

MODELO DE AVALIAÇÃO DE RISCO DO CAPITAL HUMANO EM ATIVIDADES DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA (MARCHAIC): uma proposta preliminar
MODEL RISK ASSESSMENT OF HUMAN CAPITAL ON COMPETITIVE INTELLIGENCE ACTIVITIES (MARCHAIC): a preliminary proposal

Paulo Henrique de Oliveira
Administrador e Mestre em Engenharia de Produção (Competitividade e Estratégias Empresariais). Professor titular dos cursos de Administração do Centro de Gestão Empreendedora (FEAD) e de Sistemas de Informação da Sociedade Técnica Educacional de Minas Gerais (COTEMIG). Consultor e pesquisador em temas como Tomada de Decisão, Gestão de Processos, Arquitetura Organizacional, Gestão da Informação e do Conhecimento e Inteligência Competitiva

Resumo

Apresenta uma breve revisão da literatura sobre a função de inteligência competitiva. Aponta as principais habilidades desejáveis aos profissionais de inteligência na atualidade, conforme estudos de Oliveira e Lacerda, Katz e Miller. Propõe um modelo para avaliar o risco do capital humano em atividades de inteligência competitiva (MARCHAIC) que foi desenvolvido em quatro etapas: pesquisa bibliográfica; definição da escala de mensuração; construção do modelo e teste em uma empresa fictícia do setor supermercadista. Os resultados demonstraram que o MARCHAIC pode ser uma importante ferramenta para os gestores na medida em que permite a identificação e gestão de pontos críticos relacionados com as habilidades dos profissionais envolvidos em funções de inteligência competitiva.

Palavras-chave: Inteligência. Competitiva. Habilidades dos Profissionais de Inteligência Competitiva. Pesquisa Teórica.

1 INTRODUÇÃO

O crescimento e modernização da competição têm impactado profundamente o modo de como as organizações funcionam e são administradas hoje em dia. Reflexos dos avanços tecnológicos e da globalização da economia, o acirramento da competição tem rompido paradigmas e colocado em risco a sobrevivência e o crescimento das organizações nos mercados onde atuam ao longo do tempo. Neste ambiente de profunda transformação, onde vantagens competitivas são rapidamente imitadas ou superadas pelos concorrentes (D'AVENI, 1995; HITT et al, 2003), temas como competências essenciais, gestão da



Esta obra está licenciada sob uma [Licença Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

DOI 10.5007/1518-2924.2009v14n27p98

Enc. Bibli: R. Eletr. Bibliotecon. Ci. Inf., ISSN 1518-2924, Florianópolis, v. 14, n. 27, p.98-114, 2009.

informação e do conhecimento, aprendizagem organizacional, capital intelectual e, especialmente, inteligência competitiva tem ganhado cada vez mais espaços nas agendas de executivos e acadêmicos do mundo todo como atividades de apoio à tomada de decisão (MILLER, 2002). Isso tem incentivado debates interessantes nos diversos ramos das ciências administrativas e informacionais, além de proporcionar oportunidades de pesquisas interessantes sobre os temas em questão.

A partir da crescente importância do conhecimento tácito como uma das principais fontes de vantagem competitiva sustentável (BARNEY; CLARK, 2007) para as organizações na atualidade e a evolução das práticas de inteligência competitiva nos meios acadêmicos e empresariais, este artigo propõe, então, um modelo para avaliar o risco do capital humano (profissionais de IC) envolvido em atividades de Inteligência Competitiva. Para tanto, pesquisas de Oliveira e Lacerda (2007), Katz (1974) e Miller (2002) foram consideradas neste estudo e, para a aplicação do modelo, foi simulada uma empresa fictícia do setor supermercadista. É importante destacar que este é um estudo preliminar e que pesquisas empíricas são necessárias para comprovar cientificamente os resultados alcançados.

O trabalho está assim estruturado: a primeira parte apresenta a importância do estudo e o seu objetivo central. A segunda parte analisa o processo de inteligência competitiva, com especial ênfase nas habilidades dos profissionais de inteligência competitiva. Em seguida, na terceira parte, o modelo de avaliação do risco do capital humano em atividades de inteligência é apresentado (MARCHAIC). Na quarta parte, o modelo é testado em uma empresa fictícia do setor supermercadista. Por fim, na quinta e última etapa, algumas considerações e recomendações finais são apresentadas.

