

Redes Informacionais Informais e a atividade de Inteligência Competitiva: uma visão da área de Recursos Humanos da Caixa Econômica Federal

Autores:

CARVALHO, Vera Lúcia de (bacharel em Psicologia, Pós graduação em Gestão Estratégica da Informação pela AEUDF- ICAT; Caixa Econômica Federal)

Endereço: SHIN QI 14 Conjunto 10 Casa 18 – Lago Norte – Brasília – DF – 71530-100 – verotecarvalho@uol.com.br

MARCIAL, Elaine Coutinho (professora da AEUDF- ICAT e presidente da Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva – ABRAIC – DEA em Informação Científica e Tecnológica (Université de Marseille- França).

Endereço: SQSW 102 bloco G ap. 607 – Brasília – DF – 70670-207 - ela@abraic.org.br

REDES INFORMACIONAIS: uma visão da área de Recursos Humanos da Caixa Econômica Federal

Resumo

O trabalho objetivou mapear redes informacionais existentes na Gerência Soluções de RH da CAIXA, caracterizar sua importância para apoio à atividade de Inteligência na empresa, levantar a voluntariedade de participação nas redes e identificar elementos para desempenhar determinados papéis.

Palavras chave: Rede Informacional; Sistema de Inteligência Competitiva; Tecnologia da Informação.

1. INTRODUÇÃO

A evolução das técnicas organizacionais nem sempre têm garantido a suficiência e a qualidade das informações que a organização precisa para dar suporte às decisões, seja em qualquer nível, estratégico, tático ou operacional.

A necessidade de compartilhar informações e conhecimento leva as pessoas a criarem estratégia de crescimento conjunto, para atendimento das suas necessidades e do grupo em que estão inseridas, daí a criação das redes. Compartilhar em rede traz grandes desafios pessoais e profissionais, pois a sua estrutura permite a troca constante de informações. A pessoa deixa de ser um indivíduo isolado e passa a fazer parte de uma coletividade, onde, pelo fato de não se ter um líder único, todos os integrantes têm a oportunidade de contribuir igualmente e de serem os condutores do processo em determinado momento.

Na rede, a ausência de uma figura de poder tradicional é vista como potência para realização coletiva. A multiliderança e o fluxo permanente de informação, a participação e a cooperação são aspectos fundamentais das estruturas em rede. Participar de uma rede permite ao ser humano vivenciar sentimentos de fraternidade e liberdade.

As redes informacionais, se bem desenvolvidas, são mecanismos muito eficazes para a coleta de informações para uso na Inteligência Competitiva e, as organizações que criam um ambiente favorável à formação e manutenção das redes, ganham significantes benefícios em transferência de conhecimento, tempo de resposta e inovação.

A Caixa Econômica Federal - CAIXA, no que pese a riqueza de informações e conhecimentos produzidos dentro da organização ser considerável, não tem registro do conhecimento que seus empregados possuem ou produzem. Esse conhecimento adquirido ao longo de anos seja pelo estudo formal, pela atuação autodidática, pelo treinamento em serviço, pela troca informal de experiências, de conversas com os colegas na hora do cafezinho, de compartilhamento pelos seus empregados, acaba se perdendo, por não haver uma cultura na empresa de coleta e documentação desse conhecimento.

Nesse contexto, se faz necessária a utilização de redes informacionais estruturadas, de forma a ser estimulado e facilitado o compartilhamento de informações entre o nível operacional, tático e estratégico da organização em geral, no âmbito de um sistema de Inteligência Competitiva.

Para isso, propõem-se o presente trabalho com a finalidade de identificar a existência das redes informacionais e sua importância como agente de produção de conhecimento na organização, cujo objetivo está dividido nas seguintes partes: (a) caracterizar a importância das redes informacionais para apoio ao serviço de Inteligência na organização; (b) identificar as redes que coexistem na área de Recursos Humanos-RH da CAIXA; (c) perceber o grau de importância para o funcionário de RH de se criar e manter as redes

informativos; (d) levantar a voluntariedade de participação na rede; (e) identificar os papéis dos integrantes dessas redes e, finalmente; (f) propor recomendações, caso sejam necessárias.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 - Inteligência Competitiva

São diversas as definições encontradas na literatura sobre Inteligência Competitiva. Fuld (1995, apud MARCIAL; COSTA, 2003) define Inteligência Competitiva-IC como função voltada apenas ao monitoramento dos concorrentes: é informação analisada sobre os concorrentes que tem implicações no processo de tomada de decisão da empresa. Herring (1996: p. 31, apud MARCIAL; COSTA, 2003) apresenta visão mais ampla:

Inteligência é o conhecimento do ambiente competitivo da organização e de seu macroambiente, aplicado a processos de tomada de decisão, nos níveis estratégico e tático. Sistema de Inteligência Competitiva é o processo organizacional de coleta e análise da informação, que por sua vez é disseminado como Inteligência aos usuários em apoio à tomada de decisão, tendo em vista a geração ou sustentação de vantagens competitivas.

Concorda-se com Marcial e Costa (2003) quando afirmam que Inteligência Competitiva (IC) é o “processo informacional proativo para a tomada de decisão, seja ela estratégica ou negocial, e para a proteção do conhecimento sensível da organização. É um processo sistemático e ético de coleta, análise e disseminação de informações que visa descobrir as forças que regem os negócios, reduzir o risco e conduzir o tomador de decisão a agir proativamente, bem como proteger o conhecimento sensível produzido”.

Segundo Stollenwerk (1999, apud MARCIAL; COSTA, 2003) “a formação da Estratégia Empresarial é um processo intensivo em conhecimento, que contempla a identificação e desenvolvimento das competências essenciais da organização; a geração e aplicação de conhecimento sobre as forças competitivas e forças do macroambiente onde a organização atua”. Com base nessas características intrínsecas do processo de formação da Estratégia Empresarial, a autora defende a construção de uma visão integrada entre Inteligência Competitiva e Estratégia empresarial para fins de aplicação principalmente em organizações que atuem em ambientes hipercompetitivos ou atravessem novas realidades institucionais e regulatórias, ou seja, que estejam passando por grande turbulência ambiental.

A IC permite a manutenção do posicionamento competitivo da empresa no mercado e considera a elaboração de cenários prospectivos uma de suas ferramentas de análise mais adequada para auxiliar na definição de estratégias em ambiente turbulento e incerto. A unificação da linguagem, o auxílio no desenvolvimento da criatividade e da inovação, a criação de redes informativas, o aprendizado organizacional, o melhor entendimento do ambiente que cerca a organização e sua atuação são outros exemplos de contribuição em tempos de turbulência.

A estratégia e a Inteligência são parceiras muito antigas. Tzu (1993, apud MARCIAL; COSTA, 2003) em livro datado de 2.500 anos atrás, “A Arte da Guerra”, sugere a “Inteligência” como ferramenta decisiva em ambiente de guerra para apoiar os generais a alcançar suas estratégias. Segundo Miller (2000, apud MARCIAL; COSTA, 2003), a Inteligência é a segunda profissão mais antiga do mundo. Sua atuação até a II Grande Guerra estava mais pautada em ações de espionagem do que em produção de Inteligência – concepção de processo de produção de Inteligência, de forma ética e legal, com base em processo científico de análise de “pedaços” de informação aparentemente desconexos disponíveis no ambiente. Esse processo se consolidou principalmente pela atuação da resistência francesa durante a II Guerra Mundial, segundo Platt (1975, apud MARCIAL; COSTA, 2003).

No que diz respeito ao processo decisório, a atividade de Inteligência tem por objetivo subsidiar as decisões estratégicas, alertando para a presença real ou potencial de obstáculos à consecução ou manutenção dos objetivos da empresa. Neste sentido, a Inteligência tem um caráter preventivo.

2.2 - Redes Informacionais

Estar bem articulado e ter boas e confiáveis fontes de contato sempre foram diferenciais na vida de pessoas bem sucedidas. Observa-se que, na busca de obter vantagens competitivas, as próprias organizações têm procurado reproduzir esse modelo de sucesso, estimulando a formação de redes formais e informais em seu ambiente.

Devido à necessidade de agilização da produção de tarefas e à grande burocracia existente nas organizações, as pessoas acabaram por buscar formas mais ágeis, ou seja, relações estabelecidas nas redes de contato, de acessar informações para o desenvolvimento de seus trabalhos.

As redes que existem dentro de uma organização ou entre organizações ligam as pessoas detentoras de determinado conhecimento às pessoas que precisam utilizá-lo. Sejam técnicos, cientistas, pesquisadores, escritores, diretores, etc., essas pessoas compartilham o conhecimento de forma tão acessível e veloz que, por exemplo, quando um documento (livro, pesquisa, artigo, política) chega a ser publicado, o conhecimento já está internalizado e sendo praticado por várias pessoas.

O que dá direção à rede são os sonhos e necessidades compartilhados pelos participantes. A circulação da informação pelo diálogo informal agiliza e apóia a realização dos objetivos em comum. Por sua informalidade intrínseca, as redes informacionais questionam frontalmente as relações interpessoais e interinstitucionais de poder. Participar verdadeiramente de uma rede implica aceitar o desafio de rever as formas autoritárias de comportamento às quais estamos acostumados e que reproduzimos, apesar dos discursos e intenções democráticas.

Lipnack (1994) nomeia a rede como “Teamnet”: “grupo de pessoas e grupos que transpõem fronteiras convencionais para benefício mútuo, ao mesmo tempo em que preservam sua independência individual.” Dentro das organizações, estas equipes assumem o aspecto de grupos de trabalho autogerenciados; externamente, tais equipes dizem respeito a arranjos concretos, por exemplo, alianças entre empresas, ou entre empregados de empresas diferentes. Teamnets são pessoas e grupos “visíveis” que trabalham juntos para realizar uma coisa (LIPNACK ; STAMPS, 1994). “Equipes atendem à promessa de idéias práticas e de valor do tipo aqui-e-agora, enquanto ‘redes’ evocam visão, permitindo alcançar conjuntos completos e unir suas partes.” (LIPNACK, 1994, p. 38).

Para Macedo (1999), redes são sistemas organizacionais capazes de reunir indivíduos e instituições, de forma democrática e participativa, em torno de objetivos e/ou temáticas comuns.

