

PROCEEDINGS &  
**ABSTRACTS** | ANAIS &  
RESUMOS



**4<sup>TH</sup> INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS  
AND TECHNOLOGY MANAGEMENT**

**4º CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO DA TECNOLOGIA  
E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO**

**May 30 - June 01, 2007  
FEA USP SÃO PAULO/ SP BRAZIL**

INCLUDES CD-ROM © INCLUI CD-ROM



**TECSI – INFORMATION SYSTEMS AND TECHNOLOGY MANAGEMENT RESEARCH LAB.  
USP – UNIVERSITY OF SÃO PAULO  
FEA/ EAC – SCHOOL OF ECONOMICS, BUSINESS AND ACCOUNTANCY**

## **THE RIGHT TALENTS COORDINATING INFORMATION SYSTEMS TO FACILILATE STRATEGIC DECISIONS**

Patrícia Dupin (University: Université du Sud Toulon-Var, Toulon, France) - patricia-dupin-280@etud.univ-tln.fr

Luc Quoniam (University: Université du Sud Toulon-Var, Toulon, France) – quoniam@univ-tln.fr

Coordinating an operation that objects the building of strategic information demands a specific behavioral profile, capable of making successive decisions, controlling emotions, detecting weak signals and building critical information. It is also very important that those professionals have analytical ability, extended vision, organizational skills, synthesis capacity and that they value intuition. This article presents subsidies for this hypothesis intending to contribute to a higher precision on economic intelligence teams replacement.

**Key-Words :** Economic Intelligence, Professional Profile, Higher Performance, Strategic Intelligence, Competitive Intelligence

Des Talents pour Coordonner Systèmes de l'Information qui Aident à la Prise de Decisions

Coordonner des opérations qui visent à la construction d'informations stratégiques exige un profil comportemental spécifique, capable de prise de décisions successives, avec contrôle de l'anxiété, capacité d'analyse, vision élargie, capacité de détecter des signes faibles et d'apercevoir le chemin de la construction de l'information critique, capacité d'organisation et de synthèse, et encore mise en valeur de l'intuition. Cet article veut présenter les bases de cette hypothèse dans le but de contribuer pour plus de précision dans les positions professionnelles dans les équipes d'intelligence économique.

**Mots-Clé :** Intelligence Économique, Profil Professionnel, Performance Supérieur, Intelligence Stratégique, Intelligence Compétitive.

*Proche du feu, il faut s'asseoir; il faut se  
reposer sans dormir; il faut accepter la  
fantaisie objectivement spécifique”  
(Bachelard)*

## Introduction

Après l'avènement de la Web et l'évolution des services Web, l'intégration est devenue vocabulaire courant entre les professionnels des sciences de l'information. La capillarité de cet univers a apporté des possibilités, de la sophistication et des complexités. Et, par conséquent, l'augmentation des besoins et des capacités pour les nourrir.

En plus, l'élargissement dans l'usage des logiciels d'intelligence de marché favorise l'insertion des professionnels des sciences de l'information dans des actions beaucoup plus larges que celles jusqu'alors observées par les acteurs de ce secteur. L'univers du travail est devenu davantage stratégique et interactif.

La communication et l'intuition doivent être désormais structurelles dans pratiquement toutes les équipes de haute performance. Des interactions en réseau, distribuées et hétérogènes, demandent de l'agilité, de la flexibilité, de la planification, de la capacité dans les prises de décisions, de la gestion d'équipes multi-coordonnées, de la gestion des risques et des rapports interpersonnels. Ceci est maintenant le décor dans lequel des professionnels sont invités à maîtriser ce que, en Intelligence Économique, nous appelons *Compétitivité Intégrée*.

Cet article cherche à identifier cette nécessité d'évolution, démontre graphiquement sa variation de déplacement, et propose des options pour la définition et le choix du profil technique et comportemental recherché, à partir de priorités particulières qui pourraient devenir des facteurs critiques, indicateurs de succès.

## Identification des Nécessités

Les caractéristiques de notre temps et les tendances déjà tracées pour l'avenir immédiat ne sont aucune nouveauté et beaucoup sont les auteurs qui traitent de ce sujet avec détermination. Ces tendances demandent déjà par elles-mêmes des changements dans la conduite et l'attitude professionnelles dans la plupart des fonctions. En voyons, donc, quelques-unes:

Michael Porter, présente l'attitude innovatrice comme un élément déterminant pour l'avantage compétitif dans la plupart des organisations futures. Il cite cinq éléments de la créativité, fondamentaux pour le profil professionnel des cadres qui construiront l'avenir des organisations: Aisance, la facilité à intégrer de nouvelles idées; Flexibilité, la capacité à changer des concepts et des

référentiels; Originalité; Différenciation, la capacité à déplacer l'évidence; et *Drive*, la motivation et le courage.

Le brésilien Mário Kempenech soutient que l'avenir se déroulera dans des structures flexibles, en coexistence avec les changements, dans la quête de compétences afin de vivre dans un processus incertain. Et aussi que la mise en valeur de l'expérience, de l'attitude et de la capacité à être et à rendre les gens heureux doivent être des caractéristiques à être valorisées et nourries en tant que différentiels pour les professionnels.

Arão Sapiro nous offre, de façon très convenable, la possibilité de profiter davantage du concept de compétitivité, de le traiter comme un mot-clé dans le paysage du marché et d'exploiter, à partir de l'élargissement de son concept, les nombreuses possibilités d'actions précises et les conséquences qu'il évoque, non seulement dans le champ économique, mais aussi dans l'évolution de la société dans la globalisation. Sa phrase selon laquelle « *l'effort pour la compétitivité n'est plus orienté par des pays et des clients, mais par les opportunités et les besoins des affaires* » (SAPIRO, 2001) renforce la nécessité d'accepter que l'idée sur les limites doit être surmontée le plus vite.

Jeremy Rifkin traite la question de façon urgente, soulignant la présence d'une nouvelle conscience qui apparaît lentement et qui écarte socialement et économiquement les peuples, avec des résultats tragiques pour la partie non-inclue. Selon lui, « *les écarts entre des générations s'accompagnent d'écarts sociaux et économiques également profonds* » (RIFKIN, 2001:264). Il appelle ce phénomène de « division digitale ». Celle-ci représentera un moment décisif dans l'histoire où les non-inclus aux nouvelles demandes de l'avenir seront pratiquement exclus de la société, c'est-à-dire ce principe ira déterminer le partage et le pouvoir des forces dans les années à venir.

Également intéressante, c'est la position de Pierre Lévy – père de la cyberdémocratie et l'un des plus importants philosophes de l'actualité – sur l'Intelligence collective et les chemins du commandement. Sa base et son objectif sont dans la reconnaissance et l'enrichissement mutuels des personnes. Pour cet auteur, le principe de l'Intelligence Collective est si potentiellement fort en résultats que son utilisation à un niveau mondial pourrait aboutir à la fin des frontières. Il voit un avenir où « *plus personne n'aura besoin de leaders, la démocratie sera disséminée partout, et l'humanité vivra sous un seul gouvernement planétaire.* » (LÉVY, 2002)

Marchant vers la spécification de profils plus proche de notre cible, le classique de Manuel Castells – L'Ère de l'information, de l'économie, de la société et de la culture – démontre que nos sociétés sont en train de se structurer en l'opposition entre le Réseau et l'Être. Dans son livre, l'auteur met en évidence la nécessité des entreprises à dynamiser chaque élément de sa structure interne dans une autonomie croissante qui, elle, gère à son tour une nouveau partage du travail, basé davantage sur les capacités de chaque collaborateur que sur les tâches elles-mêmes. Seulement de cette manière ce sera possible d'absorber les bénéfices de la flexibilité des réseaux.

« Une structure sociale basée sur des réseaux est un système ouvert, hautement dynamique, susceptible d'innovations sans menacer son propre équilibre. Des réseaux, ce sont des instruments appropriés pour l'économie capitaliste basée sur l'innovation, sur la décentralisation pour travailleurs et entreprises vouées à la flexibilité et à l'adaptabilité à une organisation sociale visant à supplanter l'espace et à invalider le temps. » ((CASTELLS, 2001: 498)

Encore sur des Réseaux, les comportements nouveaux démontrent une qualité distinctive: celle de devenir plus intelligent avec le temps et de réagir aux changements du milieu. Dans son livre *Émergence*, Steve Johnson prévoit dans la société en réseau l'encouragement de rencontres aléatoires et la découverte de modèles à travers de signes. Le local produit des registre fiables. Il met en relief le mot *local* comme un mot idéal pour comprendre le comportement émergent dans la logique du travail en réseau: Penser localement, agir localement dans une action collective qui produit un effet mondial et valorise l'interaction: « *Si une image vaut mille mots, alors un modèle interactif doit valoir des millions.* » (JOHNSON, 2003: 64)

Cherchant des tendances pour nos institutions et universités, le Project Management Institute parle sur « TI et le Marché de travail » et discute la croissante valorisation de ce professionnel qui cherche professionnalisme et optimisation dans les services. Pour eux, la clé pour la compréhension de la dynamique de cette évolution est de se rendre compte que l'intégration de systèmes a aujourd'hui la complexité de projets, mot qui se rapporte à l'action d'entreprendre, comprenant des risques et la capacité de distribuer des ressources, ce qui stimule la pensée systémique à avancer vers d'autres domaines. D'autres contenus récents divulgués par FIAP sur le web sont en conformité avec cette nécessité:

« *Il faut courir le risque de s'exposer, interagir avec un plus grand nombre de personnes, de manière présente. Nous vivons dans l'époque de la diversité dans le monde du travail, des personnes de cultures différentes, différents âges, croyances et valeurs multiples, ethnies diverses, tous réunis dans un même projet et devant présenter des résultats. Comment atteindre le même objectif s'il n'y a pas d'interactif?* » Dans le même article existe la valorisation du développement de la capacité argumentative: « *Le défis du bon professionnel est celui de développer un répertoire capable de traduire, à ses clients, externes et internes, toutes les connaissances, de façon claire et transparente.*» (FIAP, 2007)

Les autres études indiquent que les professionnels qui travaillent dans l'Ère de l'information doivent savoir transmettre leurs idées, en plus de posséder une grande habileté de négociation, compréhension des demandes et capacité de présenter des solutions.

