

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**ANÁLISE DOS PERFIS DE ATUAÇÃO PROFISSIONAL E DE COMPETÊNCIAS  
RELATIVAS À INTELIGÊNCIA COMPETITIVA**

RONIBERTO MORATO DO AMARAL

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Dario Henrique Aliprandini

SÃO CARLOS-SP  
2010

**Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da  
Biblioteca Comunitária/UFSCar**

A445ap

Amaral, Roniberto Morato do.

Análise dos perfis de atuação profissional e de competências relativas à inteligência competitiva / Roniberto Morato do Amaral. -- São Carlos : UFSCar, 2010.  
187 f.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal de São Carlos, 2010.

1. Inteligência competitiva. 2. Gestão de pessoas por competências. I. Título.

CDD: 658.47 (20<sup>a</sup>)



## FOLHA DE APROVAÇÃO

Aluno(a): Roniberto Morato do Amaral

TESE DE DOUTORADO DEFENDIDA E APROVADA EM 09/04/2010 PELA  
COMISSÃO JULGADORA:

Prof. Dr. Dário Henrique Alliprandini  
Orientador(a) PPGE/UFSCar

Prof. Dr. Sérgio Luis da Silva  
DCI - PPGE/UFSCar

Prof. Dr. José Ângelo Rodrigues Gregolin  
DEMA/UFSCar

Prof.ª Dr.ª Kira Maria Antonia Tarapanoff  
UnB

Prof.ª Dr.ª Lena Vania Ribeiro Pinheiro  
IBICT

---

Prof. Dr. Roberto Antonio Martins  
Coordenador do PPGE

## **AGRADECIMENTOS**

À Maria Rosangela, pelo amor e companheirismo.

À Heloísa e ao Pedro pela motivação.

Aos amigos Leandro e Leonardo, pela parceria e confiança.

Ao Gregolin, que esta na origem deste trajeto, cujo apoio me foi precioso.

Ao Dário, pelo compartilhamento de experiências e conhecimento.

A DEUS pela oportunidade.

## RESUMO

Com o intuito de contribuir para o aumento da eficiência e eficácia das unidades de Inteligência Competitiva (IC) no âmbito da gestão de pessoas, a presente pesquisa teve como objetivo caracterizar o perfil do profissional de IC brasileiro com base na abordagem das competências, com vistas ao estabelecimento do processo de Gestão de Pessoas por Competências (GPPC). *Survey* foi o método de pesquisa adotado e aplicado junto à comunidade de profissionais envolvidos com IC no Brasil. Os resultados obtidos foram: a) caracterização do profissional envolvido com IC; b) indicadores sobre a atuação da IC no Brasil; c) identificação dos atributos de competência de maior necessidade no desempenho da atividade de inteligência; d) identificação dos perfis de atuação conforme a dedicação às funções de IC coordenador, analista e coletor; e) visualização da influência da experiência em IC sobre a atuação nas fases do ciclo de inteligência, nas habilidades do profissional e nas funções de IC; e f) consolidação de um glossário de atributos de competência (conhecimentos, habilidades e atitudes) para IC. A partir dos resultados obtidos e da discussão suscitada em torno da temática das competências em IC, foi possível concluir que os profissionais de IC possuem diferentes perfis de competência de acordo com a sua atuação e experiência profissional na área, identificado o perfil do profissional e as competências relativas à IC, o seu real valor à área de IC será realizado através da sua utilização e aplicação, potencialmente no desenvolvimento de um modelo completo de GPPC aplicado às equipes de IC.

**Palavras-chave:** Inteligência competitiva; Gestão de pessoas por competências; Unidade de inteligência; Equipe de inteligência competitiva; Competência.

## ABSTRACT

With the aim of contributing to the improvement of efficiency and effectiveness of units of Competitive Intelligence (CI) in the area of people management, the goal of this study was to characterize the profile of Brazilian CI professional approach based on competencies, with a view to establishing the process of People management for competence-based (GPPC). Survey was the research method adopted and applied in the community of professionals involved in CI in Brazil. The results were: a) characterization of the professionals involved with CI b) indicators on the performance of CI in Brazil, c) identification of the attributes of competence of greatest need in carrying out intelligence activities d) identification of the modes of action as dedication to the functions of CI coordinator, analyst, collector, e) display the influence of experience in CI performance on the stages of intelligence, the abilities of the professional and the functions of CI and f) consolidation of a glossary of attributes competence (knowledge, abilities and attitudes) for CI. From the results obtained and the discussion arose around the issue of competence in CI, it was concluded that CI professionals have different profiles of competence according to their performance and professional experience, identified the professional profile and abilities on the CI, its real value to the area of CI will be achieved through the use and application potential in developing a comprehensive model of GPPC applied to teams of CI.

**Key-words:** Competitive Intelligence; Competence-Based Management; Unit of intelligence; of competitive intelligence team; Competencies.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1: Apresentação da pesquisa. ....	15
Figura 2.1: Ciclo de inteligência. ....	31
Figura 2.2: Evolução da produção científica em monografias de conclusão de curso das pós-graduações brasileira de 1993 a 2005, identificadas como pertencentes à área de IC. ....	84
Figura 2.3: Distribuição da produção científica em monografias de conclusão de curso das pós-graduações brasileira de 1993 a 2006, identificadas como pertencentes à área de IC. ....	84
Figura 2.4: Principais fontes de informação referenciadas nas bibliografias das monografias de conclusão de curso de pós-graduação, que apresentam a temática IC. ....	86
Figura 3.1: Condução do <i>survey</i> . ....	99
Figura 4.1: Áreas de origem dos profissionais que atuam em IC no Brasil. ....	113
Figura 4.2: Pós-Graduação dos profissionais que atuam em IC no Brasil. ....	113
Figura 4.3: Áreas de concentração dos cursos de Pós-Graduação <i>Stritu Sensu</i> dos profissionais que atuam em IC no Brasil, participantes da pesquisa. ....	114
Figura 4.4: Tempo de experiência em IC. ....	115
Figura 4.5: Porcentagem do tempo dedicada à atividade de IC. ....	115
Figura 4.6: Natureza da organização de vinculação dos respondentes. ....	116
Figura 4.7: Vínculo da IC com as unidades organizacionais. ....	119
Figura 4.8: Intensidade da necessidade relacionada às Decisões e ações estratégicas. ....	121
Figura 4.9: Intensidade da necessidade relacionada aos Tópicos de alerta antecipado. ....	121
Figura 4.10: Intensidade da necessidade relacionada à Descrição dos atores principais. ....	121
Figura 4.11: Utilização das fontes de informação primária. ....	123
Figura 4.12: Principais métodos de análise utilizadas no Brasil. ....	124
Figura 4.13: Relação entre Métodos de análise utilizadas e experiência profissional em IC. ....	125
Figura 4.14: Principais métodos de disseminação utilizados no Brasil. ....	126
Figura 4.15: Métodos de disseminação relacionados ao tempo de experiência em IC. ....	127
Figura 4.16: Abordagens para avaliar a efetividade das atividades de IC. ....	128
Figura 4.17: Tamanho da equipe de inteligência. ....	129
Figura 4.18: Relação entre tempo dedicado a IC e experiência do profissional. ....	130
Figura 4.19: Frequência de Formalização da atividade de IC na organização. ....	130
Figura 4.20: Reconhecimento das contribuições da IC pela Alta administração. ....	132
Figura 4.21: Reconhecimento das contribuições da IC pela Média gerência. ....	132
Figura 4.22: Reconhecimento das contribuições da IC pelo Nível operacional. ....	133
Figura 4.23: Distribuição dos atributos de competência da dimensão conhecimento. ....	136
Figura 4.24: Distribuição dos atributos de competência da dimensão habilidade. ....	138
Figura 4.25: Distribuição dos atributos de competência da dimensão atitude. ....	139
Figura 4.26: Perfil de atuação do profissional brasileiro analista de IC. ....	143
Figura 4.27: Perfil de atuação do profissional brasileiro coletor de IC. ....	143
Figura 4.28: Perfil de atuação do profissional brasileiro coordenador de IC. ....	144
Figura 4.29: Perfil de atuação do profissional em IC. ....	145
Figura 4.30: Correlação entre funções e as fases do Ciclo de IC. ....	146
Figura 4.31: Relação entre a função de IC e as habilidades de maior necessidade. ....	149
Figura 4.32: Influência da experiência sobre a atuação nas fases do ciclo de inteligência. ....	153
Figura 4.33: Influência da experiência sobre as funções de IC. ....	154
Figura 4.34: Influência da experiência sobre as habilidades em IC. ....	155

## LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1: Elementos da IC.....	18
Quadro 2.2: Origem da IC.....	22
Quadro 2.3: Diferentes compreensões das fases do Ciclo de Inteligência.....	30
Quadro 2.4: Necessidades de inteligência da organização.....	33
Quadro 2.5: Curso de ação para análise de IC.....	41
Quadro 2.6: Métodos de análise utilizados pelos profissionais envolvidos com IC.....	52
Quadro 2.7: Métodos utilizados na disseminação pelos profissionais envolvidos com IC.....	54
Quadro 2.8: Critérios para classificar um programa de IC Classe Mundial.....	57
Quadro 2.9: Tecnologias utilizadas para dar suporte a IC.....	60
Quadro 2.10: Unidade organizacional a qual a IC esta vinculada.....	61
Quadro 2.11: Principais funções de IC.....	63
Quadro 2.12: Características do modelo de GPPC, e suas principais contribuições à IC.....	66
Quadro 2.13: Modelo para o mapeamento de competências em IC.....	68
Quadro 2.14: Competência referencial 1: Relacionamento Interpessoal.....	69
Quadro 2.15: Competência referencial 2: Capacidade Analítica.....	69
Quadro 2.16: Competência referencial 3: Comunicação.....	70
Quadro 2.17: Competência referencial 4: Coleta de informações.....	70
Quadro 2.18: Competência referencial 5: Trabalho em equipe.....	71
Quadro 2.19: Competência referencial 6: Organizar e gerenciar processos.....	71
Quadro 2.20: Domínio da competência: Gerenciar projetos IC.....	75
Quadro 2.21: Conduzir a coleta de inteligência e gestão de recursos informacionais.....	75
Quadro 2.22: Conduzir a análise de inteligência e os processos de entrega.....	76
Quadro 2.23: Projeto e gestão da função de IC.....	76
Quadro 2.24: Implementação da avaliação das necessidades e gestão das relações com os clientes.....	77
Quadro 2.25: Promover e incorporar a IC por toda organização.....	77
Quadro 2.26: Avançar a evolução da função, das habilidades e da profissão de IC.....	78
Quadro 2.27: Formas de oferta educacional disponível em IC.....	82
Quadro 2.28: Principais autores referenciados nas bibliografias das monografias de conclusão de curso de pós-graduação, que apresentam a temática IC.....	86
Quadro 2.29: Principais livros/monografias referenciadas nas bibliografias das monografias de conclusão de curso de pós-graduação, que apresentam a temática IC.....	87
Quadro 2.30: Principais editoras dos livros referenciadas nas monografias de conclusão de curso de pós-graduação, que apresentam a temática IC.....	88
Quadro 2.31: Principais periódicos referenciados nas bibliografias das monografias de conclusão de curso de pós-graduação, que apresentam a temática IC.....	89
Quadro 2.32: Principais eventos referenciados nas bibliografias das monografias de conclusão de curso de pós-graduação, que apresentam a temática IC.....	90
Quadro 2.33: Elementos básicos de uma profissão.....	92
Quadro 3.1: Características da pesquisa utilizadas para a seleção do método de pesquisa.....	96
Quadro 3.2: Síntese do desenvolvimento e aplicação do survey.....	100
Quadro 4.1: Atividade econômica.....	117
Quadro 4.2: Tipos de fontes de informação que são utilizadas na atividade de IC.....	122
Quadro 4.3: Tecnologia utilizada para dar suporte à IC.....	131
Quadro 4.4: Moldura analítica utilizada para identificar os atributos de competência mais necessários a atuação em IC no Brasil.....	135

Quadro 4.5: Perfil do profissional brasileiro.....	142
Quadro 4.6: Relação entre a função de IC e as habilidades de maior necessidade aos profissionais de IC.....	148
Quadro 4.7: Relação entre a função de IC e os conhecimentos de maior necessidade aos profissionais de IC.....	150
Quadro 4.8: Relação entre função de IC e atitudes de maior necessidade aos profissionais de IC.....	151
Quadro 4.9: Grupo de atributos similares relacionados às habilidades em IC.....	158
Quadro 4.10: Grupo de atributos similares relacionados às conhecimento em IC.....	159
Quadro 4.11: Grupo de atributos similares relacionados às atitudes em IC.....	160
Quadro 4.12: Conhecimentos em IC.....	161
Quadro 4.13: Habilidades em IC.....	162
Quadro 4.14: Atitudes em IC.....	165

## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	10
2.	INTELIGÊNCIA COMPETITIVA.....	16
2.1	A Importância da Inteligência Competitiva para a Organização.....	19
2.2	A Origem da Inteligência Competitiva.....	20
2.3	A Inteligência Competitiva no Contexto Brasileiro.....	27
2.4	O Processo de Inteligência Competitiva.....	29
2.4.1	Identificação das necessidades.....	32
2.4.2	Planejamento do projeto de inteligência.....	34
2.4.3	Coleta de Informações.....	35
2.4.4	Análise.....	40
2.4.5	Disseminação.....	53
2.4.6	Avaliação.....	55
2.5	O Programa de Inteligência Competitiva Classe Mundial.....	56
2.6	O processo de Inteligência Competitiva e a Gestão por Competências.....	62
2.7	A formação do Profissional de Inteligência Competitiva.....	81
2.8	São Profissionais ou Praticantes de Inteligência Competitiva?.....	90
3.	MÉTODO E DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA.....	95
3.1	Abordagem da Pesquisa.....	95
3.2	Escolha do Método.....	96
3.3	Desenvolvimento do Survey.....	99
3.3.1	Projeto <i>survey</i> .....	101
3.3.1.1	<i>Lista de elementos a serem observados</i> .....	101
3.3.1.2	<i>Objeto de estudo</i> .....	103
3.3.1.3	<i>Instrumento de coleta Web</i> .....	104
3.3.1.4	<i>Teste piloto</i> .....	105
3.4	Coleta de Dados.....	106
3.5	Técnica de análise.....	107
3.6	Avaliação da Qualidade do Instrumento de Mensuração.....	108
4.	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	111
4.1	Caracterização da População Envolvida com IC.....	112
4.2	Indicadores Sobre a Atuação do Profissional de IC.....	118
4.3	Relação entre Função, Atividades e os Atributos de Competência.....	134
4.3.1	Atributos de competência do profissional de IC no Brasil.....	134
4.3.2	Perfil de atuação do profissional em IC.....	140
4.3.3	Função de IC e a atuação nas fases do Ciclo de IC.....	145
4.3.4	Atributos de maior necessidade aos profissionais de IC.....	147
4.3.4.1	<i>Habilidades</i> .....	147
4.3.4.2	<i>Conhecimentos</i> .....	149
4.3.4.2	<i>Atitudes</i> .....	151
4.4	A Influência da Experiência do Profissional na Atividade de Inteligência.....	152
4.5	Consolidação de um Glossário de Competências para IC.....	156
4.5.1	Redução dos atributos de competência.....	156
4.5.2	Prospecção de uma nova configuração para o Glossário de competências em IC.....	161
5.	CONCLUSÃO.....	167
	REFERÊNCIAS.....	171
	APÊNDICE A – Instrumento de coleta.....	182

APÊNDICE B – Carta Convite .....	183
APÊNDICE C – Coeficiente Alfa de Crombach (Conhecimento; Habilidade; Atitudes) ....	184
APÊNDICE D – Análise de Correlação (Habilidades e Função de IC).....	185
APÊNDICE E – Análise de Correlação (Funções e Fases do Ciclo IC).....	186
APÊNDICE F – Análise Fatorial (Conhecimento, Habilidade e Atitudes).....	187

## 1. INTRODUÇÃO

A forte competição entre empresas e nações torna a Inteligência Competitiva (IC) uma importante opção metodológica e prática para o aproveitamento de oportunidades e neutralização de ameaças advindas do contexto competitivo, mediante a coleta e análise sistemática de informações para o apoio à tomada de decisão (FULD, 1995). A complexidade das inter-relações das organizações com o seu ambiente econômico, social, político e tecnológico (PORTER, 1989) representa um grande desafio para a prática de IC. Soma-se a isso a dinâmica do processo de produção de inteligência, em torno de um ciclo de várias fases, cujos procedimentos requerem iteração e interação entre as mesmas, o que amplia o grau de complexidade e de dificuldade para a realização da atividade de IC (NIT, 2004).