As redes possuem estruturas flexíveis e cadenciadas e se estabelecem por relações horizontais, interconexas e em dinâmicas que supõem o trabalho colaborativo e participativo. As redes se sustentam pela afinidade e vontade de seus integrantes, caracterizando-se como um significativo recurso organizacional, tanto para as relações pessoais quanto para a estruturação social.

Ainda segundo Macedo (1999), “redes são comunidades constituídas virtual ou presencialmente”. Essa identificação é muito importante para a compreensão conceitual. As definições de Rede falam de células, nós, conexões orgânicas, sistemas. “Tudo isso é essencial e até mesmo historicamente correto para a conceituação, mas é a idéia de comunidade que permite a problematização do tema e, conseqüentemente, o seu entendimento” (MACEDO,1999) para ser aplicado de forma correta.

No sentido mais amplo, Lopes e Moraes (2000) referem-se ao pensamento de Weber pelo qual a rede, sob o aspecto social, serve para “designar a situação de duas ou mais pessoas que estão engajadas em conduzir uma ação onde cada um considera o comportamento do outro de uma maneira significativa, sendo orientado nestes termos” (WEBER apud LOPES; MORAES, 2000). Para Weber, a existência de uma rede pressupõe a relação entre uma pluralidade de indivíduos, a existência da intenção de agir (a ação é o princípio ordenador desta teoria), de interdependência, de um só propósito orientador para cada um dos participantes (sentido subjetivo). Complementando, Weber (apud LOPES; MORAES, 2000) estabelece duas categorias de relacionamento social: os simétricos (aqueles em que a expectativa em torno de um relacionamento significa o mesmo para todas as partes envolvidas) e os assimétricos (aqueles em que a conduta das partes envolvidas mostra meramente as suas várias formas e significados).

Um outro conceito de rede social é o de que as redes são um conjunto de relacionamentos sociais que se reproduzem e apresentam padrões persistentes ao longo do tempo, porém sujeitos a constantes mudanças, uma vez que as redes são formadas por indivíduos interdependentes e autônomos, dotados de intenção, vontades, desejos e seguidores de suas próprias tradições. Todavia essa mutabilidade não impede uma das características mais marcantes das redes sociais, que é a de permitir que os relacionamentos sejam utilizados para interpretar o comportamento social dos indivíduos nelas envolvidos, o que faz com que elas ofereçam ao pesquisador uma visão de ação baseada na estrutura (NEDEVA; IBARRA, apud LOPES E MORAES, 2000).

No sentido de redes voltadas para a Administração, Lopes e Moraes (2000) recorrem ao pensamento de Weber que afirma que indivíduos racionais interagem em um contexto de escassez, o que os levam a adotar cursos de ação economicamente orientados. Por si só, essa constatação reflete uma maior delimitação do escopo das redes sociais, pois, agora elas estão relacionadas a um tipo específico de ação, que é a econômica. Por sua vez, a ligação com a Administração pode ser evidenciada a partir do próprio conceito de organização econômica.

Hatch (apud LOPES; MORAES, 2000) denomina de rede organizacional aquela em que a comunicação vertical e o controle dos relacionamentos são, no todo ou em parte, substituídos por relações laterais, nas quais os laços formais que mantinham unidas diferentes unidades de uma mesma organização são trocados por parcerias entre diversas organizações. Por esta definição, a rede organizacional possui uma característica estrutural.

Lopes e Moraes (2000) ainda apresentam os conceitos de Miles e Snow que entendem as redes organizacionais como sendo agrupamentos de firmas ou unidades especialistas coordenadas por mecanismos de mercado ao invés de cadeias de comando. Dessa forma, a integração entre as diferentes unidades organizacionais da rede não se dá meramente devido à estrutura hierárquica, ainda que ela continue a existir. Além disso, as novas demandas do mercado tornam necessário o estabelecimento de parcerias externas, ou seja, a formação de redes interorganizacionais.

Para Turnbull (apud LOPES; MORAES, 2000), existem variáveis externas que afetam os relacionamentos entre a organização central e os seus parceiros. Assim, as redes organizacionais podem assumir estratégias distintas para o controle e gerenciamento de acordo com quatro modelos básicos de governança: modelo financeiro simples (construção de regras e incentivos); *stewardship* (compartilhamento de desejos e expectativas que garantem o engajamento em torno de um objetivo comum); *stakeholder* (a corporação é um conjunto de *stakeholders* que operam em um sistema mais amplo – a sociedade) e finalmente, o último modelo, o político (a alocação do poder corporativo é determinada pelo modo pelo qual o governo favorece a cada uma das partes envolvidas).

Cássio Martinho (apud MARAL, 2003), afirma que "redes são uma forma de organização que implica um conteúdo de natureza emancipatória e não outro. Redes são a tradução, na forma de desenho organizacional, de uma política de emancipação. Não pode haver distinção entre os fins dessa política e os meios de empreendê-la".

Outra definição mais simples e direta é a de rede como sendo:

um conjunto de nós interconectados. Nó é o ponto no qual uma curva se entrecorta. A arquitetura das relações em redes e sua emergência na sociedade contemporânea configuram o fazer das vanguardas atuais, no campo da economia, da pesquisa e do conhecimento, dos movimentos sociais e da política. Presente na natureza em todos os tamanhos e com configurações variadas, a morfologia da rede só se tornou visível, óbvia como padrão organizacional, com a evolução social e intelectual rumo à percepção da complexidade e com desenvolvimento das tecnologias da informação. Configurando estruturas abertas, não-circulares, com expansão ilimitada, as redes representam hoje importantes instrumentos de organização, articulação e mobilização social, apropriados para a economia capitalista baseada na inovação, globalização e concentração descentralizada; para o trabalho, trabalhadores e empresas voltadas para a flexibilidade e adaptabilidade... (CASTELLS, 2001, p. 498).

Para Castells (2001) a rede também “é uma fonte de drástica reorganização das relações de poder”.

Finalmente, uma rede tem de possuir uma missão, que é a sua razão de existir, um número suficiente de participantes com talento, entusiasmo e senso de responsabilidade, que possibilite circular grande quantidade de conhecimento, uma farta rede de relacionamentos que permita a comunicação fluir livremente, líderes em vários tipos de assunto, e conexões com vários níveis do ambiente em que está inserido, que possibilite transpor fronteiras.

2.3 – Composição de uma rede

A criação de uma rede se inicia pela identificação da necessidade específica de informação que precisa ser suprida durante um determinado período. Faz-se a identificação dos componentes necessários à rede. Realiza-se mapeamento das redes já existentes e que discutem ou conhecem o assunto objeto da rede que está sendo montada. Decide-se então se uma nova rede deve ser criada ou se faz-se a integração entre elas. Para tirar o máximo proveito do conhecimento gerado, os integrantes da rede, devem ter modelos mentais diferenciados e suas funções claramente identificadas na rede.

Especialistas no assunto devem ser conquistados e convencidos a participarem do grupo e a se dividirem entre os vários papéis existentes na rede: animadores, *gatekeepers*, indivíduos, nós de rede (Figura 1).

Os animadores têm como função manter a rede viva, fazer o papel de relações públicas da rede, mantendo a rede sempre em movimento. É o principal componente da rede, pois vai cadastrar e mapear os integrantes do grupo, vai provocar interações, animar o grupo, colocar as pessoas em contato. Além disso, é o responsável pela recompensa e pelo reconhecimento da participação e colaboração dos integrantes, o que vai manter o fluxo da informação.

O *gatekeeper* tem papel vital na rede, pois, é um especialista exposto a diversas fontes de informação, possui grande rede de contatos formais e informais, e quando determinada coisa está para acontecer ele avisa, desempenhando o papel de alerta corrente e de ligação entre diferentes níveis de hierarquia ou divisões na organização. Pode também exercer o papel de animador às vezes.

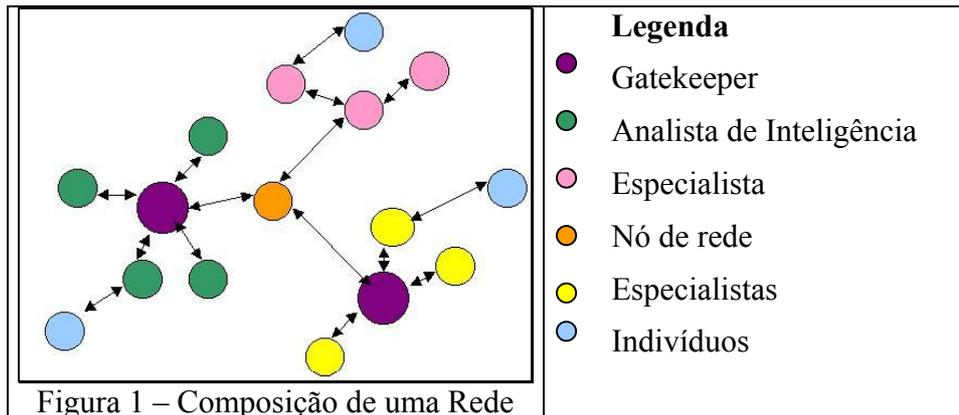


Figura 1 – Composição de uma Rede

Fonte: Castells, 2000

Macedo (1999) conceitua os *gatekeepers* como um indivíduo presente em vários tipos de organizações exercendo o papel de receptor e transmissor de informação, um extensor e amplificador da pesquisa de informação para todos aqueles com quem faz intercâmbio. Sua grande rede de contatos profissionais permite-lhe abrir mais portas e sensibilizar maior número de fontes potenciais de informação.

Os indivíduos são pessoas que podem estar sozinhos ou organizados em subgrupos e que eventualmente fazem o papel de líderes da rede quando são os detentores do conhecimento demandado em determinado momento. Nó é aquela pessoa que interliga duas redes diferentes, pois detém conhecimento dos assuntos tratados pelas duas e que interessam a uma e outra.

Na rede não existe um líder determinado. As pessoas têm um objetivo comum mas são independentes, não existe hierarquia, elas participam dos mesmos interesses. O líder é aquele que sabe mais sobre o conhecimento que está sendo demandado naquele momento e é o que coordena a rede nesse espaço de tempo.

