



Encontros Bibl: revista eletrônica de

biblioteconomia e ciência da informação

E-ISSN: 1518-2924

bibli@ced.ufsc.br

Universidade Federal de Santa Catarina

Brasil

GARCIA, Leonardo Guimarães

Roteiros de desenvolvimento de unidades de inteligência competitiva sob a ótica dos modelos de
referência

Encontros Bibl: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação, vol. 18, núm. 38,
agosto-noviembre, 2013, pp. 65-85
Universidade Federal de Santa Catarina
Florianópolis, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14729735005>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

 redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe , Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

ARTIGO

Recebido em:
30/08/2013

Aceito em:
05/11/2013

Encontros Bibl: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação, v. 18, n. 38, p. 65-86, set./dez., 2013. ISSN 1518-2924. DOI: 10.5007/1518-2924.2013v18n38p65

Roteiros de desenvolvimento de unidades de inteligência competitiva sob a ótica dos modelos de referência

Roadmaps for Competitive Intelligence units development from the perspective of reference models

Leonardo Guimarães GARCIA¹

RESUMO

Modelos de referência são elaborações teóricas criadas para servirem de modelo para o desenvolvimento de operações e processos organizacionais. As normas ISO e o Modelo de Excelência da Gestão, da Fundação Nacional da Qualidade, são exemplos de modelos desse tipo, assim como os roteiros de desenvolvimento de unidades de Inteligência Competitiva (IC) propostos em Herring e Leavitt (2011) e em Hedin e Thieme (2010). O presente artigo analisa os roteiros de IC frente ao arcabouço conceitual dos modelos de referência, gerando um entendimento conceitualmente balizado de suas potencialidades e limitações. Para tanto, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, referente aos modelos de referência e aos roteiros de IC supracitados, seguida pela avaliação dos roteiros segundo o modelo de Fette, Loss e Zwicker (2005), resultando na descrição das potencialidades e das limitações que os mesmos podem trazer às unidades de IC. Utilizando uma abordagem inédita de estudo dos roteiros, esse trabalho amplia o entendimento dos mesmos para além do que a simples leitura dos artigos que os descrevem poderia proporcionar, possibilitando dessa forma uma decisão mais consciente sobre o seu uso.

PALAVRAS-CHAVE: Inteligência Competitiva (IC). Roteiro de IC. Modelo de Referência. Herring e Leavitt. Hedin e Thieme.

ABSTRACT

Reference models are theoretical elaborations created to shape the development of organizational processes and operations. The ISO series and the Baldrige Criteria for Performance Excellence Framework are examples of such models as well as the roadmaps for Competitive Intelligence (CI) development proposed in Herring and Leavitt (2011) and Hedin and Thieme (2010). This article analyzes the CI roadmaps using the reference models literature, creating a conceptually consistent understanding of its strengths and limitations. Therefore, a literature research related to reference models and CI roadmaps was performed, followed by the roadmaps evaluation according to the Fette, Loss and Zwicker (2005) model, resulting in the description of strengths and limitations that roadmaps may bring to the CI units.

beyond the reading of their original articles could provide, allowing a more conscious decision about their use.

KEYWORDS: Competitive Intelligence (CI). CI Roadmap. Reference Model. Herring and Leavitt. Hedin and Thieme.

1 INTRODUÇÃO

Programas de Inteligência Competitiva (IC) normalmente começam pequenos e à medida que seus produtos se tornam mais impactantes, sua visibilidade cresce. Em consequência, cresce também o grau de exigência sobre a unidade, o que demanda aumento da equipe e da infraestrutura, além da ampliação da *expertise* disponível internamente. Em suma, a evolução é requisito indispensável ao sucesso das unidades de IC. Por outro lado, reconhecer isso impõe a pergunta: que caminho seguir no sentido de garantir essa evolução?

A fim de responder essa pergunta, vários autores têm estudado o modo como os programas de IC se desenvolvem, desde seus estágios iniciais até o mais alto patamar, conhecido na área como padrão “Classe Mundial”. Em particular, as contribuições de Hedin e Thieme (2010) e de Herring e Leavitt (2011) fornecem roteiros que funcionam como guias para a evolução de programas de IC, descrevendo os estágios pelos quais as unidades deveriam passar até atingirem o padrão “Classe Mundial”.

Apesar do grande potencial desses roteiros, seu uso enfrenta a incerteza e o desconhecimento: por serem recentes, não há casos de sucesso documentados na literatura, o que gera insegurança entre os decisores, dificultando assim a sua adoção.

Barreiras desse tipo podem ser atenuadas não apenas por casos práticos, mas também por estudos teóricos que analisem as características dos roteiros e tornem suas potencialidades e limitações mais claras para os que decidirão por sua adoção.

Sustentando a tese de que os roteiros em Hedin e Thieme (2010) e Herring e Leavitt (2011) representam modelos de referência (i.e., modelos que servem de referência a processos de implantação de soluções organizacionais), realizou-se a análise das potencialidades e limitações dos mesmos por meio de um dos componentes do arcabouço conceitual dos modelos de referência mais adequado a esse fim – a classificação de Fette, Loss e Zwicker. Dessa análise resultou um quadro descritivo dos roteiros, composto não só por elementos evidentes à sua interpretação direta, mas também por elementos que dificilmente seriam percebidos sem o uso da classificação.

Para a defesa da tese de que os roteiros representam modelos de referência, bem como o desenvolvimento de um quadro descritivo de suas potencialidades e limitações, esse artigo foi organizado da seguinte forma: as primeiras duas seções foram dedicadas a uma breve descrição dos modelos de referência (seção 2) e dos roteiros de IC (seção 3). Com isso, tornou-se possível defender, na seção 4, a tese de que os roteiros podem ser compreendidos como modelos de referência.

Ainda na seção 4, os roteiros foram avaliados segundo a classificação de Fette, Loss e Zwicker, resultando no quadro contento as potencialidades e limitações dos mesmos em função de sua utilidade para as unidades de IC. O artigo se encerra com as considerações finais e as referências utilizadas.

2 MODELOS DE REFERÊNCIA: DEFINIÇÃO E CLASSIFICAÇÃO

2.1 O que é um Modelo de Referência?

Há, a depender do domínio de aplicação, diferentes significados para o termo “modelo de referência”. Cardoso (2008) analisou diferentes definições e percebeu semelhanças entre elas: os modelos de referência devem representar elementos ou situações reais de maneira padronizada, servindo ao propósito de inspirar a construção de modelos práticos, adequados às necessidades específicas de cada contexto. São representações da realidade que funcionam como referência para a criação de soluções reais.

