudo de suas lideranças).

Esse é também um processo de longa maturação. Seus objetivos, portanto, não podem ser de curto prazo, mas ao contrário, precisam almejar o estabelecimento de uma vantagem competitiva perene à organização, baseada em seus profissionais.

O trabalho forneceu um método aplicável a outras organizações de IC, espera-se com o caminho mostrado, bem como com a abordagem e instrumentos de pesquisa adotados, sejam inspiradores e frutíferos para novos trabalhos, o que não quer dizer que todas as pesquisas sobre este tema tenham que seguir este caminho. Como pode ser constatado neste trabalho a implementação da GPPC em uma organização passa pela personalização do modelo ao seu contexto, adquirindo as especificidades do ambiente, isto é, o modelo é adaptado ao contexto da organização, o modelo não é uma camisa de força ele sofre algumas alterações ao logo do processo, como por exemplo, nesta pesquisa, foi utilizada como referência uma base de competências retirada da literatura e depois

personalizada ao contexto da organização e para a coleta dos atributos de competência a ferramenta Levantamento de Atributos.

O método pesquisa-ação mostrou-se adequado aos objetivos propostos, pois os mesmos foram alcançados. As limitações impostas pelo método estão relacionadas à impossibilidade de se fazer generalizações com os resultados alcançados, pois a pesquisa tratou um caso específico o caso NIT/Materiais.

O campo de pesquisa envolvendo a implementação do modelo de GPPC, tem muitas possibilidades de pesquisa como afirmou SILVA (2003). No que se referem à IC as oportunidades de pesquisa se multiplicam, pois fora constatado durante o desenvolvimento deste trabalho a ausência de pesquisas envolvendo os dois temas. Este trabalho deu um maior enfoque a questão do mapeamento das competências para os principais papéis de IC, pois a organização está iniciando o processo de GPPC. Outras investigações poderão ser geradas a partir dos resultados deste trabalho, como por exemplo, a formulação completa de um sistema de GC para equipes de IC, desenvolvendo outras atividades do modelo de GPPC proposto por DUTRA (2001), já que como resultado este trabalho resultou no primeiro passo da GPPC.

Para concluir a dissertação, deve-se observar que foi atingido o objetivo de desenvolver um sistema para mapear, validar e avaliar conhecimentos e habilidades para IC, baseado no modelo de GPPC, e que os resultados obtidos são animadores, na medida em que indicam a necessidade de continuar o estudo do tema. Assim, espera-se que no futuro seja possível o desenvolvimento do modelo completo da GPPC aplicado a equipes de IC.

REFERÊNCIAS

- ABRAIC – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS ANALISTAS DE INTELIGENCIA COMPETITIVA. **Estudos de futuro**: cenário sobre o futuro da inteligência competitiva no Brasil. MARCIAL, E. (ORG). Brasília, 2004.
- ABRAIC – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS ANALISTAS DE INTELIGENCIA COMPETITIVA. Disponível em: <<http://www.abraic.org.br>>. Acesso em: 07 jun. 2005.
- ALBUQUERQUE, L. G.; OLIVEIRA, P. M. A gestão estratégica de pessoas. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v. 8, n. 4, p. 13-25, 2001.
- ALBUQUERQUE, L. G. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- ALVES, Rubens. **Filosofia da Ciência**: introdução ao jogo e suas regras. 21.ed. São Paulo: Brasiliense, 1995.
- AMARAL et al. Base de referência para o mapeamento de competências em inteligência competitiva. In: MARCIEL, E. (Org.). **Prêmio de inovação em inteligência competitiva**. Brasília: ABRAIC/FINEP, 2004.
- ANCORARH. **Ancorarh informática**. Disponível em: <<http://www.ancorarh.com.br>>. Acesso em: 10 ago. 2005.
- AWAZU Informal roles and intelligence actives: some management propositions. **Journal of Competitive Intelligence and Management**. V.2, n. 1, p.16-25, 2004.
- BEER, M. The transformation of the human Resource function: resolving the tension between a traditional administrative and new strategic role. **Human Resource Management**, v.36, n.1, p.49-56, 1997.
- BERTO, R.M.V.S.; NAKAND, D.N. A produção científica nos anais do encontro nacional de engenharia de produção: um levantamento de métodos e tipos de pesquisa. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (ENEGB), 19., 1999, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: UFRJ-ABEPRO, 1999. CD-ROM.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **ERA – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan.-mar. 2001.
- BRYMAN, A. **Research methods and organization studies**. London: Unwin Hyman, 1989.
- CALOF, J. L. Teaching CI: opportunities and needs. **Competitive intelligence magazine**, v. 2, n. 4, p. 28-31, Oct.-Dec. 1999.