Para Stephenson (2003) existem três papéis típicos na rede: os centros irradiadores, os guardiões e os termômetros:

- os **centros irradiadores** são aquelas pessoas com um grande número de conexões. Passam parte do tempo conversando com os outros na empresa. Nas representações gráficas que fazemos das redes de confiança, é muito fácil identificar os centros irradiadores. Eles se parecem com o centro de uma estrela cheia de pontas;
- os **guardiões** são aqueles profissionais que se posicionam de forma que a informação passe sempre por eles antes de chegar aos outros. Costumam ficar entre os irradiadores ou entre as diferentes áreas da empresa. Guardiões não têm tantos relacionamentos, mas suas conexões são bastante estratégicas e fortes;
- os **termômetros** cultivam relações indiretas, e seu objetivo é monitorar a saúde e a direção da organização. Como suas conexões são esparsas e seguem um padrão matemático muito particular, é bastante difícil identificar essas pessoas.”

A importância de se identificar esses papéis, ainda segundo Stephenson, é que, por eles funcionarem como “engrenagens” de um grande sistema que pode barrar os fluxos de comunicação ou dar força a eles, podem ser utilizados para aumentar a eficiência, promover inovação ou boicotar uma tentativa de mudança. O principal executivo da empresa, conhecendo cada um desses integrantes, pode utilizar a força deles a favor de sua estratégia.

2.4 - Manutenção da Rede

Alguns autores acreditam que as organizações podem aumentar a efetividade das redes informacionais informais mediante seu mapeamento, apontando a continuidade dos estudos sobre o papel dos *gatekeepers*. Para Karcxhardt e Hanson (apud MACEDO, 1999), um dos seus benefícios poderia ser a identificação de *gaps* comunicacionais onde relacionamentos fortes deveriam ser desejáveis, permitindo o incentivo a que essas interações ocorram.

A matéria prima das redes, além das necessidades e objetivos compartilhados, é a vontade das pessoas, sua disponibilidade em vivenciar essas novas situações, mas ao mesmo tempo, mantendo-se as diferenças de identidade.

Mas apenas as boas intenções não bastam para movimentar e dar sustentabilidade às redes. As pessoas que participam das redes devem ser preparadas, formadas para as tarefas de sustentação, para manter o fluxo contínuo. Sejam chamados por alguns autores de facilitadores, animadores, cabeças de rede e re-editores, ou, de *gatekeepers*, animadores e nós de rede (MACEDO, 1999), ou, segundo Stephenson (2003), de centros irradiadores, guardiões ou termômetros, ou, ainda, *bridge*, *liaison*, *star*, *isolate* (WALDSTROM, 2001) os integrantes das redes necessitam do desenvolvimento de competências, domínio do conhecimento, instrumentos e técnicas de comunicação e mobilização, além de estar sendo constantemente motivados.

A importância de se identificar, ou de formar, e manter uma rede reside nos seguintes fatos: (1) garantia de fluxo contínuo da informação; (2) acesso rápido à informação qualificada, utilizando-se o conhecimento dos *gatekeepers*; (3) facilidade na obtenção de informação privilegiada, diretamente de fontes confiáveis; (4) facilidade na filtragem e checagem da informação; (5) facilidade na disseminação e apropriação da informação muito antes das vias normais, publicação de pesquisas, livros, artigos, etc.

Lisboa (2002), em seu artigo para a Revista Fórum On Line, citando Fritjof Capra, alerta que para que os sistemas sociais (governos, empresas, instituições, movimentos sociais, etc) consigam se modificar, é preciso reconhecer a importância dos fluxos de comunicação como parte da sua dinâmica e evolução. "Uma organização social só vai ser um sistema vivo se estiver organizada como uma rede composta de muitas outras redes" (CAPRA apud LISBOA, 2002). Porém, a existência de redes sociais não é suficiente. Segundo Capra (LISBOA, 2002), é preciso que as redes formais estejam abertas à criatividade das redes paralelas e informais que se formam na sua base. O mesmo acontece com as empresas. "Os gerentes precisam saber distinguir e integrar as estruturas formais (regras, capital) daquelas informais (redes informais, fluxos de comunicação). Os executivos precisam reconhecer essas estruturas informais para que elas possam contribuir para a organização com inovação e flexibilidade (CAPRA, apud LISBOA, 2002). Os homens de negócios precisam entender que uma máquina pode ser controlada, mas um sistema vivo (rede informal) só pode ser perturbado ou estimulado," ainda reitera o físico (apud LISBOA, 2002). Todas as organizações precisam encontrar uma maneira de equilibrar as duas estruturas: as formais dão as regras e a estabilidade necessária para que as informais, quando estimuladas positivamente, possam emergir e impulsionar criativamente a organização.

2.5 – Princípios para a formação de redes que transpõem fronteiras

Na análise de Castells (2001, op. cit., p. 191), o desempenho de uma determinada rede dependerá de dois de seus atributos fundamentais: (1) "conectividade, ou seja, a capacidade estrutural de facilitar a comunicação sem ruídos entre seus componentes; (2) coerência, isto é, à medida em que há interesses compartilhados entre os objetivos da rede e de seus componentes". Apesar da colocação do autor parecer simples, por trás desses dois

atributos existe uma série de princípios que deverão ser seguidos e adaptados a cada empresa para o alcance dos objetivos.

Lipnack e Stamps (1994, cap. 2, p. 33) nomeiam as redes como “*teamnets*” e descrevem cinco princípios que, segundo eles, são fundamentais para as redes fazerem a transposição de fronteiras convencionais para benefício mútuo: (a) propósito unificador; (b) participantes independentes; (c) sistema voluntário de interligação; (d) multiplicidade de líderes, e (e) interação entre diferentes níveis hierárquicos.

(a) **Propósito unificador:** sinergia - Independentemente de quão pequena seja a rede, para funcionar, ela tem de possuir alguma sinergia ou um propósito comum. “O todo é mais do que a soma de suas partes” (LIPNACK, 1994). As redes devem ser intencionais, ou seja, formarem-se para propósitos específicos. As redes, como ocorre com qualquer tipo de organização empresarial, são avaliadas em função da eficácia e eficiência no atingimento dos seus objetivos e metas.

O propósito é o elemento unificador e vital para as redes. Os propósitos de redes são as definições de visões unificadoras, objetivos claros e concretos e mesmo metas compartilhadas. É o estabelecimento de um alvo comum, baseado num conjunto de crenças e valores reconhecidos, e aceitos pelos participantes da rede. Redes flexíveis precisam ter um propósito comum claro, que seja almejado por todos os seus participantes, sendo este o primeiro Fator Crítico de Sucesso para as mesmas.

Propósito é o princípio pelo qual as pessoas se tornam legitimadas nas redes. Nas estruturas hierárquicas tradicionais, você pode ganhar legitimidade a partir da estrutura de cargos e poder. Nas redes, entretanto, você ganha real legitimidade por meio da sua contribuição para o propósito compartilhado e a colaboração não é obtida por meio de autoridade ou ameaças. A colaboração voluntária resulta do desenvolvimento sistemático do propósito em nível apropriado de detalhe e clareza.

(b) **Participantes independentes** - Os participantes são as pessoas ou grupos voluntários que integram a rede, dentro da organização ou entre empresas. Cada participante coopera com suas competências específicas, compartilhando informações e conhecimentos únicos e diferenciados, gerando uma sinergia que possibilitará o alcance do propósito. A autonomia dos participantes é característica fundamental de uma rede. Significa que os mesmos são partes independentes; eles possuem sua própria integridade e seus próprios métodos de trabalho e de sobrevivência. Respeitar a individualidade e a autonomia de cada participante é fator essencial para o bom andamento dos trabalhos na rede.

(c) **Sistema voluntário de interligação** - Relacionamentos são o aspecto central da composição e do sucesso das redes. Para que ocorra o compartilhamento na rede se faz necessário que as partes que a compõe estejam interligadas. Elas necessitam de conexões múltiplas e eficientes entre seus participantes. Segundo Lipnack e Stamps (1994, p. 49), “interligações ou elos conectam os participantes da ‘*teamnet*’ por meio de relacionamentos voluntários, interações repetitivas e vínculos físicos”. A questão aqui é que o relacionamento é baseado na confiança. E, geralmente, o amadurecimento da confiança mútua requer a convivência proporcionada pela presença física. O contato face a face é muito importante e, muitas vezes, essencial. A confiança é um dos grandes obstáculos a serem trabalhados para que a rede consiga seus objetivos. Após vencido este obstáculo e alcançada a confiança mútua, as ligações na rede se tornam muito mais transparentes e firmes.

As **interligações**, **propósito unificador** e os **participantes** formam a base da rede. As redes mais simples requerem a existência de pelo menos esses três princípios básicos para se desenvolver.

(d) **Multiplicidade de líderes** - Nas redes, todos os participantes são líderes, em determinado momento, e seguidores, em outro. Todos contribuem com seus talentos e conhecimentos,

fornecendo orientação em áreas específicas de sua especialização, contribuindo para o alcance do objetivo da rede. A existência de liderança múltipla, talvez seja uma das características mais surpreendentes das redes. Isso se torna mais claro quando se verifica a multiplicidade de papéis, especialidades e conhecimentos exigidos para o tratamento dos complexos assuntos tratados pelos grupos. Lipnack e Stamps (1994, p. 53) descrevem os líderes de redes da seguinte forma: “Líderes são participantes que assumem e mantêm compromissos, que sabem atuar como seguidores e que podem participar do processo decisório de uma rede”. Nas redes, os líderes devem buscar reduzir as variáveis que possam impactar o processo para que as diferenças entre as pessoas do grupo não afetem a obtenção dos objetivos. Além disso, devem buscar mapear necessidades e recursos para a realização do trabalho.

Apesar de, na maioria das vezes, a liderança não seguir necessariamente a hierarquia da empresa, em algumas ocasiões as redes também possuem líderes formais, com autoridade e desempenhando funções tradicionais. No caso de redes mais complexas, os líderes desempenham o papel de facilitadores, mediadores e incentivadores na administração de relacionamentos entre os diferentes níveis de hierarquia.