A partir dessa análise, Cardoso (2008, p. 17) propôs uma definição própria, adequada ao seu domínio de aplicação (a área de gestão, qualidade e excelência): “modelos padronizados e genéricos, que desempenham um papel de referência para os agentes que tomam decisão a respeito de práticas a serem empregadas nas operações e nos processos organizacionais”.

Smarçaro (2009) também apresenta uma definição ligada a esse domínio de aplicação. Nela, a autora destaca a possibilidade do modelo de referência representar apenas um aspecto da realidade organizacional. Para ela, os modelos de referência correspondem a “um *framework*, composto por um ‘empacotamento’ de práticas, recomendações, processos, arquiteturas organizacionais, sistemas, etc. apresentado de forma estruturada que é utilizado por gestores como uma recomendação externa a

determinado assunto organizacional" (SMARÇARO, 2009, p. 22).

No mundo globalizado e altamente competitivo em que vivemos, o uso de modelos de referência pode auxiliar as organizações a atingirem seus resultados com maior efetividade, além de garantir legitimidade frente a clientes, governo, acionistas, etc. (PAGLIUSO; CARDOSO; SPIEGEL, 2010). O quadro abaixo apresenta alguns modelos de referência difundidos no Brasil.

Quadro 1. Exemplos de modelos de referência utilizados no Brasil.

Identificação	Domínio de Escopo	Responsabilidade
COSO	Governança e controle corporativo	<i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (http://www.coso.org/)</i>
ISO 9000	Qualidade e excelência	<i>International Organization for Standardization (http://www.iso.org/)</i>
MBNQA	Qualidade e excelência	<i>National Institute of Standards and Technology (http://www.nist.gov/)</i>
PMBOK	Gestão de Projetos	<i>Project Management Institute (http://www.pmi.org/)</i>
ITIL	Tecnologia da Informação	<i>U.K Office of Government Commerce (http://www.ogc.gov.uk/)</i>
CMM-I (SW, SE)	Tecnologia da Informação	<i>Software Engineering Institute/Carnegie Mellon University (http://www.sei.cmu.edu/)</i>
MEG	Qualidade e excelência	Fundaçao Nacional da Qualidade (http://www.fnq.org/)
BS 18004	Qualidade e excelência	<i>British Standards Institution (http://www.bsigroup.com/)</i>
SA 8000	Qualidade e excelência	<i>Social Accountability International (http://www.sa-intl.org/)</i>
eSCM	Tecnologia da Informação	<i>Carnegie Mellon University (http://www.cmu.edu/)</i>
COBIT	Governança e controle corporativo	<i>Information Systems Audit and Control Association (http://www.isaca.org/)</i>

Fonte: Adaptado de Cardoso (2008, p. 23).

O Quadro 1 revela a grande diversidade dos modelos no que diz respeito à origem e ao domínio de aplicação, o que explica a multidisciplinaridade desse campo. Também por isso, diversos trabalhos têm abordado a articulação entre diferentes modelos (vide HARRISON; SHIROM, 1999; CARDOSO; SPIEGEL; MAURICIO, 2009; SPIEGEL; CAULLIRaux, 2012). Essa necessidade surge da oportunidade de se unir modelos com potencialidades complementares, mas também por imposição da legislação, de clientes e órgãos governamentais, que obrigam as organizações a adotarem diferentes modelos simultaneamente (PAGLIUSO; CARDOSO; SPIEGEL, 2010).

2.2 Caracterizando os Modelos de Referência: a classificação de Fettke, Loos e Zwicker

Com o aumento do número de modelos de referência com finalidades similares, passou-se a investigar meios estruturados e validados de classificação que evidenciassem as características dos modelos e auxiliassem a escolha do mais adequado a cada circunstância.

Nesse sentido, foi apresentada em 2005 a classificação de Peter Fettke, Peter Loos e Jörg Zwicker, utilizada na ocasião para comparar 30 diferentes modelos de referência relacionados ao desenvolvimento de processos de negócio. Essa versão da classificação, presente em Fettke, Loos e Zwicker (2005), baseia-se em Fettke e Loos (2003), em que os autores analisavam a literatura e propunham a primeira versão da classificação de 2005.

Devido a sua repercussão, diferentes autores têm adotado a classificação de Fettke, Loos e Zwicker, adaptando-a conforme suas necessidades específicas. Aqui, utiliza-se a adaptação de Pagliuso, Cardoso e Spiegel (2010) – vide Figura 1 – direcionada à gestão, qualidade e excelência.

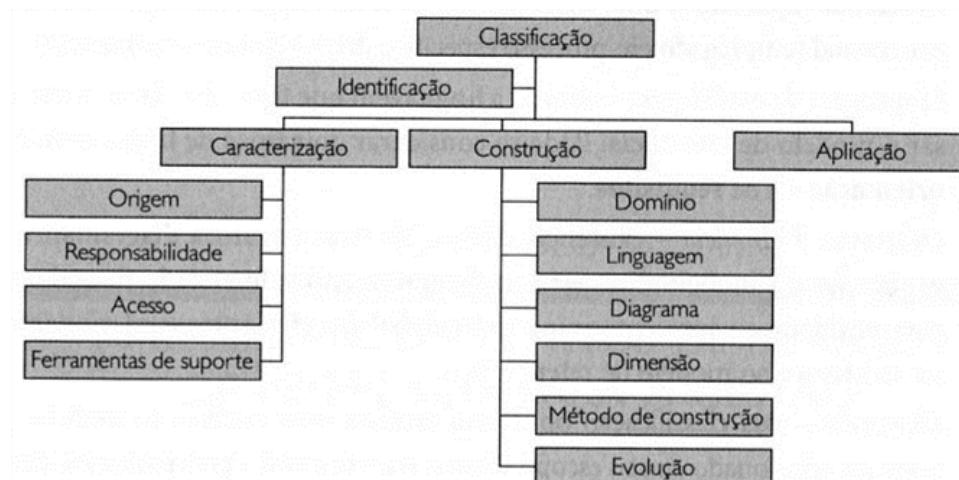


Figura 1. Classificação de modelos de referência.

Fonte: Pagliuso, Cardoso & Spiegel (2010, p. 53).