Todas essas condicionantes são grandes desafios para os integrantes das equipes atuantes em IC, que precisam ser hábeis na manipulação e combinação de múltiplas técnicas de coleta e análise de informações, sobre a organização e seu ambiente (LAHEY, 2003). O domínio das técnicas pertinentes à IC exige tempo e esforço consideráveis, e os profissionais atuantes nessa área devem estar em contínua evolução (FULD, 1995), o que se alinha ao modelo de Gestão de Pessoas por Competências (GPPC) (DUTRA, 2004; FISHER e ALBUQUERQUE, 2005) voltado, sobretudo a contextos em que a evolução contínua dos profissionais é necessária.

Nesse sentido, há grande potencial da aplicação do modelo de GPPC às equipes de IC. No entanto, fatores tais como a complexidade do trabalho em IC, e o fato da GPPC ser um modelo relativamente recente, têm contribuído para a manutenção das incertezas quanto à viabilidade e à maneira de se aplicar esse modelo de gestão à IC.

Teóricos e profissionais têm escrito sobre melhorias no processo de IC e sua aplicação em contextos específicos, mas poucos trabalhos focam nos aspectos relacionados à análise de recursos humanos para IC ou sobre as competências necessárias a esses indivíduos, com a devida profundidade (DILWORTH, 2003). Mesmo assim, é possível encontrar relatos suficientes para afirmar que o conceito de competências é tido como um importante referencial para o desenvolvimento de indivíduos e para a formação de equipes de alto desempenho em IC.

Autores como Calof e Skinner (1998), Swaka (2002b), Prescott, Herring e Panfely (2002), Lahey (2003), Tombs (2003), Singh e Beurschgens (2006) e Herring (2006), que abordaram aspectos relacionados às organizações que apresentam as melhores práticas em

IC, também chamadas organizações de Classe Mundial em IC, afirmaram que para uma organização ser reconhecida como pertencente a esse grupo deverá conter uma estrutura organizacional de IC que contemple: equipe formal com profissionais experientes em suas empresas e ramo de atividades, treinados profissionalmente, gestão de um plano de carreiras e colaboradores em tempo parcial treinados em IC. A necessidade de atender aos requisitos acima apresentados, possivelmente se dá devido à natureza da IC, um processo baseado em informações e centrado em pessoas.

Fleisher (2003) abordou a questão da profissionalização da IC e através de um teste avaliou o *status* atual do profissionalismo de IC. Os resultados dessa avaliação fornecem algumas direções para a formalização da IC como uma profissão como, por exemplo, a necessidade de se identificar as competências necessárias à realização do processo de IC, que distinguem IC de outras profissões, e as competências compartilhadas com outras áreas. Para Fleisher (2003) o conceito de competência em IC além de ajudar na profissionalização da atividade, permitirá aos profissionais planejarem o desenvolvimento de suas carreiras.

Ao discutirem sobre aspectos relacionados às funções e à formação de equipes de IC, os autores Fuld (1995), Calof (1999), Vargas e Souza (2001), Miller (2000), Fleisher (2004), Hering (2002), Sullivan (2003) e Sawka (2002 e 1999b) explicitaram a existência de correlação positiva entre a efetividade dos produtos e processos de IC e as competências da equipe.

Os trabalhos de Lahey (2003), Dilworth (2003), Amaral et al (2008) e Prescott (2009), aprofundaram a temática das competências aplicada a equipes de IC. Todas as iniciativas aqui apresentadas e discutidas com maiores detalhes no referencial teórico desta pesquisa (Seção 2 Inteligência Competitiva) contribuem para o desenvolvimento na área de IC, na medida em que propõem avanços na abordagem das competências, fornecendo referências importantes para subsidiar a tomada de decisão quanto à gestão da equipe de IC. Porém, existem algumas lacunas que precisam ser preenchidas, para que a aplicação da abordagem por competências a equipes de IC no Brasil se torne mais efetiva.

Entre as lacunas há a necessidade de se conhecer o contexto no qual ocorre a atividade de inteligência uma vez que na literatura da área há uma quantidade de estudos insuficiente para a sua compreensão no contexto brasileiro. E ainda é preciso uma melhor compreensão sobre as interações entre as funções (papeis necessários à realização da IC: coletor, analista, coordenador (LAHEY, 2003)), atividades do ciclo de IC (necessidades, planejamento, coleta, análise, disseminação e avaliação (HOFFMANN; FARIA e GREGOLIN, 2008)) e atributos de competência em IC (conhecimentos, habilidades e

atitudes), bem como uma redução dos atributos que devem ser considerados visando à simplificação da sua aplicação na gestão por competências. A experiência profissional é considerada, por alguns autores da área (FULD, 1995; SAWKA, 1999; DILWORTH, 2003), fundamental para o sucesso da atividade de IC, o que implica na necessidade de também investigar as suas relações com as funções, atividades e atributos de competência.

Dada a diversidade de profissionais que atuam em IC e à sua ampla gama de aplicação, como apontada, por exemplo, por Burkhardt (2007), é necessária à construção de um instrumento de orientação a estes profissionais, pois antes de optar pela carreira em IC e para se desenvolver profissionalmente nela, é importante conhecer os atributos de competência mais relevantes para o seu bom desempenho. Ao abordar a relação entre funções, atividades, experiência e os atributos de competência em IC, os resultados desta pesquisa levam os profissionais e as organizações que atuam ou que pretendem atuar em IC a refletir sobre a questão de pesquisa deste trabalho: Quais são os atributos de competência e como estão relacionados às atividades de IC e ao perfil de atuação dos profissionais brasileiros? É razoável admitir que conhecer o perfil de atuação e as competências do profissional de IC seja relevante para que profissionais e organizações envolvidos com IC posicionem-se estrategicamente frente ao seu ambiente, acompanhem a evolução das competências necessárias para a atuação em IC e formulem novos produtos/serviços de IC, assegurando vantagem competitiva à organização.

A IC é uma importante ferramenta para apoiar os processos de tomada de decisão e planejamento estratégico das organizações brasileiras. Com base nos desafios presentes e futuros e na importância da consolidação profissional da IC no Brasil, a pesquisa visa contribuir para o aumento da eficiência e eficácia das unidades de IC por meio da abordagem das competências. O objetivo da pesquisa é caracterizar o perfil do profissional de IC brasileiro com base na abordagem das competências. Este objetivo geral pode ser dividido em objetivos específicos, relativos à fundamentação teórico-conceitual e à pesquisa empírica:

- Caracterizar a população envolvida com IC no Brasil;
- Compreender como os profissionais brasileiros estão trabalhando em IC;
- Conhecer quais são os atributos de competências para IC e como estão relacionados com as funções, as atividades e a experiência em IC;
- Identificar atributos de maior necessidade aos profissionais de IC;
- Aprimorar um glossário de competências para IC.

Nesta pesquisa entendem-se como atributos de competência:

- Conhecimentos: o "saber" que a pessoa acumulou ao longo da vida, que corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo e lhe permitem "entender o mundo" (DURAND, 2000);
- Habilidades: o "saber fazer", que é a capacidade de fazer uso produtivo do conhecimento, de instaurar conhecimentos e utilizá-los em uma ação (DURAND, 2000);
- Atitudes: o "saber ser", que refere-se aos aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho (DURAND, 2000; FLEURY e FLEURY, 2002).

Dessa forma, ser competente passa a ser consequência da utilização adequada pelo profissional envolvido com IC de seus atributos de competência, isto é, dos conhecimentos, habilidades e atitudes que possui e que são compatíveis com a função de IC que ele desempenha (AMARAL et al, 2008).

Usando um processo interativo, a realização desta pesquisa combinou: 1) *A experiência deste pesquisador*, iniciado na atividade de IC em 2002, ao ingressar no Grupo de Pesquisa NIT/Materiais UFSCar (Núcleo de Informação Tecnológica em Materiais da Universidade Federal de São Carlos) e participar da organização do III Workshop de Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento, realizado em São Paulo-SP. Desde a graduação em Biblioteconomia e Ciência da Informação pela UFSCar, participou do Grupo de Estudos em Inteligência Competitiva (GEIC). No mestrado em Engenharia de Produção pela UFSCar, desenvolveu e aplicou uma sistemática para o mapeamento de competências para profissionais de IC, baseado no uso de uma base de referência de competências, de um glossário de atributos de competência e operacionalizado através de ferramenta computacional de desenvolvimento próprio, cujos resultados lhe renderam duas indicações de Menção Honrosa no Prêmio de Inovação em Inteligência Competitiva realizado nos anos de 2004 e 2006. Motivado em prosseguir no processo de implementação da GPPC aplicada a equipes de IC, ingressou no doutorado em 2006; 2) *A experiência de uma força tarefa composta por especialistas em IC*, oriundos de empresas, governo e universidades. Com o apoio recebido pelas associações de profissionais de IC no Brasil, incluindo a Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva - ABRAIC e a Associação dos Ex-Alunos de Inteligência Competitiva – ICBRASIL, profissionais afiliados participaram da avaliação e da melhoria do instrumento de coleta e da aplicação do teste piloto. 3) *O*

*conhecimento de profissionais brasileiros envolvidos em IC*, que contribuíram com a pesquisa ao compartilharem suas percepções sobre a temática aqui abordada.

O desenvolvimento da pesquisa contou com as seguintes atividades:

- Levantamento bibliográfico visando à compreensão do estado da arte da temática "abordagem das competências aplicada a equipes de inteligência", incluindo descrições das funções e com o foco na identificação de práticas profissionais e de competências requeridas;
- Identificação de lacunas para a implementação da aplicação da GPPC às equipes de IC;
- Desenvolvimento e aplicação de uma solução para *web survey* para coleta e análise de percepções, dos profissionais envolvidos com IC no Brasil, sobre a relação entre funções, atividades, experiência e atributos de competência de IC.

Conforme discussão apresentada no referencial teórico é possível visualizar potenciais aplicações na profissionalização e legitimação da área de IC, na consecução das melhores práticas e na operacionalidade da GPPC em equipes de IC. Futuras investigações poderão indicar outras aplicações dos resultados desta pesquisa visando o desenvolvimento contínuo do corpo de conhecimentos da IC e conseqüentemente a eficiência e a eficácia das unidades de IC.

A Figura 1.1 representa o contexto no qual esta pesquisa foi desenvolvida, envolveu o estudo dos conceitos de inteligência competitiva e competência, com vistas ao estabelecimento da GPPC em equipes de IC. *Survey* foi o método de pesquisa adotado e aplicado junto à comunidade de profissionais envolvidos com IC no Brasil. A estrutura da pesquisa foi organizada em 5 Seções, incluindo esta Seção 1 de Apresentação. Na Seção 2, intitulada Inteligência Competitiva, é apresentada uma revisão bibliográfica incluindo um resgate histórico do desenvolvimento da IC, seus conceitos-chave e os principais autores que contribuíram para o seu desenvolvimento, seguido de discussões sobre a atuação e a formação do profissional em IC; Na Seção 3, intitulada Método e Desenvolvimento da Pesquisa, é apresentada a abordagem de pesquisa adotada, os critérios para a seleção do método de pesquisa *Survey*, o desenvolvimento da ferramenta computacional de apoio a coleta e a sua aplicação junto à comunidade de IC brasileira. Também são descritos os procedimentos, técnicas e ferramentas computacionais utilizados para a análise estatística descritiva e multivariada das percepções coletadas; Na Seção 4, intitulada Resultados e Discussão, são apresentados os seguintes resultados: a) Indicadores sobre a atuação em IC no Brasil; b) Caracterização da população envolvida com IC; c) Relação entre funções, atividades e

atributos de competência; e d) Consolidação de um Glossário de Competências para IC. Na Seção 5, intitulada Conclusão, são expostas recomendações sobre a aplicação da GPPC à equipes de IC e indicados potenciais desdobramentos desta pesquisa.

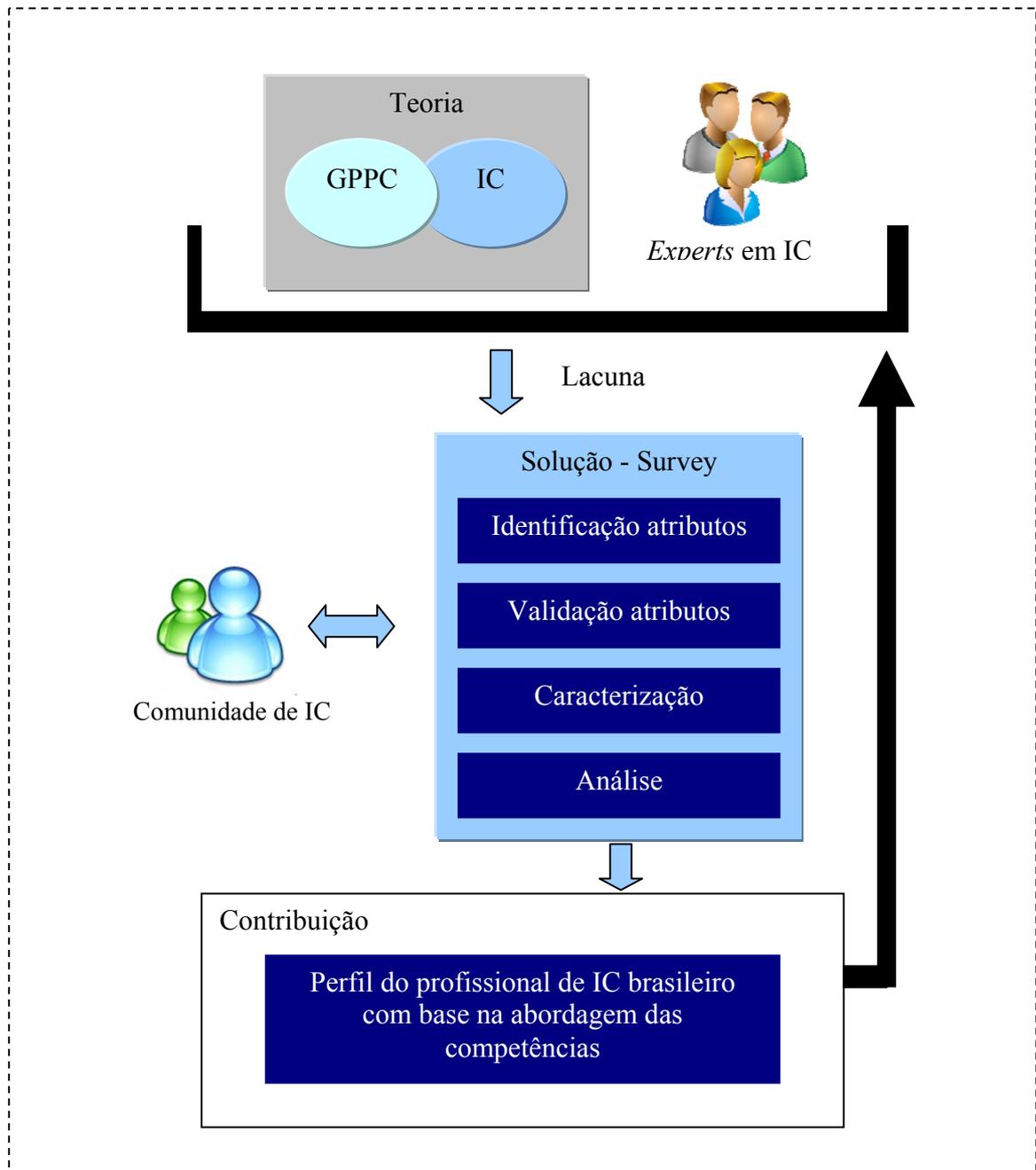


Figura 1.1: Apresentação da pesquisa.

## 2. INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Todas as organizações estão imersas num ambiente que apresenta continuamente contingências e desafios para o seu desenvolvimento, dada à complexa combinação de produtos, clientes, concorrentes, governo, mídia, parceiros, tecnologias dentre outros elementos associados a este ambiente. Conhecê-lo e encontrar formas de conquistar uma vantagem competitiva sustentável, tornou-se *sine qua non* para a sobrevivência e crescimento das organizações.

Essa vantagem é evidenciada pela habilidade da organização de gerar e manter níveis sustentáveis de rentabilidade acima da média industrial. Organizações que identificam oportunidades para criar condições de desequilíbrio podem legitimamente reivindicar rentabilidade econômica além dos resultados de uma competição perfeita, e então sustentar e proteger essas condições contanto que possíveis (PORTER, 1996).