- (e) **Interação entre diferentes níveis hierárquicos** - As redes não podem ser compreendidas plenamente sem a existência de níveis. Por mais atraente que possa ser esta imagem de empresas totalmente horizontais, especialmente nas estruturas atuais, marcadas pela burocracia, ainda por um bom tempo conviver-se-á com níveis na hierarquia, mesmo que cada vez em menor número. Redes constituem formas agrupadas e seus participantes desempenham muitas funções e atuam em muitos níveis da organização. Para o bom funcionamento das redes é necessária interação entre os diferentes níveis de organização desde a microestrutura funcional específica interna de cada rede até os colegiados da alta administração responsáveis pelas decisões estratégicas da empresa. A rede tem de interagir em múltiplos níveis hierárquicos e com outras áreas no ambiente da empresa. Ela também necessita reconhecer como estão estruturados os seus próprios subgrupos.

Cada um dos princípios citados são características básicas em todas as redes de sucesso. Uma rede tem de possuir uma razão de ser que são seus objetivos (propósito), pessoas que têm interesse e empenho em participar da rede (participantes), uma vasta rede de relacionamentos (interligações), pessoas com energia, que têm um bom relacionamento, capacidade de estimular, visão holística e que assumem responsabilidades (líderes) e intercâmbio fácil e interativo entre os diferentes níveis da rede.

Quando se consegue trabalhar de forma harmônica e integrando esses cinco princípios, resguardadas as características peculiares de cada empresa, as redes podem alcançar resultados surpreendentes.

Concluindo com Lipnack e Stamps (1994, p. 40) nas redes, “as pessoas ou grupos são participantes, constituindo os nós independentes das mesmas.” A adesão voluntária é que desenvolve a interdependência entre os indivíduos, e traz benefícios mútuos. Esses benefícios, juntamente com os “propósitos unificadores” bem como a “multiplicidade de líderes” servem as diferentes necessidades da rede, propiciando a interação em diversos níveis entre os seus participantes.

3. REDES INFORMACIONAIS E SISTEMA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Na sociedade globalizada em que vivemos em que tanto a competitividade quanto o volume de informações a serem monitoradas crescem exponencialmente, torna-se cada vez mais complexa a definição de estratégias que garantam a sobrevivência das empresas. As variáveis que caracterizam esse novo ambiente competitivo – baseado em tecnologia e conhecimento – geram grande incerteza ambiental causando obsolescência das metodologias de definição de estratégias, baseadas em análise de tendências (MARCIAL; COSTA, 2003).

Define-se Inteligência Competitiva como o processo informacional proativo que conduz à melhor tomada de decisão, seja ela negocial ou estratégica. É um processo sistemático de coleta, análise e disseminação de informações referentes a atores e variáveis que possam influir na tomada de decisão da empresa, além de proteger o conhecimento sensível gerado na organização (MARCIAL; COSTA, 2002).

Mas qual a ligação entre redes informacionais e Inteligência Competitiva?¹ Consideramos que um é insumo do outro e vice-versa. A IC não diz respeito à descrição dos fatos acontecidos; preocupa-se com o que vai acontecer e com quais serão os movimentos futuros (MARCIAL; COSTA, 2003). São nas redes informacionais que os conhecimentos e informações são produzidos e compartilhados. Em organizações que possuem redes informacionais mapeadas e Sistema de Inteligência Competitiva, torna-se muito mais fácil a obtenção de informações para subsídio à montagem de cenários e tomada de decisões, o que dá à organização vantagem competitiva.

Prescott e Miller (2002) concluíram que os sistemas de Inteligência Competitiva, que criam efetivamente Inteligência capaz de responder às questões do tomador de decisão evoluem ao longo do tempo, enquanto criam mecanismos para permitir que essa evolução se dê de forma sistemática. Por meio de estudos realizados por Prescott e Miller (2002), foram identificados quatro estabilizadores importantes em empresas com melhores práticas que implementaram com sucesso um programa de IC: pessoal; patrocinadores dispersos; substitutos para os patrocinadores; desenvolvimento de redes: entre as melhores empresas as redes de IC foram desenvolvidas lentamente.

Prescott e Miller (2002), com o objetivo de identificar um conjunto de mecanismos para estabelecer uma integração conceitual e operacional entre as Inteligências estratégica e tática, conduziram estudos em cinco das empresas que apresentaram melhores práticas. Os resultados revelaram que essas empresas usam um conjunto dos cinco mecanismos de coordenação que os autores denominam de processo TAP-IN: equipes; projeto de tarefas e alocação dos recursos humanos da IC; processo de planejamento; interação (diálogo) e redes de Inteligência humana. Nesse sentido, o estabelecimento e o uso de redes internas e externas é esperado e incentivado. O estudo de caso revelou que as redes internas e externas de Inteligência humana são usadas como mecanismo de auxílio às Inteligências estratégica e tática. Essas redes, sejam formais ou informais, oferecem padrões estruturados ou conexões entre pessoas de dentro e de fora da empresa que podem ser alavancadas para cuidar, quando necessário, de uma questão de IC.

Um exemplo organizacional citado por Prescott e Miller (2002, p. 256-263) é o da empresa Dow Chemical Company, que desenvolve e mantém redes humanas internas e externas. Essas redes são valorizadas pela cultura da empresa e são vistas como um dos seus pontos fortes. A participação nas atividades de IC está implícita nas descrições de cargos e é vista como responsabilidade nas funções de vendas e de marketing. Essa dualidade na definição de cargos cria um alto nível de consciência da IC, incentiva a coleta de informações e reforça as redes Informacionais internas. A identificação e alavancagem dos membros pertinentes das redes Informacionais humanas externas são outro ponto forte dos processos de IC da empresa. A Dow também recorre às redes externas como parte de seu processo de desenvolvimento de estratégias. As relações com a rede externa são usadas para fortalecer o processo de IC da empresa.

Prescott e Miller (2002) afirmam que apenas nos últimos anos os profissionais de IC reconheceram a importância do desenvolvimento de redes informacionais, ou de contato pessoal. Empresas como Compaq, Shell Services International e Telcordia projetaram suas

¹ MARCIAL; COSTA (2002) citam o cenário como insumo da Inteligência Competitiva. Adaptamos a idéia para redes informacionais, uma vez que a Inteligência Competitiva não existe sem informações e consideramos as redes fonte fundamental de produção de informações e compartilhamento de conhecimento dentro de uma empresa.

unidades de IC em torno de conceitos de rede de contatos pessoais. As redes são importantes não apenas para a coleta e análise das informações, mas para mudar a forma como as pessoas interagem. Ao mesmo tempo que envolvem diferentes pessoas, criam uma maior aceitação da Inteligência Competitiva dentro da empresa.

Pesquisas recentes indicam que grupos de IC formam dois tipos de rede, alicerçados em seu impulso estratégico: (1) Redes com coordenação rigorosa são mais eficazes para auxiliar na transferência de conhecimentos tácitos. Essas redes se concentram em desenvolver relações estreitas com poucas pessoas, propiciando um alto nível de confiança entre os participantes; (2) Redes descentralizadas são projetadas para a coleta de informações diversificadas, permitindo uma busca ampla e rápida de informação e o estabelecimento de relações com um grande número de pessoas ao custo de redução de transmissão de conhecimento tácito e de desenvolver relações profundas e conquistar confiança (PRESCOTT; MILLER, 2002).

3.1 - Redes que compõem o sistema de IC

Araújo (2002) diz que “para o sucesso de um Sistema de Inteligência é fundamental a organização das atividades com base em redes multidisciplinares de especialistas”. As redes no processo de Inteligência funcionam como catalisadoras e integradoras do sistema. A atuação das redes contribui no sentido de captar e direcionar as informações relevantes, ou seja, a análise das informações geram subsídios para a antecipação de oportunidades e ameaças, para os níveis decisórios. As redes de especialistas atuam de formas distintas, porém, integradas e visando o mesmo propósito.

Canongia (1998, apud ARAÚJO, 2002), propõe a estruturação de uma rede de observadores, uma rede de analistas e uma de tomadores de decisão. Também Garcia Torres (1997, apud ARAÚJO, 2002) propõe a estruturação de redes de forma similar, acrescentando-se apenas mais um ator que é o de Administrador do Sistema.

A **rede de observadores** ou provedores funciona como radar do Sistema de Inteligência, realizando o monitoramento das tendências do ambiente e trazendo conteúdo informacional. As informações que circulam nessa rede são geralmente de caráter informal, ou seja, não estruturadas e são divulgadas amplamente (Canongia, 1998, apud ARAÚJO, 2002). Essas informações são geralmente obtidas por meio de contatos pessoais ou telefônicos com a cadeia produtiva da empresa, ou por meio da participação dos empregados em eventos do mercado. Muitas dessas informações antecipam os movimentos que estão se iniciando e que podem constituir oportunidades ou ameaças para a empresa. Devido a grande importância de se conhecer os próximos passos da concorrência, as empresas devem estimular a participação na rede de observadores e mecanismos que facilitem a troca e compartilhamento de informações, tornando seus empregados em verdadeiras antenas para o sistema de Inteligência Competitiva.

As informações coletadas por esses empregados devem ser documentadas e repassadas à **rede de analistas** para análise, validação de sua veracidade e pertinência para a empresa. Segundo Canongia (1998, apud ARAÚJO, 2002) é o trabalho dos especialistas que transformam a informação em Inteligência.

Por ser uma tarefa complexa e difícil, se faz necessário contar com especialistas nas mais diversas áreas da empresa, que são chamados para analisar aspectos de sua competência e elaborar relatórios contendo as análises de tendências, ameaças, oportunidades e sugestões de ações (ARAÚJO, 2002).

Após o tratamento da informação pelos especialistas, ela é repassada aos níveis de decisão da empresa. A **rede de tomadores de decisão** é composta pelos beneficiários e principais agentes para o sucesso do Sistema de IC, que são os responsáveis pelo direcionamento estratégico da empresa e, a utilização ou não dos relatórios e pareceres para

tomar suas decisões é que vai definir o grau de importância do Sistema de Inteligência para a empresa. A utilização de estruturas de decisões colegiadas é importante para a criação de um espírito de integração e de compartilhamento do conhecimento gerado (CANONGIA, 1998, apud ARAÚJO, 2002).