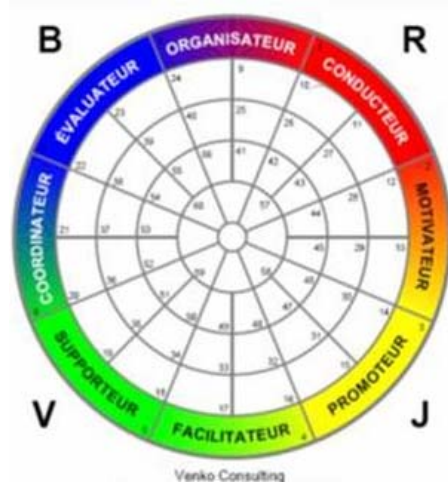
« Aujourd'hui, un profil professionnel consacré aux affaires est idéal. (...) il est fondamental que le professionnel de TI apprenne à travailler en équipe. Cela comprend travailler avec des professionnels d'autres domaines, lesquels ont besoin d'outils technologiques pour exécuter leurs tâches. Dans ce début de siècle, dynamisme, initiative et beaucoup de flexibilité sont des attitudes bienvenues dans les entreprises, sans oublier la quête constante de l'apprentissage en harmonie avec les besoins du marché. (...) Le succès est une conséquence de la réalisation de tâches dans lesquelles nous consacrons nos meilleures énergies, qu'elles soient intellectuelles ou émotionnelles. » (DIAS, 2007)

Les perspectives ne sont pas moins différentes dans le domaine de l'Intelligence Économique. Pour identifier des nécessités d'intelligence, choisir, cueillir, filtrer et traiter des données, proposer des croisements, sélectionner des informations critiques et produire un dossier de tendances et des choses importantes vis-à-vis du contexte ces perspectives demandent le même ensemble d'habiletés décrites ci-dessus, et encore d'autres telles que: courage, intuition, vision d'avenir, équilibre de pensée, contrôle de l'anxiété. Nous voyons ensuite la viabilité de cet ensemble coordonné sur un profil comportemental à partir d'un outil mesureur de performance.

## Variations du Profil

Ici, il sera opportun de connaître un outil capable de dessiner un profil professionnel, ayant pour prémisse qu'un talent doit être défini par des compétences particulières et les meilleurs compléments possibles souhaités, formant ainsi un ensemble avec originalité et potentiel qui présentera de bonnes possibilités en haute performance dans certaines fonctions ou types de tâches.

La Théorie des Types Comportementaux se ramène invariablement au concept de quatre styles fondamentaux qui diffèrent par la façon de se comporter et d'interagir. L'éminent psychologue suisse Carl Jung a décrit ces quatre styles par combinaisons de préférences - Pensée ou Sentiment; et Sensation ou Intuition. Jung a ensuite introduit son concept d'Introversion et d'Extraversion, identifiant ainsi huit types distincts de comportement. Ces types furent décrits dans l'ouvrage



maintenant classique de Jung "Les Types Psychologiques" publié en 1921. Sur cette figure, quatre styles principaux sont mis en relief, des déterminants purs et d'autres quatre en sont dérivés du croisement avec ces quatre premiers, définissant alors des profils conjugués. Les huit types distincts de comportement sont: Conducteur, Motivateur, Promoteur, Facilitateur, Supporteur, Coordinateur, évaluateur et Organisateur. En plus de cet ensemble de huit styles purs (qui peuvent être visualisés dans les champs en couleurs), 56 cellules apparaissent comme des

combinaisons possibles, et pour chacune d'entre elles peuvent être définis des types de talents diffé

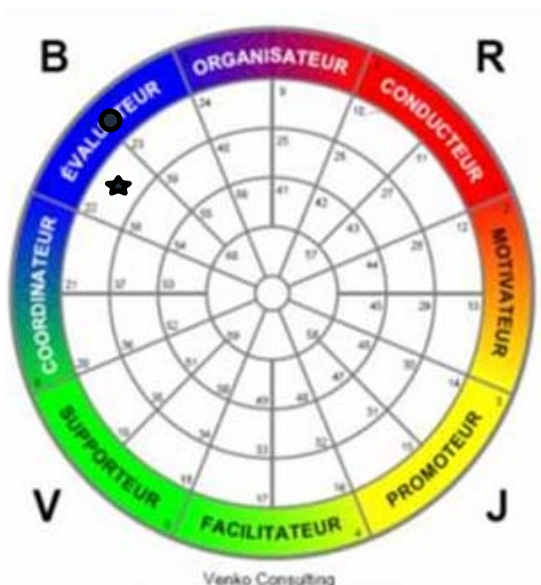
rents, en totalisant finalement soixante-quatre.

Figure 1 - La Roue Success  
Insights@

Comme démontre la figure 1, Il est possible de croiser des talents avec des descriptifs de fonctions définissant ainsi les meilleurs ensembles. Le mot ensemble, ici, n'est pas occasionnel. Chaque individu a un ensemble propre de caractéristiques qui, réunies, s'approchent beaucoup de certaines de ces 64 possibilités. Puisque cet outil est utilisé depuis des décennies dans tout le monde avec des taux de réussite très élevés, il a été choisi comme outil de validation pour cette étude. Une seconde raison pour cela vient du fait que nous travaillons avec lui pendant les cinq dernières années.

Le chemin maintenant sera d'analyser ce qui a été défini comme profil classique et de proposer certains types de déplacements possibles envers d'autres capacités actuellement demandées pour un professionnel dans la branche des sciences de l'information, ce qui faciliterait des prises de décisions stratégiques. À la fin, et, selon cette théorie, nous prétendons savoir si toutes ces capacités sont possibles d'être présentes en quelqu'un.

Nous allons partir des polarités: Un dessin classique pour un professionnel des Sciences de l'Information aurait une détermination de champ idéale tournée vers la partie bleue, comme démontre la figure 2, où la confirmation de la précision et de l'analyse d'informations sont garanties. Pour un professionnel avec plus grande capacité de gestion des affaires, qui mieux gère des processus et le personnel, et plus performant lors de prises de décision stratégiques, la meilleure place sur le graphique serait l'étoile placée sur la figure 3. (voir figures 2 et 3).



L'hypothèse de cette théorie c'est que plus le professionnel s'éloigne du modèle plus il perd en talent spécialisé.

Pour la définition du profil de ce même professionnel appliqué à l'Intelligence Économique, il faudrait un type différent de place pour la roue, vu que sa fonction demanderait encore d'autres genres de compétences associées. « Dans un premier sens l'Intelligence Économique est un processus de germination dont les résultats apparaîtront dans l'avenir. » (VOLKER; DUPIN, 2005:8)

Figure 2 - Profil Classique TI

Le défi d'accompagner l'évolution sollicitée sera de trouver le meilleur point d'équilibre de l'ensemble. C'est-à-dire ne pas perdre le talent de spécialiste, et encore de gagner des habiletés de persuasion et d'influence.

Prévoyant la possibilité d'ajouter des capacités, il sera important aussi d'identifier des priorités, soit disant une séquence de caractéristiques qui, elles, apparaîtront sous différentes intensités. À partir de la définition de critères et de discussions sur les meilleures inclusions et exclusions avec des spécialistes dans l'utilisation de cet outil, nous avons les options suivantes sur la figure 4 (étoiles)

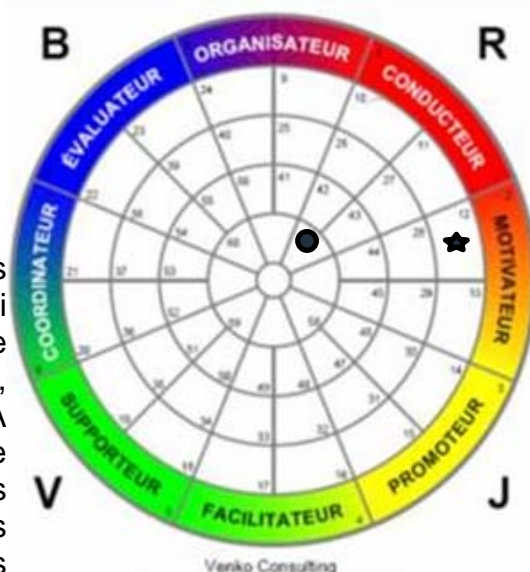


Figure 3 - Profil Deciseur Interactif

Les combinaisons qui possèdent le meilleur ensemble sont les suivantes:

Pour la surface à prépondérance sur la **Conformité** (représentée par la lettre B de la Roue Success Insights):

- 38; 39; 40; avec plus d'importance sur la capacité analytique et la précision dans un milieu où il y a peu besoin de gérer des personnes.
- 55; 56; encore avec de l'importance sur la précision mais déjà avec de la capacité de commandement et de la gestion de petits groupes.
- 38, 39 et 55 sur le champ prioritairement analytique;
- 40 et 56 dans le champ Entrepreneur (ce qui confère plus d'énergie, plus de capacité stratégique et à tout ce qui est pionnier).

D'autres cases localisées dans le champ C vont demander une analyse plus profonde des points forts et faibles du profil afin d'analyser les possibilités de réussite ou d'échec *vis-à-vis* du descriptif de la fonction.

Pour la surface avec prépondérance sur la **Dominance** (représentée par la lettre R de la Roue Success Insights):

- 28; présentant de l'importance pour la capacité à chercher des résultats, la capacité stratégique et l'innovation. Occupant le champ du profil persuasif. Capacité d'analyse et précision préservées.

D'autres cases localisées dans le champ R vont demander une analyse plus profonde des points forts et faibles du profil afin d'analyser les possibilités de réussite ou d'échec *vis-à-vis* du descriptif de la fonction.

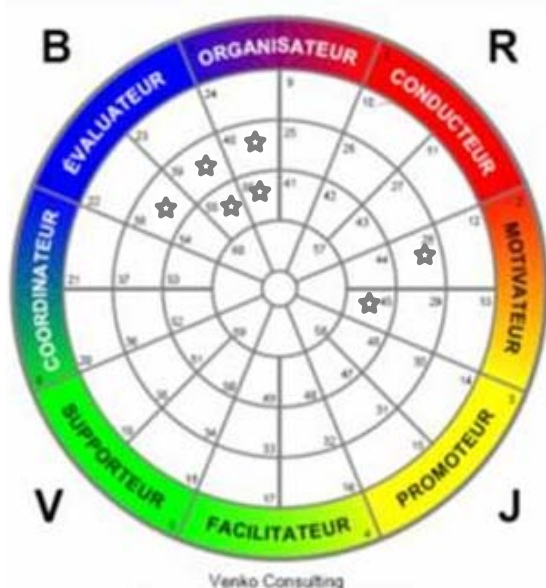


Figure 4 - Possibilités de nouvelles profils

Pour la surface avec prédominance sur l'Influence (représenté par la lettre J de la Roue Success Insights):

- 45; mettant en importance le commandement, la capacité de négociation, la capacité stratégique et une excellente capacité de gérer des personnes. Capacité d'analyse et précision préservées.

Elle occupe le champ de profil persuasif. D'autres cases localisées sur le champ B vont demander une analyse plus profonde des points forts et faibles du profil afin d'analyser les possibilités de réussite ou d'échec vis-à-vis du descriptif de la fonction.

Aucun des champs V (stabilité) sont recommandés pour la fonction. Des profils adaptés (représentés sur la Roue par les étoiles) trop éloignés du profil naturel (représentés sur la Roue par le cercle) doivent être évités.

## Comparatif Pratique

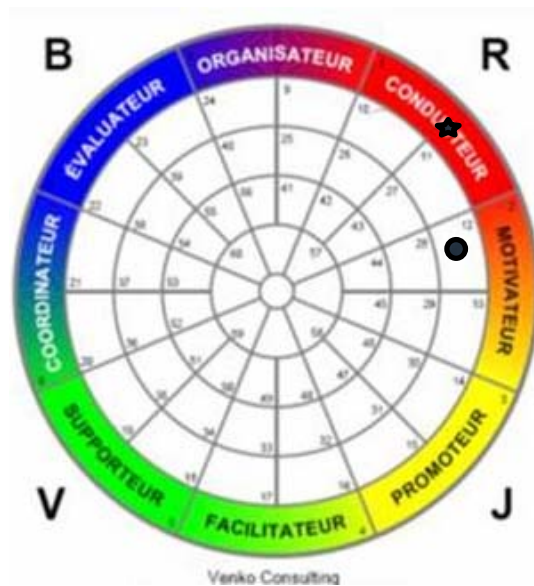
Voyons ensuite le profil d'un professionnel qui travaille en Intelligence Économique pour une analyse comparative (figura 5).

Ce professionnel a été soumis au remplissage de ce formulaire au mois de janvier 2007. Il est considéré un visionnaire et un modèle dans ce secteur.

Analyse du profil présenté:

Ce professionnel a le profil naturel (cercle) dans le champ Persuasif de la Roue Insights, dans un champ très adéquat pour des preneurs de décision, mettant de l'importance sur ses résultats, son sens d'urgence, sa vision de l'avenir, sa capacité à commander, son autoconfiance, son rapport/communication, son innovation, sa compétitivité, sa curiosité, sa responsabilité, son optimisme, son enthousiasme. Ses caractéristiques personnelles comprennent: actif, agité, vivant, aime des choses variées, impatient, produit sous pression, mobilité, fermeté, indépendance et obstination. Des études statistiques démontrent l'incidence de P.D.G.s réussis dans cette place de profil. Dans le cas de cette étudié, pour d'excellents résultats dans la fonction sur laquelle nous avons enquêté, il est impératif d'avoir une équipe de spécialistes travaillant pour lui, de coordonner et d'être capables de réaliser des tâches qui demandent beaucoup de précision, de patience, de ténacité et d'attention, les points les plus faibles de son profil naturel et des caractéristiques nécessaires et souhaitées, présentes dans le champ C.

Son profil adapté (comme il est) se trouve déplacé dans une partie de couleur pure (en rouge) du champ Conducteur (représenté par le symbole d'une étoile). Encore plus éloigné des meilleures possibilités de profil tracées sur la figure). Dans ce champ, ça augmente sa dominance à travers le pouvoir, ça diminue son influence sur les gens, ça augmente son impatience. On peut supposer ici que le moment de ce professionnel n'est pas bon. Ses réalisations ne doivent pas être en équilibre avec ses envies ou peut-être on ne lui a pas donné toute l'autonomie dont il a besoin, vu que le chemin plus naturel de l'étoile dans cette fonction serait les cases 28 ou 45 (moins d'effort et meilleur ensemble). Un processus d'intervention est indiqué dans ce cas-là avec le but de promouvoir le confort nécessaire pour l'aboutissement de tout son potentiel.



Conclusion:

Ce professionnel possède de la puissance pour le talent dans l'une des cases dessinées, où il est fort possible qu'il y ait déjà été antérieurement. Il est aussi possible d'avoir du succès en utilisant la case de son profil naturel s'il peut avoir une équipe pouvant le soutenir promptement en certaines spécialités requises par le système d'intelligence utilisé. Actuellement, il présente des attitudes impulsives dû au milieu et/ou à son actuel moment réflexif.

Cette analyse est cohérente avec le profil comportemental observé et analysé dans le temps.

Figura 5 - Profil comparateur

## L'analyse conclusive de l'étude

Par l'analyse présentée, il est possible d'avoir un profil combiné pour un professionnel du domaine des Sciences de l'information qui travaille afin de faciliter des décisions stratégiques, vu que soient définies des priorités. Lors d'un processus de sélection, des soins doivent être assurés pour ne pas négliger des talents qui ne sont pas exactement du même profil souhaité, ainsi que des professionnels avec des faiblesses qui définiraient fortement les résultats qui doivent être atteints.

Un excellent descriptif de la fonction sera d'une aide énorme au travail, mais ça serait important de considérer aussi des définitions stratégiques de l'entreprise et les objectifs à obtenir dans le temps. Gaps et quelques faiblesses peuvent être surmontés avec une équipe qui possède des caractéristiques complémentaires.

Quand ces caractéristiques-ci ne sont pas possibles et la possibilité de développement du professionnel ne répond pas aux besoins du temps, une analyse plus consciencieuse considérant quelques résultats qui peuvent ne pas être rattrapés doit être considérée très sérieusement avant le choix ou le refus.

Un autre point qui maximise les résultats est celui d'avoir un milieu de travail dynamique, avec gestion participative vouée à l'innovation et à l'apprentissage. Dans le cas où l'entreprise ne posséderait pas cette ambiance, mais en aurait conscience de la nécessité, ce serait important de faire appel à des professionnels ayant ce potentiel, rendant ensuite systématiquement des processus selon lesquels cette fonction serait déléguée à eux, dans leur champ d'action.

Des connaissances et des habiletés techniques n'ont pas été particulièrement ciblées dans cette étude, ce qui ne veut évidemment pas dire qu'elles ne sont pas importantes lors du choix. Celle-là est une autre partie du processus de sélection, qui court de manière parallèle au profil comportemental et ces deux aspects se rencontrent au moment de décision.

Nous traitons ici d'un dessin modèle. Cela signifie qu'il n'est qu'un repère afin de garantir l'essentiel de ce que nous souhaitons et que, selon le contexte de chaque organisation, il faut qu'il y ait un nouveau dessin incluant des facteurs critiques de succès pour chaque cas et local de travail, ainsi que la caractéristique et les valeurs de l'organisation, culture et milieu de travail, gestion, stratégie, marché d'activité, la maturité et les attentes du professionnel analysé.

## Recommandations

*“Nous qui désirons ou nous qui délirons?”  
Cornelius Castoriadis  
(post-scriptum, 1998)*

Il sera important de gérer une instabilité productive qui échappe un peu aux caractéristiques linéaires du chemin parcouru jusqu'ici.

Quelle serait l'importance de choisir des professionnels capables de voir au-delà des paramètres de la médiocrité, de rompre le système et, d'à partir de là, d'observer, d'agir, de décider?

Il est opportun de rappeler nos points d'ancrage, notre singularité, comme l'éclaircit Cornelius Castoriadis. Cette caractéristique du monde contemporain au-delà des crises, des oppositions, du profil: *l'insignifiance*. Cette caractéristique des masses répète les mêmes choses, indépendamment du discours. L'immobilité de la société, structurée en guet-apens de la démocratie.

Cette Insignifiance de Castoriadis est complémentaire à la pensée d'Hannah Arendt, pour qui la contemporanéité est exactement le décor parfait pour l'avènement de cette nouveauté historique que nous appelons "être médiocre". La médiocrité, qui ne concerne pas qu'un individu, mais qui est la caractéristique des masses, cette nouveauté historique que la modernité nous a offerte. Pour les masses, "*...aucune des capacités supérieures de l'homme n'était alors nécessaire pour créer des rapports entre la vie individuelle et la vie de l'espèce; la vie individuelle était devenue partie du processus vital, et la seule chose nécessaire était de travailler, c'est-à-dire de garantir la continuité de la vie de chacun et de sa famille. Tout ce qui n'était pas nécessaire, ce qui n'était pas exigé par le métabolisme de la vie dans la nature, était superflu ou ne pouvait être justifié qu'en raison d'une particularité de la vie humaine en opposition à la vie animale.*" (ARENDR, 1958: p.336)

Nous parlons ici d'une urgence singulière limitatrice, des visions de monde et des valeurs. Ce lieu où la vie devient un processus vital dont la nécessité basique est de survivre, est une représentation du flux émergent de la pensée. Une base de soutien pour la description des systèmes bio-psycho-sociaux. Nous avons, ainsi, sa structure biologique, les conditions de vie qui l'entourent, sa capacité intellectuelle disponible, lesquelles dérivent en des croyances, des motivations, des rassemblements sociaux, des objectifs particuliers, entre autres. Beck et Cowan appellent ce phénomène de "système à travers lequel nous interprétons le monde". Comme dans les niveaux hiérarchiques qui augmentent la complexité à partir de l'étendue de la vision. Quelque chose qui se rapproche plus de la conscience que de l'intelligence (en acceptant l'intelligence en tant qu'outil), dans un domaine de congruence avec le milieu. Quand nous sommes en interactions recourantes dans la vie, nous changeons de façon congruente selon notre circonstance et la congruence de conduite est dans l'histoire.

La recommandation est un signe d'alerte vis-à-vis de cette nécessité, peut-être aussi fondamental que le profil, ou peut-être même son meilleur partenaire.

Finalement, il faut considérer la fragilité des explications rationnelles. L'exercice d'accepter qu'aucun progrès n'est possible concernant le savoir objectif sans une forte capacité à l'autocritique.

---

#### Remerciements:

**Alexandre Ribas** de Venko Consulting e Success Tools, administrateur d'entreprises, consultant en gestion d'affaires et représentant de l'outil Sucess Insights au Brésil. Par

la disponibilisation de données statistiques concernant cet outil et d'informations de sa banque de données pour cette recherche.

Narjara Thamiz de Intelligentsia - Compétitivité Intégrée. Psychologue, consultante en gestion de performance, spécialiste dans l'utilisation de l'outil Success Insights. Par les discussions à propos des profils adéquats et inadéquats pour l'ensemble.

## Référence Bibliographique

ARENDDT, H. **Entre o Passado e o Futuro**. Perspectiva.RJ.1972

BACHELARD, Gaston. **A psicanálise do Fogo**. SP: Martins Fontes, 1999. 169p INBS 85-336-1171-4

BERGSON, Henri. **A evolução criadora**. São Paulo: Martins Fontes, 2005. 398p. ISBN 85-336-2076-4

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede**; A era da informação: Economia, sociedade e cultura Volume 1. RJ: Paz e Terra, 2001. 617p ISBN 85-219-0329-4

CASTELLS, Manuel. **Fim de Milênio**; A era da informação: Economia, sociedade e cultura Volume 3. RJ: Paz e Terra, 2000. 497p ISBN 85-219-0339-1

CASTELLS, Manuel. **O Poder da Identidade**; A era da informação: Economia, sociedade e cultura Volume 2. RJ: Paz e Terra, 2001. 530p ISBN 85-219-0336-

CASTORIADIS, Cornelius. **A Instituição Imaginária Da Sociedade**. Paz e Terra. SP. 1982.

CASTORIADIS, Cornelius. **As Encruzilhadas do Labirinto IV**; A ascensão da insignificância. SP:Paz e Terra, 2002.279p ISBN 85-219-0464-9

COAWN, Christopher; TORODOVIC,Natasha. **The Never Ending**; Explore Human Nature. Santa Barbara (CA): Eclat, 2005. 541p ISBN 0-97247442-1-8

DIAS, Janete. FIAP (Faculdade de Informática e Administração Paulista - São Paulo). Disponível em: [http://www.timaster.com.br/revista/artigos/main\\_artigo.asp?codigo=928](http://www.timaster.com.br/revista/artigos/main_artigo.asp?codigo=928) Acesso em 20/01/2007.

DOU, Henri. **Veille Technologique et Competitivité**; L'intelligence économique au service du développement industriel. Paris: Dunod, 1995. 234p. ISBN 2 10 00 2841 3

FUJITSU. The Possibility are Infinity - Disponível em <http://www.fujitsu.com/br/news/pr/20011004.html>

Acesso em 10/01/2007.

JOHNSON, Steve. **Emergência**; A dinâmica de redes em formigas, cérebros, cidades e softawwares. São Paulo: Zaahr, 2003. ISBN

KEMPENICH, Mário. **Market Biruta**; Como (re)orientar empresas, os negócios e a si próprio em tempos de rápidas e bruscas mudanças de mercado. 2.ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1997. 201p.

LEITE, Dante Moreira. **O Carater Nacional do Brasileiro**. SP: UNESP, 2002. 450p ISBN 85-7139-433-4

LEVY, Pierre. **Cyberdémocratie**. Paris: Odile Jacob, 2002. 283p ISBN 2-7381-1053-5

MATOS,Jorge & PORTELA,Vania. **Talento para a Vida**. Rio de Janeiro: Century Design, 2001. 229p CDD 658.314

MATURANA, Humberto, VARELA, Francisco. **El Árbol del Conocimiento**; Lãs bases biológicas del entendimiento humano. Buenos Aires, 2003.171p ISBN 987-00-0358-3

MATURANA, Humberto. **Cognição, Ciência e Vida Cotidiana**. Belo Horizonte, 2001. 203p. ISBN 85-7041-249-5

MATURANA, Humberto. **Transformation em la convivência**. Santiago: Dólmen, 2002. 283p. ISBN 956-201-423-1

MORIN, E. **Cultura de Massa do Século XX**. Forense-Universitária.RJ.1981 ISBN

PORTER, Michael. **On Competition**. 11.ed. Boston: Harvard Business School Publishing,1998. 485p

RIFKIN, Jeremy. **A Era do Acesso** - A transição de mercados convencionais para Networks e o nascimento de uma nova economia. São Paulo: Makron Books, 2001. 264p. ISBN

SAPIRO, Arão. **Novo Cenário Global**. Institucional Jornal ASP - Insec . São Paulo, 2001 Disponível em <<http://www.insec.com.br>> Acesso em: 20 setembro 2006.

STEINER, Rudolf. **O Futuro Social**. São Paulo: Antroposófica, 1986. 175p CDD-299.935

SWINERS, Jean-Louis; BRIET, Jean-Michel. **L'Intelligende Créative au-delà du Brainstorm**. Paris: Maxima, 2004. 206p ISBN 2- 84001385-1

SAUL, John Ralston. **La Civilization Inconsciente**. Barcelona: Anagrama, 1997.219p ISBN 84-339-0545-7

VARELA, Francisco. **Conocer – las ciências cognitivas: tendências y perspectivas**. Cartografia de lãs ideas actuales. Barcelona: Gedisa, 2002. 120p ISBN 84-7432-383-5

VOLKER, Paulo - Identidade e Alteridade - Revista Dois Pontos - Pitágoras. 1997

VOLKER, Paulo; DUPIN, Patricia - Um Diálogo sobre Inteligência Competitiva. Intelligentsia, SP, junho/setembro 2005.

ZUBOFF, Shoshana; MAXMIN, James. **O Novo Jogo dos Negócios**- Porque as empresas estão decepcionando as pessoas e a proxima etapa do capitalismo. RJ: Campos, 2003. 498p ISBN 85-352-1106-3

## 4º CONTECSI

Congresso Internacional de Gestão de Tecnologia e Sistemas de Informação.

30 de Maio-01 de Junho 2007 USP/São Paulo/SP

Author's name: Patrícia Dupin  
University: Université du Sud Toulon-Var  
State: Toulon Country: France  
Mail: [patricia-dupin-280@etud.univ-tln.fr](mailto:patricia-dupin-280@etud.univ-tln.fr)  
Coordinator: Luc Quoniam

---

### ***The Right Talents Coordinating Information Systems to Facilitate Strategic Decisions***

---

#### **Abstract**

Coordinating an operation that objects the building of strategic information demands a specific behavioral profile, capable of making successive decisions, controlling emotions, detecting weak signals and building critical information. It is also very important that those professionals have analytical ability, extended vision, organizational skills, synthesis capacity and that they value intuition. This article presents subsidies for this hypothesis intending to contribute to a higher precision on economic intelligence teams replacement.

#### **Key-Words**

Economic Intelligence, Professional Profile, Higher Performance, Strategic Intelligence, Competitive Intelligence.

---

### ***Talentos para Coordenar Sistemas de Informação que facilitam Decisões Estratégicas***

---

#### **Resumo**

Coordenar operações que objetivam a construção de informações estratégicas exigem um perfil comportamental específico, capaz de tomadas de decisões sucessivas, com controle da ansiedade, capacidade analítica, visão ampliada, capacidade de detectar sinais fracos e enxergar o caminho da construção da informação crítica, capacidade de organização e síntese além da valorização da intuição. Este artigo trata de apresentar subsídios para essa hipótese com o

objetivo de contribuir para uma maior assertividade na colocação profissional para equipes de inteligência econômica.

### Palavras-Chave

Inteligência Econômica, Perfil Profissional, Inteligência Estratégica, Inteligência Competitiva.

*Perto do fogo é preciso sentar-se; é preciso  
repousar sem dormir; é preciso aceitar o  
devaneio objetivamente específico”  
(Bachelard)*

## Introdução

Após o advento da web e evolução das aplicações para web services, a integração passou ser o ponto focal do vocabulário de profissionais das Ciências da Informação. A capilaridade deste ambiente trouxe oportunidades, sofisticções e complexidades. Com isso, a ampliação das necessidades e capacidades para supri-las.

Além disso, a ampliação da aplicação de programas de inteligência de mercado tem favorecido a inserção de profissionais das Ciências da Informação num campo muito mais amplo do que o até então vivenciado pela maioria. Os ambientes de trabalho tornaram-se muito mais estratégicos e interativos. A comunicação e a intuição são agora estruturais em praticamente todas as equipes de alta *performance*. Interações em rede, distribuídas e heterogêneas, demandam agilidade, flexibilidade, planejamento, capacidade de tomada de decisão, gestão de equipes multi-coordenadas, gestão de risco e de relacionamento. Esse é agora o cenário que convida profissionais a serem bem-sucedidos no que chamamos na Inteligência Econômica de *Competitividade Integrada*.

Este artigo procura a identificação desta necessidade de evolução, demonstra graficamente a variação do deslocamento deste perfil, e propõe alternativas na definição e escolha do perfil técnico e comportamental a partir de prioridades particulares que venham a se tornar fatores críticos indicadores de sucesso.

## Identificação das Necessidades

As características do nosso tempo e as tendências já delineadas para o tempo que se segue, não são nenhuma novidade e muitos são os autores que abordam esse assunto com determinação. Elas, por si só, já demandam modificações na conduta e atitude profissional na maioria das funções. Vejamos algumas delas: Michael Porter, apresenta a atitude de inovar como um elemento determinante de uma vantagem competitiva para a maioria das organizações de futuro. Ele cita cinco elementos da criatividade imprescindíveis ao perfil profissional que construirá o futuro das organizações: Fluência, como facilidade em integrar novas idéias; Flexibilidade, como a capacidade de mudar conceitos e referenciais; Originalidade; Diferenciação, como a capacidade de deslocar a evidência e *Drive*, como motivação e coragem.

O brasileiro Mário Kempenech sustenta que o foco do futuro está nas estruturas flexíveis, na convivência com as mudanças, em buscar competências para viver num processo inseguro. E a valorização da experiência, da atitude e da capacidade de ser e fazer as pessoas felizes devem ser características a serem valorizadas e cultivadas como diferencial dos profissionais.

Arão Sapiro, nos traz muito convenientemente a oportunidade de aproveitar mais intensamente o conceito de competitividade, tratá-lo como uma palavra-chave do cenário e explorar, a partir da ampliação do seu conceito as inúmeras possibilidades de ações precisas e consequências que ele evoca não apenas no âmbito econômico, mas também na evolução da sociedade no ambiente social. Sua afirmativa de que *"o esforço pela competitividade não é mais orientado por países e clientes, mas pelas oportunidades e necessidades do negócio"* (SAPIRO, 2001) reforçam a emergência de abrir a percepção para o fato de que a idéia sobre limites deve ser quebrada o quanto antes.

Jeremy Rifkin faz uma abordagem emergencial, afirmando a presença de uma nova consciência que surge lentamente e que aparta social e economicamente os povos, com resultados avassaladores para a parte não incluída. Segundo ele *"a defasagem entre gerações está sendo acompanhada por uma defasagem social e econômica igualmente profunda"* (RIFKIN, 2001:264). Ele chama esse fenômeno de "divisão digital", *ela* representará um momento decisivo na história onde os não incluídos nas novas demandas do futuro serão praticamente excluídos da sociedade, ou seja, esse princípio irá determinar o poder de forças nos próximos anos.

Igualmente interessante é a posição de Pierre Levy - pai da ciberdemocracia e um dos maiores filósofos da atualidade - sobre a Inteligência Coletiva e os rumos da liderança. Sua base e objetivo estão no reconhecimento e no enriquecimento mútuos das pessoas. Para este autor o princípio da Inteligência Coletiva tem um potencial tão forte de resultados que a possível consequência de uma utilização global pode levar à abolição de fronteiras. Ele enxerga um futuro onde *"ninguém mais vai precisar de líderes, a democracia estará*

*disseminada pelo globo, e a humanidade viverá sob um único governo planetário.” (LEVY,2002)*

Caminhando para a especificação de perfis mais próximos do nosso alvo, o clássico de Manuel Castells - A Era da Informação, Economia, Sociedade e Cultura - demonstra que nossas sociedades estão se estruturando numa oposição entre a Rede e o Ser. No livro, o autor enfatiza a necessidade das empresas dinamizarem cada elemento de sua estrutura interna numa crescente autonomia gerando uma nova divisão do trabalho, muito mais baseada nas capacidades de cada colaborador do que na tarefa. Somente desta forma será possível absorver os benefícios da flexibilidade das redes.

*“Uma estrutura social com base em redes é um sistema aberto, altamente dinâmico suscetível de inovação sem ameaça ao seu equilíbrio. Redes são instrumentos apropriados para a economia capitalista baseada na inovação, na descentralização para trabalhadores e empresas voltadas para a flexibilidade e para a adaptabilidade, para uma organização social que vise a suplantação do espaço e invalidação do tempo.” (CASTELLS,2001:498).*

Ainda sobre Redes, os comportamentos emergentes têm demonstrado a qualidade distintiva de ficarem mais inteligentes com o tempo e de reagirem às mudanças do ambiente. No seu livro Emergência, Steve Johnson prevê na sociedade em rede o encorajamento de encontros aleatórios e a descoberta de padrões através de sinais. O local produz registros confiáveis. Ele destaca a palavra *local* como a palavra ideal para entendermos o comportamento emergente na lógica do trabalho em rede: Pensar localmente, agir localmente, numa ação coletiva que produz um efeito global e valoriza a interação: *“Se uma imagem vale mil palavras, então um modelo interativo deve valer milhões”* (JONHSON, 2003:64)

Buscando as tendências das instituições e universidades, a *Project Management Institute* discorre sobre “TI e o Mercado de Trabalho” discutindo a crescente valorização deste profissional, que busca capacitação e otimização na prestação de serviços. Neste contexto, a chave para entender a dinâmica desta evolução está em perceber que a integração de sistemas passou a ter a complexidade de projetos, palavra que tem uma veia voltada para o empreendimento, contemplando riscos e capacidade de distribuir recursos, o que estimula o pensamento sistêmico a avançar para outros campos.

Conteúdos recentes divulgados na web pela FIAP (Faculdade de Informática e Administração Paulista) estão em conformidade com essa necessidade:

*“É preciso correr o risco de se expor, interagir com um maior número de pessoas, de forma presencial. Vivemos a era da diversidade no mundo do trabalho, pessoas de culturas diferentes, idades diferentes, crenças e valores diferentes, etnias diferentes, todas reunidas num mesmo projeto e tendo que apresentar resultados. Como atingir o mesmo objetivo se não houver interação?”* No mesmo artigo existe a valorização do desenvolvimento da capacidade argumentativa: *“O desafio do bom profissional é o de desenvolver um repertório capaz de traduzir, para seus clientes, externos e internos, todo o seu conhecimento, de forma clara e transparente.”*(FIAP,2007)

Outros estudos indicam que profissionais que atuam na Era da Informação, precisam ser bons transmissores de suas idéias, além de possuir grande habilidade de negociação, entendimento das demandas e capacidade de apresentar soluções.

*“Hoje em dia, um perfil voltado para os negócios é o ideal. (...) é fundamental que o profissional de TI aprenda a trabalhar em equipe. Isso inclui atuar com profissionais de outras áreas, que necessitem das ferramentas de tecnologia para executar suas tarefas. Neste início de milênio, dinamismo, iniciativa e muita flexibilidade são atitudes bem-vindas nas empresas, além da busca constante do aprendizado em sintonia com as necessidades do mercado. (...) O sucesso é uma consequência da realização de tarefas nas quais dedicamos nossas melhores energias, sejam elas intelectuais ou emocionais.” ( DIAS, 2007)*

As perspectivas não são diferentes no campo da Inteligência Econômica. Para identificar necessidades de inteligência, escolher, coletar, filtrar e minerar dados, propor cruzamentos, selecionar informações críticas e produzir um dossiê de tendências e importâncias relevantes ao contexto, requerem o mesmo conjunto de habilidades acima descritas além de outras particularidades tais como: coragem, intuição, visão de futuro, equilíbrio de pensamento, controle da ansiedade. Veremos a seguir a viabilidade desse conjunto coordenado num perfil comportamental a partir de uma ferramenta medidora de performance.

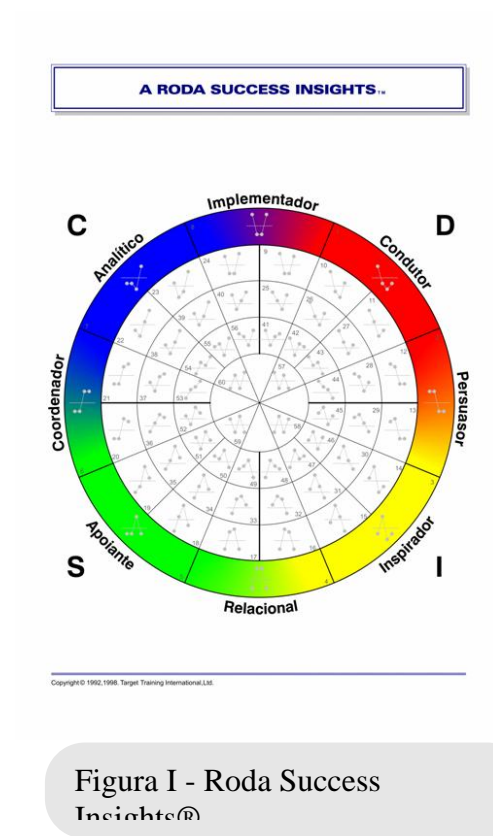
## Variações de Perfil

Aqui será oportuno conhecer uma ferramenta capaz de desenhar um perfil profissional, tendo como fundamento a necessidade de que um talento seja desenhado por competências particulares e os melhores complementos possíveis desejáveis, formando um conjunto com originalidade e potencial, que apresente grande possibilidade de atuação de alta performance em determinadas funções ou tipos de tarefas.

A teoria dos tipos comportamentais traz invariavelmente o conceito de quatro estilos fundamentais que apresentam diferentes formas de se comportar e de interagir. O eminente psicólogo suíço Carl Jung descreveu estes quatro estilos por combinação de preferências - Pensamento ou Sentimento; e Sensação ou Intuição.

Em seguida introduziu seu conceito de Introversão e Extroversão, identificando os oito tipos distintos de comportamento. Estes tipos foram descritos em sua obra clássica: "Os Tipos Psicológicos" publicada pela primeira vez em 1921.

A Roda que veremos a seguir, possibilita-nos enxergar a localização dos perfis no conjunto, como demonstrado na figura 1.



Nesta figura, quatro estilos principais são destacados (determinantes puras) e outros quatro são derivados do encontro marginal destes quatro primeiros, definindo perfis conjugados. Além desse conjunto de oito que podem ser visualizados nos campos coloridos, são eles: Condutor, Persuasor, Inspirador, Relacional, Apoiante, Coordenador, analítico e Implementador. Outras 56 casas surgem como combinações possíveis, e para cada uma delas podem ser definidos tipos de talentos diferenciados, totalizando 64 talentos referenciais.

É possível cruzar talentos com descritivos de funções delineando os melhores conjuntos. A palavra conjunto aqui não é ocasional. Cada indivíduo tem um conjunto próprio de características que juntas muito se aproximam de alguma dessas 64 possibilidades.

Por esta ferramenta - Sucess Insight ® - estar sendo utilizada há décadas em todo o mundo com índices de acertabilidades estatística altíssimos, ela foi escolhida como ferramenta de validação deste estudo.

O caminho agora será o de partir para análises do que foi definido como perfil clássico e propor alguns tipos de deslocamentos possíveis para outras capacidades atualmente demandadas para um profissional que facilita decisões estratégicas na área de ciências da informação.

Vamos partir das polaridades:

Um desenho clássico para um profissional das Ciências da Informação, teria uma determinação de campo ideal voltado para a área azul, como demonstra a figura 2, onde a efetividade da precisão e da análise de informações estão garantidas. A hipótese da ferramenta é que quanto mais distante do padrão mais o profissional perde em talento especializado.

Para um profissional com maior capacidade de gestão de negócios, processos e pessoas e tomada de decisão estratégica (principais novas capacidade emergentes) o melhor posicionamento plotado no gráfico seria a estrela localizada na figura 3.

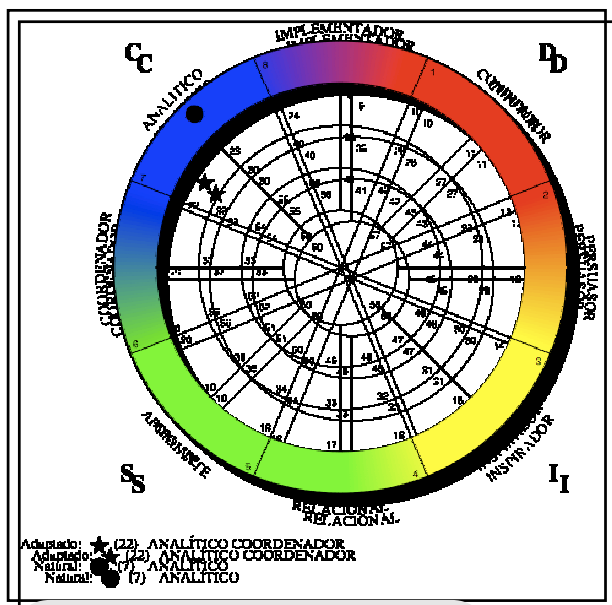


Figura 2 - Perfil Clássico para TI

Para a definição do perfil resultante desta interação, seria necessário localizar um ou mais tipos de posicionamento na roda, já que a função requer perfil combinado, ou seja, outras competências associadas.

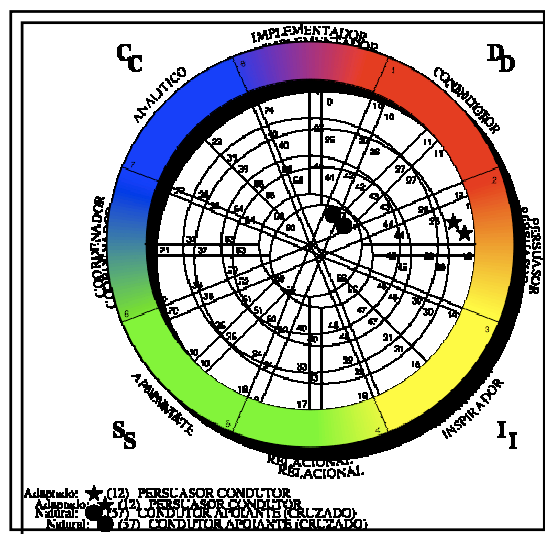


Figura 3 - Perfil Decisor Interativo

O desafio de acompanhar a evolução solicitada será de encontrar o melhor ponto de equilíbrio do conjunto. Ou seja, não perder o talento de especialista do campo analítico, e ainda ganhar habilidades de persuasão e influência. *“Num sentido primeiro a IE (Inteligência Econômica) é um processo de plantio, ação que tem a latência de gerar potência no futuro.” (VOLKER; DUPIN, 2005)*

Para pensar na possibilidade de somar capacidades será importante também identificar prioridades, ou seja uma ordenação de características que surgirão, umas com mais e outras com menos intensidade. A partir da definição de critérios e discussões sobre o melhor conjunto para a função, com especialistas no uso da ferramenta, teremos as seguintes opções geradas na figura 4 (estrelas).

Assim, as combinações que possuem o melhor conjunto são as seguintes:

Para a área com predominância na Conformidade (representada pela letra C da Roda Sucess Insights): 38;39; 40; com mais destaque para capacidade analítica/precisão em ambiente com pouca necessidade de gerir pessoas.

55; 56; ainda com destaque para precisão mas já com capacidade de liderança e gestão para pequenos grupos.

38, 39 e 55 no campo predominante analítico;

40 e 56 no campo Implementador (o que confere mais energia, mais capacidade estratégica e pioneirismo).

Outras casas localizadas no campo C vão requerer uma análise mais profunda dos pontos fortes e fracos do perfil para analisar as possibilidades de sucesso ou fracasso *vis-a-vis* o descritivo da função.

Para a área com predominância na **Dominância** (representada pela letra D da Roda Success Insights):

28; apresentando destaque para capacidade de buscar resultados, capacidade estratégica e inovação. Ocupando o campo do perfil persuasor. Capacidade de análise e precisão preservadas.

Outras casas localizadas no campo D vão querer uma análise mais profunda dos pontos fortes e fracos do perfil para analisar as possibilidades de sucesso ou fracasso *vis a vis* o descritivo da função.

Para a área com predominância na **Influência** (representada pela letra I da Roda Success Insights):

45; destacando a liderança, capacidade de negociação, capacidade estratégica e excelente capacidade de gerir de pessoas.

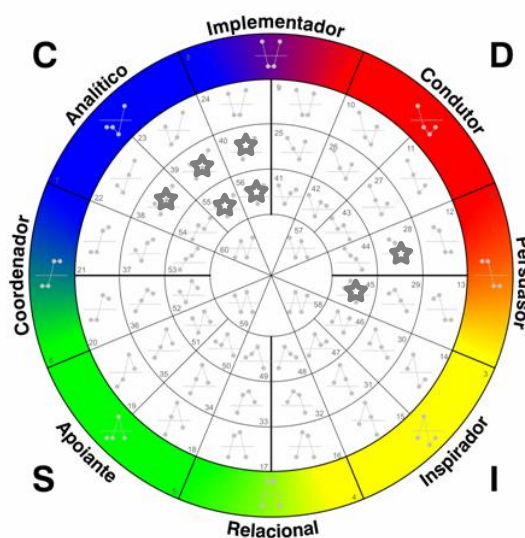
Capacidade de análise e precisão preservadas.

Ocupa o campo de perfil persuasor.

Outras casas localizadas no campo I vão querer uma análise mais profunda dos pontos fortes e fracos do perfil para analisar as possibilidades de sucesso ou fracasso *vis a vis* o descritivo da função.

Nenhum dos campos S (estabilidade) são recomendados para a função. Perfis adaptados (representados na Roda pelas estrelas) muito distantes do perfil natural (representados na Roda pelo círculo) devem ser evitados.

**A RODA SUCCESS INSIGHTS..**



Copyright © 1992, 1998, Target Training International, Ltd.

Figura 4 - Possibilidades de Deslocamento

## Comparativo Prático

Vejamos a seguir o perfil de um profissional que atua em Inteligência Econômica para uma análise comparativa. (figura 5)

Este profissional se submeteu ao preenchimento deste formulário no mês de janeiro de 2007. Trata-se de um profissional maduro que hoje é reconhecido como visionário e referência em seu setor..

Análise do perfil apresentado:

Este profissional tem o perfil natural (circulo) no campo Persuasor da Roda Insights, num campo muito adequado para tomadores de decisão, destacando seu foco em resultados, senso de urgência, visão de futuro, liderança, auto-confiança, relacionamento/comunicação, inovação, competitividade, curiosidade, reponsabilidade, otimismo, entusiasmo. Suas características pessoais incluem: ativo, agitado, vivo, ama variedades, impaciente, produz sob pressão, mobilidade, firmeza, independência e obstinação. Estudos estatísticos demonstram a incidência de presidentes de empresas bem-sucedidos nesta localização de perfil. No caso deste estudo, para que ele produza excelentes resultados na função que pesquisamos é imperativo que ele tenha uma equipe de especialistas trabalhando para ele, que ele possa coordenar e que sejam capazes de realizar trabalhos que requerem muita precisão, paciência, persistência e cautela, pontos mais fracos de seu perfil natural e característica necessárias e desejadas presentes campo C.

Seu perfil adaptado (como ele está) encontra-se deslocado para uma área de cor pura (vermelho) do campo Conductor (representado pelo simbolo de uma estrela). Mais distante ainda das melhores possibilidades de perfil traçados na figura. Esse campo aumenta sua dominância através do poder, diminui sua influência sobre as pessoas, aumenta sua impaciência. Pode-se supor aqui que o momento deste profissional não é bom. Suas realizações não devem estar em equilíbrio com seus anseios ou pode não estar gozando da autonomia que precisa, visto que o caminho mais natural da estrela nesta função seria a casa 28 ou 45 (menos esforço e melhor conjunto). Um processo de intervenção é indicado nesse caso com o objetivo de promover o conforto necessário para o uso do seu potencial. Conclusão: Este profissional possui potência para talento para uma das casas anteriormente desenhadas, e é bem possível que já tenha estado nelas anteriormente, É provável que tenha sucesso usando a casa de seu perfil natural se tiver uma equipe que possa atendê-lo prontamente em algumas especialidades requeridas pelo sistema de inteligência utilizado. Atualmente este profissional apresenta atitudes impulsivas decorrentes do ambiente e/ou do seu momento reflexivo atual. Esta análise apresenta coerência com o perfil comportamental observado e analisado no tempo.

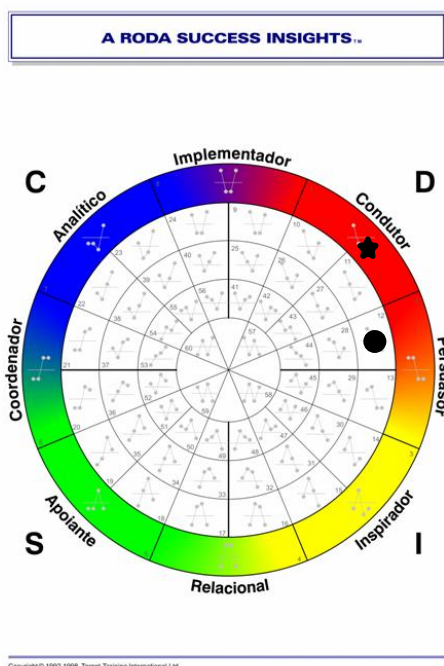


Figura 5 - Perfil Comparativo

## Análise Conclusiva do Estudo

Pela análise apresentada, é possível possuir um perfil combinado para um profissional da área de Ciências da Informação que trabalha para facilitar decisões estratégicas, contanto que sejam definidas prioridades e importâncias. Num processo de seleção, cuidados devem ser tomados para não descartar talentos que não sejam exatamente do mesmo perfil desenhado, assim como profissionais com deficiências que impactarão fortemente nos resultados que devem ser alcançados.

Um excelente descritivo da função será um ótimo facilitador do trabalho, porém será importante considerar também as definições estratégicas da empresa e os objetivos a conquistar no tempo. *Gaps* e algumas deficiências podem ser preenchidas com uma equipe que possua características de complementaridade. Quando a complementaridade não for possível e a possibilidade de desenvolvimento do profissional não atender as necessidades do tempo, uma análise mais criteriosa envolvendo alguns resultados que podem não serem alcançados deve ser considerada com gravidade antes da escolha ou rejeição.

Outro ponto maximizador de melhores resultados é possuir um ambiente de trabalho dinâmico, com gestão participativa voltada para inovação e aprendizado. No caso da empresa não possuir esse ambiente, mas ter a consciência desta necessidade, será importante a contratação de profissionais com esse potencial, sistematizando processos para que essa função seja delegada a eles, dentro de seu campo de atuação.

Conhecimentos e Habilidades Técnicas não foram foco deste estudo, o que não significa evidentemente que não sejam importantes na escolha. Esta é uma outra parte do processo seletivo que corre de forma paralela ao perfil comportamental e estas duas se encontram no momento decisório.