Encontrar os meios para alcançar a sinergia entre as características da organização e do ambiente competitivo é uma tarefa crítica para o tomador de decisão, que tentará entender como posicionar a organização e como alterar o ambiente competitivo para alcançar o ajuste mais adequado. A IC é um processo baseado em informações que visa a compreensão do setor industrial em que a organização está inserida e de seus competidores para auxiliar na tomada de decisões estratégicas mais efetivas ao identificar os potenciais efeitos (i.e., ameaças e oportunidades) criados por todos os elementos externos que impactam na competitividade atual e na habilidade competitiva futura da organização (FLEISHER e BENSOUSSAN, 2002).

A *Society of Competitive Intelligence Professionals* - SCIP (2009) define IC como um processo de monitoramento e análise do ambiente competitivo em que a empresa esta inserida, para efeitos de suporte à decisão. A IC permite aos dirigentes de empresas de todos os tamanhos, tomarem decisões sobre marketing, pesquisa e desenvolvimento, investimentos, ações estratégicas entre outras, melhor informados sobre os elementos do ambiente que podem afetá-la. Este é um processo contínuo, ético e legal de coleta e análise de informações, para evitar situações indesejáveis à empresa e controlar a divulgação de inteligência acionável para os tomadores de decisão.

No Brasil a Associação Brasileira dos Analistas de IC - ABRAIC define IC como um processo informacional pró-ativo que conduz à melhor tomada de decisão, seja ela estratégica ou operacional. É um processo sistemático que visa descobrir as forças que regem

os negócios, reduzir os riscos e conduzir o tomador de decisão a agir antecipadamente, bem como a proteger o conhecimento sensível produzido. Esse processo informacional é composto pelas etapas de coleta e busca ética de dados e informações (tanto do macro ambiente como do ambiente competitivo e interno da empresa), análise de forma filtrada e integrada e respectiva disseminação (ABRAIC, 2008).

Brody (2008) em seu trabalho de investigação sobre a compreensão do conceito de IC pelas empresas indicou a inexistência de consenso sobre sua definição, possivelmente pela diversidade de termos que vem sendo utilizados como sinônimos de IC em vários idiomas que variam desde *Veille Technologique, Intelligence Economique, Intelligence Concurrentielle*, no idioma francês até *Competitive Intelligence, Business Intelligence e Competitor Intelligence, Strategic Intelligence, Competitive Analysis, Customer Intelligence, Environmental Monitoring* no idioma inglês (BRODY, 2008; CARVALHO, 2001). No Brasil as denominações mais utilizadas são Inteligência Competitiva, Inteligência de Marketing, Inteligência Empresarial e Gestão Estratégica do Conhecimento (CARVALHO, 2001).

Com base nas definições aqui apresentadas pelas associações SCIP (2009), ABRAIC (2009) e outras divulgadas por especialistas da área como Fuld (1995), Calof (1999) e Fleisher (2004), é possível encontrar quatro características comuns entre elas: distinguem inteligência de informação; reforçam o comportamento ético no processo de IC; externalizam a natureza dinâmica, cíclica da inteligência; e realçam a relação entre os tomadores de decisão e as equipes de inteligência. Um processo baseado em informações, que apresenta como resultado informações de alto valor agregado, apropriadas à tomada de decisão a cerca dos processos competitivos (FULD, 1995).

A compreensão do que é inteligência exige sua distinção dos termos dado, informação e conhecimento (Quadro 2.1). Autores como Fuld (1995), Bataglia (1999), Bouthillier e Shearer (2003), apresentam discussões consistentes sobre estes conceitos, apesar da sua complexidade, intangibilidade e da falta de critérios objetivos para a sua diferenciação. Nesta pesquisa inteligência é definida como informação de valor agregado, resultado de um processo sistemático envolvendo a coleta, tratamento e análise de toda a informação disponível, que pertença a um ou mais aspectos das necessidades de um tomador de decisão, e isso, é imediatamente ou potencialmente significativo ao tomador de decisão (FLEISHER e BENSOUSSAN, 2002).

Conceito	Definições	Definições aplicadas a esta pesquisa
<b>Dado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sequência de símbolos, fatos, medidas, estatísticas;</li> <li>- Informação factual;</li> <li>- Uma série de bits ou partes de informações sem integração;</li> <li>- Bits dispersos de conhecimento.</li> </ul>	Símbolos, fatos, estatísticas, etc.
<b>Informação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informações são dados afins, postos lado a lado;</li> <li>- Dados de forma organizada;</li> <li>- Dados providos de contexto;</li> <li>- Dados com relações;</li> <li>- Partes de conhecimento que podem ser armazenados;</li> <li>- Representação física do conhecimento;</li> <li>- Comunicação ou recepção de conhecimento;</li> <li>- Ação de informar.</li> </ul>	Dados com contexto e relacionamentos.
<b>Inteligência</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informação analisada;</li> <li>- Implicações da análise;</li> <li>- Avaliação da capacidade de reação;</li> <li>- Habilidade de compreender e aplicar o conhecimento.</li> </ul>	Informação analisada com valor agregado.
<b>Conhecimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dado/Informação com crenças;</li> <li>- Informações com maior segurança e validade;</li> <li>- Compartilhamento de informações;</li> <li>- Informação com experiência;</li> <li>- Informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo;</li> <li>- Condição de conhecimento.</li> </ul>	Informação internalizada, crenças e experiência.

**Quadro 2.1:** Elementos da IC.  
Fonte: Bouthillier e Shearer (2003).

Segundo McGonagle e Vella (2003) a IC é praticada de forma ativa e passiva. A forma ativa envolve o desenvolvimento de inteligência em todos os aspectos do negócio e do ambiente competitivo, através da coleta e análise de informações para providenciar inteligência. A forma passiva da IC compreende o processo de defesa dos esforços de inteligência dos competidores, através da determinação dos dados e informações que poderão ser coletados pelos competidores e do treinamento de todos os indivíduos da organização a respeito da importância de proteção da informação competitiva e como protegê-la.

A forma ativa da IC pode ser realizada por uma unidade organizacional específica, por uma empresa de consultoria ou de pesquisa, ou por alguns indivíduos que irão utilizá-la. Em todos os casos, a produção de inteligência ocorre segundo um ciclo de atividades denominado ciclo de IC (**2.4 O Processo de Inteligência Competitiva**). A forma ativa da IC pode ser dividida em quatro diferentes tipos: IC orientada a estratégia, IC

orientada a tática, IC orientada a tecnologia e IC orientada a objetivo (McGONAGLE e VELLA, 2003):

- IC orientada a estratégia: Providencia suporte à tomada de decisão para o nível estratégico, fornecendo informação analisada para a alta administração da organização, sobre competitividade, economia, legislação e política do ambiente no qual a organização e seus competidores operam, assim como dos ambientes que poderão operar no futuro;
- IC orientada a tática: Se desenvolve em muitas atividades próximas aos planos de mercado, providencia, por exemplo, análises detalhadas das vendas de varejo de bens de consumo;
- IC orientada a tecnologia: Permite a organização responder aos acontecimentos, assim como identificar e explorar oportunidades resultantes das mudanças científicas e tecnológicas. Suporta a estratégia tecnológica e a atividade de Pesquisa e Desenvolvimento. Tem se tornado crescente a sua prática no contexto da IC;
- IC orientada a objetivos: É a inteligência focada em um pequeno número de competidores, sobre sua capacidade, atuais atividades, planos e intenções.

## **2.1 A Importância da Inteligência Competitiva para a Organização**

Enquanto estratégia e planejamento podem indicar a uma organização em qual direção seguir e onde a jornada deveria terminar, IC identifica e ilumina as tempestades (contingências) no horizonte e permite ao tomador de decisão se beneficiar das melhores rotas para o desenvolvimento e sobrevivência da organização, fazendo a melhor escolha de acordo com a qualidade da informação disponível (FLEISHER e BENSOUSSAN, 2002).

A IC é muito mais do que informações sobre preços, produtos, concorrentes, e etc. Segundo Calof (1999), é difícil identificar um único foco funcional para a IC. O autor apresenta várias situações em que se pode fazer uso da IC, desde o *marketing*, que a utiliza, dentre outros, para "farejar" rumores de novos produtos, identificar o porquê da empresa ter ganhado ou perdido contratos e acessar a posição de concorrentes, até a produção, onde é útil por exemplo, para acessar seus custos relativos à competitividade, passando pelos Recursos

Humanos, para o qual a IC pode ser usada, por exemplo, para verificar se suas políticas estão alinhadas com as políticas da organização como um todo.

O quadro de associados da SCIP sinaliza que a IC está formalmente presente em mais de 50 setores industriais sendo as consultorias, manufatura/industrial, serviços financeiros e fármacos os que mais se destacam em IC (SCIP, 2009).

Fuld (1995) enfatiza o valor da inteligência ao afirmar que as empresas possuem praticamente o mesmo acesso à informação, mas somente as empresas que convertem a informação disponível em inteligência útil terminarão vencendo o jogo da competitividade, isto é, a inteligência fará a diferença, por exemplo, entre os competidores que vendem produtos similares e que possuem o mesmo acesso aos mercados.

## **2.2 A Origem da Inteligência Competitiva**

IC é vista ou reconhecida como uma disciplina nova. Leonard Fuld e diversos outros autores americanos têm sido popularmente atribuídos ou creditados como os fundadores e defensores da IC. Entretanto, IC não é um fenômeno novo (FLEISHER e BENSOUSSAN, 2002; JUHARI e STEPHENS, 2006; CARDOSO, 2003; MCCANDLESS, 2003; e DEDIJER, 1997). Registros históricos revelam o importante papel que a inteligência desempenhou na história de vários países como, Japão, Estados Unidos, China e Inglaterra, entre outros. O emprego da IC pode ser rastreado ao longo da história da humanidade. Técnicas que foram usadas no passado por agentes de inteligência e estrategistas militares são referências valiosas na construção de uma revisão da IC como disciplina. A IC, como é conhecida hoje, é de fato uma amálgama de disciplinas, que evoluiu de desenvolvimentos em economia, marketing, teoria militar, ciência da informação e gestão estratégica. A inter-relação e a dependência desses desenvolvimentos moldaram o modo que a IC foi adaptada e personalizada nos dias atuais (JUHARI e STEPHENS, 2006; DEDIJER, 1997).

Prescott (1995) citado por Juhari e Stephens (2006) escreveu um dos primeiros *insights* modernos sobre a evolução da IC. Ele identificou três estágios do seu desenvolvimento e constatou que:

- O primeiro estágio ocorreu nas décadas de 1960 e 1970, neste período as atividades de IC estavam relacionadas com a coleta de dados, eram informais, táticas, mal associadas aos processos de tomada de decisão e envolviam pouca análise.

- O segundo estágio de desenvolvimento ocorreu na década de 1980, quando a análise de concorrentes e da indústria tornou-se popular. Pessoas envolvidas com IC estavam ligadas às funções de biblioteca, marketing e planejamento. As atividades de IC permaneciam orientadas taticamente. A associação da IC com a imagem do espião começou a evoluir e havia muito pouca análise de dados quantitativos.
- O terceiro estágio teve início na década de 1990, apresentou a IC como contribuidora para a tomada de decisões estratégicas, realizada em equipes formalmente dedicadas a IC, em unidades específicas ou inseridas nos setores de marketing ou de planejamento. Desde então, as atividades de IC foram orientadas para ambas as tomadas de decisões, táticas e estratégicas, e teve crescimento no uso de análises qualitativa e quantitativa. A IC passou a receber atenção moderada da alta administração que a reconhecia muitas vezes como um importante contribuinte para a tomada de decisões estratégicas.

Vários eventos históricos provam que o conceito de IC não entrou de repente como sendo uma ferramenta moderna e efetiva do *modus operandi* da estratégia das organizações. A IC tem suas raízes em práticas de dominação hegemônica que vêm sendo desenvolvidas pelos grupos sociais desde a antiguidade, motivadas permanentemente por guerras de interesses humanos, políticos e econômicos. Historicamente, os líderes das nações e dos exércitos têm procurado proteger seus interesses contra perigos ou ameaças por parte de países estrangeiros, preparando-se com informações estratégicas buscando reduzir as incertezas e maximizar as oportunidades na tomada de decisões internas e externas (CARDOSO, 2003).

Juhari e Stephens (2006) traçaram a origem da IC através da história e construíram uma linha do tempo que retratou vários eventos históricos das práticas de inteligência por países. Tais eventos foram selecionados a partir de textos que descrevem sobre o emprego da inteligência militar, sobre os valores da inteligência chinesa de Sun Tzu, sobre as operações de inteligência britânicas operacionalizadas nos séculos XIV e XVI, entre outros.

A história é frequentemente usada como uma referência em qualquer campo. Os profissionais de IC podem olhar para trás nas crônicas do exército, inteligência de negócio e econômica, escritas há 5 anos ou há 2.000 anos, para encontrar situações semelhantes aos eventos de hoje. Há lições aprendidas a serem replicadas, modificadas ou evitadas, com o intuito de pesquisar e alcançar avanços para fortalecer os atuais processos de IC. Em outras palavras, a história pode ser usada como um guia para alcançar a eficiência e a eficácia dos

processos de IC. Baseado em autores como Fleisher e Bensoussan (2002); Juhari e Stephens (2006); Cardoso (2003); McCandless (2003); e Dedijer (1997), foi elaborado o Quadro 2.2 que apresenta uma síntese dos principais eventos históricos sobre as práticas de IC pelo mundo.

<b>Data</b>	<b>Local</b>	<b>Descrição</b>	<b>Autor</b>
1000 A.C	Oriente Médio	Textos religiosos descrevem situações nas quais a IC é utilizada para vários processos de tomada de decisão (Conquista de Canaã)	Juhari e Stephens (2006)
500 A.C	China	Inteligência e espionagem desempenham um importante papel no planejamento para as batalhas. Sun Tzu da China escreveu "Arte da guerra", onde enfatizou a importância de se estar informado a respeito do inimigo e do local de batalha.	Juhari e Stephens (2006) Cardoso (2003) McCandless (2003)
		A prática de empregar eunucos como enviados, aconselheiros empresariais e espiões vão além das lideranças da China Imperial.	Juhari e Stephens (2006)
320 A.C	Grécia	Aristóteles foi o primeiro a definir por escrito o termo inteligência e distingui-la de conhecimento, informação, ciência, razão e sabedoria.	Dedijer (1997)
220 A.C	China	O general King Ming da China escreveu " <i>War Craft Strategies</i> ", suas estratégias de gestão eram utilizadas com sucesso no governo militar e nos negócios. Demonstravam a importância da antecipação aos inimigos.	Juhari e Stephens (2006)
204 A.C	Roma	Sob o disfarce da diplomacia, Scipio Africanus, um general romano, reúne inteligência e derrota o exército cartaginense. Seu <i>modus operandi</i> era "Estude seu inimigo até que você esteja absolutamente certo de seus hábitos". Em seus hábitos você irá encontrar as suas fraquezas. Com tal crença, Scipio conseguiu inventar os meios para derrotar o temido Hannibal.	Juhari e Stephens (2006)
500	China	O imperador bizantino Justiniano I empregou monges para roubar bicho-da-seda da China, numa tentativa de compreender como eles fabricavam a seda.	Juhari e Stephens (2006)
1100	Oriente Médio	As Cruzadas formam um caso de inteligência. Os manuais militares muçulmanos dedicam espaço considerável à estratégia de guerra, onde é dada importância à conservação da força de trabalho e no desenvolvimento de estratégia para evitar enfrentamento militar onde era possível. O manual militar de Al-Ansari tratou do uso de espiões, mensageiros, informações e meios de comunicação. 1171-1172: Al-Malik Sultan Al-Adil Nur al - Din da Síria cria um sistema de inteligência	Juhari e Stephens (2006)

Quadro 2.2: Origem da IC.

Fonte: Adaptado de Fleisher e Bensoussan, 2002; Juhari e Stephens (2006); Cardoso (2003); McCandless (2003); e Dedijer (1997).

...Continua...

...Continuação...