Os itens da Figura 1 são brevemente explicados no Quadro 2.

Quadro 2. Itens da classificação dos modelos de referência.

Item	Explicação
Identificação: diz respeito à identificação do modelo de referência (título e/ou sigla)	
Caracterização: esse conjunto de itens refere-se à estrutura do modelo	
Origem	se o modelo é fruto de pesquisa científica ou oriundo da prática
Responsabilidade	indica qual(is) pessoa(s) ou entidade(s) são responsáveis pela administração do modelo
Acesso	indica se o modelo pode ser usado livremente (livre), <u>ou</u> se o acesso ao mesmo é aberto, mas o reconhecimento do seu uso exige certificação (controlado) <u>ou</u> se o acesso ao mesmo só ocorre mediante pagamento e o reconhecimento pressupõe uma certificação (restrito).
Ferramentas de Suporte	refere-se à existência ou não de alguma ferramenta computacional associada ao modelo para dar-lhe suporte
Construção: refere-se ao conteúdo, ao modo como o modelo foi construído e à maneira como evolui ao longo do tempo	
Domínio	indica se o modelo é direcionado à gestão organizacional de maneira abrangente (institucional), <u>ou</u> se é direcionado a alguma área ou função específica (funcional) <u>ou</u> se tem foco nalgum processo organizacional (processual)
Linguagem	aponta se a linguagem utilizada pelo modelo expressa indicações e possibilidades (orientação) <u>ou</u> imposições e regras a serem cumpridas (requisitos)
Diagrama	mostra se há <u>ou</u> não uma representação do modelo de forma a facilitar sua compreensão e utilização (diagramas, figuras, quadros sintéticos, etc.)
Dimensão	representa o escopo do modelo, seu domínio de aplicação. A classificação nesse item é dificultada pela ausência de consenso na literatura (causada pela dinâmica das áreas associada à diversidade de contextos em que os modelos são aplicados)
Método de construção	se é dedutivo (baseado em lógica e inferência matemática) <u>ou</u> se é indutivo (baseado nas melhores práticas reconhecidas pelo mercado)
Evolução	indica se há <u>ou</u> não algum método de avaliação da evolução do modelo em si
Aplicação: diz se o modelo pode conferir às organizações capazes de atender seus requisitos uma certificação institucional , <u>e/ou</u> se o modelo concede certificação profissional (certificação às pessoas que desempenham funções relacionadas ao modelo), <u>e/ou</u> se o modelo avalia e premia a aderência e a evolução da organização frente aos seus requisitos (premiação) <u>ou</u> se o modelo corresponde a uma orientação , sem o poder de expedir certificados ou conceder premiações	

Fonte: Adaptado de Pagliuso, Cardoso & Spiegel (2010).

A classificação de Fettke, Loos e Zwicker, ao estabelecer itens de avaliação baseados nas características dos modelos, acaba por padronizar seus elementos constituintes, determinando *a priori* o que se espera encontrar em um modelo desse tipo. Sendo assim, a aderência à classificação indica se um determinado modelo se encaixa bem na categoria dos modelos de referência, ou não.

Apesar de não-determinístico, esse uso da classificação pode corroborar

enquadramentos baseados na definição, desde que adequada ao domínio de aplicação do modelo em avaliação, tornando mais confiável o enquadramento do modelo.

3 ROTEIROS PARA O DESENVOLVIMENTO DE UNIDADES DE IC

Antes da apresentação dos roteiros, faz-se necessário destacar o papel da SCIP (*Strategic and Competitive Intelligence Professionals*) – a mais importante associação internacional de profissionais de IC – no desenvolvimento dos mesmos. Por meio da sua revista *Competitive Intelligence Magazine*, de suas reuniões técnicas e de seus congressos promovidos em todo o mundo, a SCIP contribuiu como agente indutor do desenvolvimento dos roteiros, bem como da sua divulgação.

3.1 O roteiro de Hans Hedin e Jens Thieme

Publicado pela revista *Competitive Intelligence Magazine* no início de 2010, o roteiro de Hans Hedin e Jens Thieme baseia-se na experiência prática em IC acumulada por ambos ao longo de suas carreiras. Denominado de “roteiro prático” pelos autores, esse modelo apresenta os níveis evolutivos pelos quais qualquer unidade de IC, independente de suas especificidades, deveria passar até atingir o padrão “Classe Mundial” (HEDIN; THIEME, 2010). A síntese da proposta dos autores é mostrada abaixo, no Quadro 3.

Quadro 3. Roteiro de Hedin e Thieme.

Fatores Críticos de Sucesso	Níveis Evolutivos				
	Informal	Básico	Intermediário	Avançado	Classe Mundial
Processo	Processo do tipo ad-hoc e reativo. Coleta de informação não coordenada.	Precisa de análise (porém a realiza pouco ou nada). Coleta em fontes secundárias.	Coleta em fontes primárias. Análise centralizada, com escopo limitado.	Completo monitoramento do mercado. Análise avançada. Os alvos das entregas são as pessoas-chave da organização.	Integração com os processos principais de negócio. Focada nas decisões-chave. Análise orientada para o futuro. Alertas antecipados.
Organização	Recursos não dedicados. Atividades não estruturadas.	Uma pessoa responsável. Aumento da coordenação. Provedores de informação externa.	Coordenador em tempo integral. Coleta de informação centralizada. Análises básicas.	Rede com recursos dedicados. Terceirização. Acesso a fontes primárias específicas.	Integração de esforços internos e externos. Orientada para os decisões-chave e para a Alta direção.
Escopo	Sem foco. Ações em função de necessidades ad-hoc.	Limitado, com vitórias rápidas. Aumento da coordenação. Relacionamento com os provedores externos.	Geral. Cobertura dos elementos essenciais do ambiente de negócios (ambiente tarefa)	Em profundidade. Tópicos específicos e assuntos de interesse das unidades de negócio.	Orientado para o futuro. Cobertura de todos os aspectos do ambiente (inclui o ambiente-tarefa e o macroambiente)
Cultura	Não compreensão do valor de esforços sistemáticos.	Alguma consciência. Visão neutra.	Alta consciência. Visão compartilhada da importância. Encoraja o compartilhamento de informações.	Aumento da participação. Engajamento e apoio dos executivos principais.	Apoio abrangente.
Ferramentas	E-mails. Pastas compartilhadas num servidor.	Intranet como meio principal de disseminação.	Portal web próprio. Acesso estruturado a informações públicas.	Produção de conteúdo completamente integrado. Geração de alertas.	Apoio ao processo de inteligência. Funcionalidades de colaboração para os usuários finais.
Entregas	Ad-hoc.	Informativos (newsletter)	Relatórios estruturados. Perfis.	Alertas personalizados. Análises em profundidade. Apresentações para audiências específicas.	Recomendações analíticas. Análises pré-agendadas / programadas. Análises ligadas às decisões-chave.