O outro integrante da rede de especialistas, o Administrador do Sistema, ou animador, é o responsável pelo funcionamento e agilidade da rede, pois, gerencia o Sistema de suporte à Inteligência, formado por bancos de dados e por ferramentas de auxílio no tratamento das informações. O Administrador é também o responsável pela coordenação dos trabalhos de análise e encaminhamento dos relatórios para os gerentes decisores.

Cabe destacar que grande parte das informações de uma organização flui pelas **redes informacionais informais** que se desenvolvem nas empresas, pois é participando dessas redes que os funcionários estabelecem relacionamentos para saber quem pode fornecer conhecimento confiável e útil. Grande parte das atividades são desenvolvidas pelas pessoas apenas perguntando umas às outras quem sabe como fazer aquele trabalho, quais as melhores práticas. Nesse contexto, a geração do conhecimento gira em redor das redes formais e informais. É por esse motivo que tais redes tornam-se tão importantes para a atividade de Inteligência Competitiva nas organizações. São as redes informais as principais fornecedoras tempestivas de dados e informações para os analistas de IC.

Cabe destacar que não é fácil para esses analistas participarem de tais redes, visto que a característica básica dessas redes informais é a informalidade. Essa informalidade nos relacionamentos e contatos face a face é que gera a confiança. Essa confiança é a base para a geração e o compartilhamento do conhecimento. Por se constituírem de pessoas que estão em contato de forma relativamente contínua, as redes informais são altamente dinâmicas e estão constantemente se atualizando à medida em que os acontecimentos e as mudanças ocorrem. É por meio da participação nessas redes que o analista de IC entrará no fluxo da informação dentro da organização.

Qualquer tipo de informação recebida de forma inesperada, mesmo boatos que são constantes nas redes informais, é peça fundamental no quebra-cabeça para a geração de Inteligência. Porém, em função da informalidade e ausência de documentação, na maioria das vezes, algumas dificuldades podem surgir.

De acordo com Stephenson (2003) as redes informacionais podem ser: (1) de trabalho (onde as conversas sobre as tarefas rotineiras da organização acontecem), (2) de inovação (onde os profissionais questionam a forma tradicional de fazer as coisas), (3) de conhecimento (onde está “armazenado” o conhecimento especializado da empresa), (4) de aprendizado (onde as pessoas optam por novas formas de trabalhar), (5) redes sociais (onde as pessoas mostram se naquela empresa o nível de confiança entre os empregados é alto ou baixo) e, finalmente, (6) redes da carreira (onde os profissionais atuam como mentores e ganham visibilidade). O mapeamento dessas redes torna-se importante para a atividade de Inteligência Competitiva visto que facilita a identificação dos *gatekeepers*, dos nós de rede, e dos especialistas dentro da organização, atores esses que irão facilitar a coleta de informações dentro da organização.

4. PESQUISA DE CAMPO

O presente trabalho tem a finalidade de mapear as redes informacionais existentes na área de RH da CAIXA, especificamente na unidade de Educação Corporativa, e definir a importância das redes como agentes de produção de conhecimento na unidade, para uso da atividade de Inteligência na organização. Os objetivos são:

- a) caracterizar a importância das redes informacionais para apoio ao serviço de Inteligência Competitiva na organização;
- b) identificar as redes que coexistem na área de Educação Corporativa da CAIXA;

- c) perceber o grau de importância para o funcionário de Educação Corporativa de se criar e manter as redes informacionais;
- d) levantar a voluntariedade de participação na rede;
- e) identificar os papéis dos integrantes dessas redes; e,
- f) propor recomendações, caso sejam necessárias.

4.1 - Metodologia

A metodologia adotada abrangeu dois tipos de pesquisa: bibliográfica e de campo. A pesquisa bibliográfica teve a finalidade de levantar os conceitos sobre redes humanas, formais e informais, e sua importância para o sistema de Inteligência Competitiva. Foram revisados livros, dissertações, revistas, artigos e documentos disponíveis na Internet, para fundamentar a temática.

A pesquisa de campo foi realizada junto aos empregados lotados na área de Recursos Humanos da CAIXA, especificamente, na unidade de Educação Corporativa - Gerência Nacional de Soluções de RH, para identificar as diversas redes das quais participam, sua opinião em relação à importância de se criar e manter uma rede informacional, e a manifestação do seu interesse em participar dessa rede.

Para proceder ao levantamento das participações em redes, foi utilizado questionário eletrônico, o qual continha questões fechadas de múltipla escolha, e um campo texto, para digitação livre em cada pergunta. O questionário aplicado foi estruturado com: (1) 06 perguntas que tratam diretamente da identificação das redes de confiança entre os empregados com relação a trabalho, inovação, conhecimento, aprendizado, relações sociais e carreira; (2) 03 perguntas que indagam sobre a importância da rede para o empregado e voluntariedade de participação; e (3) 02 questões para identificação do perfil dos respondentes, mais especificamente quanto ao cargo que ocupa e tempo no atual cargo.

Enquanto o questionário estava em elaboração, o presente projeto foi apresentado à Gerência da Universidade Corporativa Caixa, a qual permitiu encaminhar o questionário como sendo um recurso da Universidade Corporativa, assinado pela unidade de Gestão da Educação Corporativa na CAIXA.

Em função da limitação de tempo, esse artigo se limitou à realização de estudo exploratório preliminar apenas com os representantes da Gerência Nacional de Soluções de RH, ficando a aplicação e análise dos resultados tendo como abrangência toda a Área de Recursos Humanos para aplicação posterior.

O questionário foi enviado, inicialmente a todos os empregados lotados na Gerência Nacional de Soluções de RH, pertencente à Área de Recursos Humanos da CAIXA, por meio eletrônico, como já citado. Para a realização da pesquisa de campo foram cumpridas as seguintes etapas:

1. Levantamento de nomes dos empregados lotados na Gerência Nacional de Soluções de RH;
2. Identificação das questões que refletissem as diversas redes de confiança;
3. Elaboração do questionário, em meio eletrônico, para aplicação na área;
4. Aplicação do questionário na área Gerência Nacional de Soluções de RH;
5. Análise dos dados/informações coletadas.

4.2 - Descrição da empresa estudada

A CAIXA é uma instituição financeira pública, com sede em Brasília e representação em todo território nacional. Está presente na vida de milhões de brasileiros, sejam eles clientes do crédito imobiliário, do penhor, trabalhadores beneficiários do FGTS, PIS ou seguro-desemprego, aposentados, estudantes assistidos pelo crédito educativo, apostadores das loterias ou usuários dos serviços bancários. A CAIXA prioriza os setores de habitação, saneamento básico, infra-estrutura urbana e prestação de serviços, e direciona os

seus principais programas para a população de baixa renda. Seguindo as diretrizes do Governo Federal, fiscaliza, acompanha e repassa recursos para diversos programas de saneamento básico e infra-estrutura urbana, em quase totalidade dos municípios brasileiros.

Opera em vários segmentos no mercado financeiro e tem como missão “promover a melhoria contínua da qualidade de vida da sociedade, intermediando recursos e negócios financeiros de qualquer natureza, atuando, prioritariamente, no fomento ao desenvolvimento urbano e nos segmentos de habitação, saneamento e infra-estrutura, e na administração de fundos, programas e serviços de caráter social, tendo como valores fundamentais: direcionamento de ações para o atendimento das expectativas da sociedade e dos clientes; busca permanente de excelência na qualidade de serviços; equilíbrio financeiro em todos os negócios; conduta ética pautada exclusivamente nos valores da sociedade; respeito e valorização do ser humano.”

A atual estrutura organizacional da CAIXA é formada por unidades da matriz, filiais, escritórios de negócios e agências ou pontos de venda. A Matriz é responsável pela definição de diretrizes e pelo controle dos resultados da CAIXA. As 1.950 agências, somadas as 9.000 casas lotéricas e 2.100 correspondentes bancários respondem pela venda dos produtos e serviços da CAIXA e abrangem o atendimento em todos os municípios brasileiros. A CAIXA tem mais de 60.000 empregados, além de estagiários e prestadores de serviço.

O projeto de pesquisa apresentado nesse trabalho está inserido no âmbito da Superintendência Nacional de Recursos Humanos, especificamente nas unidades de Educação Corporativa, responsáveis pelas políticas e diretrizes de Educação Corporativa na CAIXA, bem como pela manutenção dos padrões e normas e produção de soluções de ações educacionais.

Cada solução de ação educacional desenvolvida pela unidade é composta de grande número de rotinas, processos e sistemas que são desenvolvidos, geridos e normatizados pela unidade, sendo muito significativo o volume de conhecimento nela existente, bem como de novos conhecimentos necessários para manter e gerar o resultado esperado pela empresa.

4.3 - População e Amostra

Apesar da pesquisa em andamento ter a abrangência descrita na Tabela 1 o presente trabalho se limitou a analisar os dados referentes a população composta pelos empregados pertencentes a Gerência Nacional de Soluções em RH. Sendo assim, considera-se como elemento pertencente a essa população todos os empregados que encontram-se lotados na referida Gerência, totalizando uma população de 40 elementos. Devido ao tamanho da amostra, menor que 100 indivíduos, utilizou-se a técnica do censo para aplicação da pesquisa.

Tabela 1 - Tamanho da População e Amostra
Pesquisa realizada na CAIXA, em julho 2004 – Brasil.

| UNIDADE | | Total de empregados lotados em RH | Total de empregados da Educação Corporativa | População objeto do estudo |
|--------------|---|-----------------------------------|---|----------------------------|
| GEPES | GN Quadro de Pessoas e de Terceirização | 13 | | |
| GEORH | GN Operação de Recursos Humanos | 32 | | |
| GEPRH | GN Planejamento de Recursos Humanos | 40 | | |
| GESRH | GN Soluções de Recursos Humanos | 40 | 40 | 40 |
| GESAD | GN Saúde | 22 | | |
| GENEP | GN NEG Trabalhistas Previdência Privada | 13 | | |
| CERHU | CE Recursos Humanos, DF | 177 | 40 | |
| CEPLE | CE Gestão do Plano de Saúde, DF | 39 | | |
| Total | | 376 | 80 | 40 |

GN: Gerência Nacional; CE: Centralizadora

A Tabela 1 descreve o tamanho da população da Área de Recursos Humanos da CAIXA, bem como a população das unidades de Educação Corporativa, além da definição do tamanho da população objeto do estudo.