<b>Data</b>	<b>Local</b>	<b>Descrição</b>	<b>Autor</b>
1190	Igreja Católica	A Igreja Católica tem sobrevivido e desenvolvido usando inteligência no "jogo mundial" como o Papa Inocêncio III (1190) chamou as políticas internacionais.	Dedijer (1997)
1227	Mongólia	Gêngis-Khan utilizava agentes de inteligência para conhecer o ambiente que pretendia conquistar.	Cardoso (2003)
1234	Mongólia	A comunicação sempre foi uma dimensão fundamental para IC. O sistema Mongol para comunicação de inteligência (YAM) do exército e do comércio foi institucionalizado por Gerat Khan Ogendi. O sistema assegurou a transmissão veloz de ordens reais de uma parte do império para outra; e proveu um vínculo por meio do qual os Mongóis puderam receber inteligência tão depressa quanto possível.	Juhari e Stephens (2006)
Séc 16	Inglaterra	Surgimento do serviço de inteligência de Elizabeth.	Dedijer (1997)
Séc 16	Inglaterra	O chá era um negócio muito atraente para a Inglaterra. R. L. Wickham foi enviado para a China para reunir inteligência que a tornaria mais competitiva militarmente e economicamente. Ele contrabandeou arbustos de chá para a Inglaterra, iniciando a produção de chá na Índia. Antes de 1880 o chá índio tinha superado a venda do chá chinês.	Juhari e Stephens (2006)
1568	Inglaterra	Sir Francis Walsingham, Secretário de Estado e Chefe do Serviço de Espionagem da Rainha Elisabeth I, criou o primeiro serviço de inteligência organizado que se tem notícia.	Cardoso (2003)
1585	Vaticano	A Igreja Católica estabeleceu um sistema formal de IC em 1585 quando o Papa Sixtus V criou o posto de Secretário do Estado do Vaticano para substituir "os sobrinhos do Papa que precisavam ver e ouvir todas as coisas sem dizer nada".	Dedijer (1997)
1598	Inglaterra	Richard Hakluyt foi um dos fundadores da inteligência econômica. Ele publicou em 1598 "As principais navegações, viagens, tráficos e descobertas da nação inglesa".	Dedijer (1997)
1600	Japão	Toyotomi Hideyoshi, que ficou conhecido como o Napoleão do Japão, incorporou com sucesso as teorias estratégicas de Sun Tzu.	Juhari e Stephens (2006)
1602	Inglaterra	Richard Hakluyt era consultor das companhias de inteligência econômica do leste da Índia com a tarefa de relatar os principais lugares no leste da Índia onde o comércio era realizado e mapear os fornecedores, entre outras atividades.	Dedijer (1997)

Quadro 2.2: Origem da IC.

Fonte: Adaptado de Fleisher e Bensoussan, 2002; Juhari e Stephens (2006); Cardoso (2003); McCandless (2003); e Dedijer (1997).

...Continua...

...Continuação...

<b>Data</b>	<b>Local</b>	<b>Descrição</b>	<b>Autor</b>
1615	Inglaterra	Wickham escreveu sobre chá em 1615, em uma carta do Japão (Britannica, 1971, pág. 738). Wickham foi enviado para a China, onde infiltrou-se por 10 anos, para reunir a inteligência que faria a Grã Bretanha mais economicamente e militarmente competitiva. Ele retransmitiu a importância do chá em seu potencial de enriquecer os cofres britânicos e subsequentemente tentou reproduzir o cultivo de chá. .	Juhari e Stephens (2006)
1700	Inglaterra	Nathan Rothschild empregou com sucesso uma matriz de inteligência para ajudar o governo britânico a derrotar Napoleão.	Juhari e Stephens (2006)
1860 1868	Japão	O Governo de Tokugawa e seu antecessor Meiji enviaram missões para a Europa e para América do Norte, para adquirir informações do mundo inteiro para solidificar a fundação de um Japão moderno. Uma das declarações populares na ocasião era " <i>Wakon Yosai</i> " – "Espírito japonês e conhecimento Ocidental". Na época, surgiu a palavra japonesa " <i>joho</i> " como uma tradução do termo militar alemão " <i>nanchrit</i> " que era exclusivamente usado para inteligência.	Juhari e Stephens (2006)
1912	Inglaterra	O governo inglês publicou um artigo sobre o seu orçamento da inteligência e segurança ser o maior dos países europeus.	Dedije (1997)
1915	China	O termo inteligência apareceu pela primeira vez em 1915 na edição do dicionário chinês.	Juhari e Stephens (2006)
1914 1919	EUA	Durante Primeira Guerra Mundial, balões tripulados eram usados como postos de observação estacionários dos quais os soldados tentariam olhar atrás das linhas inimigas para colher informação crítica sobre movimentos e desenvolvimentos das tropas inimigas.	Juhari e Stephens (2006)
	Inglaterra	Somente a Inglaterra possuía um serviço de Inteligência Estratégica adequadamente organizado e ela tirou proveito disto durante a Primeira Guerra Mundial.	Cardoso (2003)
1926	EUA	Elementos e práticas da área de marketing deram origem a alguns elementos de IC. Parlin foi reconhecido como o primeiro homem a receber o título de Diretor de Pesquisa de Marketing.	Juhari e Stephens (2006)
1954	EUA	Surgem algumas publicações sobre a importância e usos de inteligência como ferramenta para negócios.	Juhari e Stephens (2006)
1956	China	Estabeleceu um sistema de inteligência sobre informações científicas e tecnológicas. O primeiro elemento central do sistema foi a fundação do Instituto de Ciência e Tecnologia da China.	Juhari e Stephens (2006)

Quadro 2.2: Origem da IC.

Fonte: Adaptado de Fleisher e Bensoussan, 2002; Juhari e Stephens (2006); Cardoso (2003); McCandless (2003); e Dedijer (1997).

...Continua...

...Continuação...

<b>Data</b>	<b>Local</b>	<b>Descrição</b>	<b>Autor</b>
1958	Japão	JETRO ( <i>Japan External Trade Organization</i> ) foi fundado com o apoio do MITI ( <i>Ministry of International Trade and Industry</i> ), para focar a coleta de informações relacionadas à importação e exportação bem como monitorar e avaliar o comércio internacional. O JETRO tem contribuído para o sucesso econômico do Japão.	Juhari e Stephens (2006) Dedijer (1997)
1960	China	O termo chinês equivalente a inteligência foi adaptado do termo japonês <i>JOHO</i> em 1960	Juhari e Stephens (2006)
1973	----	Mudança de prioridade predominantemente militar para desenvolvimento e segurança econômica.	Dedijer (1997)
1980	----	Várias empresas introduzem inteligência nos negócios como uma função formal. A importância da inteligência é reconhecida.	Juhari e Stephens (2006)
1985	EUA	É publicado por Leonard Fuld " <i>Competitor Intelligence</i> "	Juhari e Stephens (2006)
1985	China	O sistema de inteligência chinês completou seu trigésimo aniversário com mais de 80.000 operadores.	Juhari e Stephens (2006)
1986	EUA	A Sociedade de Profissionais de Inteligência Competitiva (SCIP) foi estabelecida	Juhari e Stephens (2006)
1990	EUA	Ferramentas e métodos de coleta de inteligência crescem rapidamente com o emprego da tecnologia.	Juhari e Stephens (2006)
1990	EUA	Ferramentas e métodos de coleta de inteligência crescem rapidamente com o emprego da tecnologia. A internet e as bases de dados on line fornecem uma quantidade de informações inesgotável. A explosão tecnológica da década de 1990 estimulou a evolução da IC. O fenômeno foi considerado como o catalisador da nova economia da informação e da inteligência.	Juhari e Stephens (2006)
1990	Vaticano	O Papa João Paulo II mostrou que a Igreja Católica está atenta à importância da inteligência em um amplo significado no mundo atual, quando comentou que "o uso correto da inteligência é um direito básico humano".	Dedijer (1997)
1990	Iraque	Os EUA e os aliados usaram inteligência para mapear as localizações dos soldados iraquianos.	McCANDLESS (2003)
1995	Oriente Médio	A Guerra de Golfo ilustrou a sofisticação da tecnologia criando um novo gênero na indústria de inteligência. Os poderes aliados tiveram a habilidade para ganhar informação por satélite sobre todo o desenvolvimento das tropas ao longo do Kuwait e Iraque.	Juhari e Stephens (2006) McCANDLESS (2003)
1996	Brasil	O Instituto Nacional de Tecnologia, do Ministério de Ciência e Tecnologia, empreendeu um conjunto de ações, visando promover maior difusão da IC	Coelho et al (2006)
1999	Brasil	Workshop Brasileiro de Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento, realizada no Rio de Janeiro	
2000	EUA	Os recentes acontecimentos envolvendo o terrorismo internacional e ações militares subsequentes levaram a inteligência para um estagio central dos governos.	Juhari e Stephens (2006)

Quadro 2.2: Linha do tempo e fatos marcantes na evolução da Inteligência Competitiva.

Fonte: Adaptado de Fleisher e Bensoussan, 2002; Juhari e Stephens (2006); Cardoso (2003); McCandless (2003); Dedijer (1997); e Coelho et al (2006).

Os eventos históricos presentes no Quadro 2.2 mostram a preocupação das nações com as informações sobre seus inimigos e ambiente. Com o objetivo de perpetuar e ampliar os seus domínios, elas procuravam superar os seus concorrentes. A História também tem mostrado que a evolução de IC tomou emprestado elementos e processos do Exército, Administração de Governo, Administração Empresarial, Marketing, Economia, e até certo ponto de diferentes culturas. Estes elementos e o dinamismo da moderna IC têm sido praticados e integrados com sucesso em várias partes do mundo.

A explosão tecnológica da década de 1990 estimulou a evolução da IC. A internet e as bases de dados on-line fornecem uma quantidade de informações praticamente inesgotável. A explosão tecnológica tem sido creditada como o mecanismo que catalisou a nova economia da informação e inteligência. Naturalmente com a súbita acessibilidade e disponibilidade destes volumes de informações, se fizeram necessários métodos especiais para filtrar, organizar, armazenar, recuperar e analisar as informações. Sistemas e softwares têm sido desenvolvidos visando à eficiência nos processos que procuram favorecer a sustentabilidade competitiva.

Conforme pode ser visualizado no Quadro 2.2, vários países em diferentes momentos fizeram uso da IC na conquista de novos povos, mercados e da sua sustentabilidade. O sucesso e progresso de tais países estão relacionados aos resultados dos seus sistemas de inteligência. Por exemplo, o progresso chinês e japonês é creditado aos seus sistemas de inteligência, mesmo com a ressalva de que a produção de inteligência do sistema chinês é extensivamente planejada e controlada por agências do governo (JUHARI e STEPHENS, 2006), distante dos conceitos de mercado de IC. Já o sistema de inteligência japonês é tido como a representação ideal de um modelo de aplicação em IC. O modelo americano, além de bem sucedido, é o mais aberto, sendo possível obter várias informações diretamente da suas Agências de Inteligência.

Como em muitas áreas acadêmicas, a história conecta o campo de IC a visões filosóficas e metodologias encontradas em documentos das escolas de guerra e economia, das quais acredita-se que a IC tenha se originado. Os comandantes militares, assim como os dirigentes das organizações empresariais, devem determinar que suas equipes de inteligência trabalhem para obter informações qualificadas a respeito do inimigo (o concorrente) e do terreno (o ambiente externo ou mercado) em que deverão atuar. O esforço de reunir, processar e difundir informações no campo de batalhas caracteriza a essência da atividade da Inteligência Militar, gênese do moderno tratamento de informações com os objetivos corporativos que constitui a IC (CARDOSO, 2003).

Guerra e negócios são frequentemente comparados e as técnicas de inteligência usadas há séculos por militares e governos podem ser efetivamente empregadas no mundo dos negócios. Os objetivos da batalha são proteger, controlar ou sobreviver. Alguns ou todos estes objetivos podem existir em qualquer corporação. McCandless (2003) traça uma comparação entre a inteligência militar e a competitiva e afirma que a maior diferença entre elas, está no método de coleta de informações que pode variar substancialmente. Onde o profissional de IC precisa operar de acordo com um código de ética, já para a inteligência militar pouca restrição ética é colocada aos oficiais de inteligência, especialmente em tempos de guerra. Segundo McCandless (2003), as nações que encorajam o contínuo desenvolvimento da inteligência militar irão permanecer dominante política, econômica e socialmente. Similarmente, as organizações que encorajam a construção de um programa de IC provido de recursos adequados será vitoriosa ao longo do tempo.

### **2.3 A Inteligência Competitiva no Contexto Brasileiro**

Diferente do que ocorreu nos Estados Unidos, Europa e Japão, a discussão sobre IC no Brasil não foi introduzida por ex-agentes de Serviços de Inteligência e sim por profissionais da Ciência da Informação. O movimento desses profissionais da informação, além de corajoso, foi de extrema importância para a promoção e desenvolvimento da IC no Brasil (ABRAIC 2004).

Em 1996, o Instituto Nacional de Tecnologia – INT, do Ministério de Ciência e Tecnologia, empreendeu um conjunto de ações, visando promover maior difusão da IC no país. Dentre elas ocorreu a assinatura do acordo de cooperação com a *Université Aix-Marseille III – Centre de Recherches Retrospectives de Marseille – CRRM*, visando à transferência de tecnologias e metodologias desenvolvidas nas áreas de Inteligência Competitiva e Tecnológica para as instituições e empresas brasileiras. Como primeira etapa, foi realizado, em 1996, o curso de "Informação Estratégica", que contou com doze alunos, dos quais seis desenvolveram pesquisas na área, ligadas a teses de doutorado. Na segunda etapa, 1997-2002, reuniram-se competências existentes no governo, nas universidades e na indústria, parcerias nacionais e internacionais, para aprimoramento do curso e sua adaptação à realidade brasileira. Em 2000, o Curso de Especialização em Inteligência Competitiva – CEIC, foi aplicado em cinco diferentes cidades brasileira, resultando na formação de 110 alunos e na

disseminação dos conhecimentos de forma muito rápida. Os trabalhos feitos pelos alunos do curso contribuíram de forma efetiva para a criação de bibliografia nacional sobre o assunto, praticamente inexistente anteriormente. O curso contribuiu, também, para a criação de uma rede de especialistas que conta com professores de diferentes universidades brasileiras. Foram criadas, por ex-alunos do CEIC, duas associações ligadas à IC: Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência – ABRAIC, fundada em 2000 e a Associação dos Ex-Alunos de Inteligência Competitiva – ICBrazil fundada em 2004. A ABRAIC criou, o Premio "Inovação em IC" em parceria com a Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP. Por iniciativa de ex-alunos, com o apoio da FINEP, foi organizado o Workshop Brasileiro de Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento, que esta em sua nona (9ª) edição. Em Agosto de 2006 foi realizado o I Congresso Ibero-Americano de Inteligência Competitiva e Gestão do conhecimento (COELHO et al, 2006).

As edições do Workshop Brasileiro de Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento realizados nos anos de 1999, 2002 e 2009, merecem ser destacados. A edição realizada em 1999 no Rio de Janeiro foi a primeira e representa o marco inicial da IC no Brasil em termos de divulgação e compartilhamento do conceito e das práticas de IC. O evento de 2002 realizado em São Paulo destaca-se pelo número de participações (632 congressistas) e de trabalhos científicos e empresariais apresentados (132), indicando que a IC já se tornara um assunto de amplo interesse no país. Já quanto ao evento de 2009, realizado em Manaus – AM, além da sua importância para o compartilhamento de conhecimentos e práticas, sua ocorrência na Região Norte é um marco em termos de disseminação da IC por todas as regiões do país.

Após mais de 10 anos decorridos desde sua inserção no país, a IC encontra-se bastante difundida tanto nos meios acadêmico como empresarial. Em consulta realizada à base de currículos Lattes (2009) utilizando a expressão de busca "inteligência competitiva" foram encontrados 637 doutores, de diferentes formações, associados ao tema e em consulta feita ao Diretório de Grupos de Pesquisa (2009), utilizando-se a mesma expressão de busca, foram encontrados 38 grupos de pesquisa associados ao tema. No meio empresarial, a presença da IC no Brasil também já pode ser sentida. Menezes (2005) de forma indireta cita algumas organizações brasileiras que utilizam IC: Petrobras, Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI); Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP); Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, Pólo Calçadista de Jau-SP e Empresa Brasileira de Compressores S. A. (EMBRACO). Segundo Gomes e Braga (2006) no Brasil é possível identificar iniciativas de IC na área de energia, telecomunicações, bancária, varejo e

farmacêutica, dentre outras, confirmando que IC pode ser utilizada por qualquer organização independente do setor industrial no qual esteja inserida.

Para Decaup e Domingues (2009) é crucial aumentar o nível educacional da IC no país, a divulgação da IC entre os tomadores de decisão e desenvolver uma cultura de compartilhamento de informações dentro das organizações para garantir a criação e integração de redes e conseqüentemente o sucesso das iniciativas brasileiras.

## **2.4 O Processo de Inteligência Competitiva**

A IC pode ser considerada um sistema de informação, que agrega valor à informação através de uma variedade de atividades e um sistema de inteligência, que transforma a informação em inteligência. A análise da informação é um pré-requisito da IC, adiciona valor à informação dentro do processo de IC, resultando em inteligência acionável em um contexto específico (BRODY, 2003).