- CALOF, J. L.; SKINNER, W. Competitive intelligence for managers: a brave new world (process which develops skills in planning, gathering, analyzing and disseminating information). **Optimum**. V. 28, n. 2, p. 38-44, 1998.
- CARVALHO, K. Disseminação da informação e informação de inteligência organizacional. **Datagrama zero – Revista de Ciência da Informação**, v. 2, n. 3, jun. 2001.
- CINTRA, J. C. A. **Técnica para apresentações com recursos visuais**. São Carlos: RIMA, 2002.
- COSTA, C. D. R.; CARRION, R. M. Estratégias de desenvolvimento da competência de aprendizagem em empresas prestadoras de serviços de telecomunicações do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração do EA/UFRGS**. Porto Alegre, v. 9, n. 3, maio-jun. 2003.
- COUGHLAN, Paul; COUGHLAN, David. Action research for operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, v.22, n.2, p.220-240, 2002.
- DAVENPORT, E.; CRONIN, B. Competitive intelligence and social advantage. **Library Trends**. V. 43, n. 2, p. 239-247, 1994.
- DAVENPORT, Thomas H. PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual**. Rio de Janeiro, Campus, 1998.
- DDIC. **Inteligência Competitiva**. Disponível em: < <http://www.ddic.com.br> >. Acesso em: 10 ago. 2005.
- DESLANDES, S. F. et al. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petropolis,RJ: Vozes, 1994.
- DUTRA, J. S.; HIPOLITO, J. M. A.; SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **Revista de Administração Contemporânea**, v.1, jan.-mar. 2000.
- DUTRA, J. S. et al. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.
- DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas S.A., 2004.
- EBOLI, M. Um novo olhar sobre a educação corporativa-desenvolvimento de talentos no século XXI. In: DUTRA, J. S. **Gestão por competências: indo além da teoria**. 4. ed. São Paulo, Gente, 2001.
- EBOLI, M. O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. In: LIMONGI-FRANÇA, A. C. et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: LIMONGI-FRANÇA, A. C. et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FLEISHER, C. S. Competitive intelligence education: competencies, sources, and trends. **The information Management Journal**. Mar.-Apr., 2004.

FLEURY, A. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, M. T. L. ; OLIVEIRA JUNIOR, M. M. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: FLEURY, M. T. L. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, A. C.; FLEURY, M. T. L. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Gestão & Produção**, v. 10, n. 2, p. 129-144, ago. 2003.

FPNQ - FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE – **Critérios de Excelência 2005**. Disponível em: <<http://www.pnq.org.br/first.htm>>. Acesso em 10 ago. 2005.

FORZA, C. Survey research in operations management: a process-based perspective. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 152-194, 2002.

FULD, L. M. **The new competitor intelligence: the complete resource for finding, analyzing, and using information about your competitors**. New York: John Wiley & Sons, 1995.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas S.A, 1989.

GILAD, B. CI education: Harvard style. **Competitive Intelligence Magazine**. V. 6, n.4, July.-Aug. 2003.

GRAMIGNA, M. R. Gestão por competências: uma nova opção para tornar as empresas mais competitivas. **RH.COM.BR**, São Paulo, maio 2004. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>>. Acesso em: 24 maio 2004.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. The core competence of the corporation. **Havard Business Review**, v.68, n.3, p.79-91, May-June 1990.

HERRING, J. P. Tópicos fundamentais de inteligência: processo para identificação e definição de necessidades de inteligência. In: PRESCOTT, J. E.; MILLER, S. H. **Inteligência competitiva na prática**. Rio de Janeiro: Campus. 2002, p. 274-291.

HERRING, J. P. What is intelligence analysis. **Competitive Intelligence Magazine**, v.1, n.2, July-Sept, p. 13-16, 1998.

HIPOLITO, J. A. M. Tendência no campo da remuneração para o novo milênio. In: DUTRA, J. S. **Gestão por competências: indo além da teoria**. 4. ed. São Paulo, Gente, 2001.

IDS SCHEER. **Metodologia e sistema de gestão de competências**. São Paulo, 2004.

IDS SCHEER. **Business process excellence: perfil corporativo**. São Paulo, 2005a.

IDS SCHEER. Disponível em: <<http://www.ides-sheer.com.br>>. Acesso em: 07 jun. 2005b.