Fonte: Hedin e Thieme (2010, p. 28). Traduzido pelo autor.

Para Hedin e Thieme (2010), o roteiro tem as seguintes utilidades:

- Esclarecer à comunidade da área quais são as melhores práticas vigentes;
- Descrever a situação das unidades de IC por meio de uma escala de maturidade (permitindo, assim, avaliar a evolução da unidade e sua distância do padrão

- “Classe Mundial”);
- Facilitar o debate com a Alta Administração sobre que caminhos a IC deverá seguir, servindo como referência para a tomada de decisão;
- Orientar o planejamento do processo de desenvolvimento da unidade rumo à excelência.

Segundo Hedin e Thieme (2010), o desenvolvimento das unidades de IC segue um processo composto por cinco níveis evolutivos, cada qual contendo desafios próprios, descritos em função de seis Fatores Críticos de Sucesso (FCS), suficientes para garantir a evolução das unidades.

É interessante notar o aspecto prescritivo do roteiro: vários elementos descritivos dos cinco níveis evolutivos representam indicações de práticas específicas (e, em alguns casos, de tecnologias específicas – vide o FCS “Ferramentas”).

Muitas vezes a unidade de IC irá ocupar diferentes níveis evolutivos frente aos diferentes FCS do Quadro 3, o que torna difícil o posicionamento da unidade num único nível. Já a progressão entre níveis tem como mecanismo o Plano de Melhorias, criado para eliminar o *gap* entre o nível atual da unidade e o próximo nível indicado pelo roteiro (HEDIN; THIEME, 2010).

Hedin e Thieme (2010) destacam a dificuldade em se atingir os dois últimos níveis de maturidade do Quadro 3, indicando os itens abaixo como importantes para que isso se torne possível:

- Integrar à estrutura de coleta de informações os *top managers* e os profissionais internos que mais interagem com o ambiente externo da organização;
- Incorporar à função de IC uma visão abrangente do seu ambiente externo;
- Alcançar a capacidade de realizar análises em profundidade e orientadas ao futuro;
- Integrar todas as perspectivas sobre a demanda do cliente numa visão coesa;
- Integrar a IC com os processos principais do negócio;
- Criar uma cultura organizacional que apoie o trabalho em equipe, o compartilhamento do conhecimento, a curiosidade e a flexibilidade estratégica.

3.2 O roteiro de Jan Herring e Judith Leavitt

Tendo como ponto de partida o artigo de Herring (2006), o roteiro de Jan Herring e Judith Leavitt guarda importantes semelhanças com o roteiro de Hedin e Thieme, tanto

no que diz respeito à estrutura quanto à origem.

Esse roteiro (vide Quadro 4), também baseado na experiência de seus autores e em estudos de *benchmarking*, preconiza que o desenvolvimento das unidades de IC passa por três níveis de maturidade, descritos através de quatro critérios suficientes para descrever a evolução das unidades.

O uso do roteiro para avaliação do nível de maturidade da IC na organização, segundo Herring e Leavitt (2011), poderia ser realizado tanto pelos profissionais da unidade (autoavaliação) quanto por consultores externos. Essa visão é a mesma encontrada em outros modelos de referência, que valorizam ambas as modalidades de avaliação.

Assim como em Hedin e Thieme (2010), o roteiro de Herring e Leavitt é genérico, tem caráter referencial e indica como mecanismo de desenvolvimento da unidade de IC a implementação de um plano de ação. A passagem de um nível de maturidade para outro é marcado pelo cumprimento de todos os requisitos críticos da fase (os elementos do Quadro 4 marcados com uma estrela) e de avanços substanciais nos demais elementos.

Uma das diferenças entre os dois roteiros diz respeito ao aspecto prescritivo. Esse viés, bem visível no roteiro anterior, também está presente neste, porém de maneira atenuada. Apesar de cada um dos seus níveis de maturidade corresponder a um conjunto específico de requisitos, na maioria das vezes estes não representam técnicas ou ferramentas específicas, mas sim orientações gerais sobre o que deve ser feito (o que permite à unidade utilizar técnicas e ferramentas de sua preferência).

Outra diferença entre os roteiros é a preponderância, no roteiro anterior, de elementos funcionais descrevendo os fatores críticos de sucesso para a evolução. Lá, a ampliação da maturidade relaciona-se fortemente com a melhoria do desempenho operacional. Aqui, essa relação é atenuada, havendo também a participação de aspectos gerenciais.

Por fim, destaca-se o fato do roteiro de Hedin e Thieme ser descrito de modo sumário, sem grandes explicações sobre cada um de seus elementos constituintes. Já o roteiro de Herring e Leavitt é descrito de maneira mais detalhada, apresentando explicações sobre cada célula do Quadro 4.