Nesta subseção é discutido o processo de IC, que geralmente é executado segundo um ciclo de atividades denominado Ciclo de Inteligência Competitiva (ciclo de IC) (CALOF, 1999; BATAGLIA, 1999; MILLER, 2000; BOUTHILLIER e SHEREAR, 2003; NIT, 2004; HOFFMANN; FARIA e GREGOLIN, 2008). O ciclo de IC apresenta diversas configurações quanto ao número de fases e seus conteúdos. Para visualizar suas similaridades e diferenças, o Quadro 2.3 apresenta e procura relacionar as fases básicas para o ciclo de IC, propostas por sete publicações da área (CALOF, 1999; BATAGLIA, 1999; MILLER, 2000; FULD, 2002; HERRING, 2002; NIT, 2004; CIA, 2009).

Os modelos de ciclo apresentados no Quadro 2.3 são similares, entretanto algumas dimensões distintivas são evidentes. Apesar dos diferentes títulos adotados, cada modelo reconhece a importância de identificar a necessidade de inteligência para iniciar o processo e o planejamento das várias atividades, recursos e análises que são requeridas para satisfazer tais necessidades. As tipologias das fontes de informação podem diferir de acordo com a necessidade de inteligência, mas a coleta de informações é uma fase única dentro do ciclo. Alguns autores destacam o processamento da informação (organização, armazenamento, recuperação e descarte) ela é fundamental para a eficiência de um sistema de informação, atribuindo uma fase a essa atividade. Todos os modelos possuem uma fase de

análise em que a informação é transformada em inteligência usando uma variedade de técnicas. Já o desenvolvimento de produtos de inteligência é realizado junto à fase de análise ou de disseminação. E finalmente a fase de avaliação, citada apenas por dois autores, que a destacam por sua importância para a melhoria da IC na organização. Dada a complexidade do processo de IC, a representação sequencial das fases do ciclo deve ser interpretada como uma simplificação da realidade, já que a produção de IC requer interação e iteração entre as fases (NIT, 2004).

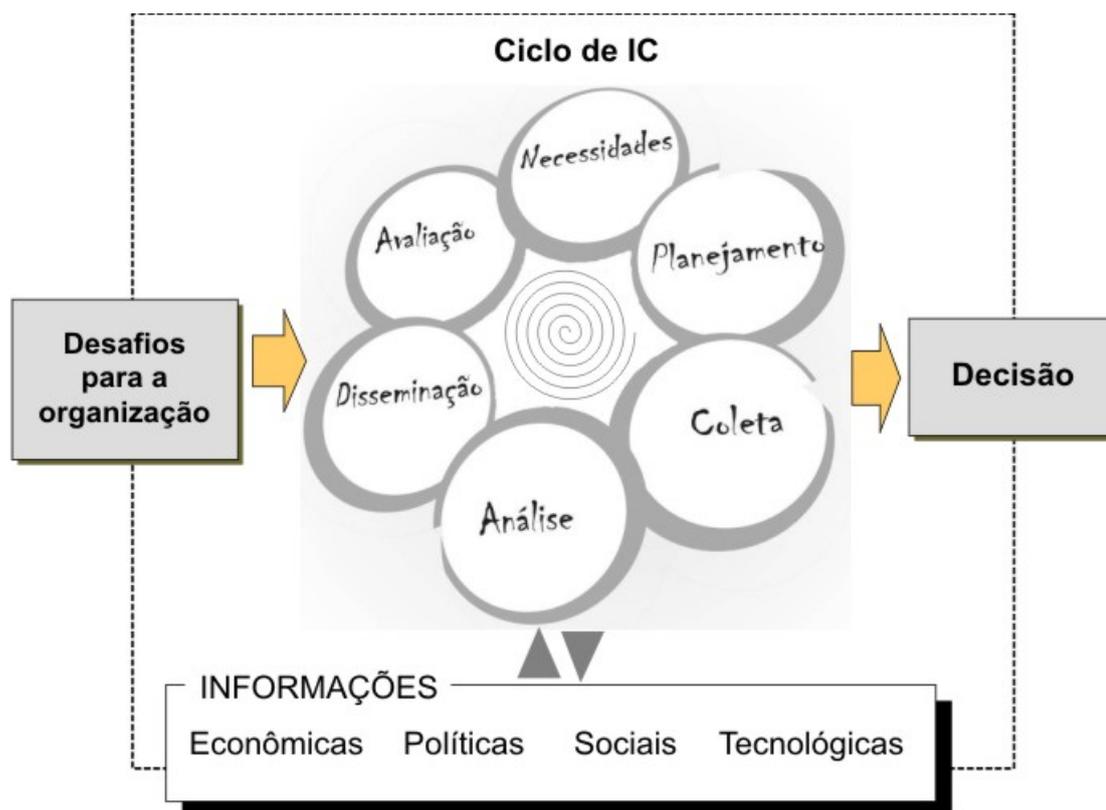
Calof (1999)	Bataglia (1999)	Miller (2000)	Fuld (2002)	Herring (2002)	NIT (2004)	CIA (2009)
		Identificação das necessidades dos tomadores de decisão			Identificação de necessidades	
Planejamento do projeto de inteligência	Planejamento e coordenação		Planejamento e direção	Planejamento e direção	Planejamento	Planejamento e direção
Coleta de dados	Coleta	Coleta	Coleta em fontes primárias e secundárias	Coleta	Coleta	Coleta
	Processamento/armazenamento da informação			Processamento/armazenamento da informação		Processamento
Análise	Análise e validação da informação	Análise	Análise e produção	Análise e produção	Análise	Análise e produção
Disseminação	Disseminação e utilização da informação estratégica	Disseminação	Disseminação	Disseminação	Disseminação	Disseminação
	Avaliação do processo				Avaliação	

Quadro 2.3: Diferentes compreensões das fases do Ciclo de Inteligência.

Fonte: Calof (1999); Bataglia (1999); Miller (2000); Fuld (2002); Herring (2002); NIT (2004) e CIA (2009).

O processo de IC é bastante dependente do contexto em que ele é aplicado e sua adaptação e complementação ocorrem conforme as experiências e necessidades próprias de cada situação em que a IC está sendo aplicada (HOFFMANN; FARIA e GREGOLIN, 2008). O ciclo de IC representa o *modus operandi* da IC, concentrando todos os pontos sobre a operacionalização da inteligência e aliando-os a um *framework* composto de inúmeros métodos, necessários à realização dos trabalhos em IC. O ciclo de IC, conforme entendido

pelo NIT (2004) a partir da consulta às referências mencionadas no Quadro 2.3 e de sua experiência na prática de IC, é apresentado na Figura 2.1 e tomado como referência para o desenvolvimento desta pesquisa. Foi adotada essa concepção devido à participação do autor desta pesquisa na equipe do NIT e também por ser a que melhor representa *modus operandi* das organizações classificadas como Classe Mundial em IC (Seção 2.5 Programa de Inteligência Competitiva Classe Mundial).



**Figura 2.1:** Ciclo de inteligência.  
Fonte: AMARAL, R. M. et al. (2008).

O ciclo de IC está inserido no contexto das inter-relações também complexas da organização com o seu ambiente econômico, social, político e tecnológico, tanto pelas demandas e desafios a serem focalizados, quanto pela competência em aproveitar as múltiplas fontes de informação no processo, conforme visualizado na Figura 2.1. As seis fases que compõem o ciclo de IC segundo a concepção do NIT (2004) são apresentadas a seguir, juntamente com uma discussão acerca das características do profissional de IC relacionadas à fase.

#### 2.4.1 Identificação das necessidades

A principal missão da IC é fornecer ao tomador de decisão inteligência acionável, tornando-os mais informados sobre os elementos do ambiente que podem afetar a competitividade da organização. Para cumprir esta missão, os profissionais envolvidos com a atividade de IC devem compreender e priorizar as necessidades de inteligência do tomador de decisão. Nessa fase são determinadas com clareza as questões a serem respondidas e as metas a serem alcançadas com a realização do trabalho de IC (HERRING, 1999).

A efetivação deste processo não é simples, é importante se concentrar nas necessidades gerenciais que exigem de fato inteligência e não apenas informações que possam ser obtidas no próprio departamento ou em órgãos governamentais (HERRING, 1999). As necessidades de inteligência só surgiram ao cabo de um processo de comunicação, o que exige dos membros da equipe de IC responsáveis pela interação com o tomador de decisão, um trabalho de descoberta dos pontos realmente importantes a serem esclarecidos, o que normalmente exige segundo NIT (2004) uma série de atividades, como por exemplo, aprender os conhecimentos sobre o tema, estabelecer uma visão do contexto em que se insere a demanda e compreender as questões fundamentais para a organização, são elementos essenciais para a eficiência do trabalho.

Segundo Herring (1999) uma diretriz que auxilia no entendimento das necessidades dos demandantes de inteligência é o chamado *KIT – Key Intelligence Topics*, que consiste em identificar e priorizar os tópicos fundamentais de inteligência (Quadro 2.4) com base nas necessidades da alta administração. Esse levantamento pode ser realizado através de entrevistas com os principais tomadores de decisão da organização, de forma a definir as prioridades do trabalho de inteligência.

Herring (1999) indicou que há uma distribuição entre as necessidades, sendo, as "Decisões e ações estratégicas" as mais importantes para um programa de IC bem sucedido e as necessidades sobre a "Descrição dos principais atores" foram caracterizadas como as menos acionáveis e também como as mais fáceis de serem obtidas.

Existem outras soluções para a identificação de necessidades, Bataglia (1999) sugere a aplicação do método de análise dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS), representados, para qualquer organização, por um número limitado de áreas nas quais os resultados, se forem satisfatório, irão assegurar um desempenho competitivo de sucesso para a organização.

Na área há algumas discussões sobre quem é o responsável pela fase identificação das necessidades. McGonagle (2007), afirma que o posicionamento da fase dentro do ciclo de IC é errôneo, pois torna o modelo incapaz de dar soluções para as questões táticas, científicas e tecnológicas. A solução envolve encontrar um modo para difundir a coleta, produção e uso da inteligência através da organização, esta fase do ciclo deve ser realizada de forma colaborativa entre os profissionais de IC e os tomadores de decisão (usuário final). Sendo dependente das questões levantadas pelos usuários finais, o modelo poderá contribuir para a falência da IC na organização, no momento em que não houver questões a serem solucionadas, não se justificaria a existência da IC na organização.

<p><b>Decisões e ações estratégicas:</b> Correspondem ao desenvolvimento de planos estratégicos e estratégias. Visa dar apoio a tomada de decisão estratégica</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisões sobre investimentos estratégicos</li> <li>• Avaliação do ambiente competitivo</li> <li>• Aquisições e parcerias</li> <li>• Entrada em mercados</li> <li>• Estratégia corporativa</li> <li>• Recursos humanos: contratação e retenção de funcionários essenciais</li> <li>• Proteção de informação/tecnologia exclusiva</li> <li>• Desenvolvimento e lançamento de novos produtos e a reação dos concorrentes</li> <li>• Tendências de mercado</li> </ul> <p><b>Tópicos de alerta antecipado:</b> correspondem às iniciativas dos concorrentes, surpresas tecnológicas e ações do governo. Constitui-se em um mecanismo de detecção que sinaliza possíveis desenvolvimentos futuros para os quais a empresa deveria estar preparada. Visa evitar surpresas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboração de planos de contingência</li> <li>• Tendências/Descobertas tecnológicas</li> <li>• Situação e desempenho dos fornecedores</li> <li>• Perturbações no fornecimento</li> <li>• Mudanças política, social, econômica ou regulatória</li> <li>• Aquisições e parcerias</li> <li>• Monitoramento das ações dos concorrentes</li> </ul> <p><b>Descrição dos principais atores:</b> Correspondem a construção de perfis analíticos de autores como clientes, concorrentes, fornecedores, órgãos reguladores e parceiros em potenciais. Visam entender melhor os atores.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fornecer perfil dos autores</li> <li>• Avaliar a concorrência</li> <li>• Identificar e avaliar novos atores do setor/mercado</li> <li>• Descrever e avaliar o ambiente competitivo</li> <li>• Identificar opiniões, atitudes e percepções dos atores em relação ao "valor" de nossas marcas ou serviços etc.</li> <li>• Avaliar a participação no mercado</li> <li>• Quais os objetivos dos autores ao coletarem informações de nossa organização</li> <li>• Identificar e avaliar desenvolvedores de novas tecnologias.</li> </ul>
--

Quadro 2.4: Necessidades de inteligência da organização.

Fonte: Adaptado Herring (2002).

A IC dá suporte a diversos tipos de decisão envolvendo: estratégia do negócio ou da corporação, vendas/desenvolvimento do negócio, entrada em mercados, desenvolvimento de produtos, *joint ventures*, pesquisa ou desenvolvimento tecnológico e observância regulatória/legal (FEHRINGER, HOHHOF e JOHNSON, 2006).

#### 2.4.2 Planejamento do projeto de inteligência

A fase de planejamento envolve toda a equipe de IC, num esforço amplo de previsão e organização das ações e dos recursos necessários (tais como financeiro, tempo, pessoal, informacional, etc.) à satisfação das necessidades de inteligência do tomador de decisão de maneira oportuna (tempo certo) e abrangente. A partir desse ponto, estabelece-se a gestão do projeto propriamente dita, a qual permitirá a eficiência e a eficácia do processo de IC (NIT, 2004; HERRING, 2006; HOFFMANN; FARIA e GREGOLIN, 2008).

Mesmo levando-se em conta que a previsão de como se dará o processo de IC é difícil, pois durante a realização do processo, com o aumento do nível de conhecimento sobre o assunto do projeto de IC, novas possibilidades e perspectivas acabam surgindo e sendo incorporadas ao entendimento pré-estabelecido (HOFFMANN; FARIA e GREGOLIN, 2008). Um plano de ação deverá guiar a realização do processo de IC, o qual deve estabelecer claramente as ações a serem realizadas, bem como a equipe e os recursos a serem mobilizados, e os itens de controle e verificação do processo de IC (HERRING, 1998).

Um dos objetivos desta fase é a definição de uma moldura analítica (métodos de análise e recursos informacionais) para o processo de IC, o estabelecimento de diretrizes para a análise é fundamental para o desdobramento e organização das ações seguintes. Devido às especificidades de cada fase do ciclo de IC as atividades, competências, equipamentos e métodos a serem utilizados, não são coincidentes para todas as fases, por essa razão, se faz necessário para cada fase um plano de ação específico (NIT, 2004; HOFFMANN; FARIA e GREGOLIN, 2008).

### 2.4.3 Coleta de Informações

É a fase em que a "matéria-prima" (informação relacionada com as necessidades de inteligência do tomador de decisão) do processo de IC é coletada, organizada, arquivada e estrutura-se a informação que será analisada para produzir inteligência. A IC faz uso de diversas fontes de informações, é fundamental conhecer seus conceitos, sua tipologia e onde são geradas, e é na Ciência da Informação que são encontrados, uma disciplina que faz da informação o seu objeto de estudo, considerando a sua produção, análise, transferência e absorção (BATAGLIA, 1999).