O questionário foi enviado por meio eletrônico aos 40 empregados da Gerência Nacional de Soluções de RH. Foi fornecido um prazo de 5 dias para que os empregados pudessem respondê-lo.

Responderam ao questionário 16 empregados. Esse valor representa 40% da população definida como alvo do estudo, o que garante a possibilidade de estimarmos a análise dos resultados para toda a Gerência.

4.4 – Análise dos dados

As respostas dos questionários foram armazenadas e consolidadas em planilhas do Microsoft Excell para o tratamento dos dados e montagem das tabelas e gráficos. Não utilizou-se *software* estatístico por envolver pequena quantidade de dados e pela utilização apenas das técnicas de Estatística Descritiva para análise dos dados.

Dos respondentes, 38% são homens e 62% mulheres (Gráfico 1). No Gráfico 2, pode-se verificar que, dos empregados que responderam ao questionário, 6% ocupa cargo gerencial, 19% são consultores da área de RH, a grande maioria de 69%, ocupa cargo técnico em comissão, enquanto apenas 6% dos empregados não ocupam cargo comissionado. Essa grande diferença entre os quantitativos dos cargos pode ser explicada pelo fato de que a maioria das respostas foram de empregados lotados na mesma unidade.

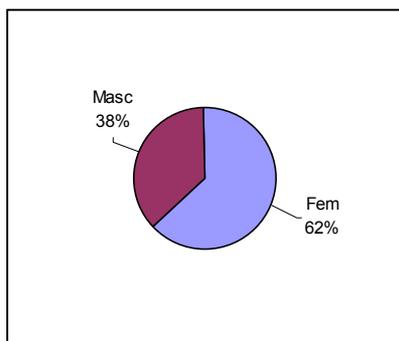


Gráfico 1 – Participantes por sexo

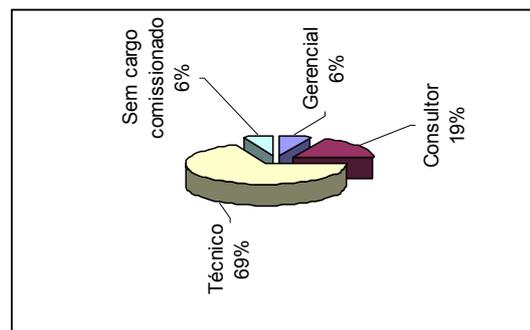


Gráfico 2 – Participantes por cargo

Dos empregados respondentes, 56%, são ocupantes do cargo atual há menos de 2 anos, sendo que 44%, empregados ocupam o cargo entre 2 a 5 anos, e nenhum empregado ocupa o cargo atual há mais de 5 anos, conforme demonstra o Gráfico 3.

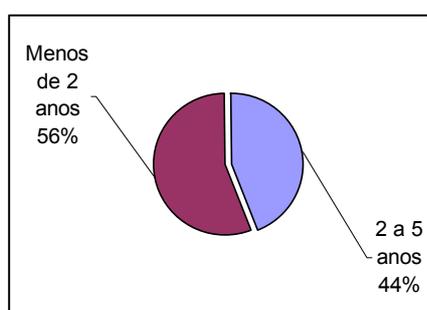


Gráfico 3 – Tempo de ocupação do cargo atual

Os resultados estão apresentados por aspecto avaliado. Os aspectos foram estabelecidos pelo agrupamento de itens que possuem conteúdos semelhantes.

a) Aspecto 1: redes informacionais informais

O aspecto informacional é composto pelas perguntas numeradas de 1 a 6, que identificam as redes informacionais de: trabalho, inovação, conhecimento, aprendizado, social e carreira. Foi perguntado ao empregado quais os nomes de colegas ele indicaria para conversar sobre o tema foco da pergunta. O respondente poderia marcar mais de uma opção, inclusive, informando nomes de empregados de outras unidades ou de colegas de outras empresas. O item 11 identificava o respondente. Para preservar o sigilo dos respondentes e dos dados por ele fornecidos, numerou-se os empregados participantes, conforme mostra a Tabela 2.

Tabela 2 – Indicação de empregados por rede
Pesquisa realizada na CAIXA, em julho 2004 – Brasil.

| REDES | EMPREGADOS | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------|----------------|----|-----------|----------|----------|-----------|-----------|----------|-----------|----------|-----|----------------------|---------------------------|-----|----|----------|
| | 46 | 6 | 27 | 50 | 25 | 49 | 17 | 41 | 29 | 51 | 38 | 40 | 10 | 28 | 52 | 21 |
| Trabalho | 18 10 | 10 | 17 49 | 44 30 | 41 22 | 18 100 | 49 100 | 12 25 | 18 100 | 47 | 1 | 10 48 6 28 | 28 40 6 18 46 | 101 | 1 | 38 |
| Inovação | 18 28 | 10 | 17 49 | 30 7 | 41 12 | 18 100 | 18 49 | 12 25 | 18 100 | 47 18 | 1 | 48 6 10 28 | 28 40 6 18 46 | 101 | 38 | 8 100 |
| Conhecimento | 18 12 43 | | 18 | 7 31 | 41 | 103 | 18 109 | 12 | 18 100 | 18 47 | 112 | | 28 40 6 18 46 | 18 | 21 | 8 |
| Aprendizado | 18 | 10 | 18 | 44 | 12 43 | 18 100 | 18 100 | | 18 100 | 18 47 | 1 | 10 6 48 28 | 28 18 | 107 | 9 | 1 |
| Social | 10 20 | 36 | 34 | 7 33 | 32 3 | 105 | 100 | | | 18 47 | 112 | 10 28 18 20 | 28 18 | | 9 | 8 |
| Carreira | 10 | 36 | 34 110 | 33 30 | 41 | 17 104 | 49 110 | | 18 100 | 42 47 | 5 | | 46 | | 41 | 8 37 |

Como demonstra a Tabela 2, de acordo com as respostas dos empregados que responderam ao questionário podemos destacar os seguintes elementos das diversas redes mapeadas:

- Trabalho - representa as “redes de trabalho” ou seja, composta por elementos que as pessoas procuram para conversar sobre as tarefas rotineiras da organização. Os elementos mais citados foram os números 18, 10, o que leva-se a conclusão de que representam peças importantes para o bom andamento dos trabalhos.
- Inovação - representa as “redes de inovação” local em que os profissionais questionam a forma tradicional de fazer as coisas e discutem novas idéias sobre seu trabalho. Nessa pode-se citar como destaque os elementos 18 e 28, sendo o elemento 18 de maior destaque. Pode-se inferir que para que haja mudanças na área esses seriam os elementos chave.
- Conhecimento - representa as “redes do conhecimento” onde está armazenado o conhecimento especializado da empresa, os pontos chave dessa rede são pólos

irradiadores de conhecimento. Destaca-se nessa rede o elemento de número 18 o qual podemos inferir que sua atuação pode garantir a produção de trabalhos de qualidade.

- Aprendizado - forma as “redes do aprendizado” que as pessoas optam por novas formas de trabalhar. Nessa rede outra vez encontrando destacado o número 18.
- Sociais - representam as “redes sociais”. A existência dessas redes mostra se naquela empresa o nível de confiança é alto ou baixo. São formadas pelas pessoas que você procura para saber o que está acontecendo na empresa. Apesar da pouca representatividade em termos de frequência, os elementos mais citados foram os de número 18, 10 e 20, e com a mesma frequência. Esse resultado não indica que haja um líder nesse quesito.
- Carreira - nas “redes da carreira” os profissionais atuam como mentores e ganham visibilidade, são formadas pelos elementos que os indivíduos procuram para conversar sobre sua carreira e sobre o seu futuro. O único citado mais de uma vez foi o elemento de número 41 mas com pouca representatividade, que não garante a sua indicação como destaque.

O resultado obtido demonstra que a grande maioria dos empregados indicou mais de uma vez o mesmo colega, para os diversos quesitos analisados. Cabe destacar que apesar de alguns empregados não terem respondido ao questionário, foram indicados pelos colegas.

Os empregados que receberam mais indicações de colegas foram os de número 18, com nove indicações, representando 56% dos empregados respondentes, seguido, com uma diferença significativa, os de número 10, 28 e 1, com 3 indicações cada, representando cada um o total de 19%, dos empregados que responderam ao questionário.

Para melhor entendimento, os dados da Tabela 2 foram representados na Figura 3, cujo desenho nos permite visualizar as conexões das redes informacionais informais existentes na Gerência Nacional de Soluções de RH.

A contribuição do mapa das redes (Figura 3) para a Inteligência Competitiva é dar visibilidade às redes e identificar seus elementos. Essa visibilidade permite que o executivo responsável pelo processo de Educação Corporativa faça uso do potencial dos empregados nela evidenciados pelas indicações dos colegas, propiciando o aproveitamento tempestivo da informação produzida que seja de interesse apenas mantendo-se no fluxo dessa informação, que está sempre em movimento.

O indivíduo mais indicado pelos colegas que responderam a pesquisa, o de número 18, concentra a ligação de nove redes diversas. Pelo desenho verifica-se que é a pessoa principal da rede informacional da unidade de Educação Corporativa (Figura 3). Esse indivíduo tem grande capacidade de relacionamento e interage com grande quantidade de grupos. Visto que recebeu mais de 56% das indicações - embora não tenha respondido ao questionário, do total de empregados respondentes, esse indivíduo é claramente o *gatekeeper* da Educação Corporativa.

Os indivíduos de número 1, 10 e 28, que também receberam um percentual expressivo de indicações, de acordo com o total de empregados respondentes, podem ser considerados especialistas na área de Educação Corporativa, uma vez que fazem interface com várias redes (Figura 3).

O empregado de número 50 ficou em uma rede isolada (Figura 3). Por um lado isso pode ser explicado pelo fato de ter sido o único de sua equipe de trabalho que respondeu ao questionário. Entretanto, pelo fato de não ter sido citado pelos demais nem nenhum elemento da área dele podemos inferir que essa rede encontra-se isolada do restante da Gerência .