Quadro 4. Roteiro de Herring e Leavitt²

	I. DESENVOLVIMENTO (1 a 2 anos)	II. PROFISSIONALIZAÇÃO (3 a 5 anos)	III. OTIMIZAÇÃO (> 5 anos)
a) USUÁRIOS E USOS	<ul style="list-style-type: none"> ★ Eduque a gerência sênior e outros usuários finais. ★ Assegure-se do comprometimento dos gestores. • Identifique necessidades dos usuários (KITS). ★ Desenvolva um conjunto inicial de produtos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolva um programa de educação executiva. ★ Alinhe as operações de IC com o calendário estratégico / operacional da organização, gerando produtos para grupos de usuários chave envolvidos nesses processos. • Estabeleça um grupo de assessoria gerencial (staff). 	<ul style="list-style-type: none"> ★ Certifique-se de que o programa de IC se torne responsabilidade da alta administração. • Melhore e customize os produtos e métodos de disseminação da IC.
b) PESSOAS E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL	<ul style="list-style-type: none"> ★ Selecione o Diretor de IC com anuência dos executivos da organização. • Selecione e treine seu pessoal • Forneça treinamento de conscientização sobre a IC para todos os funcionários da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> ★ Defina os cargos e os caminhos de crescimento das carreiras • Desenvolva um programa de educação em IC para praticantes e gestores. • Treine outras funções organizacionais para usar a IC. • Crie uma comunidade/rede de IC em toda a empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ★ Eleve o Diretor de IC à equipe gerencial da organização, incluindo-o no plano de sucessão. • Reconheça o Diretor como o líder pensador da comunidade de IC.
c) FONTES E MÉTODOS	<ul style="list-style-type: none"> • Estabeleça serviços de informação para apoiar as operações de IC. • Desenvolva fontes primárias. • Padronize os métodos de análise. • Utilize TI para a coleta e a análise. 	<ul style="list-style-type: none"> ★ Profissionalize a coleta em fontes humanas. • Estabeleça um sistema de alerta antecipado. • Crie capacidade de IC direcionada ao futuro. • Integre a IC com o planejamento estratégico. • Promova a utilização mais sofisticada da IC. • Incorpore o recurso da autoformação em serviços de informação para pessoas que não são da IC. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crie métodos e fontes de IC específicos para a sua organização e Indústria. • Aplique ferramentas analíticas avançadas.
d) POLÍTICAS, PROCESSOS E PROCEDIMENTOS	<ul style="list-style-type: none"> ★ Desenvolva a declaração de missão e a política corporativa de IC. ★ Crie as diretrizes éticas e legais da IC. • Estabeleça o processo de identificação de necessidades do usuário (KITS). 	<ul style="list-style-type: none"> ★ Estabeleça o orçamento como item de linha. ★ Crie um programa de avaliação (MOE/ROI). • Desenvolva diretrizes legais/éticas globais. • Desenvolva um programa de contra-inteligência através do jurídico da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adapte e aperfeiçoe a organização. • Reveja e renove todas as políticas e processos regularmente. ★ Crie uma cultura de IC através dos sucessos competitivos da organização

Fonte: Herring e Leavitt (2011, p. 25). Traduzido pelo autor.

² As estrelas representam os requisitos críticos da fase.

4 ANALISANDO OS ROTEIROS DE IC SOB A ÓTICA DOS MODELOS DE REFERÊNCIA

Antes de tudo, faz-se importante apresentar as evidências que apontam os roteiros como sendo modelos de referência. Comecemos discutindo se os roteiros são modelos.

Segundo Shehabuddeen *et al.* (1999), os requisitos que definem um modelo são: 1) ter como propósito representar a realidade; 2) ser composto por variáveis representativas. No que diz respeito aos roteiros, a seção 3 mostra que os mesmos foram escritos justamente com o propósito de representar, com base na experiência acumulada por seus proponentes, a realidade das unidades de IC em seus diferentes estágios de maturidade (são, portanto, por concepção representações da realidade, o que vai de encontro ao primeiro requisito).

Além disso, a representação feita pelos roteiros é baseada num conjunto de dimensões (denominadas fatores críticos de sucesso no roteiro de Hedin e Thieme, e critérios de evolução no roteiro de Herring e Leavitt) que, segundo os autores, são suficientes para a garantia da evolução das unidades. Sendo suficientes, essas dimensões certamente formam um conjunto representativo de variáveis no contexto da evolução, satisfazendo o segundo requisito da definição de Shehabuddeen *et al.* (1999). Mas como atestar que as dimensões são realmente suficientes?

A favor da suficiência está o fato das dimensões figurarem na literatura da área como sendo importantes para o sucesso das unidades. Também não se pode desconsiderar a larga experiência internacional detida pelos autores que as propuseram, além dos estudos de *benchmarking* e dos debates públicos em eventos da SCIP. Considerando o conjunto dessas evidências, nos parece possível aceitar a suficiência e, portanto, que os roteiros podem ser tomados como modelos.

Sendo assim, resta saber se esses modelos são “de referência”. Para argumentarmos a esse favor, invocaremos as duas definições de modelo de referência apresentadas na seção 2 (as quais foram estrategicamente escolhidas por se situarem num domínio de aplicação similar à IC) e as confrontaremos em suas partes às descrições dos roteiros apresentadas na seção 3. Para facilitar a análise, transcrevemos abaixo as duas definições.

Quadro 5. Definições de modelos de referência.

Definição de Cardoso (2008, p. 17)
Modelos padronizados e genéricos, que desempenham um papel de referência para os agentes que tomam decisão a respeito de práticas a serem empregadas nas operações e nos processos organizacionais.
Definição de Smarçaro (2009, p. 22)
Um <i>framework</i> , composto por um “empacotamento” de práticas, recomendações, processos, arquiteturas organizacionais, sistemas, etc. apresentado de forma estruturada que é utilizado por gestores como uma recomendação externa a determinado assunto organizacional.

Decompondo a definição de Cardoso (2008), percebe-se que cada um de seus elementos está presente nos roteiros, os quais são:

- padronizados (i.e., estabelecem um padrão, um modelo): como foi discutido no início dessa seção, há importantes evidências de que os roteiros sejam modelos, o que valida esse quesito;
- genéricos (i.e., aplicáveis a qualquer unidade de IC, independente de suas especificidades): como mostra a seção 3, ambos os roteiros trazem essa característica por concepção; e
- desempenham um papel de referência aos tomadores de decisão: isso é verdade para ambos os roteiros, uma vez que foram criados justamente com essa finalidade.

A mesma análise da definição de Smarçaro (2009) conduz à mesma conclusão: os roteiros são:

- *frameworks* apresentados de forma estruturada (i.e., são conjuntos de elementos mutuamente associados por meio de uma estrutura): a própria apresentação dos roteiros na forma dos Quadros 3 e 4 (que reproduzem a estrutura usada na apresentação original dos roteiros) evidencia isso, uma vez que os quadros funcionam como estruturas a organizar os diversos elementos e práticas do roteiro num todo coeso;
- compostos por um empacotamento de práticas, recomendações, processos, arquiteturas organizacionais, sistemas, etc.: como mostram os Quadros 3 e 4, os roteiros indicam práticas, ações e até ferramentas para a caracterização dos graus de maturidade das unidades de IC; e
- utilizados por gestores como uma recomendação externa a determinado assunto organizacional: corresponde ao último elemento da definição de Cardoso (2008); no caso dos roteiros, a recomendação diz respeito à IC.