As fontes de informação designam todos os tipos de meios (suportes) que contêm informações suscetíveis de serem comunicadas. O conceito de fonte de informação é muito amplo, somado ao crescente aumento do volume de informações, da diversificação das áreas de conhecimento e de interesses, tornam a recuperação da informação extremamente complexa. Para facilitar esta tarefa as fontes de informação passam a ser classificadas de acordo com os elementos utilizados no seu processo de comunicação e temática (CAMPELLO e CALDEIRA, 2005; GESTÃO, 1997; CAMPELLO e CAMPOS, 1993):

- A forma de veiculação (suporte):
  - Fontes verbais: oriundas da comunicação oral;
  - Fontes impressas; Fontes audiovisuais;
  - Fontes computadorizadas: bases de dados pela internet, outros arquivos eletrônicos, comunicações interpessoais via correio eletrônico ou teleconferências;
- A facilidade de obtenção:
  - Fontes convencionais: formalmente publicadas, com ampla divulgação;
  - Fontes semi-convencionais: podem ter caráter sigiloso/confidencial ou não, normalmente não são disseminadas com fins comerciais, mas obtidas por solicitação direta aos geradores da informação, sejam indivíduos ou organizações (relatórios industriais, anuários);
  - Fontes não convencionais: de caráter informal, podem não ser publicadas através dos meios convencionais, mas mesmo quando publicadas, são de difícil obtenção (trocas de e-mails);

- O tipo de informação:
  - Fontes bibliográficas: quando fornecem informações que permitem a identificação da literatura impressa, por exemplo: título e resumo da obra, nome(s) do(s) autor(es), tipo da publicação (livro, periódico, manual, anais de eventos), número de páginas e ano de publicação, nome do editor ou da editora e local da edição, outras referências bibliográficas;
  - Fontes cadastrais: também designadas por "diretórios" ou "referenciais", quando fornecem perfis descritivos de indivíduos, produtos, equipamentos, publicações, editores, empresas fabricantes, fornecedores/distribuidores, indústrias, bibliotecas, universidades, instituições de pesquisa, agências, associações de classe e outras organizações, normalmente citando nomes e endereços para contato e obtenção de informações mais detalhada sobre os assuntos de interesse;
  - Fontes textuais: quando contêm textos completos, original ou não;
  - Fontes numéricas: quando informam sobre grandezas físicas, propriedades de materiais e produtos, preços, estatística de mercado e outros valores ou dados numéricos, temporais ou não;
  - Fontes gráficas: quando contém desenhos, esquemas, figuras, fotografias, gráficos, ilustrações, imagens, mapas ou quaisquer outros tipos de representação;
- A origem da informação:
  - Fontes Primárias: Novas informações ou novas interpretações de idéias e/ou fatos acontecidos, se caracterizam por ser uma fonte de informação "dispersa e original", sendo muitas vezes o primeiro registro formalizado de alguma informação, situando-se, em fontes bastantes diversas (dispersas);
  - Fontes Secundárias: facilitam o conhecimento e o uso da informação dispersa nas fontes primárias, organizam, sob forma de índices e resumos, ou compilam uma variedade de dados extraídos das fontes primárias. As fontes secundárias também são conhecidas como fontes de referência, indicam e/ou endereçam à informação primária;
  - Fontes informais: Detêm as informações informais que são consideradas temporárias, ainda não formalizadas, que não possuem caráter oficial. Este tipo de informação tem como característica a desestruturação, as informações são

comunicadas pelos canais informais – contatos interpessoais entre pares: conferências; fornecedores; clientes; equipe de vendas; entre outras;

- Fontes formais: fazem uso de canais formais de comunicação: livros; periódicos; banco de dados; entre outros.
- Fontes de informação específicas: contêm informações voltadas para uma temática bem definida:
  - Fontes de informação científicas: são as que disponibilizam informações da ciência, dos seus vários ramos e áreas de conhecimento.
  - Fontes de informação tecnológicas: são as que disponibilizam as informações tecnológicas, que são as informações geradas nos procedimentos de aquisição, inovação e transferência de tecnologia, nos procedimentos de metrologia, certificação de qualidade e normalização e nos processos de produção, entre outras;
  - Fontes de informação para negócios: são as fontes que disponibilizam informações que subsidiam o processo decisório de gerenciamento das empresas industriais de prestação de serviços e comerciais;
  - Fontes de informação jurídicas: são as fontes que disponibilizam informações sobre a legislação (formada pelos diversos tipos de normas e regulamentos e suas atualizações), a jurisprudência (que se constitui pelas decisões dos juízes e tribunais) e os documentos oficiais relativos a atos normativos ou administrativos;
  - Fontes de informação sociais: são as fontes que disponibilizam informações que envolvem a realidade social de uma região, estado ou país, abrangendo informações sobre educação, trabalho e rendimento, domicílios, famílias, grupos populacionais específicos e trabalho de crianças e adolescentes, entre outros.

Fuld (1995) classifica as fontes de informação como Criativas quando sua utilização se dá de maneira não usual, por exemplo, um artigo de periódico pode ser considerado uma fonte criativa se for utilizado não pelo seu conteúdo, mas para se obter uma lista de especialistas sobre o assunto de interesse. Sendo assim, os coletores precisam estar habituados a manipular as diferentes fontes, necessárias aos diferentes trabalhos de inteligência, com propriedade, rapidez e diferentes olhares sobre a mesma fonte.

Os profissionais envolvidos na coleta de informações desenvolvem um processo contínuo de "ação-reflexão-ação", compreendendo uma série de julgamentos e decisões relativos à informação a ser coletada. Fuld (1995) e McGonagle (2007) destacam a necessidade de uma grande proximidade entre os analistas e os coletores, de forma a se manter o foco durante a coleta, garantindo assim a qualidade da informação coletada e a brevidade das fases do ciclo, subsequentes a essa. Na verdade, essa diretriz antecipa uma verdade observada na prática: o trabalho de coleta é entrecortado por momentos de análise das informações obtidas, até que os dois processos, de análise e coleta, se sobrepõem, tornando-se paralelos e interdeterminantes (NIT, 2004). Vale ressaltar que esse é um trabalho muito técnico, o qual exige sólida formação e experiência prática do profissional no estudo e uso das fontes.

O princípio fundamental da IC é o de que todas as transações internas e externas geram informações, cuja maior parte se propaga até os meios públicos. Um processo de IC deve ser operacionalizado com base nessa afirmação, o que exige da equipe de inteligência a escolha e o uso dos métodos mais adequados para a coleta lícita dessas informações, e sua subsequente análise (FULD, 1995). Brody (2003) apresenta alguns métodos de coleta: busca em base de dados, consulta a documentos, participação em eventos, monitoramento de web site, entrevistas, questionários, observação, engenharia reversa, encontros com os representantes de vendas. Já Awazu (2004) considera as pessoas (fontes primárias) repositórios de inteligência, sendo assim, a entrevista pessoal é reconhecida como o principal método de coleta (Calof, 1999). A informação secundária é usada tipicamente para ajudar a identificar fontes primárias e preparar para a entrevista.

É fundamental planejar a coleta e conhecer o tomador de decisão que demanda por IC antes de iniciar a busca pela informação, que poderá levar um tempo excessivo quando não for realizada de maneira objetiva (ORNELAS, 2008a). O planejamento também irá orientar a escolha das fontes de informação mais adequadas ao trabalho de inteligência e controlar o fascínio que a busca *ad infinitum* pode exercer sobre o grupo de coleta (HOFFMANN; FARIA e GREGOLIN, 2008).

Após a coleta de informações é preciso organizá-la e armazená-la. Esta parte do processo de IC tem sido negligenciada pela literatura de IC, possivelmente porque a informação é vista como algo que apresenta um "tempo de vida" muito curto (BRODY, 2003), a sua organização e armazenamento é crucial para facilitar a sua recuperação. Para arquivá-las, as informações precisam ser indexadas de acordo com tópicos relevantes, como por exemplo, competidor, produto, consumidor, fornecedor e data de coleta. A principal

atividade na organização da informação é gerar categorias apropriadas de tópicos que irão ser significativos e consistentes com as necessidades de inteligência. Adicionalmente os relacionamentos que serão gerados entre os registros e arquivos são determinantes para a recuperação da informação. As ferramentas de apoio a IC precisam ter a capacidade de armazenar a informação em uma variedade de formatos, tais como, dados, texto, imagens, e potencialmente outros formatos (mídias) (BRODY, 2003).

Uma alternativa para organizar a diversidade de fontes de informação, é a elaboração de um guia de fontes, ferramenta que relaciona fontes de informação sobre determinado assunto, tema ou área de conhecimento, incluindo comentários a respeito do material citado e apresentando uma visão geral da produção bibliográfica da temática em questão. Essa informação pode estar relacionada a entidades associativas, empresas de consultoria, institutos de pesquisa, órgão ligados à política referente ao tema coberto, instituições de ensino, projetos de pesquisa, bibliotecas/serviços de documentação especializados, bases de dados e algumas publicações (literaturas comerciais) relevantes para as atividades desenvolvidas na área de assunto coberta. Assim, sua principal função é reunir as principais fontes para facilitar seu uso. Os Guias de Informação como ferramenta de apoio não tem como finalidade servir de repositório de informações, mas sim de referencia para que a equipe de IC encontre a informação certa, no tempo certo, quando demandada.

Finalizando a discussão sobre fontes, o relatório de pesquisa sobre a prática da IC elaborado por Fehringer, Hohhof e Johnson (2006), denominado *State of the Art: Competitive Intelligence* indicou segundo a percepção dos profissionais envolvidos com IC (associados à SCIP), as fontes de informação mais utilizadas para a prática da IC: Primarias – Trabalhadores da organização, clientes, *experts* da indústria, conferencias (eventos) e fornecedores; e Secundarias – publicações impressas e on-line, internet web sites (livres), base de dados comerciais, serviços de notícias e base de dados interna. Os mesmos autores afirmam que as fontes publicações, internet (web sites) e trabalhadores da organização são as mais utilizadas e ainda que as fontes secundaria são utilizadas com maior frequência e reconhecidas como mais relevantes do que as fontes primarias (pessoas).

#### 2.4.4 Análise

A análise é a fase do ciclo de IC em que as informações coletadas sobre o ambiente competitivo são avaliadas e interpretadas sistematicamente, para desenvolver uma compreensão do ambiente tal que habilite a organização atuar fortemente em sua posição competitiva. Aproveitando as oportunidades e superando as ameaças, ao identificar fatos relevantes, percepções analíticas (*insights*), relacionamentos-chave. Enfim, o intuito da análise é estabelecer a inteligência adequada à necessidade do tomador de decisão (HOFFMANN; FARIA e GREGOLIN, 2008).

O processo de análise é considerado a fase mais importante do ciclo de IC, o valor a ser adicionado à informação é maior na fase de análise do que nas outras fases do ciclo de IC, mas também é o processo mais difícil de ser descrito. Porque nesta fase a informação é manipulada, examinada, condensada ou expandida, o que possibilita a adição de significados e a realização de inferências. Depois deste processo a informação transformada em inteligência acionável apresentará um alto valor para a organização (BOUTHILLIER E SHEARER, 2003).

Os tomadores de decisão (demandantes de inteligência) buscam resultados reveladores e relevantes para prover um guia às decisões e ações que permitam aumentar a competitividade de sua organização. O resultado final da fase de análise é produzir recomendação para ação e não observações e conclusões. Não há receita "secreta" para conduzir análises de inteligência, muitos desafios analíticos demandam abordagens próprias e exclusivas. Porém, Sawka (2002) observou que os analistas de IC seguem um curso comum quando examinam e interpretam informações, independente do seu contexto, dos métodos de análise utilizados ou da forma que será comunicada. Este curso, segundo o mesmo autor, pode ser descrito em cinco estágios, conforme é apresentado no Quadro 2.5.

	Estágio	Descrição
1	<p style="text-align: center;"><b>Dados</b> Algo aconteceu!</p>	<p>A utilidade dos dados para o analista de IC vai além de despertar o seu interesse. Os dados raramente se transformam em <i>insights</i> necessários ao tomador de decisão. Porém, os dados constituem a matéria prima para a análise de IC, e sem eles, os analistas poderiam apenas tecer estórias fictícias.</p>
2	<p style="text-align: center;"><b>Tendências/Insights</b> O que esta acontecendo?</p>	<p>O segundo estágio da análise oferece a primeira de muitas oportunidades, durante o processo de análise, para o analista adicionar seu julgamento e sua capacidade interpretativa à informação. Neste estágio, é cedo para o analista gerar inteligência acionável, seus esforços visam oferecer contexto e uma estrutura de trabalho, que lhe permitem observar os eventos que estão acontecendo no ambiente competitivo.</p>
3	<p style="text-align: center;"><b>Explicação</b> Por que esta acontecendo?</p>	<p>Quanto mais avançar na análise a dependência dos fatos diminui e aumenta a dependência do julgamento, desenvolvimento de hipóteses e explicações. Neste estágio é impossível para o analista conduzir a implicações estratégias, sem primeiro demonstrar uma clara e plausível explicação para os eventos e ocorrências que ele testemunha. No terceiro estágio, o analista tem a vantagem de estar entre uma ampla diversidade de dados e informações de outras fontes, relaciona-os de uma forma que providencia embasamento para as explicações sobre os dados ou informações que primeiro chamaram a sua atenção.</p>
4	<p style="text-align: center;"><b>Implicações</b> Nós queremos que aconteça?</p>	<p>Aqui, pela primeira vez, o analista pode versar com credibilidade sobre o futuro e expressar a sua opinião sobre o que significam as ações do competidor para a sua organização. O estágio de implicações é mais do que o questionamento "e daí?", envolve informar se as circunstancias descritas são favoráveis ou não para a organização. Finalmente, o analista pode escrever o relatório sobre seus resultados evidenciados.</p>
5	<p style="text-align: center;"><b>Ação</b> Podemos: - acelerar? - pará-los? - nos beneficiar? - ser atingidos? O que então precisamos fazer?</p>	<p>O analista deverá recomendar ações, opções estratégicas e providenciar avaliações sobre os riscos e oportunidades associados com o curso particular das ações.</p>

**Quadro 2.5:** Curso de ação para análise de IC.  
Fonte: Adaptado de Sawka (2002).

A velocidade extraordinária e o volume de informações produzidas, apoiada na evolução tecnológica, tornaram fundamental a utilização de métodos para a análise de informações, criados para auxiliar o trabalho de analistas e tomadores de decisão, favorecendo uma visão integrada do que esta ocorrendo, economizando tempo e compensando a eventual

falta de conhecimento mais profundo sobre determinadas áreas de atuação (CARDOSO, 2003).

Para Bovo e Balancieri (2001), aos métodos de análise são tecnologias definidas que permitem a captura, o gerenciamento e o compartilhamento de conhecimento. Como qualquer ferramenta, elas são desenhadas para facilitar o trabalho e permitir a aplicação eficiente das tarefas para as quais foram desenvolvidas. Com base nos trabalhos de Fleisher e Bensoussan (2002), Tarapanoff (1995), Calof (1999) e Martino (1993) são apresentadas os métodos de análise mais utilizados no processo de IC:

- Análise da Indústria (Cinco forças- Porter): Análise da indústria provê uma análise estrutural e o delineamento da indústria - seus participantes e suas características. Os objetivos desta análise são: identificar o potencial de lucro da indústria; desvendar as forças que poderiam ameaçar esta lucratividade; direcionar o potencial de lucro; proteger a vantagem competitiva ao se defender contra as forças que poderiam prejudicar a lucratividade; estender a vantagem competitiva pela influência favorável destas forças; e prever antecipadamente as mudanças na estrutura industrial;
- Análise Data Mining/Text Mining: Ou mineração de dados, é a tarefa do estabelecimento de novos padrões de conhecimento (informações mais apuradas), geralmente imprevisíveis, partindo-se de uma massa de dados não estruturada e em linguagem natural, previamente coletada e preparada para este fim. A execução desta modalidade de técnica de análise necessita de método apropriado, pessoas capacitadas e ferramental adequado (hardware e software). A técnica provê um poderoso meio para prever mudanças nos mercados e conhecer tendências emergentes que podem conduzir a novos negócios no futuro;
- Análise de *Blindspot*: A técnica examina as razões fundamentais para inadequações ou falhas no processo estratégico de tomada de decisão. Combina psicologia cognitiva, teoria da estratégia e dinâmicas de comportamento organizacional para explicar porque analistas frequentemente lêem erroneamente o ambiente competitivo e porque um exame minucioso interno pode levar ao excesso de estima da capacidade competitiva de uma firma. Este conhecimento sensibiliza a firma em relação a falhas potencialmente críticas no processo de tomada de decisão da organização com o objetivo de aprimorar decisões estratégicas;
- Análise de Cadeia de Valor: A análise de cadeia de valor (VCA – *Value Chain Analysis*) é um método usado para identificar potenciais fontes de vantagens

econômicas através da sugestão de como as competências essenciais (core competencies) podem ser integradas com seu ambiente externo competitivo para otimizar a alocação dos recursos. A cadeia de valor de uma firma é reconhecida como parte de um sistema maior de valor da indústria, que compreende as atividades de criação de todos os participantes da indústria, os fornecedores de insumos até o consumidor final. A análise de cadeia de valor desagrega a firma em atividades de criação de valor estrategicamente relevante, dentro de um contexto industrial holístico. Esta análise desconstrutivista provê percepções extremamente ricas das fontes de lucratividade da indústria e as estratégias consequentes para gerar uma vantagem competitiva;

- Análise de Cenários: Um cenário é um detalhamento, uma descrição consistente de como irá ser o futuro baseado em um conjunto de hipóteses que são decisivas para a evolução econômica, industrial ou tecnológica. A análise e projeção de cenário é um caminho sólido de desenvolver múltiplos cenários que dá base à tomada de decisão e auxilia a não cometer erros de prognósticos. A principal proposta da projeção e análise de cenário é construir uma base compartilhada para o pensamento estratégico. Análise de cenário é uma ferramenta para projeção e análise de ambientes em condições turbulentas e de rápidas mudanças. Através de uma disciplinada e criativa abordagem, a análise de cenário é uma combinação de análises quantitativas e qualitativas que imagina muitas possibilidades futuras de mudança de ambiente; reduz estes muitos cenários a um número administrável de possibilidades; incorpora sensíveis análises de relações entre variáveis dependentes; isola tendências e modelos contra "pontos-cegos" em decisões estratégicas; e dá uma base para decisões futuras sobre posturas estratégicas;
- Análise de Ciclo de Vida do Produto: Utiliza uma analogia biológica para descrever a evolução das vendas em função do tempo. Este modelo reza que, similarmente a todos os organismos vivos, os produtos atravessam quatro estágios durante sua vida: introdução, crescimento, maturidade e declínio. Tomados conjuntamente, estes quatro estágios representam o Ciclo de Vida do Produto, o qual normalmente tem duas funções: uma infraestrutural conceitual descritiva, que auxilia na organização da compreensão da dinâmica do mercado, e uma infraestrutural normativa de gerenciamento de produto, a qual recomenda estratégias específicas de comercialização para cada estágio do Ciclo de Vida do Produto, com o intuito de maximizar a lucratividade obtida com a vida do produto;