- ILES, P. A. Achieving strategic coherence in HRD through competence-based management and organization development. **Personal Review**, v. 22, n. 6, MCB, University Press, Bradford, 1993.
- LAHEY, R. What types of people perform competitive intelligence best? In: FLEISHER, C.S.; BLENKHORN, D.L. **Controversies in competitive intelligence: the enduring issues**. Westport: Praeger, 2003, p.243-256.
- LARA, J. F.; SILVA, M. B. Avaliação de desempenho no modelo de gestão por competências: uma experiência de utilização. **Psicologia.com.pt**, Porto- Portugal, 2005. Disponível em : <http://www.psicologia.com.pt/artigos/ver_artigo_licenciatura.php?codigo=TL0001&area=d8> . Acesso em: 13 jun. 2005.
- LAWLER III, E. E. Competencies: a poor foundation for the new pay. **Compensation & Benefits Review**, v. 28, n. 6, Nov.-Dec. 1996
- LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas**: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark,2005.
- KROGH, G.; ROSS, J. A perspective on knowledge, competence and strategy. **Personnel Review**, v. 24, n. 3, p. 56-75, 1995.
- MACHADO, E. O.; PIEMONTE, L. A.; MACIEL, M. F. Gestão e dimensionamento do capital intelectual. In: INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON KNOWLEDGE MANAGEMENT/DOCUMENT MANAGEMENT, 2000, Curitiba. **Anais...** Curitiba: [s. n.], 2000.
- MAIA, N.A. **Técnica de trabalho em grupo**: texto programado. São Carlos, Instituto de Tecnologia Educacional-UFSCar. 1970.
- MCLAGAN, P. Competencies: the nest generation. **Training & Development**, v.51, n.5, p.40, May, 1997.
- MERLI, G. **The TQM approach to capturing global markets**, IFS Ltda., UK, 1993
- MILER, J. P. Educational programs for intelligence professionals. **Library Trends**. V. 43, n.2, p. 253-263. 1994.
- MILLER, J. P. Skills and training for intelligence. In: __ **Millennium intelligence: understanding and conducting competitive intelligence in the digital age**. New Jersey: Cyber Age Books, 2000.
- MUNDIM, A. P. Curso Gestão por competências, São Paulo, 2004.
- NÚCLEO DE INFORMAÇÃO TECNOLÓGICA EM MATERIAIS (NIT). **Manual de Inteligência competitiva**. 2004. (publicação interna).
- NÚCLEO DE INFORMAÇÃO TECNOLÓGICA EM MATERIAIS (NIT). Disponível em: <<http://www.ufscar.nit.br>>. Acesso em: 10 ago. 2005.

OLIVEIRA, L. A. N. Mapeamento de competências: o enfoque da teoria da abrangência, São Paulo, 2002.

PARRY, S. B. The quest for competencies. **Training**. p. 48-54, July 1996

PEREIRA, J. C. R. **Análise de dados qualitativos**: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais. 2. ed. São Paulo: EDUSP, 1999.

PORTER, M. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RABAGLIO, M. O. **Ferramentas de avaliação com foco em competências**. São Paulo: Rabaglio Educação Empresarial em RH SC Ltda, 2004.

RODRIGUES, A. S. Concepção de um sistema de inteligência para uma organização do setor de bens de produção do complexo agroindustrial. 93 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)- Centro de Ciências Exatas, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2005.

ROBBINS, H.; FINLEY, M. **Por que as equipes não funcionam**: o que não deu certo e como torná-las criativas e eficientes. Brasil: Campus, 1997.

RUZZARIN, R. et al. **Gestão por competências**: indo além da teoria. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2002.

SAWKA, K. The analyst's corner: finding intelligence analysts. **Competitive Intelligence Magazine**. v.2, n.1, Jan.-Mar. 1999. Disponível em: <<http://www.scip.org/ci/>>. Acesso em: 8 ago. 2004.

SAWKA, K. The analyst's corner: training intelligence analysts. **Competitive Intelligence Magazine**. v. 2, n. 2, Apr.-June 1999.

SAWKA, K. Stages of Analysis. **Competitive Intelligence Magazine**. v. 5, n. 6, Nov.-Dec. 2002. Disponível em: <<http://www.scip.org/ci/>>. Acesso em: 8 ago. 2004.

SCIP – SOCIETY OF COMPETITIVE INTELLIGENCE PROFESSIONALS. Disponível em: <<http://www.scip.org>>. Acesso em: 07 jun. 2005.

SETZER, V. Como mapear competências. **Programação**, São Paulo, ano 4. n. 29, p. 13-18, fev. 2001.

SILVA, S. M. **A gestão das competências organizacionais em empresas da cadeia de valor para provimento de telefonia celular de 3.a Geração (3G)**. 2002. Tese (Doutorando em recursos humanos) USP, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo, 2002.

SILVA, C. M. **A gestão de competências e sua influência na implementação da gestão estratégica de pessoas: estudo de caso**. 2003. 177 f. Dissertação (Mestrado em administração), USP – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 2003.

SULLIVAN, Mark. Internal recruiting for an intelligence analyst. **SCIP.ONLINE**. v. 1, n.13, Aug. 2002. Disponível em: <http://www.imakenews.com/scip2/e_article000086185.cfm>. Acesso em: 06 ago. 2004.