2. INTELIGÊNCIA COMPETITIVA (IC)

2.1 Aspectos históricos

O tema “Inteligência Competitiva” vem ganhando cada vez mais espaço nos meios acadêmicos e empresariais, como atividade de suporte à tomada de decisão estratégica (MILLER, 2002). Pesquisas recentes têm demonstrado a sua expansão no mundo dos

negócios e ressaltado a importância dessa ferramenta gerencial em praticamente todos os setores da economia, conforme demonstrado pela pesquisa realizada pela *Global Intelligence Alliance* (2007). Utilizando-se uma amostra de 181 empresas localizadas em nove países, dentre eles o Brasil, esta pesquisa constatou a intenção dessas empresas em expandirem as suas atividades de IC. Este resultado demonstra com clareza que as empresas contemporâneas estão cada vez mais preocupadas em monitorar os movimentos dos seus competidores atuais e futuros e, para tanto, elas têm investido cada vez mais em infra-estrutura de IC, no treinamento e desenvolvimento dos seus profissionais de inteligência em captação, interpretação e disseminação de produtos de inteligência sobre os seus ambientes competitivos.

Em termos históricos, segundo Miller (2002), a IC tem a sua origem nos métodos utilizados pelos órgãos de inteligência governamentais em questões sobre a defesa nacional e ganhou força a partir da publicação do livro “Estratégia Competitiva” por Michael Porter em 1980, o que criou as condições necessárias para a consolidação e evolução deste processo no mundo. No Brasil, a ABRAIC comemorou no ano de 2007, os primeiros 10 anos de Inteligência Competitiva. Para essa entidade, o marco inicial foi a publicação e defesa de uma tese de doutorado do pesquisador Walter Felix, no programa de pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

2.2 Algumas definições

Conceitualmente, Tarapanoff (2001, p.45) aborda o tema da Inteligência Competitiva como “uma nova síntese teórica no tratamento da informação para a tomada de decisão”. Para esta autora, a IC pode ser considerada uma metodologia que permite o monitoramento informacional do ambiente externo da organização e deve tornar-se uma prática integrante do processo de gestão estratégica das organizações, uma vez que ela previne eventos não previstos que possam afetar o desempenho e o sucesso organizacional. Neste sentido, o processo de inteligência deve permitir que a organização desenvolva capacidades de previsão e de antecipação de futuras e prováveis ações e reações dos seus competidores - chave que possam afetá-la de maneira significativa.

Nesta perspectiva, Tyson (1998) apud Tarapanoff (2001, p.46) afirma que “a inteligência competitiva força as organizações a manter um foco externo contínuo”. Segundo o autor, “ela é mais do que estudar os competidores, é o processo de estudar qualquer coisa que possa tornar a organização mais competitiva e posicioná-la melhor no mercado” (TYSON 1998 apud TARAPANOFF 2001, p.46).

Nas palavras de Fuld (2008), Inteligência Competitiva pode ser entendida como:

1. Informação que foi analisada da qual se pode tomar uma decisão. Ela não deve ser confundida com espionagem, a qual é considerada uma atividade ilegal e antiética no mundo dos negócios.
2. Uma ferramenta para alertar a alta gerência, de maneira pró-ativa e adiantada, de possíveis ameaças e oportunidades de negócios. Não é uma bola de cristal. Ela ajuda a criar uma visão mais acurada da realidade, não sendo capaz de prever o futuro.
3. Um meio de entregar análises e avaliações razoáveis. A IC oferece aproximações e as melhores percepções sobre fatos, tendências e relacionamentos existentes no mercado competidor. É importante ressaltar que, pesquisas em bancos de dados não configuram atividades de inteligência. É preciso a participação das pessoas na análise dos dados disponibilizados, dando sentido para a tomada de decisão. Para essa análise, pode-se utilizar a experiência, a intuição e ferramentas analíticas desenvolvidas para esse fim.
4. Uma ferramenta adaptável. A IC pode assumir diversos formatos e significar muitas coisas para muitas pessoas ou empresas diferentes. É importante ressaltar que a internet é uma poderosa ferramenta auxiliar para as atividades de IC. Mas ela é um veículo de comunicação e não uma distribuidora de inteligência.
5. Uma maneira para que as companhias melhorem o seu desempenho. Importante destacar que, para gerar e transmitir inteligência, os relatórios e demais documentos criados para esse fim têm importante papel, mas não devem ser o único meio de comunicação. As reuniões e discussões face-a-face, os contatos por telefones também são muito importantes para a promoção da inteligência dentro da empresa. Como adverte Fuld (2008), o papel não pode discutir um ponto que mereça mais atenção por parte dos tomadores de decisões.
6. Uma maneira de vida, um processo. Se uma empresa usar a IC corretamente, ela pode se transformar em uma prática comum para todos os funcionários dentro da empresa - não apenas para as equipes de planejamento estratégico ou de marketing. A IC é um processo por que a informação crítica está disponível para qualquer um que necessite dela. Este processo pode ser ajudado pela utilização de computadores, mas a sua eficácia vai depender das pessoas e das suas habilidades de uso das tecnologias disponíveis.
7. Acompanhada de perto ou administrada pelo executivo principal da empresa. Não adianta apenas investir em softwares modernos, é preciso que haja uma participação maciça das pessoas, especialmente, dos altos executivos empresariais.
8. É uma ferramenta que pode ajudar os gerentes a tomarem decisões no curto e no longo prazo. (FULD, 2008)

Para Prescott e Miller (2002, p.11) “os profissionais de IC coletam, analisam e aplicam as informações relativas às capacidades, vulnerabilidades e intenções de seus concorrentes e monitoram acontecimentos do ambiente competitivo geral” e, “pegar a informação, depurá-la e transformá-la em análise da situação de um concorrente, a fim de fazer uma idéia do seu status atual e de seus objetivos futuros, e determinar como isso se relaciona com a própria estratégia” (p.13) é um dos seus principais objetivos.