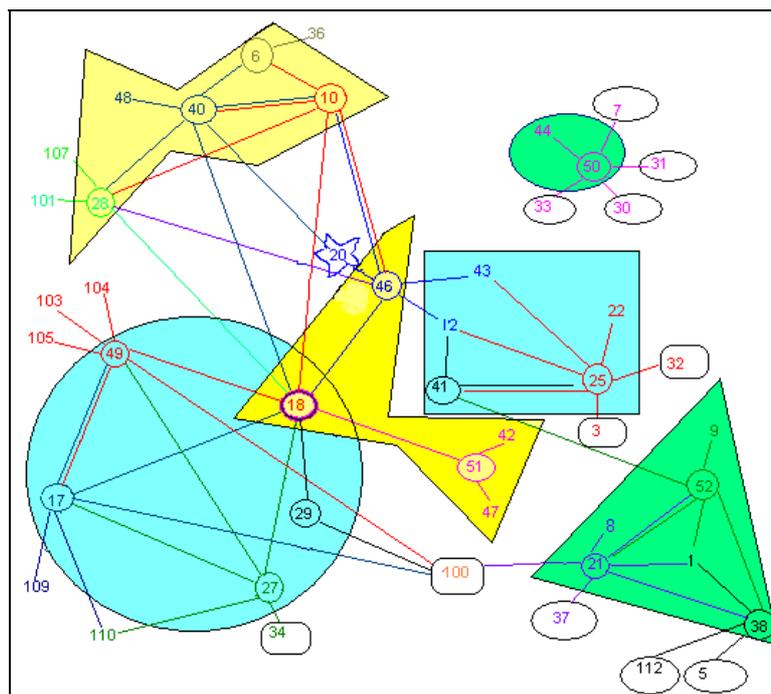


Figura 3 - Desenho da Rede – julho de 2004.

| Legenda da numeração e figuras | |
|--|---------------------|
| Círculo numerado: empregados que responderam ao questionário | |
| Retângulo arredondado: empregados indicados dentro da área de RH | |
| Elipse numerada: empregados indicados fora da área de RH | |
| Números: empregados indicados | |
| Peixe: equipe 1 | Elipse: equipe 2 |
| Retângulo: equipe 3 | Polígono: equipe 4 |
| Círculo: equipe 5 | Triângulo: equipe 6 |
| Número 18: chefia imediata das equipes 1, 4 e 5 | |
| Estrela do mar: gerente geral da unidade estudada | |

Cabe destacar que o fato de um empregado não ter sido indicado, não supõe que ele não tenha conexões com outras redes. No presente trabalho, o tempo exíguo para resposta ao questionário não permitiu que todas as redes fossem identificadas na sua totalidade.

Nota-se pelo desenho da Figura 3 que a maioria dos empregados indicaram e foram indicados por colegas de sua própria célula de trabalho. Isto demonstra o grau de afinidade e confiança que existe entre os componentes da equipe, possibilitando a interação entre eles para atendimento às diversas redes. Esse resultado concorda com Lipnack e Stamps (1994) quando afirmavam que o relacionamento é baseado na confiança, e o amadurecimento da confiança mútua requer a convivência proporcionada pela presença física. A confiança é um dos grandes obstáculos para que a rede consiga atingir seus objetivos. Se vencido este obstáculo e alcançada a confiança mútua, as ligações na rede se tornam transparentes, firmes e duradouras.

As respostas dos 16 empregados formaram 16 células e, em sua maioria, coincidem com as equipes de trabalho da área, conforme mostra a Figura 3.

No resultado geral, observa-se que apenas um pequeno número de empregados, de números 6 e 41, indicaram somente dois colegas da área. Os demais indicaram acima de três colegas. Os centros das redes são aquelas pessoas com um grande número de conexões, e passam parte do tempo interagindo com os outros na empresa. Nas representações gráficas das redes de confiança, é muito fácil identificá-los. Eles se parecem com o centro de uma estrela cheia de pontas (observe a Figura 3).

O número 100, indicado pelos empregados que responderam ao questionário e representado no desenho da rede, não se refere a um empregado determinado, mas a resposta: “qualquer colega da área”. Os empregados que indicaram os itens numerados a partir de 100, informaram que: ou qualquer colega da área, ou um colega da área que entendesse do assunto, ou qualquer colega que estivesse disponível para conversar, serviria para atender ao requisito do tema da rede.

b) Aspecto 2: importância da rede e participação voluntária

Dois itens do questionário compuseram esse aspecto, os itens 7 e 9. No item 7 se perguntou qual a importância atribuída pelo empregado ao fato de se criar e manter uma rede informacional.

O item 9 é de suma importância, pois sinaliza a disposição dos pesquisados em fazerem parte de forma voluntária de uma rede de informações. Conforme está claro no texto, a participação nas redes, não é obtida por meio de autoridades ou ameaças, mas por meio voluntário, pois o objetivo da rede deve ser único e atender a todos os que dela fazem parte.

O resultado consolidado na Tabela 3 demonstra que a maioria dos empregados, 88%, considera muito importante a criação e manutenção de uma rede informacional na área, enquanto 12% consideram o fato apenas importante. Nenhum empregado respondeu que não acha importante a existência das redes.

Tabela 3: percentual de respostas indicando importância das redes

Pesquisa realizada na CAIXA, em julho 2004 – Brasil.

| Importância da rede | Muito Importante | Importante |
|----------------------------|-------------------------|-------------------|
| % de empregados | 88% | 12% |
| Total | 100 % | |

Na Tabela 4, 88% dos empregados que responderam a pesquisa informaram que participariam voluntariamente dessa rede e apenas 6% responderam que não participariam voluntariamente. 6% não se manifestaram.

Tabela 4: percentual de respostas acerca da participação voluntária na rede

Pesquisa realizada na CAIXA, em julho 2004 – Brasil.

| Participação voluntária | Sim | Não | Não respondeu |
|--------------------------------|------------|------------|----------------------|
| % de empregados | 88% | 6% | 6% |
| Total | 100% | | |

c) Aspecto 3: percentual de participantes da rede

Um item do questionário compôs esse aspecto. A oitava pergunta do questionário buscou levantar junto ao empregado quais as pessoas ele indicaria para participar dessa rede, entre empregados ocupantes ou não de cargo em comissão.

Na Tabela 5, mostra que, do total de 16 empregados que responderam a questão, 75% considera que todos os empregados deveriam participar da rede, sem distinção de nível hierárquico. 13% consideram importante a participação de empregados ocupantes de cargo em comissão no nível Técnico. 6% dos empregados consideram que os Técnicos Bancários, empregados sem cargo em comissão, devem participar da rede, e outros 6%, consideraram que a rede deveria ser composta apenas por Gerentes Operacionais.

Tabela 5: Percentual de participantes na rede por cargo

Pesquisa realizada na CAIXA, em julho 2004 – Brasil.

| Participantes | % de Participação |
|--|--------------------------|
| Todos os empregados | 75 |
| Técnicos comissionados | 13 |
| Técnicos Bancários (sem cargo em comissão) | 6 |
| Gerentes Operacionais | 6 |
| TOTAL | 100 % |

4.5 Discussão dos Resultados

O questionário buscou atender aos objetivos da pesquisa. Considera-se que o método adotado foi adequado para obtenção dos resultados, uma vez que o questionário era flexível e formatado para obter o maior volume de informações possíveis sobre o objeto da pesquisa o que levou ao atingimento dos objetivos.

Apesar de o questionário ter sido elaborado tomando-se o cuidado de facilitar a indicação de colegas externos à unidade, apenas um empregado informou buscar informações junto a relacionamentos fora da Gerência Nacional de Soluções de RH, ao responder que contactaria qualquer pessoa que entendesse do assunto.

Observa-se que apesar da grande interação entre os empregados respondentes, as redes são muito fechadas e estão abrigadas dentro das fronteiras da Gerência Nacional de Soluções de RH.

A pesquisa evidencia três questões com respostas significativas que indicam o momento atual e o ambiente favorável tanto para a identificação de redes, quanto para a manutenção ou a formação de novas redes na da Educação Corporativa da CAIXA. São elas (1) todos os empregados consideram as redes informacionais importantes; (2) a maioria desses empregados (75% dos respondentes) concorda que todos, independentemente de nível hierárquico, devem participar como integrante das redes informacionais da Educação Corporativa; (3) o percentual de voluntariedade positiva de participação nessas redes na casa dos 88%.

Em função do percentual de indicação do colega de número 18 (mais de 56% de indicações) e como integrante de várias redes, a pesquisa confirma a afirmação de Macedo (1999) quando diz que o *gatekeeper* é um indivíduo presente em vários tipos de redes e organizações, exerce o papel de receptor e transmissor de informação, um extensor e amplificador da pesquisa de informação para todos aqueles com quem faz intercâmbio. Sua grande rede de contatos profissionais permite-lhe abrir mais portas e sensibilizar maior número de fontes potenciais de informação. Sendo assim, o empregado de número 18 é destacado pela pesquisa como sendo pessoa chave na montagem de redes informacionais para apoio a Inteligência Competitiva na unidade de Educação Corporativa, uma vez que fica evidenciado seu papel de *gatekeeper*.

A pesquisa também mostra que os indivíduos de números 1, 10 e 28, poderiam exercer os papéis de animadores das redes de IC, em função da quantidade de conexões com membros de outras equipes.

Foi observado no transcórre da pesquisa que alguns empregados não se sentiram à vontade para responder ao questionário. Acreditamos que, tal reação reflete à fase de transição vivida na Superintendência de Recursos Humanos da CAIXA. No período de realização da pesquisa, estava em curso mudança de chefia.

Cabe destacar que, apesar de as respostas não terem absolutamente nenhum caráter ou possibilidade de punição e que o sigilo dos respondentes e de suas respostas seria mantido, uma colega pediu que os dados informados “não fossem utilizados contra ela”. Outra colega relatou posteriormente que não respondeu o questionário porque não se sentia à vontade para indicar o nome de ninguém.

A maioria das pessoas que participou da pesquisa não se identificou, apesar da existência do campo voltado para tal fim. Tal atitude pode ser explicada tanto pelo fato dos respondentes não se sentirem à vontade para fazê-lo, ou por considerarem desnecessário.

Alguns participantes não indicaram o nome de outro colega, dando respostas vagas como “qualquer colega da equipe ou unidade”, ou, de forma mais restritiva, “qualquer colega que entenda do assunto” ou “apenas aquele colega que saiba escutar e entenda do assunto”. Outros informaram que, sobre aquele assunto, conversariam apenas com o próprio

marido ou esposa. Em ambos os casos tal comportamento pode indicar que há falta de relação de confiança entre o respondente e os demais membros da equipe e da unidade em geral.