Estamos tratando aqui de um desenho padrão, isto significa que ele é apenas uma referência que objetiva garantir a essência daquilo que se busca e que de acordo com o contexto de cada organização, deve existir um redesenho que inclui fatores críticos de sucesso para cada caso e local de atuação e que inclua a característica e valores da organização, cultura e ambiente, gestão, estratégia, mercado de atuação, a maturidade e as expectativas do profissional analisado.

## Recomendações

“*Nous que desirons ou nous que delirons?*”  
 (Nós que desejamos ou nós que deliramos?)  
 Cornelius Castoriadis  
 post-scriptum, 1998

Neste momento será importante gerar uma instabilidade produtiviva que foge um pouco da linearidade do caminho percorrido até agora.

Qual é o desafio para encontrar profissionais capazes de enxergar além dos parâmetros da mediocridade, romper com o sistema e a partir daí observar, agir, decidir?

Bom momento para lembrar de nossas amarras, nossa *singularidade* como bem elucida Cornelius Castoriadis. Esta característica do mundo contemporâneo além das crises, das oposições e dos perfis: a Insignificância. Essa característica da massa repetir as mesmas coisas, seja qual for o discurso. A imobilidade em que se encontra a sociedade, estruturada numa armadilha da democracia.

Essa Insignificância de Castoriadis tem complementaridade com o pensamento de Hannah Arendt, onde a contemporaneidade é exatamente o cenário propício para o surgimento dessa novidade histórica que chamamos de “ser medíocre”. A mediocridade que não diz respeito a um indivíduo, mas é característica da massa, essa novidade histórica que a modernidade nos facultou. Para a massa, “... *nenhuma das capacidades superiores do homem era agora necessária para relacionar a vida individual à vida da espécie; a vida individual tornara-se parte do processo vital, e a única coisa necessária era laborar, isto é, garantir a continuidade da vida de cada um e de sua família. Tudo o que não fosse necessário, não exigido pelo metabolismo da vida com a natureza, era supérfluo ou só podia ser justificado em termos de alguma peculiaridade da vida humana em oposição à vida animal.*” (ARENDR, 1958:p.336)

Estamos falando aqui de uma emergência singular limitadora, das visões de mundo e dos valores. Esse lugar onde a vida torna-se um processo vital cuja necessidade básica é a sobrevivência, é uma representação do fluxo emergente do pensamento. Uma base de apoio para a descrição dos sistemas bio-psico-sociais. Temos, assim, sua estrutura biológica, as condições de vida que o rodeiam, sua capacidade intelectual disponível, que derivam em crenças, motivações, agrupamentos sociais, objetivos particulares, dentre outros. Os americanos Beck e Cowan chamam esse fenômeno de “sistema através do qual nós interpretamos o mundo”. Como que em níveis hierárquicos que aumentam a complexidade a partir do alcance da visão. Algo que se aproxima mais da consciência do que da inteligência (partindo do conceito da inteligência como uma ferramenta), num domínio de congruência com o meio. Quando estamos em interações recorrentes em nossa convivência, mudamos de maneira congruente com nossa circunstância e a congruência de conduta está na história.

A recomendação é um alerta para essa necessidade, talvez tão fundamental quanto o perfil para esta função, ou quem sabe sua melhor parceira.

Por fim, é necessário considerar a fragilidade das explicações racionais. O exercício de aceitar que nenhum progresso é possível no conhecimento objetivo sem uma capacidade autocrítica.

---

Agradecimentos:

Alexandre Ribas da Venko Consulting e da Success Tools, Administrador de Empresas, Consultor de negócios especialista e distribuidor da ferramenta Success Insights no Brasil. Pela disponibilização de dados estatísticos referentes à ferramenta e informações de seu banco de dados para a pesquisa.

Narjara Thamiz da Intelligentsia - Competitividade Integrada. Psicóloga, Consultora de Gestão de Performance especialista na utilização da ferramenta Success Insights. Pelas discussões sobre perfis adequados e inadequados ao conjunto.

## Referência Bibliográfica

ARENDDT, H. **Entre o Passado e o Futuro**. Perspectiva.RJ.1972

BACHELARD, Gaston. **A psicanálise do Fogo**. SP: Martins Fontes, 1999. 169p INBS 85-336-1171-4

BERGSON, Henri. **A evolução criadora**. São Paulo: Martins Fontes, 2005. 398p. ISBN 85-336-2076-4

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede**; A era da informação: Economia, sociedade e cultura Volume 1. RJ: Paz e Terra, 2001. 617p ISBN 85-219-0329-4

CASTELLS, Manuel. **Fim de Milênio**; A era da informação: Economia, sociedade e cultura Volume 3. RJ: Paz e Terra, 2000. 497p ISBN 85-219-0339-1

CASTELLS, Manuel. **O Poder da Identidade**; A era da informação: Economia, sociedade e cultura Volume 2. RJ: Paz e Terra, 2001. 530p ISBN 85-219-0336-

CASTORIADIS, Cornelius. **A Instituição Imaginária Da Sociedade**. Paz e Terra. SP. 1982.

CASTORIADIS, Cornelius. **As Encruzilhadas do Labirinto IV**; A ascensão da insignificância. SP:Paz e Terra, 2002.279p ISBN 85-219-0464-9

COAWN, Christopher; TORODOVIC,Natasha. **The Never Ending**; Explore Human Nature. Santa Barbara (CA): Eclat, 2005. 541p ISBN 0-97247442-1-8

DIAS, Janete. FIAP (Faculdade de Informática e Administração Paulista - São Paulo). Disponível em: [http://www.timaster.com.br/revista/artigos/main\\_artigo.asp?codigo=928](http://www.timaster.com.br/revista/artigos/main_artigo.asp?codigo=928) Acesso em 20/01/2007.

DOU, Henri. **Veille Technologique et Competitivité**; L'intelligence économique au service du développement industriel. Paris: Dunod, 1995. 234p. ISBN 2 10 00 2841 3

FUJITSU. The Possibility are Infinity - Disponível em <http://www.fujitsu.com/br/news/pr/20011004.html>

Acesso em 10/01/2007.

JOHNSON, Steve. **Emergência**; A dinâmica de redes em formigas, cérebros, cidades e softwares. São Paulo: Zaahr, 2003. ISBN 85-7110-739-4

KEMPENICH, Mário. **Market Biruta**; Como (re)orientar empresas, os negócios e a si próprio em tempos de rápidas e bruscas mudanças de mercado. 2.ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1997. 201p.

LEITE, Dante Moreira. **O Carater Nacional do Brasileiro**. SP: UNESP, 2002. 450p ISBN 85-7139-433-4

LEVY, Pierre. **Cyberdémocratie**. Paris: Odile Jacob, 2002. 283p ISBN 2-7381-1053-5

MATOS, Jorge & PORTELA, Vania. **Talento para a Vida**. Rio de Janeiro: Century Design, 2001. 229p CDD 658.314

MATURANA, Humberto, VARELA, Francisco. **El Árbol del Conocimiento**; Lãs bases biológicas del entendimiento humano. Buenos Aires, 2003. 171p ISBN 987-00-0358-3

MATURANA, Humberto. **Cognição, Ciência e Vida Cotidiana**. Belo Horizonte, 2001. 203p. ISBN 85-7041-249-5

MATURANA, Humberto. **Transformation em la convivência**. Santiago: Dólmen, 2002. 283p. ISBN 956-201-423-1

MORIN, E. **Cultura de Massa do Século XX**. Forense-Universitária. RJ. 1981 ISBN

PORTER, Michael. **On Competition**. 11.ed. Boston: Harvard Business School Publishing, 1998. 485p

RIFKIN, Jeremy. **A Era do Acesso** - A transição de mercados convencionais para Networks e o nascimento de uma nova economia. São Paulo: Makron Books, 2001. 264p. ISBN

SAPIRO, Arão. Novo Cenário Global. Institucional Jornal ASP - Insec . São Paulo, 2001 Disponível em <<http://www.insec.com.br>> Acesso em: 20 setembro 2006.

STEINER, Rudolf. **O Futuro Social**. São Paulo: Antroposófica, 1986. 175p CDD-299.935

SWINERS, Jean-Louis; BRIET, Jean-Michel. **L'Intelligende Créative au-delà du Brainstorm**. Paris: Maxima, 2004. 206p ISBN 2- 84001385-1

SAUL, John Ralston. **La Civilization Inconsciente**. Barcelona: Anagrama, 1997. 219p ISBN 84-339-0545-7

VARELA, Francisco. **Conocer – las ciências cognitivas: tendências y perspectivas.** Cartografia de lãs ideas actuales. Barcelona: Gedisa, 2002. 120p ISBN 84-7432-383-5

VOLKER, Paulo - Identidade e Alteridade - Revista Dois Pontos - Pitágoras. 1997

VOLKER, Paulo; DUPIN, Patricia - Um Diálogo sobre Inteligência Competitiva. Intelligentsia, SP, junho/setembro 2005.

ZUBOFF, Shoshana; MAXMIN, James. **O Novo Jogo dos Negócios-** Porque as empresas estão decepcionando as pessoas e a proxima etapa do capitalismo. RJ: Campos, 2003. 498p ISBN 85-352-110