A *Society of Competitive Intelligence Professionals* (SCIP, 2008) complementa essas definições com a questão ética no processo de coleta de dados. Para esta entidade, não se pode confundir as práticas de IC com espionagem, uma vez que uma boa prática de IC tem que ser, além de ética, legal. Portanto, uma empresa é inteligente quando ela identifica, captura, disponibiliza e usa de forma intensiva a informação e o conhecimento (DAVENPORT e PRUSAK, 1998; CHOO, 2006).

2.3 O Ciclo de Inteligência Competitiva

Vista como um processo, a IC pode ser analisada como um sistema ou conjunto de etapas inter-relacionadas. Kotler (2000), por exemplo, afirma que a IC pode ser analisada como um sistema composto de quatro etapas principais: (a) estabelecimento do sistema, onde são identificados os principais tipos de informações competitivas, as melhores fontes dessas informações e a indicação de alguém que se responsabilize por administrar o sistema e seus serviços. O autor adverte, porém, que pequenas empresas que não dispõem de recursos suficientes para implementar um departamento de inteligência competitiva, devem selecionar alguns executivos para vigiar determinados concorrentes; (b) coleta de informações obtidas da equipe de vendas, canais de distribuição, fornecedores, institutos de pesquisa de mercado, associações de classe, pessoas que fazem negócios com os concorrentes, observação dos concorrentes e de informações publicadas; (c) avaliação e análise dos dados, onde as informações são conferidas quanto à sua validade e confiabilidade para depois serem interpretadas e organizadas e; (d) disseminação das informações para os responsáveis pelos processos decisórios relevantes.

Conforme argumenta Kotler (2000, p.251), “com um sistema bem planejado, os gerentes das empresas recebem informações sobre os concorrentes na hora certa, por meio de telefonemas,

boletins informativos, circulares e relatórios” e que “os gerentes podem ainda contatar o departamento responsável pela inteligência de mercado quando precisarem de ajuda para interpretar um movimento repentino do concorrente”.

Miller (2002), por outro lado, afirma que as práticas de IC podem ser entendidas através do Ciclo de Inteligência, o qual também pode ser dividido em quatro fases principais: (1) levantamento das necessidades dos responsáveis pelas decisões organizacionais; (2) coleta e validação de dados e/ou informações; (3) análise das informações e geração de inteligência e; (4) disseminação da inteligência gerada aos responsáveis pelas decisões estratégicas, conforme demonstrado pela Figura 1.