THE INFORMATION MANAGEMENT JOURNAL. Local: Casa publicadora, Mar.-Apr. 2004

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 13. ed. São Paulo: Cortez, 2004.

THOMAS INTERNATIONAL. **Sistema de análise de perfil pessoal – PPA**. São Paulo, 1999.

THOMAS BRASIL. **Thomas Internacional**. Disponível em: <<http://www.thomasbrasil.com.br>>. Acesso em: 10 ago. 2005.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. Trad. Cid Knipel – São Paulo: Futura, 1998.

VARGAS, L. M.; SOUZA, R. F. O Ator de inteligência competitiva (IC) nas empresas: habilidades profissionais e exigências do mercado. **READ - Revista Eletrônica da Administração**. Porto Alegre, v.7, n.2, p.1-15, 2001. Disponível em <<http://www.read.adm.ufrgs.br/read24/artigos/artigo5.pdf>>. Acesso em: 06 ago. 2004.

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case research in operations management. **International Journal of Operations & Production Management**. v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competencia**: por uma nova logica. Tradução de Maria Helena C. V. Trylinski. Sao Paulo: Atlas, 2001. Tradução de: Objectif competence.

ZEMKE, R.; ZEMKE, S. Putting competencies to work **Training**. v.36, n. 1, p. 70-76, Jan. 1999.
YIN, R. K. **Case study research**: design and methods. 2. ed. London: Sage, 1994.

WALTON, R. E. **Tecnologia da Informação**: o uso de TI pelas empresas que obtêm vantagem competitiva. Tradução de Edson Luiz Riccio. São Paulo: Atlas, 1993.

APENDICE A

GLOSSÁRIO DE ATRIBUTOS DE COMPETÊNCIA (CONHECIMENTO, HABILIDADE E ATITUDE) PARA IC.

Habilidades

Aprender com as experiências

Aprimorar resultados continuamente, através do aprendizado oriundo da experiência.

Apresentação de resultados

Saber disseminar informações de maneira clara e objetiva, nos diferentes níveis da organização. Compreensão do processo de tomada de decisão na organização, bem como da forma como melhor influenciá-lo, através da inteligência gerada pela equipe.

Capacidade de análise

Examinar sistematicamente e estruturar informações, que podem se apresentar em um grande volume, completo ou incompleto, para o objetivo da análise, ou então podem se apresentar em quantidade incipiente, indicando apenas vestígios daquilo que é necessário para o objetivo, dar ordenamento, sentido e utilidade às informações aparentemente desconexas, interpretar indicadores estabelecendo relações de causa e efeito e implicações, reconhecer e destacar *insights*. Sintetizar as informações significativas e relevantes.

Capacidade de obtenção de informações não publicadas

Capacidade de obter informações, normalmente as mais recentes e que sinalizam tendências ou possibilidade de eventos que afetam positiva ou negativamente a organização, a relativas ao ambiente externo ou interno, a respeito das pessoas.

Capacidade de reconhecer padrões e de extrair implicações dos dados

Identificar tendências, padrões e relacionamentos-chave em meio aos dados coletados.

Capacidade de redação

Capacidade de redigir de forma clara, precisa e com profundidade adequada e concisão, textos contendo informações coletadas, percepções, análises, recomendações e outros conteúdos.

Capacidade de síntese

Consolidar um grande volume de informações, dando foco no essencial, sistematizando em poucas palavras.

Compreender tipos psicológicos

Compreender os diferentes comportamentos humanos, segundo métodos e conhecimentos da área de psicologia, com vistas a avaliar possíveis reações e comportamentos em circunstâncias específicas.

Consideração dos modelos mentais dos decisores na apresentação dos resultados

Saber reconhecer as concepções, idéias e valores do tomador de decisão, no momento da disseminação dos resultados do trabalho de inteligência.

Destreza com as fontes

Lidar com as fontes com maestria. Operacionalizar a coleta de forma otimizar a extração de informações relevantes, bem como armazenamento das mesmas, facilitando a análise.

Discernir

Fazer escolhas certas; Juízo - entendimento.

Disposição para viajar com frequência**Entrevistar**

Conduzir entrevistas segundo as mais eficientes técnicas, tendo em vista tanto os objetivos a serem alcançados quanto as suas implicações para o entrevistado e para a instituição.

Equilíbrio emocional

Capacidade de ponderação frente a imprevistos, adversidades e pressão, comunicando-se de maneira adequada e conduzindo as ações de forma equilibrada.

Extrair dados relevantes

Ter objetividade na coleta, compreensão e clareza da pergunta a ser respondida. Foco na seleção e utilização das fontes adequadas de informação para a coleta. Capacidade de compreender o que representam os dados, considerando seu contexto, e o que eles não apresentam. (Ex: Capacidade de reconhecer as 10 páginas críticas em um relatório de 1000 páginas).