Em suma, a seção 3 relata o esforço dos autores dos roteiros em criar uma representação dos aspectos mais importantes da realidade das unidades de IC, no que diz respeito à evolução. Nesse sentido, os roteiros foram dotados de características referenciais que os tornam aptos a serem imitados/reproduzidos no mundo real. Essa é a síntese-mor do conceito de modelo de referência.

Por fim, corrobora a inserção dos roteiros na categoria de modelos de referência a própria aderência de ambos à classificação de Fettke, Loos e Zwicker (2005): como mostra o quadro abaixo, todos os itens da classificação se aplicam aos roteiros.

Quadro 6. Avaliação dos roteiros de IC segundo a classificação de Fettke, Loos e Zwicker.

Itens da Classificação	Hedin e Thieme (2010)	Herring e Leavitt (2011)
Origem	Prática	Prática
Responsabilidade	Dos autores	Dos autores
Acesso	Livre	Livre
Ferramentas de Suporte	Não	Não
Domínio	Funcional	Funcional
Linguagem	Requisitos	Requisitos/Orientação
Diagrama	Sim	Sim
Dimensão	IC	IC
Método de construção	Indutivo	Indutivo
Evolução	Não identificado	Não identificado
Aplicação	Orientação	Orientação

De imediato, chama a atenção a grande semelhança dos resultados entre os dois roteiros, que se diferenciam em apenas um dos itens da classificação (Linguagem). Isso reforça a visão, já exposta na seção 3, do quanto eles são parecidos em concepção e estrutura.

Tendo constatado que os roteiros são modelos de referência, podemos testar a hipótese desse trabalho: a de que a análise dos roteiros de IC, segundo o arcabouço conceitual dos modelos de referência, poderia revelar um quadro mais abrangente de suas potencialidades e limitações – algumas, inclusive, não evidentes via interpretação direta.

Para tanto, os roteiros foram analisados conforme sua avaliação pela classificação de Fettke, Loos e Zwicker (Quadro 6). O procedimento foi o seguinte: utilizando o Quadro 2 como referência para a interpretação do Quadro 6, analisou-se a descrição original dos roteiros, presentes em Hedin e Thieme (2010) e em Herring e Leavitt (2011), tendo como objetivo a identificação de suas potencialidades e limitações. Os resultados são apresentados abaixo.

Começando pela avaliação do item “Acesso”, o Quadro 6 revela que os roteiros foram classificados como livres. Isso significa que o acesso e o uso dos modelos é aberto e irrestrito, o que representa ao menos duas importantes potencialidades: facilitar sua ampla utilização pelos praticantes de IC, uma vez que não há restrições ao acesso; e permitir o seu amplo debate e sua contínua ampliação e melhoria por parte dos usuários e pesquisadores da área.

Sobre os itens “Domínio” e “Dimensão”, ambos dizem respeito ao conteúdo dos modelos, revelando sua abrangência e escopo. No caso dos roteiros de IC, temos para “Domínio” o resultado “Funcional” (uma vez que o conteúdo de ambos os roteiros enfatiza os aspectos funcionais das unidades de IC, tais como pessoas, processo e procedimentos, ferramentas, clientes, recursos informacionais, dentre outros). Já no que diz respeito à “Dimensão”, temos como resultado a própria IC.

A combinação desses dois aspectos mostra uma das grandes potencialidades dos roteiros: a sua especialização. O foco na função de IC é total, de modo que os resultados para as unidades, ao menos em termos funcionais, tendem a ser superiores àqueles atingidos pelo uso de modelos de referência não específicos.

A classificação dos roteiros frente ao item “Evolução” teve “Não identificado” como resultado. Isso significa que não foi possível notar na descrição dos roteiros algum mecanismo de indução da evolução do modelo em si. É sabido que a evolução e a busca da excelência requerem esforço e mecanismos específicos, indutores da melhoria contínua, do aprendizado e da inovação (SENGE, 2009; CHOO, 2006; DE BES; KOTLER, 2011). Sendo assim, a ausência desses elementos nos roteiros de IC evidencia uma importante limitação, sobretudo no que diz respeito à atualização do padrão “Classe Mundial”.

A estratégia adotada pelos modelos de referência mais maduros e difundidos tem como foco a busca da excelência, e não um padrão estático de requisitos que represente a excelência. Mesmo intuitivamente percebemos que, apesar de haver um conjunto de ações que represente, num determinado momento histórico e num determinado contexto, as melhores práticas, as mesmas precisarão ser atualizadas com o tempo. Melhor apostar na capacidade de evoluir que num determinado conjunto de práticas, por melhor que ele seja.

Em suma, enxergar os roteiros como “mapas para a evolução” baseados em metas de melhoria e aprendizado que conduzem ao padrão “Classe Mundial” não é um

problema em si, desde que o padrão “Classe Mundial” (e, consequentemente, as metas que a ele conduzem) seja sistematicamente atualizado. A existência do item “Evolução” na classificação de Fettke, Loos e Zwicker traz à tona essa importante discussão, não tão evidente à análise direta dos roteiros.

Os itens “Acesso” e “Aplicação” da classificação estão relacionados à avaliação. O fato do “Acesso” ser livre indica a inexistência de processos de premiação ou certificação baseados nos roteiros, o que explica a “Aplicação” ser avaliada como “Orientação”. Esses resultados indicam a criação de um processo de certificação e premiação como uma importante oportunidade de ampliação da legitimidade dos roteiros. Algo assim viria a calhar, haja vista a carência de processos desse tipo na área de IC (atualmente, estão disponíveis apenas processos de certificação profissional). A própria inexistência dessa modalidade de certificação na área dificulta a percepção de sua ausência, mostrando mais uma vez a importância da classificação de Fettke, Loos e Zwicker.

A reflexão sobre a ausência de certificações e premiações encaminha-nos à percepção de uma limitação ainda mais profunda: a inexistência de mecanismos formais de avaliação das unidades antes, durante e depois da utilização dos roteiros.

Tanto em Hedin e Thieme (2010) quanto em Herring e Leavitt (2011), a avaliação diagnóstica pré-roteiro, para estabelecimento do estágio de evolução da unidade, é um tema importante. No entanto, prevalece a ideia de que a mesma não carece de metodologia ou instrumentos específicos: em ambos os artigos, a construção do processo avaliativo fica a critério da equipe interna ou de especialistas externos. Por outro lado, no que diz respeito à avaliação pós-roteiro, os autores recomendam o acompanhamento do plano de ação criado para implementar as diretrizes do roteiro, mas não dão maiores detalhes quanto ao modo como isso deveria ser feito.