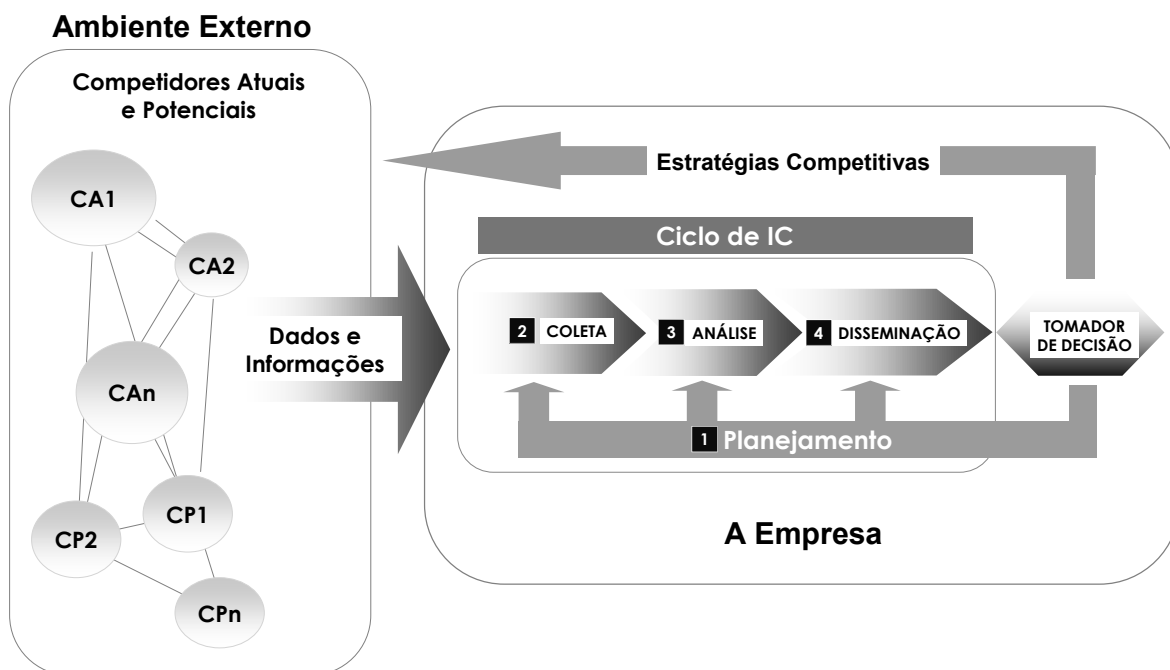


Figura 1: Ciclo de Inteligência Competitiva e Elementos Convergentes.
Fonte: OLIVEIRA e LACERDA (2007, p.49).

Em termos gerais, a partir da análise dos autores supracitados, pode-se concluir que a prática de IC: geralmente é um processo formal e sistematizado; atua como um processo de monitoração contínua do ambiente de negócios; apresenta um ciclo de atividades que vai desde o planejamento até o processo de disseminação de inteligência aos responsáveis pela tomada de decisão; é orientada para o futuro, buscando-se antever as mudanças do mercado e dos concorrentes; precisa de uma adequada infra-estrutura de TI e de profissionais de inteligência com habilidades e competências especiais; é um processo que se fundamenta nos valores éticos e legais, não se confundindo com espionagem.

Portanto, trabalhar com inteligência requer uma estrutura adequada de processos, tecnologias e de profissionais que sejam capazes de fornecer os *insights* necessários para que a organização mantenha um crescimento sustentável ao longo do tempo. Não é preciso criar superestruturas para se iniciar um processo de IC, mas é de suma importância ter profissionais qualificados envolvidos nessas quatro fases até aqui apresentadas (MILLER, 2002).

2.4 Principais Habilidades dos Profissionais de Inteligência Competitiva

O termo “habilidade” tem sido amplamente debatido na literatura e gerado diversas definições e entendimentos. Para Brandão e Guimarães (2001), por exemplo, uma habilidade normalmente está associada ao saber fazer, ou seja, refere-se a uma ação física ou mental que indica uma capacidade adquirida por uma pessoa ao longo do tempo. Assim, segundo estes autores, consideram-se exemplos de habilidades a compreensão de fenômenos, relacionamento de informações, análise de situações problemas, julgamento, síntese, correlação entre variáveis ou fenômenos e a manipulação de fatos e eventos em geral.

Para esse estudo, foi utilizada a definição do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP, 2007) que define o termo habilidade por “competências adquiridas e referem-se ao plano imediato do saber fazer”. Em geral, as habilidades são consideradas num aspecto mais restrito em relação ao termo “competência”, a qual normalmente é constituída por várias habilidades (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

No contexto da Inteligência Competitiva, entretanto, Vargas e Souza (2001) abordam as atividades dos profissionais de IC a partir de quatro grupos de atividades principais. No primeiro grupo estão as atividades estratégicas, atividades estas relacionadas com a visão holística da empresa; do seu ambiente concorrencial, bem como os fatores críticos de sucesso. No segundo grupo estão as atividades gerenciais. Conforme as autoras, as atividades gerenciais estão ligadas diretamente com a direção, a tomada de decisões, a supervisão e o controle das atividades de IC.

O terceiro grupo de atividades refere-se às atividades técnicas, que estão diretamente relacionadas com o uso de métodos, de tecnologias da informação e de processos específicos de trabalho, como a identificação de fontes de dados e informações e o uso de aplicativos especializados para as práticas de IC. No quarto e último grupo, estão as habilidades humanas, caracterizadas pela capacidade dos profissionais de IC de se inter-relacionar com as demais pessoas da organização. Vargas e Souza (2001, p.12) consideram a “motivação, a

comunicação eficaz com as pessoas participantes de uma equipe, o compartilhamento de informações, o suporte à aprendizagem do grupo como um conjunto de atividades humanas”. Oliveira e Lacerda (2007), por sua vez, analisaram as habilidades dos profissionais de IC apoiados nos estudos de Katz (1974), sobre habilidades administrativas (humanas, técnicas e conceituais), e nos estudos de Miller (2002). O Quadro 1 apresenta as principais habilidades identificadas pelos autores, as quais são consideradas na construção do MARCHAIC.:

Habilidades	Tipos
Pessoais	Astúcia
	Comunicação
	Perspicácia
	Criatividade
	Persistência
	Intuição
	Autodidata (capacidade de aprendizado autônoma)
	Confiabilidade
Técnicas	Capacidade de coleta de dados
	Conhecimento de fontes de informações
	Conhecimento em metodologia científica
	Capacidade de pensar estrategicamente
	Conhecimento em ferramentas análises de IC
	Habilidade de pesquisa
Conceituais	Conhecimento sobre o setor industrial
	Conhecimento das estruturas de poder da organização
	Conhecimento sobre os processos de tomada de decisão
	Conhecimento das forças do mercado que influenciam a empresa
	Compreensão da cultura organizacional
	Conhecimento das preferências dos administradores

Quadro 1: Algumas habilidades desejáveis aos profissionais de IC no atual contexto competitivo
 Fonte: adaptado de OLIVEIRA e LACERDA (2007, p.50).

Miller (2002) ainda tem enfatizado que o perfil dos profissionais de IC tem evoluído nos últimos anos e que a globalização e o avanço tecnológico, ocorrido nas últimas décadas, têm delineado um cenário desafiador para as organizações e para os profissionais do conhecimento nesse início de milênio e demandado, cada vez mais, profissionais com qualificações multidisciplinares e habilidades multifuncionais e sistêmicas nesta era da informação e do conhecimento. Esta visão é também compartilhada por Borges (1995, p.5), pois, nas palavras da autora “a economia da informação produzirá um número extraordinário de empregos desafiadores, que exigem um alto grau de competência, com capacidade de pensar criticamente, de planejar estrategicamente e de se adaptar a mudanças”.

3 O MODELO DE AVALIAÇÃO DE RISCO DO CAPITAL HUMANO EM ATIVIDADES DE IC - MARCHAIC

Os passos utilizados para a construção do MARCHAIC estão descritos no Quadro 2 a seguir:

Passos		Objetivos
1	Pesquisa Bibliográfica	Identificar as habilidades desejáveis aos profissionais de IC.
2	Definição da Escala de Mensuração	Medir a percepção dos gestores com relação ao perfil dos membros da equipe (habilidades) responsável pelas atividades de Inteligência Competitiva.
3	Construção do Modelo	Verificar o nível de risco humano dos profissionais de Inteligência Competitiva com base em suas habilidades pessoais, técnicas e conceituais.
4	Teste do Modelo	Analisar o desempenho do modelo e as suas possíveis limitações teóricas e práticas (empresa fictícia).

Quadro 2: Passos para a construção do MARCHAIC
Fonte: autor da pesquisa.

Com base nos estudos de Katz (1974), Brandão e Guimarães (2001), Vargas e Sousa (2001) e Miller (2002), três grupos de habilidades foram identificados: habilidades técnicas, habilidades pessoais e habilidades conceituais. No primeiro grupo estão as habilidades ligadas ao conhecimento especializado do profissional de IC para a consecução de suas atividades profissionais, como por exemplo, conhecimentos sobre metodologia científica, ferramentas de IC, de pesquisa, entre outras.

No segundo grupo estão todas as habilidades pessoais desejáveis aos profissionais de IC, como a criatividade, persistência, astúcia, confiabilidade, entre outras. Já no terceiro e último grupo estão as habilidades conceituais que normalmente envolvem a capacidade dos profissionais de IC de pensar holisticamente e entender sistemicamente a organização e o seu ambiente de negócios. São exemplos de habilidades conceituais as capacidades dos profissionais de IC entender as forças do mercado que influenciam a organização, o conhecimento sobre as estruturas de poder da organização, sobre os seus processos de tomada de decisão estratégica, a cultura organizacional e as preferências dos administradores, entre outras.

A partir das habilidades identificadas na pesquisa bibliográfica e da escolha da escala de mensuração apropriada (tipo *Likert*), o Quadro 3 foi construído com o propósito de verificar o risco humano envolvido nas atividades de inteligência competitivo:

HABILDADES			Sem Risco				PONTOS
			Alto Risco				
			0	1	2	3	
1	PESSOAIS	1.1. Habilidade A	Var 1.1.1	Var 1.1.2	Var 1.1.3	Var 1.1.4	
		1.2. Habilidade B	Var 1.2.1	Var 1.2.2	Var 1.2.3	Var 1.2.4	
		1.3. Habilidade C	Var 1.3.1	Var 1.3.2	Var 1.3.3	Var 1.3.4	
		1.4. Habilidade D	Var 1.4.1	Var 1.4.2	Var 1.4.3	Var 1.4.4	
		1.5. Habilidade n	Var 1.n.1	Var 1.n.2	Var 1.n.3	Var 1.n.4	
Total Parcial (1)							
2	TÉCNICAS	2.1. Habilidade E	Var 2.1.1	Var 2.1.2	Var 2.1.3	Var 2.1.4	
		2.2. Habilidade F	Var 2.2.1	Var 2.2.2	Var 2.2.3	Var 2.2.4	
		2.3. Habilidade G	Var 2.3.1	Var 2.3.2	Var 2.3.3	Var 2.3.4	
		2.4. Habilidade H	Var 2.4.1	Var 2.4.2	Var 2.4.3	Var 2.4.4	
		2.5. Habilidade n	Var 2.n.1	Var 2.n.2	Var 2.n.3	Var 2.n.4	
Total Parcial (2)							
3	CONCEITUAIS	3.1. Habilidade I	Var 3.1.1	Var 3.1.2	Var 3.1.3	Var 3.1.4	
		3.2. Habilidade J	Var 3.2.1	Var 3.2.2	Var 3.2.3	Var 3.2.4	
		3.3. Habilidade K	Var 3.3.1	Var 3.3.2	Var 3.3.3	Var 3.3.4	
		3.4. Habilidade L	Var 3.4.1	Var 3.4.2	Var 3.4.3	Var 3.4.4	
		3.5. Habilidade n	Var 3.n.1	Var 3.n.2	Var 3.n.3	Var 3.n.4	
Total Parcial (3)							
Total Final (1+2+3)							

Nível de Risco do Capital Humano

Sem Risco		Risco Potencial		Risco Moderado		Alto Risco	
0	P	P+1	Q	Q+1	R	R+1	S

Quadro 3: Estrutura do MARCHAIC

O Quadro 3 apresenta, então, uma estrutura ou modelo para avaliar o risco do capital humano em atividades de IC. Para a mensuração do mesmo, torna-se necessário identificar as habilidades (pessoais, técnicas e conceituais) desejáveis aos profissionais de IC e escolher o método de avaliação mais apropriado, conforme as necessidades dos gestores organizacionais. Nesta pesquisa optou-se pela adaptação de escalas tipo *Likert*, conforme demonstrado acima.

Cabe ressaltar que este modelo pode e deve ser adaptado para qualquer tipo de organização, seja ela pequena, média ou grande, uma vez que nem todas as organizações têm o mesmo mercado, as mesmas estratégias e os mesmos recursos humanos, tecnológicos ou informacionais.

4 TESTE DO MARCHAIC EM UMA EMPRESA FICTÍCIA

O supermercado Alfa Ltda é uma média empresa do setor supermercadista mineiro, hipoteticamente criada para testar o modelo em questão. Conta atualmente com 50 funcionários alocados em atividades administrativas (15) e operacionais (35).

Para manter-se sempre atualizado em relação ao seu ambiente competitivo, o mesmo mantém uma estrutura formal de IC com três profissionais, os quais são responsáveis pela coleta e análise dos dados e informações monitoradas do ambiente competitivo e a sua disponibilização, na forma de inteligência competitiva, aos responsáveis pela tomada de decisão estratégica do empreendimento (administradores de topo), normalmente envolvidos com atividades de planejamento estratégico e marketing da organização.

Destes funcionários, um é formado em administração, com pós-graduação em Gestão Estratégica da Informação (gerente) e dois são estagiários, ambos se graduando em Sistemas de Informação de uma conceituada faculdade de Belo Horizonte.

Para o levantamento dos dados, acerca das habilidades pessoais, técnicas e conceituais, foi desenvolvido um questionário estruturado, com perguntas fechadas e escalas do tipo Likert, e aplicado ao gerente responsável pelo processo de inteligência competitiva do respectivo empreendimento. Os dados fictícios coletados e analisados estão compilados no Quadro 4 a seguir:

HABILDADES DA EQUIPE DE IC			Sem Risco				PONTOS
			Alto Risco				
			0	1	2	3	
1	PESSOAIS	1.1. Criatividade	Alta	Média	BAIXA	Nenhuma	2
		1.2. Comunicação	Alta	MÉDIA	Baixa	Nenhuma	1
		1.3. Persistência	Alta	MÉDIA	Baixa	Nenhuma	1
		1.4. Comprometimento	Alta	MÉDIA	Baixa	Nenhuma	1
		1.5. Confiabilidade	ALTA	Média	Baixa	Nenhuma	0

		Total Parcial (1)					5
2	TÉCNICAS	2.1. Habilidade Pesquisa	Alta	Média	BAIXA	Nenhuma	2
		2.2. Metodologia	Alta	Média	Baixa	NENHUMA	3
		2.3. Ferramentas de IC	Alta	Média	BAIXA	Nenhuma	2
		2.4. Tecnologias	Alta	MÉDIA	Baixa	Nenhuma	1
		2.5. Análise do Setor	Alta	Média	BAIXA	Nenhuma	2
		Total Parcial (2)					10
3	CONCEITUAIS	3.1. Cultura da org.	Alta	Média	BAIXA	Nenhuma	2
		3.2. Setor de atividade	Alta	MÉDIA	Baixa	Nenhuma	1
		3.3. Relações de Poder	Alta	Média	BAIXA	Nenhuma	2
		3.4. Pref. administrador	Alta	MÉDIA	Baixa	Nenhuma	1
		3.5. Estrutura Org.	Alta	MÉDIA	Baixa	Nenhuma	1
		Total Parcial (3)					7
		Total Final (1+2+3)					22

Nível de Risco do Capital Humano

	Sem Risco	Risco Potencial		Risco Moderado		Alto Risco	
0	11	12	22	23	33	34	45

Quadro 4: Avaliação do risco humano em atividades de inteligência competitiva.

Pela análise dos dados fictícios constantes no Quadro 4 pode-se concluir que:

- as habilidades técnicas são as que mais contribuem para a elevação do risco humano global da atividade de IC (45%>32%>23%), com especial atenção para as baixas pontuações obtidas com as habilidades em pesquisa, metodologia científica, ferramentas de IC e análise do setor;
- as habilidades pessoais foram as que apresentaram os melhores resultados, apesar do baixo nível de criatividade da equipe de IC na percepção do gestor;
- as habilidades conceituais apresentaram resultados modestos em relação aos quesitos avaliados, o que pode ser melhorado com programas que demonstrem as relações e importância das atividades de IC para toda a organização.
- cabe ainda ressaltar que apenas o item “confiabilidade” não contribuiu para o aumento do risco humano para as atividades de IC.

Em termos gerais, a partir da soma dos riscos envolvidos em cada grupo de habilidades (5+10+7), percebe-se que o capital humano (profissionais de IC) representa um risco

potencial (22) quase moderado para o desempenho otimizado das atividades de IC, conforme o MARCHAIC. Neste nível de risco, é importante que o responsável pelas atividades de IC esteja sempre atento às dificuldades encontradas pela sua equipe e promova ações corretivas o mais rápido possível para eliminar as deficiências relacionadas com as habilidades pessoais, técnicas ou conceituais da mesma.

Neste momento é importante destacar alguns fatores críticos ou limitações do MARCHAIC.

- Por ser um modelo que analisa variáveis intangíveis (habilidades pessoais), torna-se necessário minimizar a subjetividade através da escolha de métodos de análise adequados que permitam obter resultados com alto grau de confiabilidade.
- O modelo não contemplou a análise das habilidades profissionais de IC identificadas na pesquisa bibliográfica em cada etapa do processo de IC (planejamento, coleta, análise e disseminação).
- Para resultados significativos é importante que o responsável pela aplicação do MARCHAIC tenha habilidades em pesquisa, modelos matemáticos e métodos estatísticos.
- Finalmente, o modelo ainda não foi testado em uma organização real, o que de certa forma limita algumas ponderações feitas ao longo desta pesquisa, apesar da sua potencial contribuição para os meios acadêmicos e empresariais.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Com o advento do modelo de competição baseado no conhecimento, onde vantagens competitivas são rapidamente imitadas ou superadas pela concorrência (PORTER, 1980; D'AVENI, 1985; HITT et al, 2003), o fator humano tem assumido papel de destaque nas organizações na era do conhecimento.

Para se manterem competitivas e à frente dos concorrentes, as organizações precisam ser capazes de inovarem continuamente os seus processos, produtos e serviços oferecidos aos mercados consumidores. Nesta perspectiva, fatores como flexibilidade, velocidade e inovação tornam-se essenciais para a sobrevivência e crescimento das organizações nos mercados em que atuam ao longo do tempo (HITT et al, 2003).

Neste estudo, considerou-se a proposta de desenvolvimento de um modelo teórico que permitisse aos gestores organizacionais analisar o risco do capital humano envolvido nas

atividades de inteligência competitiva. Para tanto, foram considerados neste processo fatores como habilidades pessoais, técnicas e conceituais desejáveis aos profissionais de IC no atual contexto competitivo, conforme pesquisas realizadas por Oliveira e Lacerda (2007), Vargas e Brandão (2001) e Miller (2002).

Como resultado principal foi proposto o Modelo de Avaliação de Risco do Capital Humano em Atividades de Inteligência Competitiva (MARCHAIC) e testado em um supermercado fictício, o que limita os resultados obtidos pela simulação do modelo realizada na seção 4 deste trabalho.

Em termos gerais, o modelo proposto pode ajudar os gestores a identificar demandas de treinamento em habilidades específicas dos membros da equipe de IC; potencializar os processos de gestão e controle dos fatores de risco humano que possam afetar o desempenho do sistema de IC como um todo e favorecer o desenvolvimento de uma cultura de aperfeiçoamento contínuo das habilidades necessárias aos membros da equipe da organização. Por outro lado, algumas potenciais limitações encontradas foram: os dados coletados são avaliados conforme a percepção do gestor da equipe de IC (subjetividade); o modelo pode gerar tensão na equipe de IC, na medida em que são identificadas deficiências em habilidades específicas dos profissionais; dificuldade de avaliar fatores subjetivos como criatividade, intuição, entre outros e fatores indiretos que afetam o nível de desempenho humano do setor poderiam ser considerados pelo modelo, como a experiência, a escolaridade, o nível de absenteísmo e a taxa de *turnover* dos membros da equipe de IC.

Como recomendação final para futuras pesquisas, espera-se que o MARCHAIC, por ter sido desenvolvido através de um estudo preliminar, possa ser aperfeiçoado e testado em organizações reais. Especialmente no que se refere ao método utilizado no processo de avaliação das habilidades dos profissionais de IC, na inserção de fatores organizacionais como cultura, estrutura de poder, processo decisório e aspectos relacionados à estrutura organizacional e na avaliação das possíveis interações existentes entre os fatores humanos e tecnológicos utilizados ao longo das etapas de produção da inteligência competitiva.

REFERÊNCIAS

BARNEY, J. B.; CLARK, D. N. **Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage**. NY: Oxford University, 2007.

Enc. Bibli: R. Eletr. Bibliotecon. Ci. Inf., ISSN 1518-2924, Florianópolis, v. 14, n. 27, p.98-114, 2009.

BORGES, M. E. N. A informação como recurso gerencial das organizações na sociedade do conhecimento. **Ciência da Informação**, v.24, n.2, 1995.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, v.41, n.1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

CHOO, C. W. The knowing organization. In: _____. **The knowing organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions.** New York: Oxford University Press, 2006. cap. 1, p.1-28.

D'AVENI, R. **Hipercompetição.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

FULD, L. M. **What competitive intelligence is and is not.** Disponível em <<http://www.fuld.com/Company/CI.html>>. Acesso em 04/08/08.

GLOBAL INTELLIGENCE ALLIANCE. **Global Intelligence Alliance Releases 2007: Study on market intelligence in large companies.** Disponível em <<http://www.globalintelligence.com/news/news/latest/22052007>>. Acesso em 03/09/2008.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica.** São Paulo: Bookman, 2003.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). **Competências e habilidades.** Disponível em <<http://www.enem.inep.gov.br>>. Acesso em 01 set. 2008.

KATZ, R. L. Skills of an effective administrator. **Harvard Business Review**, n.52, p.90-102, set./out. 1974.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio.** São Paulo: Prentice-Hall, 2000.

MILLER, J. **O Milênio da Inteligência Competitiva.** Porto Alegre: Bookman, 2002.

Enc. Bibli: R. Eletr. Bibliotecon. Ci. Inf., ISSN 1518-2924, Florianópolis, v. 14, n. 27, p.98-114, 2009.

OLIVEIRA, P. H.; LACERDA J. M. Habilidades e competências dos profissionais de inteligência competitiva. **Ciência da Informação**, Brasília, v.36, n.2, p.46-53, mai/ago. 2007.

PORTER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining competitive performance**. New York: Free Press, 1985.

PRESCOTT, J. E.. Inteligência competitiva – Lições das trincheiras. In: PRESCOTT, J. E.; MILLER, S. H.. **Inteligência Competitiva na Prática**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002. p. 17-38.

TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora da UnB, 2001.

TYSON, K. W. M (1998). The complete guide to competitive intelligence. In. TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora da UnB, 2001.

VARGAS, L. M.; SOUZA, R. F. O ator de inteligência competitiva (IC) nas empresas: habilidades profissionais e exigências do mercado. **REAd**. ed.24, v.7, n.6, nov/dez. 2001. Edição especial.

SOCIETY OF COMPETITIVE INTELLIGENCE PROFESSIONALS. **What is Competitive Intelligence**. Disponível em: <<http://www.scip.org>>. Acesso em: 18 jun. 2008.

6 AGRADECIMENTOS

O autor agradece ao Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração (CEPEAD/UFGM) pela estrutura disponibilizada para a realização deste artigo e das alterações sugeridas pelos avaliadores da Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciências da Informação da Universidade Federal de Santa Catarina.

Abstract

Presents a brief review of literature on the role of competitive intelligence. Outlines the main desirable skills of intelligence professionals in actuality, as studies of Oliveira and Lacerda, Katz and Miller. Proposes a model to assess the risk of human capital in competitive intelligence activities (MARCHAIC). The construction of the model followed four main steps: literature search, defining the scale of measurement, construction and testing of the model in a fictitious company in the supermarket sector. The results showed that MARCHAIC may be an important tool for managers in that it allows the identification and management of critical points related to the skills of professionals involved in competitive intelligence functions.

Keywords: Competitive Intelligence. Skills of Competitive Intelligence Professionals. Theoretical Research.

Originals recebidos em: 09/10/2008

Texto aprovado em: 08/05/2009