O resultado da pesquisa também mostrou que o relacionamento entre equipes dentro da unidade ocorre, mas de forma restrita. A análise da figura 3 mostra que as equipes são muito fechadas, mas existe relação de confiança entre seus integrantes. Entretanto, cabe destacar que tal constatação pode ter sofrido influência do fato da pesquisa ainda não ter sido aplicada nas demais unidades da Área de RH da CAIXA. Não temos como afirmar se as equipes realmente são fechadas e não buscam o relacionamento com empregados externos, ou se não necessitam dessa parceria. De qualquer forma são indícios.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O método de estudo exploratório escolhido mostrou-se adequado para o desenvolvimento do trabalho e atendimento aos objetivos explícitos da pesquisa, que teve como objetivo principal mapear as redes informacionais e caracterizar a sua importância para apoio à atividade de Inteligência Competitiva na empresa, levantando o grau de voluntariedade de participação nas redes e identificando os papéis dos seus integrantes.

A análise dos resultados da pesquisa permite concluir que:

- ✓ alguns cuidados se fazem necessários para a adoção de uma Rede Informacional: a identificação das necessidades dos usuários da rede; a uniformização dos conceitos e termos empregados e o seu constante monitoramento e, a inserção da rede em um contexto de transformação de informações em Inteligência. A Rede tem que ter uma razão de existir;

- ✓ para a implementação de uma rede informacional em um Sistema de Inteligência na empresa, se faz necessária a criação de cultura organizacional que valorize a busca e o compartilhamento das informações existentes, em nível interno, bem como, estimule a confiança mútua entre os seus integrantes e caracterize os objetivos organizacionais como dependentes de todos os envolvidos;

- ✓ para implementar uma cultura informacional, é preciso conquistar os potenciais integrantes das redes informacionais, estabelecer propósito único que atenda aos objetivos de todos os integrantes, criar laços de confiança e sentido de equipe; criar incentivos e recompensas que geram a motivação para a busca de informações; aproximar fisicamente os componentes da rede, na medida do possível, fortalecendo o espírito de grupo e, principalmente, estreitando os laços de confiança;

- ✓ a participação do tomador de decisão nas redes é imprescindível. Ele deve estar envolvido desde o início do processo; deve ter suas reais necessidades e expectativas identificadas; seu modelo mental conhecido pelas pessoas que realizam a atividade de Inteligência, para customizar a produção de informações da forma que ele necessita.

- ✓ as operações de Inteligência e seus resultados devem estar alinhados com os objetivos estratégicos da organização e os resultados dessa atividade devem ser constantemente monitorados e comunicados ao tomador de decisão;

- ✓ faz-se também necessária a formação específica dos profissionais que trabalham com Inteligência, para que possam desempenhar suas funções e estarem aptos a produzir informações que realmente vão proporcionar a redução de incerteza na tomada de decisão, sobretudo em ambientes turbulentos, por meio da habilidade de antecipação de movimentos;

- ✓ a motivação e sensibilização das pessoas que compõe a rede de Inteligência são necessárias para que mantenham postura permanente de monitoramento ambiental e de compartilhamento das informações coletadas. Esses fatores são essenciais e devem ser preocupação constante dos “animadores” dessa rede de Inteligência;

✓ a utilização da Tecnologia de Informação constitui-se em condição importante, mas não restritiva, para a estruturação de rede informacional que apóie a atividade de IC, pois proporciona agilidade, tempestividade, conectividade e diminui as distâncias entre os seus integrantes;

✓ dado que as bases de estruturação de uma rede informacional que apóie a atividade de IC pressupõem, primordialmente, o comprometimento e a participação voluntária e ativa dos seus integrantes e dada a existência de uma grande riqueza de informações no interior das organizações, a implementação dessas rede em Sistemas de Inteligência se revela um importante, eficiente e eficaz mecanismo para a busca, coleta e compartilhamento das informações necessárias à criação do conhecimento que confere vantagem competitiva.

A pesquisa realizada junto aos empregados da Gerência Nacional de Soluções em RH, mostrou que o ambiente encontra-se favorável à criação e manutenção de rede informacional para apoio às atividades de IC. Entretanto, a criação da rede deve ser precedida de um trabalho de motivação, sensibilização e esclarecimento sobre o tema com o objetivo de se criar uma cultura de Inteligência nos empregados e, conseqüentemente, uma cultura de compartilhamento de informações, essencial para manutenção da rede informacional viva.

Por se tratar de mudança de cultura, o Sistema de Inteligência e a montagem de rede informacional que apóie este Sistema demandam uma análise mais profunda e acompanhamento sistemático, tanto na CAIXA como em qualquer organização. Assim, sugere-se a monitoração da rede, com a aplicação periódica de pesquisas para verificar a percepção dos participantes em relação a efetividade da mesma, os pontos que podem ser melhorados. O escopo da pesquisa deve permitir identificar quais são os fatores que reforçam ou inibem o compartilhamento de informações e conhecimento na rede, como forma de manter a produção do conhecimento, a troca constante de informações, e a transposição de fronteiras da área de Recursos Humanos. Nessa tarefa, a Educação Corporativa pode contar com o apoio e *expertise* da coordenação de avaliação e acompanhamento de ações educacionais.

Além disso, sugerimos a identificação das pessoas e dos conhecimentos que elas detêm, conhecimentos esses críticos para o negócio da CAIXA. Esse resultado servirá como subsídio para promover eventos de repasse desse conhecimento aos pares e aos novos empregados, o que evitará que a CAIXA perca esse capital intelectual com a saída das pessoas da empresa. As pessoas se aposentam e simplesmente levam o conhecimento consigo, como tem acontecido nos últimos programas de incentivos a demissão voluntária, ou, por força da mudança das leis trabalhistas, elas se aposentam precocemente, para evitar perdas salariais e de benefícios.

Um problema muito usual é o não compartilhamento do conhecimento por receio das pessoas de tornarem-se desnecessárias. Há que se formatar ações que motivem a transferência do conhecimento por esses empregados, bem como criar formas de recompensa e reconhecimento pelo trabalho. A recompensa do compartilhamento do conhecimento e formação de um sucessor deve ser maior do que a recompensa por guardá-lo para si.

Por isso, a empresa deve incentivar as redes, incentivar a formação de grupos de trabalho e estudo para repassar o conhecimento a outros e registrar em banco de dados. O conhecimento registrado em um banco pode ser posteriormente utilizado em cursos, palestras, seminários e compartilhamento de melhores práticas. Isto vai permitir que o ciclo do conhecimento continue sempre rodando, proporcionando aprendizagem para os novos empregados que estão chegando na área.

No âmbito dos estudos de cunho acadêmico, a presente pesquisa poderá servir como referência e subsídio para a estruturação de redes informacionais em Sistemas de Inteligência em qualquer organização. Ou seja, os resultados encontrados na pesquisa podem,

no caso de criação de uma rede, ser extensivos a qualquer unidade da CAIXA, ou mesmo a outra organização, desde que adaptada às suas características específicas.

Como contribuição para novas pesquisas sobre o assunto, em unidades compostas por diversas gerências, recomendamos utilizar amostragem por estratificação da população garantindo o mínimo de participação de representantes das diversas áreas que compõem a unidade foco do estudo.

Recomenda-se também a não aplicação de tal método em momentos de grandes mudanças na organização, visto que o clima gerado por tais mudanças podem acarretar em distorções ou falta de predisposição dos empregados em responder a pesquisa o que obviamente prejudica os resultados do mapeamento de redes que venham a auxiliar na montagem de redes de IC.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMARAL, Viviane. **Desafios do trabalho em rede**. Rede Brasileira de Educação Ambiental (REBEA) [2002?]. Disponível em: <<http://www.rits.org>>. Acesso em: 16 mai. 2003.
- ARAÚJO, Volney C. **A importância da Utilização de Redes Informacionais em sistemas de Inteligência**. Florianópolis, UFSC. Dissertação, 2002.
- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2000.
- CANONGIA, Claudia. **Implantação de sistema de Inteligência para dinamização da Rede Antares: rede de serviços de informação em C&T**. Brasília: UFRJ/MCT/CNPq/IBICT. Monografia. 1998.
- _____. **Competitive Intelligence versus spying: building a vision of the future**. In: Balas 2002, Tampa. Anais do Business Association of Latin America, 2002, Tampa, mar 2002
- DAVENPORT, T; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- LIPNACK, J.; STAMPS, J. **Rede de Informações**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- LISBOA, Sílvia. **Capra prega mudanças na estrutura das organizações**. Revista Fórum On Line. 2002. Disponível em: <<http://www.revistaforum.com.br/fsm2003/fsm019.htm>>, Acesso em: 16 mai. 2003.
- LOJKINE, Jean. **A Revolução Informacional**. São Paulo: Cortez, 1999.
- LOPES, Elias Garcia; MORAES, Lúcio Flávio R. **Redes e Organizações: algumas questões conceituais e analíticas**. In: ENEO 2000 - 1º Encontro de Estudos Organizacionais, 2000, Curitiba.
- MACEDO, Tônia Marta Barbosa. **Redes (cobrindo) o informal: a Inteligência competitiva distribuída**. 1999. Dissertação – Universidade Aix, Marseille, França. Disponível em: <http://www.abraic.org.br/periodicos_teses/ic_d39.pdf>. Acesso em: 16 mai. 2003.
- MARCIAL, Elaine C.; COSTA, Alfredo J. L. **Como saber se vale a pena? As dificuldades de se avaliarem resultados de uma Sistema de Inteligência Competitiva**. In: Workshop Brasileiro de Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento, 4, 2003, Salvador. Anais.
- PRESCOTT, John E.; STEPHEN, H. Miller. **Inteligência Competitiva na Prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2002, p. 176 a 179, 191, 202.
- STEPHENSON, Karen. O poder invisível. **Revista Exame**, São Paulo, p. 66-68, mar. 2003.
- WALDSTROM, Christian. **Informal Networks in Organizations: a literature review**. Dissertação - Arbus School of Business, Dinamarca. 2001.