Extrair implicações estratégicas

Identificar alternativas, oportunidades e desafios para o negócio, em meio ao volume de informações necessárias ao processo de tomada de decisão na organização. Envolve a análise profunda da organização e da informação disponível.

Foco nos resultados

Orientar ações segundo os objetivos traçados para o trabalho, sem desvios.

Gerar explicações consistentes dos fatos

Capacidade de elaborar um embasamento das recomendações de inteligência através das informações coletadas.

Gerar recomendações de acordo com a análise

Recomendação de qual decisão deverá ser tomada, tendo em vista a análise realizada durante o processo de inteligência.

Gerenciar a coleta de informações

Gerir atividades de busca de informações para inteligência, tendo em vista os objetivos da coleta, seu planejamento, volume, formato e as fontes de informação necessárias.

Gerenciar fontes de informação

Organizar e catalogar fontes de informação de forma a facilitar ao máximo sua recuperação futura, descartando informações irrelevantes.

Identificação e uso de fontes convencionais

Ser capaz de identificar e acionar fontes de informação convencionais, relevantes para a fase de coleta dentro do ciclo de inteligência.

Identificação e uso de fontes criativas

Ser capaz de identificar e utilizar fontes de informação atípicas, indo além das fontes tradicionais (ex.: observar o estacionamento de uma fábrica, contando o número de vagas para estimar o número de funcionários da empresa).

Influência

Poder de suscitar mudança de posição, de atitudes e até de conceitos em outros indivíduos.

Interpretação de dados

Executar análises e extrair conclusões.

Intuição

Sentir e perceber a situação interna e externa a si; Conhecimento imediato, sem usar o raciocínio, pressentimento.

Julgamento

Fazer apreciações minuciosas, com discernimento e critério. Ter senso crítico e ponderação (examinar com atenção e minúcia, considerando, pensando e refletindo sobre as variáveis envolvidas).

Lidar com ambigüidades, conflitos e dados incompletos

Situar-se em um ambiente mutável, imprevisível e ambíguo, identificando e dimensionando suas características, riscos e desafios de forma a realizar com maior eficiência, e sem angústias, as atividades de inteligência.

Liderança

Catalisar as necessidades e expectativas organizacionais e grupais, promovendo visão, direcionamento, motivação e comprometimento para o alcance de resultados, mediante o estímulo, a participação e a valorização da contribuição individual e grupal.

Negociação

Capacidade de solucionar divergências, antagonismos e conflitos por meio da construção compartilhada de acordos que representem ganhos e cooperação entre as partes envolvidas.

Organização e planejamento

Capacidade de organizar e estabelecer ordem de prioridade às tarefas, mesmo diante de situações diversas, e otimizar procedimentos em favor da eficácia em resultados.

Organizar dados coletados

Capacidade de organização e catalogação da informação de forma a facilitar ao máximo sua recuperação futura, respeitando o formato determinado pelo analista, sabendo como deve ser organizado o resultado da coleta.

Organizar equipes

Capacidade de levar pessoas ou grupos a aceitarem idéias e a trabalharem atingindo um objetivo específico. Saber agrupar pessoas de diferentes competências para trabalhar por um objetivo comum, mediante a participação, cooperação e a integração das contribuições dos membros da equipe.

Pensamento analítico

Capacidade de analisar uma situação, processo ou problema, mediante uma visão questionadora e conclusiva a respeito de informações e fatos, para adequada tomada de decisão.

Percepção de sinais fracos

Compreensão do contexto e da sua evolução, reconhecer as anomalias do negócio. Compreensão da constante mutabilidade de cenários e antever possibilidades de alterações.

Perspicácia

Capacidade de sentir e perceber a situação interna e externa do ambiente e reagir adequadamente.

Pontualidade

Cumprimento de prazos

Raciocínio estratégico

Visão de futuro, noção de métodos analíticos para conseguir pensar estrategicamente.

Raciocínio lógico

Elaborar pensamentos abstratos, racionais e compatíveis com a natureza da situação e dos fatos, de forma a estruturar e garantir a eficácia dos processos.

Reconhecer anomalias de informação

Conhecimento dos padrões e da estrutura das informações, de modo a perceber inconsistências nos dados coletados.

Relacionamento com pessoas-chave

Desenvolver e manter relações interpessoais, através da comunicação, liderança, interação e cooperação.

Resolução de problemas

Buscar ações pertinentes a um problema e determinar uma solução. Habilidade de pesquisar, construir e aplicar metodologias de trabalho que possibilitem a previsão, identificação, análise de dados e a solução de problemas, considerando riscos, custos e benefícios para o negócio da empresa, procurando tirar o máximo de proveito da situação.