Além disso, devemos lembrar que tanto as avaliações diagnósticas quanto o acompanhamento do plano de ação não excluem, *a priori*, a necessidade da avaliação do progresso real da unidade. Não basta garantirmos um bom uso dos roteiros, é necessário saber se a efetividade das unidades (i.e., o impacto positivo das mesmas sobre seus clientes) está realmente crescendo.

Os últimos itens da classificação são “Origem”, “Linguagem” e “Método de construção”. A origem prática dos roteiros (baseados na experiência dos autores e em *benchmarking*) alinha-se perfeitamente ao método de construção indutivo (i.e., roteiros baseados nas melhores práticas do mercado). Se agregarmos a esse quadro o fato da

linguagem dominante nos roteiros ser baseada em requisitos (apresenta imposições e regras a serem cumpridas), vê-se mais claramente sua natureza simples e direta, que reverte conhecimento prático em uma rota rumo à excelência em IC.

Por outro lado, considerar exclusivamente a prática em detrimento à teoria reforça a imitação/reprodução e a adoção de um referencial do tipo “caixa preta”: sabemos que ele funciona, mas não sabemos porquê. Essa situação cria limitações, incluindo obstáculos à melhoria e à tomada de consciência dos princípios norteadores dos roteiros em si. Mesmo os modelos de referência mais estritos possuem princípios nos quais se apoiam. Tomar consciência disso abre novas possibilidades, além de viabilizar o debate dos princípios e até mesmo sua eventual mudança.

Outros modelos de referência mais consolidados, como é o caso do MEG, explicitam o modo como os princípios estabelecem seus requisitos e práticas. Essa estratégia tem sido utilizada porque sabe-se que as manifestações específicas da excelência hoje (práticas, instrumentos, técnicas, tecnologias, etc.) tendem a se tornar obsoletas amanhã, ao passo que os princípios são mais duradouros.

É importante ressaltar que há muitos modelos de referência práticos, e que ter essa natureza não inviabiliza a abordagem baseada em princípios. No entanto, faz-se essencial para esse tipo de modelo a existência de mecanismos de melhoria contínua capazes de mantê-lo atualizado ao longo do tempo. Essa constatação, observada a partir da classificação de Fettke, Loos e Zwicker, reforça discussões anteriores desse artigo sobre a importância da melhoria e da inovação para o sucesso e longevidade dos roteiros.

As potencialidades e as limitações discutidas nessa seção estão sintetizadas no quadro abaixo, que promove o cruzamento das mesmas com as principais utilidades associadas aos roteiros, discutindo como essas conexões afetam o seu uso.

Quadro 7. Usos previstos para os roteiros versus suas potencialidades e limitações.

	UTILIDADE DOS ROTEIROS DE IC			
	Esclarecer à comunidade da área quais são as melhores práticas atualmente vigentes	Descrever a situação atual da unidade de IC frente a uma escala de maturidade	Facilitar o debate com a Alta Administração sobre que caminhos a IC deverá seguir	Orientar o planejamento do processo de desenvolvimento da unidade

POTENCIALIDADES	Seu uso é aberto e irrestrito	O acesso completo ao conteúdo simples, direto e claro dos roteiros, apresentados esquematicamente como uma rota justamente para facilitar a comunicação e o debate, favorece grandemente a disseminação de suas ideias	---	O acesso irrestrito aos roteiros garante que todas as informações necessárias ao debate com a Alta Administração estejam disponíveis	Todas as potencialidades apresentadas favorecem o planejamento do processo de desenvolvimento das unidades de IC, tornando-o mais simples, imediato, de fácil comunicação e gerenciamento
	Os roteiros são especializados em IC		A especialização e a objetividade dos roteiros favorecem a avaliação do nível de maturidade das unidades de IC	A especialização dos roteiros agrupa confiança, o que facilita o debate	
	São claros, diretos e simples			A clareza e a simplicidade favorecem o debate	
	Estabelecem uma rota a seguir, simplificando o debate e a tomada de decisão		A situação da unidade pode ser descrita como sua posição na rota	A existência de uma rota pré-determinada facilita muito o debate	
LIMITAÇÕES	Ausência de mecanismos formais para a atualização dos próprios roteiros	O risco de obsolescência dos roteiros pode solapar a confiança da comunidade de IC, dos Diretores de Inteligência e da Alta Direção das organizações, no médio e longo prazos			Todas as limitações elencadas desfavorecem o planejamento de um processo de desenvolvimento realmente efetivo, tornando-o vulnerável por se apoiar em roteiros eventualmente obsoletos (não possuem mecanismos de melhoria contínua), que não explicitam seus princípios norteadores e que não possuem instrumentos formais de avaliação
	Enfatizam metas e não programas de melhoria e inovação	---	---	---	
	Inexistência de um processo de certificação ou premiação	A ausência de certificação ou premiação limita em certo grau a legitimidade dos roteiros, reduzindo a disseminação de suas ideias	A descrição da real situação das unidades fica limitada pela ausência de uma avaliação padronizada	O debate com a Alta Administração fica de alguma forma limitado na ausência de instrumentos de avaliação que agreguem legitimidade aos roteiros	
	Ausência de instrumentos de avaliação padronizados	---			
	Atenção limitada aos princípios e fundamentos da excelência	---	---	---	

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo analisa, por meio de elementos do arcabouço conceitual dos modelos de referência (principalmente a classificação de Fette, Loss e Zwicker), os roteiros de desenvolvimento de unidades de IC propostos por Herring e Leavitt e por Hedin e Thieme. Dessa análise resultou o Quadro 7, cujo conteúdo revela não só potencialidades e limitações, mas também as implicações das mesmas sobre os principais benefícios oferecidos pelos roteiros. De posse dessas informações, diretores de IC poderão decidir pelo uso dos roteiros tendo maior consciência das vantagens e dos riscos a eles associados.

É interessante notar que várias das limitações encontradas estão associadas a aspectos gerenciais (melhoria contínua, inovação, avaliação, princípios da excelência). Ao longo das discussões, ficou evidente que os roteiros enfatizam os aspectos operacionais em detrimento dos gerenciais. No entanto, é no âmbito da gestão que os componentes das unidades se articulam. As limitações relacionadas à gestão revelam, portanto, que essa dimensão não pode ser negligenciada.