- Análise de Competências Essenciais: Também é conhecida por análise da capacidade funcional e análise de recursos, a técnica visualiza a empresa como uma coleção de recursos que compreendem bens tangíveis e intangíveis e competências essenciais. Ela combina minuciosos exames organizacionais internos com a análise competitiva externa para determinar se esses bens são recursos valiosos que podem levar a empresa a uma vantagem competitiva;
- Análise de Conteúdo: É uma metodologia de análise de textos que parte de uma perspectiva quantitativa, analisando numericamente a frequência de ocorrência de determinados termos, construções e referências em um dado texto;
- Análise de Crescimento (Curva-S): Também é conhecida como Ciclo de Vida da Tecnologia, a análise tecnológica completa da Curva-S muda o planejamento estratégico. Esta ferramenta de gerenciamento tecnológico permite mudar a análise para comparar os limites das tecnologias atuais competitivas e as tecnologias potenciais, para decidir qual será a base tecnológica para futuras estratégias, assim como, quando desenvolver esta nova tecnologia;
- Análise de Curvas de experiência: A análise da curva de experiência é uma estrutura conceitual estabelecida na premissa de que, em muitas indústrias, os custos frequentemente declinam por vários fatores, como por exemplo, volume de produção e experiência acumulada. Desta observação, um amplo guia estratégico é derivado a respeito da análise competitiva, previsão de custo, decisões para a entrada em novos mercados e subsequente estratégia de preço, orçamento, controle de custo e *benchmarking*; e determinação dos méritos estratégicos para poder competir na escolha do custo;
- Análise de Custos: Processo de avaliação do impacto financeiro das decisões gerenciais. Os dados de custos são usados para desenvolver estratégias com o objetivo de obter uma vantagem competitiva, ou seja, a criação de um valor melhor para o cliente por um custo igual ou mais baixo que aquele oferecido pelos competidores. Valor ao cliente é a diferença entre o que um cliente recebe e o que um cliente cede. O benefício que o cliente recebe é chamado de produto total, ou seja, é a amplitude completa de benefícios tangíveis e intangíveis que um cliente recebe de um produto comprado;
- Análise de Fatores Críticos de Sucesso: Fatores críticos de sucesso são características, condições ou variáveis que, quando devidamente gerenciadas, podem ter impacto

significativo sobre o sucesso da organização, considerando o seu ambiente competitivo. A técnica de análise consiste na definição de fatores – mensuráveis ou não – cujos resultados demonstram o desempenho organizacional. O correto estabelecimento de fatores críticos de sucesso e seu acompanhamento são fundamentais para o desempenho competitivo de uma organização;

- Análise de Gap: É um procedimento de comparação entre os requisitos de desempenho exigidos e os apresentados de fato. O produto desta comparação representa uma "lacuna" (ou *gap*), que deverá ter o seu preenchimento priorizado para que o desempenho superior seja alcançado;
- Análise de Grupo Estratégico: É um subconjunto da Análise da Indústria (Cinco forças - Porter) que estuda diferentes grupos de empresas rivais, agrupadas por similaridade quanto a sua abordagem competitiva e posição estratégica. Um grupo estratégico consiste em empresas rivais com abordagens competitivas e posições similares em uma indústria. Um mapa de grupo estratégico exhibe posições competitivas diferentes ocupadas por empresas rivais. A análise de grupo estratégico é usada para determinar:
  - Posições competitivas diferentes ocupadas por empresas rivais;
  - Nível de rivalidade competitiva dentro e entre grupos de uma indústria;
  - Potencial de lucro dos vários grupos estratégicos de uma indústria;
  - Implicações estratégicas estáticas e dinâmicas para a posição competitiva da empresa sob análise.
- Análise de Macroambiente (STEEP): As organizações estão envolvidas em um macroambiente extenso que pode, de maneira significativa, impactar na competitividade de setores industriais inteiros, ou das companhias que o compõem. O ponto de partida de qualquer análise estratégica é a análise ambiental. Esta técnica focaliza particularmente alguns setores do ambiente (cujas iniciais, em inglês, formam a sigla STEEP), cobrindo os aspectos sociais, tecnológicos, econômicos, ecológicos, e políticos/legais que criam impacto sobre a competitividade. Considera-se que esses setores geralmente estão além da influência direta de uma única organização;
- Análise de Mapeamento de Acontecimentos: Isola fatos externos e destaca tendências, aspectos comuns ao setor e aberrações do comportamento do concorrente ou de outro ator. Quando feita sistematicamente, pode revelar importantes tendências do ambiente competitivo e exercer uma importante função de alerta antecipado, quando se verifica

que o concorrente ou outro ator está se afastando de seu curso normal. Cronologias simples de atividade competitiva, observação isolada de padrões de aquisições recentes ou de representação geográfica na atividade de um concorrente constituem aplicações excelentes da análise de eventos;

- Análise de Matriz GE: A matriz do cenário do negócio da GE é um dispositivo descritivo com implicações estratégicas de avaliação e normatização. Consiste em uma matriz que combina a análise interna das forças da organização com a análise externa da indústria para descrever a situação competitiva de suas várias unidades estratégicas de negócio (UNEs) e a ajuda direcionar a disposição dos recursos através das UNEs;
- Análise de Modelos Causais: Modelo de causa e efeito - Este método relaciona mudança tecnológica a fatores (econômicos, sociais entre outros) específicos produzidos por ela, advertindo os analistas sobre os efeitos da mudança, assim como, providenciando orientação sobre as políticas necessárias para produzir os efeitos desejados na mudança tecnológica. O desenvolvimento de modelos causais requer compreensão sobre quais são as causas da mudança tecnológica;
- Análise de Participação em Eventos: Visa encontrar novas oportunidades de negócio, identificar tendências, compartilhar informações, verificar a presença de concorrentes, estreitar laços com clientes e fornecedores entre outros;
- Análise de Patentes: A análise de patentes é uma ferramenta de controle específica para a abordagem do gerenciamento estratégico da tecnologia da empresa e do processo de desenvolvimento de produto e de serviço. A tradução dos dados de patentes em inteligência competitiva permite que a empresa meça a sua competitividade técnica atual, possa programar as tendências tecnológicas e planejar o potencial de competição baseado em novas tecnologias;
- Análise de Perfil de Concorrente: O levantamento do perfil dos concorrentes oferece um quadro abrangente dos pontos fortes e fracos dos rivais atuais e potenciais. Esta análise proporciona um contexto estratégico tanto ofensivo quanto defensivo por meio do qual se podem identificar oportunidades e ameaças. Este levantamento combina todas as fontes relevantes de análise da concorrência numa só moldura, dando apoio a estratégias eficientes e eficazes. O levantamento do perfil tem quatro objetivos principais: identificar as estratégias e planos futuros dos concorrentes; prever suas prováveis reações a iniciativas competitivas; determinar o verdadeiro grau de

compatibilidade entre a estratégia de um concorrente e suas capacitações; e compreender as suas fraquezas;

- Análise de Perfil de Gerenciamento: É uma ferramenta analítica que proporciona aos tomadores de decisão da organização uma compreensão das referências, metas, personalidades e características psicológicas dos tomadores de decisão da organização rival. Baseado na idéia de que as personalidades permanecem estáveis com o passar do tempo, e que as pessoas repetem padrões, tais informações são usadas para prever decisões estratégicas futuras pela administração de firmas competidoras, e prover *insights* únicos sobre como os competidores pensam, operam, e administram. O perfil do gerenciamento pode permitir aos analistas avaliar a liderança dos competidores, incluindo seu estilo administrativo e de tomada de decisão; antecipar a reação provável dos competidores ou suas iniciativas de mercado; prover estratégias úteis à compreensão da ação dos competidores concernente a fusões, aquisições, e alianças estratégicas; e avaliar as forças e fraquezas de múltiplas equipes de líderes, para uma ampla gama de competidores;
- Análise de Portfólio (Matriz BCG): A matriz de portfólio do *Boston Consulting Group* (BCG) foi projetada para ajudar administradores de negócios em produtos, mercados ou países diversificados, a diagnosticar estratégias corporativas fornecendo uma estrutura analítica para determinar o melhor portfólio de produtos ou negócios; prescrevendo um conjunto de estratégias genéricas para guiar a alocação de recursos, e fornecendo uma estrutura para analisar portfólios dos competidores. A matriz BCG permite a uma empresa multinegócios comparar os méritos de suas unidades individuais para determinar estratégias de mercado apropriadas para cada negócio. As unidades de negócio são avaliadas em função da atratividade da indústria em que competem e em sua posição competitiva relativa. Estratégias genéricas são então recomendadas, dependendo da posição da unidade de negócio individual na matriz de portfólio;
- Análise de Redes: Identificação de relações existentes entre um conjunto de atores (fornecedores, clientes, concorrentes, especialistas, entre outros) e análise do seu comportamento frente às oportunidades e contingências apresentadas pelo ambiente;
- Análise de Segmentação do Cliente: Análise de segmentação do cliente compreende um primeiro passo na análise externa que divide mercados em grupos de clientes heterogêneos e homogêneos, baseados nas suas necessidades distintas. Este modelo

mapeia o caminho para uma vantagem competitiva em potencial ao combinar o valor imbuído nos serviços e produtos da firma com os grupos de clientes mais atraídos por este valor;

- Análise de Stakeholder: *Stakeholder* pode ser definido como qualquer indivíduo ou grupo com interesse econômico ligado a uma empresa em questão. A análise de *Stakeholder* identifica sistematicamente importantes grupos de pessoas ou indivíduos que podem exercer uma influência significativa sobre a organização e seus competidores;
- Análise de SWOT: SWOT é uma abreviação dos termos em inglês *strengths*, *weaknesses*, *opportunities*, e *threats*, sendo que a tradução para o português fica sendo: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Permite realizar um diagnóstico da situação da organização, é utilizada para gerenciar a adequação entre a estratégia da organização, suas capacidades internas (forças e fraquezas) e as possibilidades externas (oportunidades e ameaças);
- Análise de Teoria dos Jogos: É uma adaptação dos jogos de guerra para o contexto empresarial. Envolve uma simulação das situações que as organizações enfrentam no ambiente competitivo, com times desempenhando o papel de competidores, buscando a construção de uma visão ou plano estratégico para o futuro da companhia;
- Análise de Valor do Consumidor: Análise do valor do consumidor (CVA) inclui várias ferramentas e técnicas para melhor compreensão dos clientes, competidores, e mercados de uma empresa. É usado principalmente de duas maneiras. Primeiro, a CVA funciona como um componente integrante da segmentação de mercado como um dos critérios centrais para a seleção de segmentos de mercado mais lucrativos. Segundo, a CVA é usada como base da pós-segmentação contínua, para monitorar a consolidação da vantagem competitiva da empresa;
- Análise Medidas Tecnológicas: Método para a extrapolação de alguns parâmetros que representam determinada tecnologia. Também conhecida como "medidas de efetividade" visa avaliar o quanto a tecnologia desempenha bem a sua função. A medida tecnológica precisa estar relacionada ao desempenho da função, o primeiro passo é identificar a tecnologia, sua função e seu desempenho. É necessário distinguir os parâmetros tecnológicos e funcionais. Parâmetros funcionais são aqueles que avaliam a utilidade para o usuário. Parâmetros técnicos são aqueles que o projetista manipula para alcançar a utilidade desejada pelo usuário;

- Análise de Taxa de Crescimento Sustentável: Análise da taxa de crescimento sustentável é uma estrutura analítica dinâmica que combina análises financeiras com gerenciamento estratégico para explicar as relações críticas entre planejamento estratégico e as variáveis operacionais financeiras; verifica se os objetivos de crescimento da corporação são compatíveis com sua política financeira, determina a capacidade existente em financiar o crescimento; determina como as políticas financeiras existentes impactarão o crescimento futuro; e analisa os pontos fortes e pontos fracos das estratégias competitivas;
- Análise *Technological Roadmap*: É utilizada na indústria, governo e academia para identificar os relacionamentos estruturais entre ciência, tecnologia e aplicações e dar suporte à decisão, melhorando a coordenação e aproveitamento das atividades e recursos;
- Analogia: É um método qualitativo, não produz números. Visa comparar uma situação ou um modelo histórico com uma situação atual para determinar se os dois são análogos, para isto, identificar as comparações que são importantes e estimar o seu grau de similaridade é muito importante para o sucesso da técnica. Empregado na prospecção tecnológica, envolve uma sistemática comparação de tecnologias a serem prospectadas com tecnologias anteriores, as quais se acreditam serem similares em todos ou nas características mais importantes, a prospecção irá prever quais resultados da tecnologia atual são análogos com os resultados da situação ou modelo histórico;
- Benchmarking: Processo de comparação sistemática de produtos e serviços com os oferecidos pela concorrência ou por empresas consideradas excelentes em algo determinado. A técnica tem como objetivo central auxiliar as organizações a identificar, comparar, selecionar e, se for o caso, incorporar o que os concorrentes praticam de melhor no mercado;
- Bibliometria: A bibliometria analisa a comunicação escrita, a partir de fontes de informações bibliográficas, através da contagem de palavras. Atualmente está relacionada à contagem não apenas de elementos textuais presentes no suporte de papel, mas principalmente de informações extraídas de base de dados bibliográficos. Tarapanoff (1995) define a bibliometria como o estudo de aspectos quantitativos da produção, distribuição e uso da informação registrada, a partir de modelos matemáticos, para o processo de tomada de decisão. A bibliometria possibilita realizar estudos sobre a organização dos setores científicos e tecnológicos;

- Engenharia Reversa: Consiste em usar a criatividade para, a partir de uma solução pronta, retirar todos os possíveis conceitos novos ali empregados. É o processo de análise de um artefato (um aparelho, um componente elétrico, um programa de computador, etc.) e dos detalhes de seu funcionamento, geralmente com a intenção de construir um novo aparelho ou programa que faça a mesma coisa, sem realmente copiar alguma coisa do original. Objetivamente a Engenharia Reversa consiste em, por exemplo, desmontar uma máquina para descobrir como ela funciona. Ou então podemos transformar uma simples aplicação de algoritmos em binários ou hexadecimais para facilitar ou dificultar, dependendo do objetivo de quem está colocando em prática uma engenharia reversa;
- Extrapolação de Tendências: Abordagem tecnológica específica para a solução de um problema, o qual será limitado a um nível de máximo de desempenho que ele não pode exceder. Este limite superior é fixado por leis da física ou química que governam os fenômenos utilizados em uma abordagem técnica. A extrapolação de tendências pode ser utilizada para estimar os limites de desempenho (velocidade, resistência entre outros) de uma tecnologia disponível no futuro sem saber como essa tecnologia irá funcionar;
- Análise Financeira: A publicação das contas e relatórios de uma firma conterà uma desconcertante exibição de números. Como os analistas sabem se sua companhia ou competidores estão operando de maneira efetiva ou eficiente? Uma maneira de determinar isso é através do uso e análise das informações financeiras publicadas, para fornecer ao dirigente uma compreensão da performance competitiva da firma;
- Método Delphi: Desenvolvido para obter opiniões de especialistas é utilizado em prospecção tecnológica, educação, planejamento e numa variedade de outras áreas. A característica essencial da técnica é sua ênfase em desenvolver um consenso de especialistas sobre um tópico por meio de uma série anônima de questionários enviados. O questionário inicial coloca uma questão ampla para ser respondida. Uma vez de posse das respostas, um sumário é feito e reenviado aos participantes num segundo questionário para possíveis modificações. O processo é repetido de três a cinco vezes, até que um consenso seja alcançado, ou que o problema seja suficientemente esclarecido;
- Métodos de Correlação: Na prospecção tecnológica é aplicado na avaliação das mudanças tecnológicas, em casos em que a prospecção direta é difícil ou impossível

de ser obtida devido a complexidade na coleta de informações. Nestes casos a capacidade funcional da tecnologia é correlacionada com outros fatores (econômicos, funcionais, tempo, estágios de desenvolvimento e outros) que poderão ser avaliados ou prospectados com mais facilidade;

- Métodos Normativos: Utilizados para determinar o nível da capacidade funcional que precisa ser alcançada para resolver um problema ou superar uma dificuldade. São métodos exploratórios, isto é, eles iniciam com as condições passadas e presentes e tentam projetar estas para estimar as condições futuras. Eles exploram futuras possibilidades implícitas nas condições do presente e passado. Estes métodos têm a sua fundamentação na análise de sistemas. Eles iniciam com as necessidades futuras e identificam o desempenho tecnológico requerido para atender a estas necessidades. Um método normativo tem implícito dentro dele a idéia de que um desempenho requerido pode ser alcançado por uma razoável extensão do progresso tecnológico passado;
- Métodos Probabilísticos: Aplicado na prospecção tecnológica utiliza diferentes suposições. Um tipo de prospecção probabilística fornece uma gama de possíveis valores futuros e uma probabilidade de distribuição sobre esta gama. Outro tipo pode ser baseado na probabilidade de distribuição para a magnitude ou efetividade de fatores envolvidos na produção de mudanças. A essência dos métodos probabilísticos é que eles envolvem uma gama de valores e uma probabilidade de distribuição sobre esta gama.

A profundidade e a complexidade da análise dependem da situação do negócio e das necessidades do tomador de decisão. Nenhuma técnica de análise, por si mesma, fornece todas as respostas necessárias aos objetivos do trabalho. As técnicas precisam sempre ser usadas para propósitos específicos e em várias combinações para obter os melhores resultados na análise e conseqüentemente na tomada de decisão (FLEISHER e BENSOUSSAN, 2002).

As questões a serem respondidas, definidas na etapa de necessidades, e a moldura analítica definida na fase de planejamento são guias essenciais para o direcionamento do processo analítico. Fuld (1995), Fleisher e Bensoussan (2002) afirmam que para se obter sucesso na análise é preciso possuir um modelo analítico (uma maneira de pensar sobre a concorrência e a indústria), profissionais treinados e experientes, dados de qualidade (confiáveis, relevantes e precisos) e ferramentas corretas. Sendo assim, é recomendável que os métodos analíticos sejam escolhidos já na fase de planejamento (NIT, 2004; FLEISHER e BENSOUSSAN, 2002).

Embora existam diversos métodos analíticos úteis para o trabalho de inteligência, a análise é mais um processo de reflexão do que um método específico, e depende tanto da combinação de técnicas analíticas, como do emprego de habilidades humanas. Para Davenport e Cronin (1994) tais habilidades podem dar um caráter exclusivo ao resultado da análise, fornecendo uma perspectiva ou uma interpretação particular dos dados analisados. Segundo Sawka (1999-21), bons analistas de IC precisam demonstrar habilidades relacionadas a quatro áreas do pensamento: Capacidade para pensar os dados e fatos na sua totalidade, alinhando-os uns com os outros até que se forme uma "grande figura"; Capacidade para pensar em uma visão prospectiva a partir de julgamentos dos dados atuais; Capacidade para lidar com ambiguidades, conflitos e dados incompletos ao descrever os acontecimentos futuros; Capacidade de organização lógica, ou seja, ser capaz de defender os seus julgamentos de forma confiável e demonstrar a lógica que utilizou para atingir as suas conclusões. Uma combinação de habilidades que não são encontradas com facilidade em um único profissional.

O profissional de IC pode aplicar, conforme foi apresentado, uma diversidade de métodos de análise para transformar a informação em inteligência, mas geralmente preferem utilizar um grupo pequeno de métodos e esta preferência não tem se modificado com o passar dos anos. O relatório de pesquisa sobre a prática da IC denominado *State of the Art: Competitive Intelligence* (FEHRINGER, HOHHOF e JOHNSON, 2006) indicou que os métodos "Análise do Perfil de Concorrente" e "SWOT" são os mais utilizados, segundo a percepção dos profissionais envolvidos com a prática da IC (associados à SCIP). O Quadro 2.6 apresenta um *Rank* dos métodos de análise mais utilizadas pela comunidade de IC.

<b>Rank</b>	<b>Métodos de análise</b>
1	Análise de Perfil de Concorrente
2	Análise SWOT
3	Análise da Indústria (Cinco forças- Porter)
4	Análise de Segmentação do Cliente
5	Análise Financeira
6	Análise de Valor do Consumidor
7	Análise de Cenários
8	Análise de Conteúdo
9	Análise de Grupo Estratégico
10	Análise de Taxa de Crescimento Sustentável
11	Análise de Ciclo de vida do produto
12	Análise de Perfil de Gerenciamento

Quadro 2.6: Métodos de análise utilizados pelos profissionais envolvidos com IC.  
Fonte: Adaptado de Fehring, Hohhof e Johnson (2006).

Devido ao caráter "analítico" do processo de IC, pode-se dizer que a fase de análise o perpassa por completo. Mesmo havendo um momento específico, em que o analista aplica as técnicas de análise a fim de sintetizar as frações mais relevantes da inteligência, em muitos momentos, anteriores a esse, o analista precisa realizar análises e julgamentos. Na verdade, sem a presença da análise nas fases anteriores, a qualidade do trabalho final ficaria comprometida.

#### 2.4.5 Disseminação

A fase de disseminação é o momento em que o tomador de decisão recebe o resultado do trabalho acordado, ou seja, inteligência acionável. O resultado do ciclo de IC deve ser transmitido de forma lógica, considerando a cultura da organização e o modelo mental do tomador de decisão, para conduzi-lo à ação. A qualidade da análise é irrelevante se ela não for comunicada de forma que leve o tomador de decisão a apreciar o valor da inteligência (DILWORTH, 2003; ORNELAS, 2008b; HOFFMANN; FARIA e GREGOLIN, 2008).

A boa disseminação de inteligência é fundamental para que a capacidade da IC em gerar impacto positivo no futuro da organização seja corretamente percebida e avaliada.. Dependendo da forma com que é realizada a disseminação, a IC pode ser reconhecida como um parceiro estratégico ou apenas algo que replica dados ao acaso (McGONAGLE, 2002). Para que o processo de disseminação seja eficiente, é importante que seja planejado e leve em conta o que se quer comunicar, bem como os meios de comunicação mais eficazes em relação ao contexto do tomador de decisão (CINTRA, 2002).

Como a audiência da IC é diversificada e há várias possíveis formas de disseminação, é necessário selecionar a forma mais efetiva, que irá ajudar o tomador de decisão a receber, reter e compreender a IC. Para tanto, deve-se considerar a relação entre a recomendação de IC que o ciclo providencia e o melhor método de comunicar ao tomador de decisão. Na consolidação do processo de disseminação de IC é preciso responder às questões: Para quem a inteligência será disseminada?; A disseminação de que conteúdos de inteligência estão autorizados para que pessoas? E Com que frequência é preciso disseminar inteligência ? (FIORA, 2005). As respostas ajudarão a determinar quando e para quem disseminar

inteligência e desenvolver uma clara definição de portfólio de entregas, adicionando valor às atividades de IC aumentando a sua visibilidade na organização.

O relatório de pesquisa sobre a prática da IC denominado *State of the Art: Competitive Intelligence* (FEHRINGER, HOHHOF e JOHNSON, 2006) indicou que o E-mail tem superado os relatórios impressos e as apresentações (pessoais e para o grupo), como método mais comum utilizado para adquirir e disseminar IC. O Quadro 2.7 apresenta um *Rank* dos métodos de disseminação mais utilizados pela comunidade de IC.

<i>Rank</i>	Método de Disseminação
1	E-mail
2	Alertas ou relatórios impressos
3	Intranet da organização
4	Apresentação pessoal
5	Apresentação para o grupo
6	Base de dados
7	<i>Newsletters</i>
8	Teleconferências

Quadro 2.7: Métodos utilizados na disseminação pelos profissionais envolvidos com IC.  
Fonte: Adaptado de Fehringer, Hohhof e Johnson (2006).

A disseminação é uma ocasião privilegiada para a equipe de inteligência, não só para a transmissão das realizações e recomendações do ciclo de IC, mas também para a obtenção de *feedback*, permitindo o ajuste do foco do trabalho, e para o surgimento de novos trabalhos (HOFFMANN; FARIA e GREGOLIN, 2008).

Para finalizar a discussão sobre disseminação faz-se necessário abordar a questão da segurança da inteligência. A ABRAIC (2008), Menezes (2008) e Carvalho (2001) afirmam que a competitividade não se adquire somente disseminando inteligência, mas também protegendo o que é estratégico. É necessário balancear a questão da disseminação com a segurança dos seus resultados de IC. Se um competidor conhecer o que a organização esta conduzindo em IC, poderia traçar uma defensiva ou ter preciosos *insights* sobre a sua provável estratégia. Se ele conhecer os resultados dos seus esforços em IC, ele também conhecerá qual inteligência que a organização é capaz de gerar. McGonagle (2002) recomenda aos profissionais de IC incluírem nos treinamentos internos a importância de proteger os resultados de inteligência da organização para a sua competitividade.

#### 2.4.6 Avaliação

Há um processo e um produto a ser avaliado (WHEATON e CHIDO, 2007). Esta fase do ciclo de IC é dedicada à avaliação do processo e dos produtos de inteligência, construídos como resposta à necessidade de inteligência do tomador de decisão. Seus objetivos são a medida da satisfação do tomador de decisão, a obtenção de uma visão, quando possível, sobre o impacto do mesmo sobre decisões tomadas e sobre benefícios para organização, e a coleta das informações que permitirão implementar um processo de melhoria de seus produtos e processos (HOFFMANN; FARIA e GREGOLIN, 2008).

Esse processo de avaliação tem sua estrutura definida por um plano, no início do ciclo de IC, suas ações avaliativas deverão envolver dois aspectos fundamentais: *feedback* e correção (NIT, 2004). O *feedback* elucidada em quê errou e acertou, permitindo a melhoria contínua de suas técnicas e procedimentos. Para isto, é necessário monitorar todas as fases do ciclo continuamente, a meta é promover *feedback* de cada fase do ciclo para a fase de avaliação, o *feedback* gera uma constante revisão que busca elevar e responder às questões (McGONAGLE, 2003):

- Os objetivos da IC estão corretos?
- As áreas de interesse ainda são de interesse?
- Precisa a equipe de IC adicionar ou remover objetivos, áreas de interesse, clientes internos, e assim por diante?

Dependendo das respostas apresentadas, o segundo aspecto da avaliação, a correção, possibilita, quando cabível, a complementação do trabalho apresentado, ou até mesmo a sua rerepresentação, sob uma nova perspectiva (NIT, 2004).

As abordagens mais empregadas nas organizações para avaliar a efetividade das atividades de IC são (BLENKHORN e FLEISHER, 2007; SIMON, 1998; FEHRINGER, HOHHOF e JOHNSON, 2006):

- Produtividade: Número de clientes atendidos, projetos concluídos, sugestões apresentadas, sugestões implementadas, produtos elaborados e outros;
- Satisfação do cliente: Medidas sobre a percepção do cliente quanto à qualidade, custo, precisão, confiabilidade e pontualidade da entrega da inteligência;

- Suporte à tomada de decisão: Número de decisões-chave para a organização em determinado período que foram influenciadas pela IC;
- Avaliação sobre retorno de investimento: Custo da atividade de IC (pessoas, recursos, acesso a fontes de informação e outros) versus seus benefícios (ganhos financeiros gerados a partir do impacto das idéias e sugestões introduzidas).

A avaliação da IC permitirá à organização compreender as suas contribuições e ajudará justificar a sua posição, o orçamento e o seu papel, muitas vezes determina a própria sobrevivência da IC na organização (SIMON, 1998).

## 2.5 O Programa de Inteligência Competitiva Classe Mundial

Vários esforços têm sido realizados para identificar os programas de IC de sucesso, ou o estado da arte desses programas que outros profissionais precisam considerar. Tais esforços têm a intenção de prover um modelo para que outras organizações façam uma espécie de *benchmark* para desenvolver ou melhorar o seu próprio programa, com as características das organizações Classe Mundial em IC. O conceito implica que o programa esta entre os melhores no campo da IC e que a organização é reconhecida no setor industrial ou no tipo de negócio que realiza. Herring (2006) apresenta as companhias *Kent Ridge Digital Labs* (Singapura), *Hercules Corporation* (EUA) e *ICA Fluor Daniel* (México) como exemplos de organizações que possuem programas Classe Mundial. No Brasil a ABRAIC organizou o Prêmio de Excelência em Inteligência Competitiva, com objetivo de reconhecer as organizações que possuem as melhores práticas em IC, as finalistas do prêmio no ano de 2008 foram a Empresa Brasileira de Correios e de Telégrafos, Serasa S/A e a Telemig Celular (ABRAC, 2008).

Baseado em autores como Singh e Beurschgens (2006), Herring (2006), Lahey (2003), Tombs(2003), Swaka (2002b), Prescott, Herring e Panfely (2002), Calof e Skinner (1998), em cujos artigos se discutiam aspectos relacionados às organizações Classe Mundial em IC, foi elaborado o Quadro 2.8 que apresenta uma síntese dos principais requisitos (cultura, liderança, processo, estrutura organizacional, tecnologia, contra-inteligência e reconhecimento externo) e seus indicadores para um programa de Classe Mundial em IC. O Quadro 2.8 constitui uma estrutura de trabalho para oferecer *insights* aos profissionais

envolvidos com IC sobre as capacidades de seus programas de IC em relação aos programas Classe Mundial.

Requisitos		Indicadores				
Cultura	Alta administração	- Patrocinador da IC				
		- Reconhece o valor da IC				
		- Usa IC – IC suporta a todas as decisões-chave				
		- Fornecer conhecimento ao <i>staff</i> sobre IC				
	Reconhecimento das pessoas internas	- Envolvimento direto de tomadores de decisão do mais alto nível hierárquico				
		- Reconhecimento das contribuições ao processo de IC				
Liderança Coordenador de IC		- A empresa como um todo demonstra uma conscientização e aceitação da IC como uma atividade legítima e necessária				
		- Sistema de comunicação sistemático e contínuo				
		- Responsável corporativo				
		- Incentivo ao compartilhamento de informações				
Processo de IC		- Programa de comunicação contínua				
		Rotinas		- Diretores de IC profissionalmente treinados		
				- Declarações da Missão e objetivos da IC		
				- Procedimentos formalizados		
		Análise		- Processo formal para requisitar IC – identificar usuários		
				- Trabalhar o ciclo do negócio completo (Realizar análises de longo prazo (estratégia) e curto (operacional))		
				- Métodos de análise para lidar com dados quantitativos		
		Coleta		- Métodos de análise para lidar com dados qualitativos		
				Fontes de informações primárias		- Vários métodos de análise – diferentes perspectivas
						- Desenvolvimento de redes de pessoas internas e externas (funcionários, fornecedores, especialistas e outros)
				Fontes de informações secundárias		- Participação dos funcionários
						- Todos da organização devem conhecer IC
						- Orientações éticas
		- Relatórios				
		Avaliação		- Literatura cinza (não publicada)		
- Patentes						
Disseminação		- Internet				
		- Base de dados internas				
		- Base de dados externas				
		- Uso de métodos de avaliação (objetivos e/ou subjetivos)				
		- Disseminação seletiva da informação				

Quadro 2.8: Critérios para classificar um programa de IC Classe Mundial.

Fonte: Adaptado de Singh e Beurschgens (2006); Herring (2006); Lahey (2003); Tombs (2003); Swaka (2002b); Prescott, Herring e Panfely (2002); Calof e Skinner (1998).

Continua...

Continuação ...

Requisitos		Indicadores
Estrutura organizacional	Profissionais de IC	- Treinados profissionalmente
		- Experientes em suas empresas e ramo de atividades
		- Gestão de um plano de carreiras
		- Pessoas experientes possuem mais credibilidade
	Unidade de IC	- Unidade interna – resida na organização
		- Bem posicionada organizacionalmente
		- Com recursos necessários – tempo e financeiro
		- Equipe formal com profissionais experientes
		- Colaboradores treinados em tempo parcial (rede)
		- Trabalho em equipe
Tecnologia	- Tamanho da equipe de IC superior a 13 membros	
	- Tempo de experiência do programa de IC mais de 07 anos	
	- Uso de aplicativos para dar apoio ao processo de IC	
	- Canais eficazes de comunicação (Intranet/internet/extranet; e-mail; blog; banco de dados; groupware)	
Reconhecimento externo	- Otimizar o fluxo de informação – comunicação	
	- Presença de um software específico para IC (significa a institucionalização da IC na organização)	
Contra-inteligência	- O programa é reconhecido como o melhor em sua classe pelos <i>experts</i> de inteligência	
	- Controle de acesso à informação através da TIC	
		- Conhecer o que os concorrentes querem com as suas informações

Quadro 2.8: Critérios para classificar um programa de IC Classe Mundial.

Fonte: Adaptado de Singh e Beurschgens (2006); Herring (2006); Lahey (2003); Tombs (2003); Swaka (2002b); