

# GESTÃO.Org

Revista Eletrônica de  
Gestão Organizacional

ISSN 1679-1827

[www.gestaoorg.dca.ufpe.br](http://www.gestaoorg.dca.ufpe.br)

Volume 5, Número 3, SET/DEZ 2007

---

---

## REDES SOCIAIS NO DESENVOLVIMENTO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Julieta Costa Cunha  
UnB

Janann Joslin Medeiros  
UnB

---

---



**Resumo**

A teoria sobre inteligência competitiva (IC) encontra-se em estado muito incipiente e pouco se sabe sobre como IC, na prática, é gerada nas organizações. A pesquisa exploratória aqui reportada detalha como são estruturadas e como funcionam as redes sociais de informação para desenvolvimento da inteligência competitiva em organização com sistema de IC implantado. Utilizou-se uma metodologia mista (quantitativa e qualitativa) para coleta e análise dos dados. Foi evidenciada a possível importância do aspecto temporal no estudo de redes sociais, a fim de se identificar o papel do estágio de consolidação na atuação da rede, o grau de formalidade que existe, a confiança gerada na IC, a reciprocidade entre os membros, entre outros aspectos. Concluiu-se que o processo de IC na organização ainda não se consolidou, o que pode se relacionar com vários dos fatos observados na pesquisa. Observou-se, também, que a rede estudada possui conectividade, mas não coerência, o que pode se relacionar com a maneira vertical e hierárquica em que se estrutura a rede. Apontam-se alguns caminhos para futuros estudos visando desenvolver a teoria que trata de redes sociais na geração de IC.

**Palavras-chave:** Inteligência competitiva, redes sociais, redes humanas, redes formais e informais.

**Abstract**

The theory of competitive intelligence (CI) is in a very early stage of development and little is known about how CI, in practice, is generated in organizations. The exploratory research reported here describes in detail how social information networks for development of competitive intelligence are structured and how they function in an organization with a functioning CI system. Both quantitative and qualitative techniques were used for collection and analysis of data. The possible importance of the temporal aspect in the study of social networks was observed with respect to the role of the stage of network development on the functioning of the network, the degree of formality existing within the network, the confidence granted to CI, and reciprocity among network members, among other aspects. It is concluded that the CI process in the organization studied has not yet been consolidated, which is probably associated with many of the facts observed. The CI network studied has connectivity, but not consistency, which may be associated with its vertical, hierarchical structure. Some suggestions are made for future studies, with the object of further developing theory on social networks in the CI process..

**Key words:** Competitive intelligence, social networks, human networks. formal and informal networks.

## Introdução

Na atual conjuntura as vantagens competitivas duram apenas até que os competidores as copiem ou descubram táticas de manobra para as mesmas. (D'AVENI, 1994). Henderson (1998), apoiado no princípio de Gause (duas espécies que conseguem seu sustento de maneira idêntica não podem coexistir), afirma que cada organização precisa ser diferente o bastante para possuir vantagem única.

Para obter vantagens únicas, as organizações monitoram o ambiente em que estão inseridas. Porém, estas informações necessitam ser avaliadas para verificar sua relevância, confiabilidade, precisão, além de serem interpretadas e transformadas em informações gerenciais (DEGENT, 1986). Wee (1992) afirma que o valor da informação é diretamente proporcional ao risco da decisão, ressaltando a importância do uso de inteligência competitiva (IC) pelas organizações para a tomada de decisão estratégica.

Apesar da percepção de que IC é essencial para a sobrevivência das organizações na conjuntura atual, sua validade e eficácia podem ser questionadas devido à inabilidade para explorar as informações estratégicas (BLANCO, CARON FASAN e LESCA, 2003). As organizações têm acesso a um grande volume de informações, disponível a todas elas, o que pode ser uma vantagem competitiva para algumas e funcionar como barreira para outras, dependendo da forma que são utilizadas (KRÜCKEN-PEREIRA; DEBIASI; ABREU, 2003), observação que chama a atenção para a maneira que se operacionaliza um sistema para a inteligência empresarial.

Segundo Cardoso Júnior (2003), assim como Marcial e Costa (2001), uma das formas em que a IC pode ser operacionalizada é por meio do desenvolvimento de redes de colaboradores. Para Cardoso Júnior (2003), talvez um dos maiores desafios, é a estruturação destas redes no processo de geração de IC.

As redes humanas de colaboradores têm o intuito de cobrir as demandas de informação da organização sobre os serviços gerais e projetos, a própria coleta de informações, a reunião de especialistas para a análise de questões e o apoio às decisões estratégicas (CARDOSO JÚNIOR, 2003).

Pesquisas empíricas quanto ao tema IC são raras, sendo incipiente a teoria no campo de inteligência nos negócios (CAVALCANTI; CAVALCANTI, 2005). Ganesh, Miree e Prescott (2003) afirmam que este tema é tratado na literatura de forma prescritiva, ao indicar como deve ser o processo de desenvolvimento e de operacionalização de IC e relatos de organizações que fazem uso da mesma. Janissek-Muniz et al (2005) constatam que o estudo do tema pode dar retorno em termos práticos organizacionais e acadêmicos, como, por exemplo, a consolidação de linhas de pesquisa e produção intelectual. Constata-se uma carência de estudos acerca da adequada identificação e compreensão das maneiras pelas quais a informação pode tornar-se um fator de aprimoramento da competitividade das empresas, conforme identificado por Santos (2004) e Wee (1992). Jaworski, Macinnis e Kohli (2004) apontam a carência de pesquisa sobre como se produz IC dentro de uma organização.

Na revisão de literatura, embora fossem encontrados dois estudos brasileiros que tratam da questão conceitualmente (FAGGION, BALESTRIN e WEYH, 2002; ALCARA et al, 2006) não se encontrou nenhum estudo empírico brasileiro que investiga a questão de redes sociais na produção de inteligência competitiva. Esta pesquisa, ao identificar e descrever como são estruturadas e como funcionam as redes sociais de informação para desenvolvimento da inteligência competitiva em organização brasileira, pretende contribuir para o desenvolvimento de conhecimento em base empírica sobre as questões levantadas por pesquisadores e colaborar para melhorias no processo de IC das organizações.

#### Fundamentação Teórica

Os principais conceitos que fundamentam o estudo são redes, redes sociais, e redes sociais de inteligência competitiva.

**Redes.** Castells (1999) percebe a rede como um conjunto de posições sociais ou nós interconectados: seriam estruturas abertas capazes de expandir de forma ilimitada, integrando novos nós, desde que consigam comunicar-se compartilhando os mesmos códigos de comunicação. As redes podem se interconectar. No entanto, a intensidade e frequência da interação entre dois nós (posições sociais) é mais freqüente e/ou mais intensa se ambos os pontos forem nós de uma rede do que se não pertencerem à mesma rede. (CASTELLS, 1999).

Em resposta a um ambiente de negócios global competitivo crescente, nos anos 1980, as organizações mudaram da coordenação central e hierarquias piramidais

em diversos níveis para uma variedade de estruturas mais flexíveis, sendo a rede uma dessas estruturas (MILES; SNOW, 1992). Luthra e Desouza (2003) afirmam que as estruturas em rede são impulsionadas, entre outros motivos, pela busca de economias relativas à gestão da informação, ao seu uso e à aprendizagem. Os ambientes de trabalho virtuais são apontados pelos autores como uma consequência das estruturas em rede, trazendo benefícios como aumento de produtividade, maiores lucros e diminuição de custos. Assim, formam-se equipes virtuais, ou grupos mediados por computador: indivíduos dispersos geograficamente e conectados digitalmente por meio de redes, a fim de atingirem objetivos comuns.

Pinochet, Barbosa e Silva (2005) citam como principais recursos de tecnologia de informação e comunicação utilizados para viabilizar redes colaborativas interorganizacionais a infra-estrutura de redes de comunicação (principalmente internet pública) e recursos de *software*, ou aplicativos de comunicação para troca de mensagens, texto, imagens, vídeo e sons tais como *e-mail*, *chat*, vídeo-conferência, fóruns, grupos de discussão *on line* e VoIP (voz sobre IP, tecnologia que torna possível estabelecer conversações telefônicas na internet ou em uma rede IP em vez de uma linha dedicada à transmissão de voz).

Para Castells (1999), o desempenho de determinada rede dependerá de dois de seus atributos fundamentais: (1) conectividade, ou seja, capacidade estrutural de facilitar a comunicação sem ruídos entre seus componentes; e (2) coerência, interesses compartilhados.

Segundo o autor, nas organizações em rede é realizada nova forma de divisão do trabalho. As dimensões desta nova divisão seriam capacidade relacional e capacidade de atuação. A capacidade relacional trata-se das relações entre: (a) trabalhadores ativos na rede que são capazes de navegar pelas rotas da empresa em rede e estabelecer conexões por iniciativa própria; (b) trabalhadores passivos na rede que estão *on-line* (podem ser acessados e acionados), mas não decidem quando, como, por que ou com quem; e (c) trabalhadores desconectados, presos a suas tarefas específicas, definidas por instruções unilaterais não interativas. Em relação à capacidade de atuação no processo decisório, distinguem-se entre: (a) os participantes que dão a última palavra e tomam decisão em última instância; (b) os participantes envolvidos no processo decisório; e (c) os executores que implantam as decisões (CASTELLS, 1999).

Segundo Luthra e Desouza (2003), as organizações utilizam vínculos externos para compensar habilidades ou capacidades que as firmas não possuem internamente e catalisam o esforço sistemático das empresas em melhorar a sua capacidade relacional para, assim, expandir e tornar mais robustas suas próprias competências centrais. Para Di Maggio e Powell (1991), as organizações não estão apenas envolvidas em um conjunto de relações de troca com outros atores sociais. Cada uma de suas atividades nas redes de relacionamento cria, modela e restringe suas possibilidades de ação.

**Redes sociais.** Nelson (1984) define redes sociais como conjuntos de contatos que ligam vários atores, que podem ser: formais ou

informais, fortes ou fracos, freqüentes ou raros, altamente emocionais ou puramente utilitários. Para Cardoso Júnior (2003), redes sociais também podem ser chamadas de redes humanas.

Os contatos que ligam os atores na rede social são realizados pela comunicação. Apesar de a comunicação ser fundamental para qualquer forma organizacional, nas redes sociais, presentes nas organizações em rede, ou mesmo virtuais, a comunicação é imprescindível (DESANCTIS e MONGE, 1999). Olkkonen, Tikkanen e Alajoutsijarvi (2000) afirmam que a comunicação interpessoal é uma parte importante do processo de interação, podendo ser considerada um elemento processual de relacionamentos e redes. Relações e redes não podem ser entendidas sem o conhecimento do processo de comunicação que ocorre nelas e o processo de comunicação somente pode ser entendido se o contexto e características estruturais forem considerados. Griffith e Harvey (2001) sugerem que quanto maior a competência em comunicação (entendimento das estratégias de comunicação utilizadas por parceiros em rede), maior a interação entre os parceiros.

Há que se considerar que os ganhos na eficácia da comunicação na realização de determinada tarefa, especialmente resolução de problemas, podem ser difíceis de alcançar eletronicamente (DESANCTIS; MONGE, 1999). Candotti e Hoppen (2002) realizaram estudo no qual constataram que a satisfação com a decisão e com os processos para a tomada de decisão utilizados durante a reunião virtual estão associados com o grau de conforto em trabalhar à distância, isto é, com a maneira como cada um se sentiu ao trabalhar

fisicamente separado dos outros membros do grupo.

As redes sociais podem ser utilizadas para uma grande variedade de propósitos, organizacionais ou não. Um de seus usos é na inteligência competitiva.

**Redes sociais de inteligência competitiva.** Para Cardoso Júnior (2003), a função dos integrantes de uma rede de inteligência competitiva é buscar responder às perguntas previamente estabelecidas pelos especialistas do tratamento de informações, privilegiando aspectos qualitativos da informação, normalmente inacessíveis aos meios tecnológicos disponíveis. Esta função implica na criação de muitas ligações e realização de pesquisas ou investigações (CARDOSO JÚNIOR, 2003). Cardoso Júnior (2003) afirma que nas redes sociais ou humanas encontra-se informação fechada e oral em contatos com os clientes, fornecedores, consultores, especialistas e também nas sociedades de serviços, bares, clubes, reuniões sociais e outros locais específicos.

De acordo com Cardoso Júnior (2003), essas redes "informais" de pessoas, criadas sobre interesses específicos, identificando nas organizações competências individuais ou coletivas, ajudam a dominar a complexidade do ambiente onde atuam as organizações, favorecendo o acesso até mesmo a hierarquias de difícil conexão. Ele argumenta que os integrantes da rede que buscam informações primárias não precisam ser profissionais de inteligência competitiva. Posicionando-se da mesma forma, Jaworski, Macinnis e Kohli (2002) definem rede de IC como um grupo relativamente estável de fontes de informação

informais, alimentado pelo analista de IC. Eles consideram a rede de IC um dos pilares para o processo de geração de inteligência competitiva, necessitando ser implementada.

Uma das dificuldades na implementação da rede de IC por meio da contribuição dos colaboradores da organização no processo de geração de IC é pontuada por Jaworski, Macinnis e Kohli (2002 p. 290-291), a partir do relato de um gerente entrevistado:

A maior frustração que tive em toda minha carreira é que nossos empregados não reconhecem sempre, a não ser que sejam especificamente treinados para fazê-lo, que eles são nossa melhor fonte de informação, e que se eles fizessem isso como parte de suas atividades, nós saberíamos tudo que precisamos saber.

A frustração observada no relato do gerente é respaldada por Hannon (1997), ao afirmar que, fora aqueles que atuam na estratégia corporativa, as organizações não preparam seus empregados para focar seus competidores. Para ele, os empregados em geral não reconhecem dados importantes e, se reconhecem, não são motivados a compartilhá-los, ou, ainda que a pessoa esteja motivada, a atividade pode não ser permitida pela infraestrutura.

Para que haja contribuição dos empregados na rede de inteligência competitiva, Hannon (1997) propõe que a área de Recursos Humanos (RH) seja catalisadora de um esforço de IC dentro da organização por meio de mudanças simples nas políticas e práticas de RH (recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, reconhecimento, planejamento de carreira, sistemas de informação de RH, comunicação), a fim de sistematizar e institucionalizar a

aquisição, a análise e a disseminação de informações de IC para superar barreiras ao diagnóstico de informações estratégicas. Cardoso Júnior (2003) sugere que a área de RH tenha entre suas funções potencializar a IC dentro da organização, tendo relacionamento próximo ao processo de IC, e que exista o conhecimento antecipado das faculdades profissionais e não-profissionais dos integrantes de uma organização.

A atividade do analista de IC no desenvolvimento e alimentação proativa de uma rede informal de informações é considerada crítica por Jaworski, Macinnis e Kohli (2002): o tempo e o esforço necessários ao desenvolvimento dessas redes enfatizam a importância da continuidade do trabalho. A fim de reforçar a atuação do analista de IC nas atividades relacionadas à construção da rede, à manutenção de reciprocidade (recompensa por obter e dividir IC) e ao desenvolvimento do conhecimento de assuntos, Jaworski, Macinnis e Kohli (2002) propõem que estas atividades sejam explicitamente incorporadas na descrição de cargo do analista de IC.

Dugal (1996) concebe o processo de IC ocorrendo por processos paralelos, sendo formado por fluxos formais e informais. Os canais formais suprem uma grande série de necessidades de informação e geralmente operam continuamente, por ser difícil que seus membros obtenham todas as informações requeridas por meio de esforço rápido e intenso. Os canais informais proporcionam informações relevantes rapidamente, não requerem ambientes estruturados, são abertos e não burocráticos. O grau de integração entre os dois canais, para Dugal (1996), é preditor de eficácia da inteligência competitiva.

Awazu (2004) afirma que a importância das redes informais é especialmente evidente em ambientes de gestão de inteligência, devido ao fato de que a recuperação e a identificação de informações tornam-se uma tarefa “desajeitada” por meio de mecanismos formais.

São consideradas variáveis do processo de IC relevantes para caracterização de sua rede: extensão da rede, técnica de terceira pessoa (busca de informações com o analista referente a outros concorrentes, e não à organização dele), homofilia (semelhanças entre os membros da rede), conhecimento do assunto, sistemas de reconhecimento e promoção de esforço pelo analista de IC (JAWORSKI, MACINNIS; KOHLI, 2002).

Jaworski, Macinnis e Kohli (2002) afirmam que a transmissão da informação depende do valor desta e da força dos laços entre os membros da rede. Porém, apontam que, quando os laços são fracos, mas a informação é altamente valorada, há pouca probabilidade de que seja transmitida aos outros membros da rede.

Há que se ter cuidado em utilizar apenas redes informais. Wee (1992) identificou que quanto maior o uso de estrutura de rede informal de IC, menor a extensão de atividades de IC e quanto maior o uso de rede formal de IC, maior a extensão de atividades de IC. Dugal (1996) também sugere cuidado no uso de redes informais, pois a dependência exclusiva de canais informais, por não ser uma função coordenada ou sistematizada, não detém uma perspectiva organizacional, além de ser iniciada e utilizada localmente, sujeitando-se a monitoração descontínua e não sistêmica.

## Metodologia

Foi realizada uma pesquisa de campo, exploratória e descritiva. Buscou-se descrever sistematicamente um processo sem inferência de relação de causalidade entre as variáveis, procurando entender o que acontece ao invés de explicá-lo. (APPOLINÁRIO, 2004).

Optou-se pela estratégia de estudo de caso, estratégia que visa compreensão da dinâmica presente em contextos específicos, podendo ser utilizada para a realização de uma variedade de objetivos de pesquisa, a incluir o de descrição (EISENHARDT, 1989:535). O estudo de caso único foi utilizado em razão de dois limitadores: (1) tempo para conclusão do estudo, uma vez que foi necessário identificar e mapear rede para caracterizar a estrutura e funcionamento desta; e (2) dificuldade de acesso às organizações para estudar processo ligado à estratégia organizacional. Embora limitado na generalizabilidade de seus resultados, pesquisadores como Eisenhardt (1989) e George e Bennett (2004) argumentam que a análise dos fatos levantados em estudos de caso único permite adquirir familiaridade com dados relevantes, podendo contribuir à geração preliminar de teoria.

O estudo foi realizado em um banco múltiplo, atuante em todos os segmentos do setor financeiro, presente em todo o Brasil e também no exterior. Além do banco, existem outras empresas que fazem parte do grupo. Segundo o Banco Central (2006), o Sistema Financeiro Nacional (SFH) é composto por 139 bancos múltiplos, 24 comerciais, quatro de desenvolvimento, 21 de investimentos,

caracterizando, assim, um ambiente altamente competitivo. A organização foi escolhida por ter formalizado a área responsável pelo processo de IC corporativo e por permitir acesso aos dados pertinentes ao estudo.

O universo de interesse consistiu dos profissionais da área de IC e das demais áreas, que fazem parte desta rede de IC corporativa, criada para atender à organização como um todo, não específica de uma área. Para se definir o universo, foi mapeada a rede a partir da indicação da organização de todos os profissionais que atuam na área de IC corporativa e todos os correspondentes da rede de IC corporativa. Este universo totalizou 78 pessoas, 18 da área de IC corporativa e 60 da rede de correspondentes de IC corporativa.

A amostra ideal, segundo Gil (1991), deveria contar com 65 respondentes, considerando 1,96 de intervalo de confiança com margem de 5% de erro e 50% de grau de homogeneidade das opiniões da população. Havendo pouca diferença entre esta quantidade e a população total, foi enviado o questionário para todo o universo. O número de respondentes foi de 36, ou seja, 46% do universo pesquisado, sendo 11 da área responsável por IC na organização e 25 da rede de correspondentes de IC corporativa.

As fontes de evidências para o estudo foram primárias (questionário estruturado, construído a partir da operacionalização das variáveis e entrevista qualitativa com cinco profissionais que trabalham com IC na organização) e secundárias (documentação interna da organização). Outra fonte de dados primários foi uma série de conversas informais para confirmar compreensão do material nos documentos revisados com a pessoa designada



pela instituição para intermediar os contatos e operacionalizar a pesquisa.

Seguindo recomendação de Oliveira-Castro, Pilati e Borges-Andrade (1999), foi realizada a validação semântica do questionário, aplicando-o a três profissionais da organização com perfil semelhante aos que participariam da pesquisa. Após divulgação da pesquisa por uma pessoa da organização em reunião com os profissionais da rede e também por *e-mail*, no qual foi solicitada a resposta ao questionário, o questionário foi enviado por *e-mail* a todos os participantes formais da rede de IC da organização, utilizando o *software Questmail*.

Para orientar a coleta de documentos na organização, foi elaborado um roteiro de pesquisa documental a partir da operacionalização das variáveis. Os documentos coletados, dados qualitativos, foram analisados quanto ao seu conteúdo e história (RICHARDSON, 1999), sendo classificados quanto à formalização de IC, processo de IC, desenvolvimento da rede de IC e atores do processo de IC.

Os dados quantitativos foram tratados por meio de técnicas estatísticas (RICHARDSON, 1999). Os dois tipos de dados foram interpretados a partir das proposições teóricas que levaram ao estudo do caso (YIN, 2005). Como técnica quantitativa, foi utilizada estatística descritiva, um conjunto de técnicas para a redução de dados quantitativos a um número menor de termos descritivos mais convenientes e facilmente comunicáveis (LEVIN, 1987). As análises descritivas quantitativas foram realizadas por intermédio do *software Statistical Package for the Social Sciences for Windows* – SPSS, versão 13.0.

Em razão do número de respondentes, não foi possível obter a Análise dos Principais Componentes e Análise Fatorial (PAF, Rotação Oblíqua), nem a análise de consistência interna (Alpha de Cronbach) dos dados coletados.

**Limitação do Método.** O estudo de caso não possibilita generalização estatística. Yin (2005), em contraponto, afirma que estudos de caso, assim como experimentos, são generalizáveis a proposições teóricas embora não a populações ou universos.

Considerando as proposições de Appolinário (2004) e Yin (2005), utilizou-se a definição constitutiva e operacional dos conceitos estudados na pesquisa, assim como das variáveis aplicadas a cada conceito, ligando a fundamentação teórica com a construção do instrumento, o que permite relacionar os resultados à teoria. Para cada variável, além de sua definição operacional, foram desenvolvidos seus indicadores e fontes de informação.

Uma das técnicas utilizadas na análise dos dados foi a triangulação. Com a triangulação é possível buscar a validade de construto, pois várias fontes de evidências fornecem várias avaliações do mesmo fenômeno (YIN, 2005). A triangulação do tipo interativa se deu com a utilização de fontes primárias e secundárias, na qual a unidade de análise é o grupo ou a relação, não se analisando as características dos componentes (RIO, 1997). Desta forma, foram estudados dois grupos e suas relações na rede: área de IC corporativa e rede de correspondentes corporativos de IC. As informações sobre componentes individuais das redes foram utilizadas apenas para averiguar se, como

grupos, os correspondentes e os analistas variavam entre si.