Saber ouvir

Dar e demonstrar atenção às pessoas e ao que elas estão falando, buscando perceber e entender seus sentimentos e emoções de forma positiva.

Saber quando parar a análise

Formar opiniões sobre determinadas situações e respondê-las apropriadamente, respeitando o prazo para execução do trabalho.

Trabalhar com resultados intangíveis sem frustração

Saber lidar com a subjetividade e com resultados qualitativos.

Trabalhar sob pressão

Desenvolver o trabalho nos padrões de resultados esperados dentro de ambientes/situações urgentes, hostis e de coação, mantendo o equilíbrio emocional e o comportamento estável e maduro.

Uso de redes de contatos

Capacidade de inserção em *networking*, para compartilhamento de problemas e soluções, relacionando-se de forma construtiva.

Versatilidade

Adaptável a diferentes situações com capacidade ou experiência para vivenciar diversos papéis e novas posições, demonstrando disposição, interesse e abertura para entendê-las.

Visão de futuro

Orientado para o futuro. Normalmente possui pensamento estratégico mais voltado ao planejamento que à operacionalização.

Visão global

Enxergar além das especialidades e do tecnicismo, com amplos conhecimentos gerais e analisando as situações com a lógica do todo. Habilidade de realizar abstrações que possibilitem a compreensão da empresa de forma global, sistêmica e integrada interna e externamente. Capacidade de realizar conexões entre o trabalho realizado e as outras atividades da organização entre a empresa como um todo. Compreensão do processo de trabalho.

ATITUDES**Agilidade**

Desenvolver os trabalhos de forma rápida, desembaraçada e com destreza.

Assertividade

Agir de forma que incentive e ampare o grupo de trabalho para o alcance dos resultados desejados.

Confiabilidade

Transmitir segurança, fidelidade, transparência e demonstrar respeito com os demais.

Cooperação

Interesse e disponibilidade para ajudar outras pessoas na realização dos trabalhos e consecução de objetivos, compartilhando conhecimentos, informações, incentivando a troca e o interesse pelo crescimento conjunto.

Criatividade

Apresentar novos padrões, idéias originais e soluções inovadoras para situações de trabalho. Perceber as oportunidades de negócio que não estão evidentes, bem como soluções para situações de trabalho, mediante a concepção e utilização de novas idéias por meio de analogias com situações semelhantes, aprendidas e/ou vivenciadas.

Curiosidade

Busca pelo novo, vontade de ver e de conhecer.

Detalhista

Preocupar-se com os pormenores, agindo cautelosa e cuidadosamente. Ser meticoloso.

Diplomacia

Capacidade de apresentar-se de maneira que as relações se mantenham no mais alto grau de respeito, buscando associações e consensos quando em situações de potencial atrito.

Discrição

Astúcia ou habilidade com que se trata qualquer negócio de âmbito reservado, mantendo as informações preservadas até segunda ordem.

Empatia

Colocar-se no lugar do outro, enxergando situações e acontecimentos pelos olhos do outro.

Estar constantemente atento às informações

Monitorar o ambiente baseado nas questões a serem respondidas.

Ética

Agir segundo o conjunto de regras que orientam a conduta no âmbito da atividade profissional. Demonstrar integridade, respeito pelas pessoas e senso de justiça.

Flexibilidade

Aceitar e adaptar-se com facilidade à novas situações propostas. Perceber e reagir adequadamente às mudanças, sem atitudes preconcebidas ou rígidas, demonstrando abertura, disposição e interesse.

Humildade

Ser simples, modesto. Ter consciência da sua implicação na equipe.

Iniciativa

Iniciar o trabalho por conta própria e influenciar o curso dos acontecimentos.

Motivação

Conjunto de fatores conscientes ou não, que determinam uma ação. Interesse, boa vontade e curiosidade frente aos desafios e oportunidades apresentados. Pré-disposição para o trabalho.

Observação

Estar atento ao ambiente e ter capacidade de captar as informações necessárias.

Otimismo

Enfatizar o lado positivo e fortalecer a esperança mesmo em situações adversas.

Percepção

Idéia, compreensão de algo. Ato ou efeito de perceber pelos órgãos do sentido.

Perfeccionismo

Tendência a fazer tudo com perfeição

Perseverança

Não se deixar abater pelos obstáculos / persistência / obstinação.

Pró-atividade

Capacidade de se antecipar aos fatos, tendo ações preventivas no sentido de conduzir a equipe a atingir os melhores resultados.

Respeito

Sentimento que leva a tratar algo ou alguém com consideração

Senso crítico

Formular julgamentos corretos e ponderados, tendo capacidade de fazer apreciações minuciosas, com discernimento e critério.

Seriedade

Capacidade de tratar as informações com maturidade e objetividade.

CONHECIMENTO**Conduzir auditorias de inteligência**

Conhecimento de métodos e técnicas para o levantamento de fontes de informação disponíveis interna e externamente à organização.

Contra-Inteligência

Conhecimento de técnicas de proteção das informações estratégicas.

Estratégia organizacional

Conhecimentos dos fundamentos teóricos, dos métodos e das ferramentas relacionados à estratégia empresarial.

Estrutura de poder da organização

Conhecer os principais tomadores de decisão da organização, bem como o modo pelo qual os indivíduos operam em meio às estruturas sociais e políticas da organização.

Ferramentas de *groupware*

Conhecimento de soluções de compartilhamento de informações, que estimule o trabalho em rede.

Fontes de informação

Conhecimento sobre fontes de informação, sua identificação e uso correto.

Inteligência Competitiva

Conhecimentos em Inteligência Competitiva (terminologia, conceitos, utilidade, implantação e operacionalização).

Línguas estrangeiras

Proficiência em línguas estrangeiras (sobretudo o inglês).

Mecanismos de troca de informações na organização e no setor industrial

Conhecer o fluxo de informações tanto da organização quanto do setor industrial em que se insere.

Metodologia científica

Conhecimento sobre o instrumental metodológico fundamental para a atividade investigativa científica, essencial à compreensão do processo de análise.

Métodos e técnicas de análise

Conhecimento sobre a estruturação de um processo analítico em IC, bem como de seus métodos e técnicas.

Métodos, técnicas e ferramentas de coleta.

Conhecimento dos métodos, técnicas e ferramentas de coleta (tanto de fontes primárias quanto de secundárias).

Organização da informação

Conhecimento em catalogação, classificação e indexação de informações.

Planejamento

Conhecimentos dos métodos e das ferramentas relacionados ao planejamento.

Relatórios

Conhecimento sobre a forma correta de redação de relatórios de IC.

Setor industrial

Conhecimentos sobre a concorrência, os marcos regulatórios, clientes, fornecedores e outros aspectos relacionados ao setor industrial.

Técnicas de entrevista

Técnicas de coleta de informações de fontes primárias, através de abordagens do tipo face a face, por telefone, etc.

Tecnologia da informação

Conhecimento em hardware (equipamentos) e softwares (aplicativos) relacionados à sua função.

Terminologia do setor

Conhecimento da linguagem técnica do setor.

APENDICE B

LISTAS DE ATRIBUTOS DE COMPETÊNCIA (CONHECIMENTO, HABILIDADE E ATITUDE) COM “GRAU DE COBERTURA”.

	Coordenador	Analista	Coletor	Média	coordenador	analista	coletor	todas as marcadas
Conhecimento								
Conduzir Auditorias de Inteligência	4	3	5	4,0			x	x
Contra-Inteligência	5	5	5	5,0				
Estratégia organizacional	5	5	3	4,3	x	x		x
Estrutura de poder da organização	5	4	4	4,3	x			x
Ferramentas de groupware	4	4	4	4,0				
Fontes de informação	3	4	5	4,0			x	x
Inteligência competitiva	5	5	5	5,0	x	x	x	x
Linguas estrangeiras	5	5	5	5,0				
Mecanismos de troca de informações na organização e no setor industrial	4	4	5	4,3				
Metodologia científica	4	4	4	4,0				
Métodos, Técnicas e Ferramentas de análise	4	5	4	4,3		x		x
Métodos, Técnicas e Ferramentas de coleta	3	3	5	3,7			x	x
Organização da informação	3	4	5	4,0				
Planejamento	5	4	4	4,3	x			x
Relatórios	4	5	3	4,0		x		x
Setor industrial	5	5	4	4,7				
Técnicas de Entrevista	3	4	5	4,0				
Tecnologia da informação	3	4	4	3,7				
Terminologia do setor	4	5	5	4,7				

Atitudes	todas as marcadas			Média	coordenador	analista	coletor	todas as marcadas
	Coordenador	Analista	Coletor					
Agilidade	4	5	5	5	x			x
Assertivo	5		3	3				
Confiabilidade	5	5	5	5	x	x	x	x
Cooperação	5	4	5	5				
Criatividade	5	5	5	5		x	x	x
Curiosidade	4	5	5	5			x	x
Detalhista	3	4	5	4		x	x	x
Diplomacia	5	3	3	4	x			x
Discrição	5	5	5	5				
Empatia	5	3	5	4	x			x
Estar constantemente atento às informações	4	3	5	4		x	x	x
Ética	5	5	5	5	x	x	x	x
Flexibilidade	5	3	3	4				
Humildade	5	4	4	4				
Iniciativa	5	3	3	4				
Motivação	5	5	5	5	x			x
Observação	5	5	5	5		x		x
Otimismo	5	3	5	4				
Percepção	5	5	5	5	x	x	x	x
Perfeccionismo	3	4	4	4				
Perseverança	5	5	5	5	x	x	x	x
Pró-atividade	5	5	5	5				
Respeito	5	5	5	5				
Senso crítico	5	5	5	5	x	x	x	x
Seriedade	5	5	5	5				

	Coordenador	Analista	Coletor	Média	coordenador	analista	coletor	todas as marcadas
Habilidades								
Intuição	5	5	5	5,0	x	x	x	
Percepção de sinais fracos	5	5	5	5,0	x	x	x	
Lidar com ambigüidades, conflitos e dados incompletos	4	5	5	4,7	x		x	
Raciocínio lógico	4	5	5	4,7	x	x	x	
Discenir	5	5	4	4,7	x		x	
Julgamento	5	5	4	4,7	x		x	
Pensamento analítico	5	5	4	4,7	x		x	
Raciocínio estratégico	5	5	4	4,7	x	x	x	
Extrair implicações estratégicas	5	5	3	4,3	x		x	
Interpretação de dados	4	5	4	4,3	x		x	
Capacidade de análise	4	5	3	4,0	x		x	
Capacidade de redação	4	5	3	4,0	x		x	
Capacidade de síntese	4	5	3	4,0	x		x	
Gerar recomendações de acordo com a análise	4	5	3	4,0	x		x	
Capacidade de reconhecer padrões e de extrair implicações dos dados	3	5	3	3,7	x		x	
Gerar explicações consistentes dos fatos	3	5	3	3,7	x		x	
Uso de rede de contatos	5	4	5	4,7		x	x	
Identificação e uso de fontes criativas	4	4	5	4,3		x	x	
Entrevistar	4	3	5	4,0		x	x	
Gerenciar a coleta de informações	4	3	5	4,0				
Organizar dados coletados	3	5	5	4,3				
Extrair dados relevantes	3	5	5	4,3		x	x	
Identificação e uso de fontes convencionais	3	4	5	4,0		x	x	
Reconhecer anomalias de informação	3	4	5	4,0		x	x	
Capacidade de obtenção de informações não publicadas	3	3	5	3,7		x	x	
Gerenciar fontes de informação	3	3	5	3,7		x	x	
Destreza com as fontes	2	3	5	3,3		x	x	
Aprender com as experiências	5	5	5	5,0				
Foco nos resultados	5	5	5	5,0	x		x	
Saber ouvir	5	5	5	5,0				
Perspicácia	5	5	4	4,7				
Resolução de problemas	5	5	4	4,7	x		x	
Equilíbrio emocional	5	5	3	4,3	x		x	
Relacionamento com pessoas-chave	5	4	3	4,0	x		x	
Visão global	5	4	3	4,0				
Compreender tipos psicológicos	5	4	4	4,3				
Liderança	5	4	3	4,0	x		x	

Visão de futuro	5	4	3	4,0	x	x
Organização e planejamento	5	3	5	4,3	x	x
Organizar equipes	5	3	4	4,0		
Versatilidade	5	3	4	4,0		
Influência	5	3	3	3,7		
Negociação	5	3	3	3,7	x	x
Consideração dos modelos mentais dos decisores na apresentação dos resultados	5	3	3	3,7		
Trabalhar sob pressão	4	5	4	4,3		
Trabalhar com resultados intangíveis sem frustração	4	4	4	4,0		
Saber quando parar a análise	4	4	3	3,7		
Apresentação de resultados	4	3	4	3,7		

APENDICE C

Características das ferramentas de apoio a GPPC.

Características da ferramenta	ARIS	SEE-K	PPA	GCA
Ferramenta de gestão	não	não	não	sim
Contempla subsistemas da GPPC	não	não	não	sim
Armazena informações	sim	sim	não	sim
Gráficos	sim	sim	sim	sim
Acesso Web (on line)	não	sim	sim	não
Simulação	sim	sim	não	não
Relatórios	sim	sim	sim	sim
Contempla as três dimensões da competência (Conhecimento, Habilidade e Atitude)	sim	não	não	sim
Divulgação dos resultados na web (on line)	sim	sim	sim	não
Gerenciamento de mapeamento de competências	não	não	não	sim
Controle de usuários	sim	sim	sim	sim
Gerencia fatores comportamentais	não	não	sim	não
Gestão de treinamentos	sim	sim	não	sim
Plano de orientação profissional	não	não	não	sim
Interface gráfica	sim	sim	sim	sim
Modelagem de processos	sim	não	não	não
Ferramenta de análise	não	sim	não	não
Facilitar a criação de redes de trocas de conhecimentos e habilidades entre os indivíduos	não	sim	não	não
Representação gráfica da competência	não	sim	não	não
Coleta do estilo comportamental do indivíduo	não	não	sim	não