O investimento num processo gerencial adequado à evolução, por sua vez, amplia a importância da avaliação dos resultados da unidade, mesmo após a adoção do roteiro. A despeito da sabida dificuldade em se medir o desempenho em inteligência (POWELL, 2008), essa é uma questão a ser enfrentada. Afinal, como dizer que um programa de IC está evoluindo de fato se não se pode medir sua capacidade de satisfazer as reais necessidades de inteligência dos decisores? Os roteiros estabelecem indiretamente essa satisfação como meta, mas o alcance desse resultado depende de postura e visão adequadas (FAHEY, 2009), as quais devem ser gerenciadas sistematicamente com base na avaliação de desempenho.

O fato dos roteiros serem de acesso livre permite que praticantes e pesquisadores da área contribuam sugerindo mudanças que os tornem focados não apenas no resultado que se quer atingir, mas também no processo para atingi-lo. A melhoria contínua, a inovação e o aprendizado deveriam ser abordados de maneira explícita, compondo um padrão para a gestão do processo evolutivo das unidades baseado em princípios e num sistema de avaliação consistente, que associe autoavaliação e avaliação externa.

Uma das possíveis soluções para essa questão gerencial é a utilização conjunta dos roteiros e de outros modelos de referência com esse viés. Os trabalhos de Harrison e

Shirom (1999), Cardoso, Spiegel e Mauricio (2009) e Spiegel e Caulliraux (2012) apresentam essa possibilidade e discutem possíveis abordagens para a sua realização.

Esse e outros caminhos para o aperfeiçoamento dos roteiros poderão ser adotados no futuro, uma vez que os mesmos são recentes. É normal que modelos de referência tenham seu próprio curso de amadurecimento, haja vista a complexidade do desafio de inspirar instituições de todo tipo e tamanho, em qualquer lugar do mundo, a estruturar suas práticas tendo em vista a evolução (FETTKE; LOOS, 2007). Há nos roteiros muitos aspectos positivos que justificam o investimento em pesquisa e atualização. Havendo o crescimento tanto dos debates e das pesquisas quanto do uso dos mesmos, provavelmente as melhorias virão.

Em suma, os pontos levantados por esse artigo podem ajudar na utilização efetiva dos roteiros uma vez que revela potencialidades e limitações dos mesmos, nem todas de fácil percepção por meio de uma simples leitura dos artigos que os descrevem. Afinal, conhecer mais profundamente o modelo que se quer aplicar é vital para o sucesso da aplicação.

REFERÊNCIAS

CARDOSO, R. **Construção de modelos de gestão articulados por modelos de referência:** uma investigação sobre o uso dos modelos de referência de qualidade e excelência. Rio de Janeiro, 2008. 161f. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, RJ, 2008.

CARDOSO, R.; SPIEGEL, T.; MAURICIO, C.V.C. A integração de modelos de referência à gestão na promoção da visão sistêmica e do ajuste organizacional: uma discussão conceitual. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 29, 2009, Salvador. **Anais...** Salvador: ABEPROM, 2009. p. 1-12. Disponível em: <<http://biblioteca.gpi.ufrj.br/xmlui/handle/1/79>> Acesso em: 22 nov. 2012.

CHOI, C. W. **A organização do conhecimento:** como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2. ed., São Paulo: Senac, 2006. 425 p.

DE BES, F. T.; KOTLER, P. **A bíblia da inovação:** princípios fundamentais para levar a cultura da inovação contínua às organizações. São Paulo: Lua de papel, 2011.

FAHEY, L. The Future Direction of Competitive Intelligence: some reflections. **Competitive Intelligence Magazine**, v. 12, n. 1, p. 17-22, jan./fev. 2009.

FETTKE, P.; LOOS, P. (Eds.) **Reference Modeling for Business Systems Analysis.** Hershey: Idea Group Publishing, 2007. 389 p.

- FETTKE, P.; LOOS, P. Classification of Reference Models: a methodology and its application. **Information Systems and e-Business Management**, v. 1, n. 1, p. 35-53, jan./mar. 2003.
- FETTKE, P.; LOOS, P.; ZWICKER, J. Business Reference Model: survey and classification. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON BUSINESS PROCESS MANAGEMENT, 3, 2005, Nancy (França). **Proceedings...** Nancy: LORIA, 2005. p. 1-15. Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.105.5293&rep=rep1&type=pdf>>. Acesso em: 15 nov. 2012.
- HARRISON, M.I.; SHIROM, A. **Organizational Diagnosis and Assessment**. Thousand Oaks (California): Sage Publications, 1999. 485 p.
- HEDIN, H.; THIEME, J. From firefighters to futurists: a practical roadmap for CI development. **Competitive Intelligence Magazine**, v. 13, n. 1, p. 25-31, jan./mar. 2010.
- HERRING, J. P. World-Class Intelligence Programs. **Competitive Intelligence Magazine**, v. 9, n. 3, p. 20-25, mai./jun. 2006.
- HERRING, J. P.; LEAVITT, J. A. The roadmap to a world-class competitive intelligence program. **Competitive Intelligence Magazine**, v. 14, n. 1, p. 9-28, jan./mar. 2011.
- PAGLIUSO, A. T.; CARDOSO, R.; SPIEGEL, T. **Gestão organizacional: o desafio da construção do modelo de gestão**. São Paulo: Saraiva, 2010. 155 p.
- POWELL, T. Intelligence: Developing the Business Case. In: SAWKA, K.; HOHHOF, B. **Starting a Competitive Intelligence Function**. Alexandria, VA: Competitive Intelligence Foundation, 2008.
- SENGE, P. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 25. ed., Rio de Janeiro: BestSeller, 2009. 530 p.
- SHEHABUDDEEN, N. et al. **Representing and approaching complex management issues: Part 1 - Role and definition**. 1999. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=1923155>>. Acesso em: 17 dez. 2012.
- SMARÇARO, J. **A construção de um modelo de referência baseado em boas práticas para um setor de estocagem, preparação e movimentação de produtos petroquímicos**. Rio de Janeiro, 2009. 202f. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, RJ, 2009.
- SPIEGEL, T.; CAULLIRaux, H.M. Developing an Organizational Reference Model by Selecting and Integrating Multiple References. **Journal of Management Research**, v. 4, n. 1, p. 34-56, jan./mar. 2012.