Várias medidas foram tomadas para limitar possíveis ameaças à validade e confiabilidade dos resultados. O questionário foi submetido à validação de construto, grau de consistência entre uma variável e o construto ao qual ela foi concebida, e à validação de conteúdo, que avalia o poder de cobertura de um instrumento em relação ao fenômeno que se pretende mensurar (APPOLINÁRIO, 2004). Além disso, foram seguidas as três recomendações de Yin (2005) para aumentar a validade de construto: (1) utilização de várias fontes de evidências na coleta de dados, (2) estabelecimento de uma cadeia de evidências, também na coleta de dados, e (3) revisão do rascunho do relatório do estudo de caso por informantes-chave.

Procurou-se a confiabilidade por meio de um detalhamento cuidadoso da metodologia utilizada fez parte do estudo. Foi mantido o encadeamento de evidências, permitindo seguir a origem de qualquer evidência das questões iniciais da pesquisa até as conclusões finais do estudo de caso, como recomenda Yin (2005). Finalmente, a fim de se obter maior confiabilidade dos dados levantados nos documentos internos da organização, o estudo também passou por revisão de sua minuta por um profissional da organização estudada.

A distribuição amostral das médias da amostra, 36 respondentes, totalizando 46% de participantes, pode ser considerada como aproximadamente normal, de acordo com Spiegel (1993), pois é amostra maior que 30 de uma população finita, cujo tamanho mínimo é o dobro da amostra.

Apesar de todo o cuidado metodológico para minimização das limitações do método, não houve resposta do número mínimo de pessoas (65) para composição da amostra ideal com 5% de erro de acordo com Gil (1991), ficando a amostra com 12% de margem de erro.

## Resultados e Discussão

A organização estudada criou, quatro anos antes da realização da pesquisa, uma gerência responsável pelo monitoramento estratégico e prospecção em área relacionada à estratégia organizacional, a qual é ligada diretamente à presidência da organização. Essa gerência de IC corporativa tem como funções: (1) desenvolver análise do ambiente político, tecnológico, sócio-demográfico da indústria financeira e do ambiente interno; (2) elaborar simulações prospectivas; (3) assessorar na proposição e exame de parcerias estratégicas para a Empresa; (4) coordenar sistema de inteligência empresarial; e (5) coordenar processo de inovação estratégica. Outras áreas desta gerência são ligadas à inteligência empresarial, monitoramento do macro ambiente, da indústria financeira, além de inovação e *benchmarking*.

A disseminação de IC na organização se deu por diversos meios: publicação de matérias na agência de notícias interna e em revista dirigida aos funcionários, palestras e reuniões em toda a Direção Geral (DG), elaboração de um fascículo sobre o tema como parte do programa de profissionalização da organização (realizado pela área de RH), criação de rede corporativa de correspondentes e treinamentos específicos para membros desta rede.

O mapeamento da rede corporativa de correspondentes de IC revelou que a rede corporativa de IC não foi formada apenas por profissionais de IC, corroborando com o observado/sugerido por diversos autores (CARDOSO JÚNIOR, 2003; JAWORSKI; MACINNIS; KOHLI, 2002; HANNON, 1997). Todas as áreas da organização possuem ao menos um representante na rede de IC corporativa. Nesta rede ainda há a participação de membros representando três das empresas do grupo ao qual a organização pertence.

Dos respondentes, 72% são do sexo masculino e 28% feminino. Quanto à instrução, 53% são pós-graduados (42% especialização e 11% mestrado), 30% são graduados e 17% possuem superior incompleto. Observando separadamente os atores da gerência de IC corporativa, 54,6% são pós-graduados (27,3% especialistas e 27,3 % mestres); para os membros da rede, a proporção de pós-graduados é de 52%, sendo 48% especialistas e 4% mestres. Não há diferença significativa entre as os membros oriundos da área de IC e os demais, porém o percentual de mestres na área de IC é maior. Em relação aos demais profissionais da organização, as duas funções possuem escolaridade mais elevada, pois apenas 13% dos profissionais são pós-graduados (12% especialização e 1% mestrado).

A idade média dos respondentes é de 41 anos, sendo baixa a variabilidade entre as funções (40 anos na gerência de IC corporativa e 41 na rede de correspondentes). A idade média identificada é próxima à da organização, 39 anos. 8,3% dos respondentes, todos da rede de correspondentes, realizaram dois cursos superiores; e 33% dos respondentes

realizaram pelo menos dois cursos de pós-graduação e 11% pelo menos três.

Os respondentes da área de IC trabalham na organização em média há 18 anos e oito meses, comparado com os 19 anos e nove meses, em média, dos membros da rede, ocupando o mesmo cargo há dois anos e dez meses (área de IC) e três anos e quatro meses (rede). Os membros da rede de IC atuam na mesma área em média há dois anos e os da área de IC há dois anos e quatro meses. A média do tempo de atuação em IC na organização difere em cinco meses entre os dois grupos: dois anos e meio na área de IC e dois anos e onze meses para os correspondentes.

Estes dados convergem com a orientação de Miller (2000) quanto à importância da experiência para o processo de IC, e de Jaworski, Macinnis e Kohli (2002) de que a estabilidade do analista de IC no trabalho propicia a análise eficiente da informação.

Apenas um dos respondentes já atuou em outra organização antes de se empregar nesta, sendo caracterizado nas análises estatísticas como um *outlier* (escore Z: -5,8333). Este fato contribui à inferência de existência de uma visão essencialmente interna na atividade de IC, apoiando outras evidências neste sentido encontradas ao longo do estudo.

**Desenvolvimento da rede corporativa de correspondentes de IC.** A organização conceitua a rede de correspondentes corporativa de IC como o agrupamento de funcionários indicados pelas áreas, organizado de forma interativa, ligado por motivações e objetivos comuns, para troca

de informações de maneira formal ou informal, no Sistema de IC da organização.

Com exceção de três empresas do grupo da própria organização, a rede não apresenta vínculos externos à organização, outra evidência que aponta para uma visão essencialmente interna. Entretanto, infere-se que a lógica apontada na literatura para explicar os vínculos externos - englobar competências diferenciadas- talvez se aplique também à rede intraorganizacional da organização pesquisada, a envolver as diversas áreas da organização.

A gerência de IC coordena a rede de correspondentes corporativa, assim como a implantação das redes de correspondentes nas demais áreas da organização. Essa rede foi criada em dezembro de 2003, e é constituída por funcionários indicados pelas áreas, o que caracteriza formalização desta rede. Coordenação das reuniões e definição do processo de implantação nas redes das demais áreas pela área corporativa de IC são algumas das ações de sistematização do gerenciamento da rede, assim como o acompanhamento das informações disponibilizadas no *site* de IC.

A rede de IC corporativa tem como objetivos: (a) facilitar a condução dos assuntos de I.C. nas áreas; (b) disseminar a cultura de I.C.; (c) facilitar a integração das unidades na organização; (d) facilitar a otimização e disponibilização de informações confiáveis entre as áreas; (e) promover e legitimar análises integradas de cenários; (f) evitar retrabalhos; e (g) dar suporte à tomada de decisão. Assim, os objetivos da rede de correspondentes corporativa de IC são comuns à proposta de Cardoso Júnior (2003): buscar as informações desejadas por meio das redes

de relacionamentos interpessoais, a partir de interesses específicos.

O perfil definido para os correspondentes de IC corporativa inclui: (1) capacidade de articulação interna (ambiente técnico e gerencial) e externa, e, também, (2) capacidade de avaliação do impacto das mudanças ou sinais de mudança do ambiente nas estratégias competitivas e de acompanhamento permanente dos ambientes interno e externo. Este perfil é semelhante ao proposto por Miller (2000) para aqueles que trabalham com inteligência quanto a: saber comunicar-se com administradores do primeiro escalão, avaliando as estruturas de poder e dos processos de tomada de decisão na organização; conhecer sobre o negócio da organização, práticas e posições atuais da mesma e compreender as variadas e numerosas forças de mercado que possam vir eventualmente a influir sobre a empresa, bem como os prováveis resultados desse impacto. A organização, ao delimitar perfil e formação para os membros da rede, reforça a importância do analista de IC no desenvolvimento e manutenção desta rede. Esta ação é percebida como crítica para o processo de IC segundo Cardoso Júnior (2003) e Jaworski, Macinnis e Kohli (2002).

Fora a rede de IC corporativa, em maio de 2004 foi criada a rede de IC de uma das dezenove áreas que fazem parte da organização; outras estão em fase de criação. Este estado pouco desenvolvido das redes dentro da organização pode ser explicado pela implantação da rede corporativa de IC há apenas dois anos antes desta pesquisa ser realizada. Para a formação da rede de correspondentes nas áreas, a gerência de IC

corporativa apresenta aos representantes de área que manifesta intenção de formar rede própria de correspondentes, os procedimentos de implantação de rede de IC: modelo de objetivos, plano de ação e de comunicação, fluxo de trabalho e definição de papéis. A partir disso, a área define o objetivo da rede, os profissionais responsáveis pelos papéis na rede de IC, o plano de comunicação, o fluxo de trabalho, a metodologia, apresentado ao comitê da área. O representante da área interessada apresenta e aprova o plano de implantação da rede. Com a aprovação deste plano, a área cria correspondência sobre IC e o que a área está implantando, encaminhando-a aos correspondentes da rede, gerentes dos correspondentes da rede, comitê da área na Direção Geral (DG) e a outros funcionários da área do correspondente e do setor na DG.

O *site* de IC corporativo e o projeto de IC na área são apresentados a outros funcionários da área do correspondente e da área na DG. A área interessada ainda cria e encaminha correspondência para os gerentes imediatos, solicitando indicação de funcionário para o papel de coletor, o que caracteriza a rede como formal.

A área interessada, com o auxílio da gerência de IC corporativa, reúne-se com os coletores para apresentação do projeto e site de IC corporativo, projeto de IC da área em que será implantada, e técnicas de entrevista. Nesta reunião é elaborado o plano de ação do coletor. A área interessada também publica matéria na agência de notícias da organização sobre o início de sua rede. No acompanhamento da implantação da rede, a área interessada repassa *e-mail* com *link* para o relatório consolidado das informações

obtidas, que estará no *site* de IC aos correspondentes da rede, chefes diretos dos correspondentes da rede, comitê da área na DG e a outros funcionários da área do correspondente e da área na DG.

Auxiliada pela gerência de IC corporativa, a área interessada planeja treinamento para cada um dos atores do processo de IC na organização (gerentes na área - tomadores de decisão; correspondentes da rede na área – coletor; funcionários na área que irão analisar as informações e identificar impacto para a organização – analistas e correspondente de IC na organização). Esses treinamentos são coordenados pela área de RH a partir de demandas das áreas.

Percebe-se que a organização vê como fundamental o treinamento daqueles que trabalham com IC, como sugerido por Miller (2000), e a preparação de todos os profissionais da organização para o processo de IC, por meio de diversas formas de comunicação, independente de sua atuação direta na estratégia corporativa, conforme apontado por Hannon (1997). Uma preocupação evidente na formação dos profissionais e também na divulgação no processo é a formalização de orientações para a prática de análise competitiva, buscando, assim, minimizar os riscos de cometer ações ilegais e antiéticas, convergendo com prática recomendada por Cardoso Júnior (2003).

Verifica-se que a organização buscou preparar todos os profissionais para o processo de IC, seguindo a visão de que a rede de IC não precisa ser formada exclusivamente por profissionais de IC, coincidindo com a prática recomendada por Cardoso Júnior (2003), Jaworski, Macinnis e Kohli (2002) e Hannon

(1997). Houve interação com o RH na implantação do processo quanto à comunicação, o que coincide com proposta de Cardoso Júnior (2003) e Hannon (1997). Vale lembrar que Hannon (1997) propõe outras ações para o RH além da comunicação. Observa-se ainda a utilização de um plano integrado de comunicação interna na produção de material para a necessária disseminação da cultura de IC, o que coincide com a proposta de Marcial e Costa (2001).

**Funcionamento da rede.** As informações coletadas pelos membros da rede são disponibilizadas, na maioria das vezes, para o superior imediato e, na seqüência da freqüência de resposta, ao gestor da rede corporativa da área e da IC corporativa, membros da rede de correspondentes da área e da área IC corporativa. A forma de disponibilização mais utilizada é o *site* de IC, justificável pela facilidade de acesso a um maior número de pessoas em menor tempo, o qual também possui controle do acesso quanto de acordo com o sigilo necessário para a informação. Os funcionários da área de IC, na seqüência de freqüência, utilizam relatórios, ofícios e/ou notas. O *e-mail* é utilizado pelas duas funções, porém com mais freqüência pela rede de correspondentes.

Poucas vezes as informações são repassadas pessoalmente ou por meio de grupo de discussão/fórum de IC. Parece que, desta forma, há muito pouco contato pessoal entre os membros, o que de certa maneira explica também porque a rede parece funcionar mais formal que informalmente, já que contatos pessoais e convivência são geralmente necessários para propiciar comunicações menos formais (não escritas).

Nesta situação em que a tecnologia disponível permite o não contato entre as pessoas no ato de comunicar, seria difícil o desenvolvimento de uma rede menos formal. Vale lembrar que, para Dugal (1999), o grau de integração entre os dois canais (rede formal e rede informal) é preditor de eficácia da inteligência competitiva.

Na rede de correspondentes, a comunicação é realizada entre todos os correspondentes das áreas. Na gerência de IC corporativa, há comunicação prioritariamente entre o gestor da rede e os correspondentes. Na análise das informações coletadas, há comunicação entre os coletores e pessoas de suas áreas e de outras áreas para tratamento das informações. O correspondente de IC também se comunica com clientes e diretores por meio do SIC, ao disponibilizar o texto com análise e ações que a organização executará. Pode-se dizer que o fluxo de informações na rede é hierárquico, uma vez que não há disponibilização simultânea das informações para todos da rede.

Como as informações são disponibilizadas primeiramente ao superior hierárquico, existe a possibilidade de filtragem. Em princípio, o processo é circular, iniciando-se pelos tomadores de decisão, que definem o que se deve coletar. No entanto, no questionário, os respondentes informaram não receber orientações quanto ao tipo de decisão a ser tomada ou quanto às informações a serem buscadas e disseminadas. Baseados nessa orientação, os correspondentes e analistas buscariam as informações.

Constatou-se uma preocupação dos correspondentes de IC (não tão acentuada nos profissionais de IC) em analisar as informações somente após o levantamento de todos os

dados possíveis acerca do tema. As informações que chegam à gerência de IC corporativa por meio dos correspondentes, sistema de IC (SIC) ou dos próprios analistas são disponibilizadas aos tomadores de decisão. De acordo com os respondentes do questionário, não há *feedback* dos tomadores de decisão sobre a inteligência recebida.

Algumas características das comunicações nas redes de IC da organização merecem destaque. Em primeiro lugar, uma das principais fontes de informação utilizada consiste de outros funcionários da organização. Poucas vezes os respondentes recorrem aos amigos que não trabalham na instituição, assim como poucas vezes são consultadas associações de profissionais / classes, consultores, fornecedores e advogados. Assim, além de evidenciar, mais uma vez, uma visão essencialmente interna, percebe-se novamente maior foco na rede formal. Segundo Wee (1992), a formalização do fluxo de IC leva à maior extensão de atividades de inteligência competitiva, uma vez que os contatos pessoais levam mais tempo e investimento pessoal num relacionamento e limitam o número de pessoas que podem estar incluídas em uma rede informal. Assim, o pouco contato pessoal entre membros da rede constatado na pesquisa seria congruente com o uso de canais formais e com uma possível maior extensão das atividades de IC.

Observa-se, ainda, a predominância da utilização de recursos tecnológicos como infraestrutura de redes de comunicação e *software* (aplicativos de comunicação para troca de mensagens, texto, imagens, vídeo), tais como correio eletrônico, fóruns, grupos de discussão *on line*. Estes recursos são apresentados por

Pinochet, Barbosa e Silva (2005) como os principais viabilizadores de redes colaborativas interorganizacionais. Aqui se constata a dependência deles para viabilizar uma rede intraorganizacional. O uso exclusivo de meios que reduzem a necessidade de contatos pessoais na rede reforça, novamente, a ênfase na rede formal, reduzindo as oportunidades de desenvolver relações mais pessoais entre os membros.

Contra as vantagens oferecidas por mecanismos formais e eletrônicas para comunicação na rede pesam várias desvantagens. Olkkonen, Tikkanen e Alajoutsijarvi (2000) destacam a importância da comunicação interpessoal no processo de interação. Desanctis e Monge (1999) ressaltam que relações pessoais e contatos informais são reconhecidamente mais poderosos que os formais em estruturas horizontais de organização (o caso de redes) e citam as tensões entre a necessidade para comunicações mais ricas e pressões para maior eficiência. Acreditam ser difícil alcançar eletronicamente ganhos na eficácia da comunicação, buscando prioritariamente a eficiência, argumentando que ganhos de eficácia também são essenciais. Para Griffith e Harvey (2001), a maior ênfase no processo das redes deveria ser na interação entre os parceiros e não no aspecto tecnológico do processo de comunicação.

Os respondentes afirmam que os analistas de IC raramente recebem *feedback* dos executivos que utilizam a IC gerada. O recebimento de *feedback* dos executivos poderia potencializar o reconhecimento, pelos funcionários, de informações úteis para IC e também a disseminação dessas informações,

uma vez que os itens “Analistas de IC recebem *feedback* dos executivos que utilizam a IC gerada” e “Funcionários reconhecem informações úteis para IC” são correlacionados ( $r = 0,73$ ,  $p = 0,01$ ).

Ao mesmo tempo, os respondentes acreditam que os executivos da organização raramente se empenham na promoção de IC, o que sugere falta de patrocínio da atividade na organização como um todo. A percepção de não reconhecimento dos profissionais que disponibilizam informações relevantes correlaciona-se ( $r = 0,75$ ,  $p = 0,01$ ) à percepção de não haver empenho na promoção da IC por parte dos executivos da organização. Segundo Wee (1992), patrocínio e suporte dos principais executivos predizem sucesso do processo de IC.

Há uma percepção diferenciada das duas funções (profissional de IC e correspondente) quanto à habilidade dos funcionários da organização em reconhecer informações que podem ser úteis para IC: o profissional de IC acredita que há, com frequência, o reconhecimento, enquanto os profissionais da rede de correspondentes apontam-na como uma habilidade raramente percebida. Talvez se explique pela não consolidação do processo nas áreas, com exceção da gerência de IC corporativa, que tem esta atividade relacionada a suas funções.

Os respondentes percebem que raramente os funcionários reconhecem informações úteis para IC, assim como raramente disseminam informações úteis para IC, o que sugere que as atividades que visam a preparação de todos para IC, comentadas anteriormente, podem não ter sido suficientes. Os respondentes reportam que a organização

raramente promove ações que motivam a participação de todos os funcionários nas atividades de IC, indo de encontro às ações definidas nos documentos internos, o que permite a inferência de que os esforços nesse sentido foram concentrados no início do processo. A percepção da falta de promoção da participação de todos correlaciona-se ( $r = 0,74$ ,  $p = 0,01$ ) ao reconhecimento de informações que podem ser úteis para IC. Assim, havendo maior promoção de ações que motivem a participação de todos nas atividades de IC, aumentaria o reconhecimento, por parte dos profissionais da organização, de informações que podem ser úteis para IC. O reconhecimento de informações úteis para IC e a disseminação destas informações também se correlacionam ( $r = 0,89$ ,  $p = 0,01$ ), sugerindo que não há disseminação não havendo reconhecimento de informações relevantes.

Os dados da pesquisa corroboram Hannon (1997): os respondentes percebem que os empregados em geral não reconhecem dados importantes e, se reconhecem, não são motivados a compartilhá-los, ou, ainda que a pessoa esteja motivada, a atividade pode não ser permitida pela infra-estrutura. Também sugerem que ao reforçar a importância da participação dos membros da rede de IC em todo o processo, promove-se a participação ativa no processo de IC corporativo.

Observou-se ainda que a percepção de recebimento de *feedback* dos executivos que utilizam a IC gerada correlaciona-se ( $r = 0,73$ ,  $p = 0,01$ ) à percepção de reconhecimento, pelos funcionários, de informações que podem ser úteis para IC e também à disseminação de informações úteis para IC ( $r = 0,74$ ,  $p = 0,01$ ). Assim, a participação dos executivos que



utilizam a IC gerada dando *feedback* aos analistas que participaram do processo poderia ser uma das formas para mobilizar todos da organização para que reconheçam informações úteis para IC, além de disseminá-las, melhorando o processo de IC da organização.

Embora haja pouco reconhecimento da organização para a atividade que realizam, para os membros da rede de IC, a atividade recompensa o esforço por propiciar aprendizagem.

A coleta de informações para IC pela organização é percebida como sendo ética. Parece, assim, que a formação dos profissionais e divulgação do processo, conforme evidenciado nos dados documentais, minimiza os riscos de cometer ações ilegais e antiéticas, como recomenda Cardoso Júnior (2003).

Tanto os funcionários da área de IC quanto os da rede de correspondentes percebem que a produção de IC é lenta em relação à velocidade das mudanças no ambiente de negócios. Assim, há perda de oportunidade em razão da necessidade da informação pelo tomador de decisão no momento, e o atraso para elaboração adequada do relatório de inteligência, corroborando o apontado por Cardoso Júnior (2003) como uma das dificuldades do processo de IC. A lentidão do processo e a conseqüente perda da oportunidade da IC podem ser decorrentes da preocupação dos correspondentes de IC em interpretar as informações somente após o levantamento de todos os dados possíveis acerca do tema, conforme observado nas respostas ao questionário. Mesmo o processo sendo mais lento do que o desejado, os respondentes

percebem que os executivos da organização freqüentemente utilizam IC para tomar decisões, fundamental para o alcance do objetivo do processo de IC, de acordo com Wee (1992) e Degent (1986).

Não se observou existência ou uso de mecanismos para facilitação de comunicação informal entre os componentes da rede e poucos informaram no questionário a rede informal de IC, prejudicando assim o mapeamento desta rede. Mesmo não sendo possível afirmar categoricamente que não coexistem redes formais e informais na organização, os dados apontam para a predominância da rede formal e fluxos de informações principalmente formais. Infere-se que esta situação seja conseqüência da formalização da rede e do uso quase que exclusivo dos meios eletrônicos para contato, com pouca interação pessoal entre os membros da rede. Com pouco acesso a contatos pessoais fora da organização como fontes de informação, os fluxos também podem caracterizar-se por internos. Tanto a falta de fluxos informais quanto a falta de vínculos externos para o processo de IC podem ser vistos como possíveis fragilidades do sistema, explicáveis, talvez, pela não consolidação interna do sistema, não havendo tempo ainda de desenvolver relações e ações além do prescrito.

Entre os fatores que contribuiriam à predominância de fluxos formais estariam a preferência por meios de comunicação que utilizam tecnologia da informação em detrimento dos contatos pessoais e a falta de mecanismos para ativamente incentivar a reciprocidade dentro da rede. A predominância da rede formal pode ser conseqüência da não

consolidação da rede de IC, pode estar contribuindo a essa não consolidação, ou os dois podem estar se influenciando mutuamente. Mais pesquisa é necessário para determinar a direção e força da relação.

Com respeito ao impacto do padrão de fluxos de comunicação observados na rede estudada, vale lembrar que Dugal (1996) afirma que a integração entre os canais de fluxo formal e informal é preditor de eficácia. Da mesma forma que Wee (1992) e Dugal (1996) sugerem cautela quando da utilização apenas de redes informais, os resultados da presente pesquisa sugerem cautela quando da utilização apenas de redes formais. Tal dependência pode apresentar problemas tanto de eficiência quanto de eficácia, por causa de sua lentidão, a possibilidade que oferece para eliminação de informações por superiores hierárquicos, e a falta de coerência.

Os dados levantados também evidenciam que os fluxos na rede não são simétricos (recíprocos). A direção dos fluxos é essencialmente vertical e hierárquica, com poucas ligações horizontais entre os membros do grupo e pouca mutualidade (reciprocidade) nos fluxos. Não há *feedback* na rede. A falta de mutualidade está caracterizada, também, pelo não recebimento de orientações quanto ao tipo de decisão a ser tomada e quanto às informações a serem buscadas e disseminadas. Tudo leva a crer que os membros da rede não reconhecem sua interdependência, característica de redes destacada por Di Maggio e Powell (1991), e que isso também contribui à não consolidação do processo de IC na organização.

Os dados apontam para fragilidades não somente com o processo de IC, mas com o

produto desse processo. Especificamente, parecem existir certas limitações na abrangência e oportunidade das informações produzidas pelo sistema. A abrangência observada se apóia exclusivamente na extensão da rede interna, presente em toda a organização. Foi observado pouco uso de contatos fora da própria organização em conjunção com pouca experiência externa dos próprios correspondentes e analistas. Ao mesmo tempo, o processo não se caracteriza como propício à oportunidade das informações, pois a prática dos correspondentes de acumular todas as informações antes de repassá-las, trabalhando de forma seqüencial, pode interferir negativamente na disseminação da informação a tempo de permanecer útil para a tomada de decisão.

A literatura sugere que quanto menor o tempo absoluto e relativo alocado para interpretação, menor a confiança na IC gerada, e quanto menor a confiança, menor seria o uso da inteligência produzida. Os dados da pesquisa apontam maior alocação de tempo para coleta do que para interpretação, levando à inferência de que a confiança na IC gerada poderia não ser grande. Porém, os respondentes percebem que a IC gerada é utilizada pela organização. Essa aparente discrepância sugere que a questão do que gera confiança na IC e a relação entre confiança em e uso de IC merecem mais estudo.

Para avaliar o desempenho de uma rede, Castells (1999) sugere dois critérios: conectividade e coerência. A rede da área de IC corporativa da organização pesquisada possui conectividade, pois disponibiliza vários meios de comunicação. No entanto, não se pode afirmar que exista coerência uma vez que

falta a mutualidade. Desta forma, permite-se inferir que o desempenho da rede estudada pode ficar prejudicado pela baixa coerência.

### **Implicações Teóricas e Práticas**

A não consolidação da rede corporativa de IC na organização foi apontada várias vezes ao longo do estudo como possível explicação para certos fatos observados. Fica evidenciada a possível importância do aspecto temporal no estudo de redes sociais, a fim de se identificar o papel do estágio de consolidação na atuação da rede, o grau de formalidade que existe, a confiança gerada na IC, e a reciprocidade, entre outros.

O fenômeno de não consolidação merece estudo mais profundo e detalhado. Os dados indicam as seguintes correlações importantes para o desenvolvimento e funcionamento da rede: (1) promoção da participação de todos e reconhecimento de informações úteis para IC; (2) reconhecimento de informações úteis para IC e disseminação dessas informações; e (3) recebimento de *feedback* dos executivos usuários de IC e reconhecimento de informações úteis a IC. Observa-se que esses itens parecem relacionar-se à reciprocidade, ou seja, com a simetria ou mutualidade de conexões entre os diferentes nós da rede, e com o desenvolvimento de coerência, em termos do reconhecimento de interesses compartilhados. Outros elementos potencialmente relacionados com a não consolidação sugeridos pelo estudo incluem a dependência dos meios eletrônicos para contato, com pouca interação pessoal entre os membros da rede, e a falta de mecanismos para ativamente incentivar a reciprocidade dentro da rede. A forma exata

como todos esses elementos se relacionam entre si e com a consolidação de redes sociais de IC precisa ser esclarecida.

Ficou evidenciada a necessidade de melhor compreensão das variáveis que contribuem ao alto desempenho em redes sociais e das que servem para gerar confiança em e uso de IC. Elementos tratados neste sentido incluem a abrangência, oportunidade e precisão das informações produzidas, o grau de integração das redes formais e informais, a eficiência e eficácia das comunicações na rede, a conectividade e coerência da própria rede, como esses elementos se relacionam entre si e exatamente como contribuem ao desempenho e à geração de confiança na IC gerada por meio de rede.

As implicações práticas do estudo para a organização estudada e, por extensão, a outras no mesmo estágio de desenvolvimento incluem a conveniência de intensificar comunicação sobre o processo de IC, a fim de mobilizar a participação de todos os funcionários para reconhecerem e disponibilizarem informações úteis para IC. Também seria recomendável que a interpretação dos dados coletados no processo de IC não seja realizada apenas após o levantamento de todos os dados possíveis acerca do tema, uma vez que a literatura sugere a conveniência, em termos de oportunidade, de o processo não ser sequencial, e sim evolutivo e interativo. Parece importante que se desenvolvam mecanismos que facilitem e incentivem contatos pessoais entre os membros, buscando não apenas a eficiência propiciada pelos recursos eletrônicos. A fim de enriquecer o processo de IC, seria conveniente aumentar a

rede de correspondentes para incluir a participação de profissionais de todas as empresas do grupo, e mesmo membros externos, a fim de amenizar um possível viés interno da organização.

### Considerações finais

Os resultados da pesquisa permitem entender como foi estruturada e como funciona a rede social de IC na organização estudada. No estabelecimento da rede, foi observada grande parte das práticas recomendadas na literatura. Ao mesmo tempo, constatou-se a pouca consolidação da rede, assim como a falta de coerência na rede e a pouca interação da rede formal com rede informal.

Embora haja consenso na literatura relevante de que a existência de rede social seja fundamental para operacionalizar a função de IC, os dados do estudo sugerem que a mera existência de rede formal não garante, por si só, a produção de maneira oportuna da IC desejada. Fica evidenciada a necessidade de mais estudos empíricos para esclarecer as estruturas e relações de rede que contribuem à produção oportuna de IC de boa qualidade e sua utilização pelos decisores.

### Referências

ALCARA, Adriana.R. et al. **As redes sociais como instrumento estratégico para a inteligência competitiva**. Disponível em <http://revistas.puc-campinas.edu.br/transinfo/viewarticle.php?id=155>. Acessado em 31 de outubro de 2007.

APPOLINÁRIO, Fábio. **Dicionário de metodologia científica**: um guia para

produção do conhecimento científico. São Paulo: Atlas, 2004.

AWAZU, Yukika. Informal roles and intelligence activities: some management propositions. **Journal of Competitive Intelligence and Management**. v. 2, n. 1, p. 16-24, Spring 2004.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Relatório da Administração 2004**. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/htms/reladmBC2004/RelatorioAdmBC2004.pdf> Acessado em 18 de março de 2006.

BLANCO, Sylvie; CARON-FASAN, Marie-Laurence; LESCA, Humbert. Developing capabilities to create collective intelligence within organizations. **Journal of Competitive Intelligence and Management**. v. 1, n. 1, p. 80-92, Spring 2003.

CANDOTTI, Clarissa Tarragó; HOPPEN, Norberto. Reunião virtual e o uso de groupware; uma nova possibilidade de realizar trabalho em grupo. In **XXVI Encontro da Anpad (Enanpad)**, 26, 2002, Salvador. Anais eletrônicos... Rio de Janeiro: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD), 2002. CD-ROM.

CARDOSO JUNIOR, W. F. **A inteligência competitiva aplicada nas organizações do conhecimento como modelo de inteligência empresarial estratégica para implementação e gestão de novos negócios**. 2003. 209 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo, 6ª ed. Paz e Terra: 1999. v.1 (A era da informação: economia, sociedade e cultura)

- CAVALCANTI, Elmano P.; CAVALCANTI, Elmano R. Gap de inteligência na perspectiva dos negócios. In **XXIX Encontro da Anpad (Enanpad)**, 29, 2005, Brasília. Anais eletrônicos... Rio de Janeiro: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD), 2005. CD-ROM.
- D'AVENI, Richard A. **Hypercompetition: managing the dynamics of strategic maneuvering**. New York: Free Press, 1994.
- DEGENT, Ronald Jean. A importância estratégica e o funcionamento do serviço de inteligência empresarial, **Revista de Administração de Empresas**, v. 26, n. 1, p. 77 – 86, 1986.
- DESANCTIS, Gerardine; MONGE, Peter. Communication processes for virtual organizations. **Organization Science**. Linthicum, v.10, n. 6, pg. 693, Nov/Dec 1999.
- DI MAGGIO, Paul J; POWELL, Walter W. **The new institucionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.
- DUGAL, Mohinder Singh. **Integrating competitive intelligence in organizations**. 1996. 185 f. Tese (Doutorado) – Joseph M. Katz Graduate School of Business. University of Pittsburg. Pittsburg.
- EISENHARDT, Kathleen.M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14 n.4, p. 532-550.
- FAGGION, Gilberto A.; BALESTRIN, Alsones.; WEYH, Carolina. Geração de conhecimento e inteligência estratégica no universo das redes interorganizacionais. **Anais**. Congresso Anual da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento 1, São Paulo, 2002. Disponível em [http://abraic.org.br/V2/periodicos\\_teses/ic\\_a1\\_23.pdf](http://abraic.org.br/V2/periodicos_teses/ic_a1_23.pdf). Acessado em 31 de outubro de 2007.
- GANESH, Usha; MIREE, Cynthia; PRESCOTT, John. Competitive intelligence field research: moving the field forward by setting a research agenda, **Journal of competitive intelligence and management**, v.1, n. 1, p. 1-12, Spring, 2003.
- GEORGE, Alexander.L.; BENNETT, Andrew. **Case studies and theory development in the social sciences**. Cambridge, MA: MIT Press, 2004.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1991.
- GRIFFITH, David A; HARVEY, MICHAEL G. Executive insights: an intercultural communication model for use in global interorganizational networks. **Journal of International Marketing**, v. 9, n. 3, p. 87-103, 2001.
- HANNON, John, M. [Leveraging HRM to enrich competitive intelligence](#). **Human Resource Management**. v. 36, nº 4, p. 409-422, 1997.
- HENDERSON, Bruce D. As origens da estratégia. In: PORTER, Michael; MONTGOMERY, Cynthia A. **Estratégia: a busca de vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. Parte I, cap. 1, p. 3-9.
- JANISSEK-MUNIZ, Raquel, et al. Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva (IEAc): transferência e adaptação de conhecimentos metodológicos visando propor soluções e promover a IEAc no Brasil. In **XXIX Encontro da Anpad (Enanpad)**, 29, 2005, Brasília. Anais eletrônicos... Rio de Janeiro: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD), 2005. CD-ROM.

- JAWORSKI, Bernard J.; MACINNIS, Deborah J.; KOHLI, Ajay K. Generating Competitive Intelligence in Organizations. **Journal of Market - Focused Management**. v. 5, n. 4, p. 279-307, Dec 2002.
- KRÜCKEN-PEREIRA, Lia; DEBIASI, Fernanda; ABREU, Aline França de. **Inovação tecnológica e inteligência competitiva: um processo interativo**. Disponível em: <http://read.adm.ufrgs.br/read21/artigo/artigo5.pdf>. Acessado em 17 de agosto de 2003.
- LEVIN, Jack. **Estatística aplicada a ciências humanas**. 2 ed. São Paulo: Habra, 1987
- LUTHRA, Anika; DESOUSA, Kevin. Intelligence sharing in virtual teams: managing organizational effects of technology. **Journal of Competitive Intelligence and Management**, v. 1, n 3, p. 1-9, Winter 2003.
- MARCIAL, Elaine Coutinho; COSTA, Alfredo José Lopes. O uso de cenários prospectivos na estratégia empresarial: vidência especulativa ou inteligência competitiva? In **XXV Encontro da Anpad (Enanpad)**, 25, 2001, Campinas. Anais eletrônicos... Rio de Janeiro: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD), 2001. CD-ROM.
- MILES, Raymond; SNOW, Charles C. Causes of failure in network organizations. **California Management Review**. Berkeley: v. 34, n. 4, p. 53-72, Summer, 1992.
- MILLER, Jerry et al. **O milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- NELSON, Reed. O uso de análise de redes sociais no estudo das estruturas organizacionais. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro: v. 24, n. 4, p. 150-157, out/dez, 1984.
- OLIVEIRA-CASTRO, Gardênia A. de; PILATI, Ronaldo; Borges-Andrade, Jairo E. Percepção de Suporte Organizacional: Desenvolvimento e Validação de um Questionário. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba. v. 3, n. 2, p. 29-43, mai/ago, 1999
- OLKKONEN, Rami; TIKKANEN, Henrikki; ALAJOUTSIJARVI, Kimmo. The role of communication in business relationships and networks. **Management Decision**. v.38, n. 6. London: 2000.
- PINOCHET, Luis H. C.; BARBOSA, Alexandre F.; SILVA, Alandey S. L. Preferências na adoção de recursos de TIC como suporte na rede colaborativa interorganizacional dos Conselhos Regionais de Medicina. In **XXIX Encontro da Anpad (Enanpad)**, 29, 2005, Brasília. Anais eletrônicos... Rio de Janeiro: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD), 2005. CD-ROM.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- RIO, Maria José Gonzáles. **Metodología de la investigación social**. Técnicas de recolección de datos. Alicante: Editorial AGUACLARA, 1997.
- SANTOS, Milton dos. Práticas de gerenciamento estratégico da informação: como as empresas brasileiras estão utilizando a informação para a competitividade. In **XXVIII Encontro da Anpad (Enanpad)**, 28, 2004, Curitiba. Anais eletrônicos... Rio de Janeiro: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD), 2004. CD-ROM.
- SPIEGEL, Murray R. **Estatística**. São Paulo: Makron Books. 1993
- WEE, Ling Chee. **Antecedents and consequences of competitive intelligence:**

Conceptual framework and empirical evidence.  
1992. 164 f. Dissertação (Doutorado) -  
Business Administration, The University of  
Arizona.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento  
e métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman,  
2005.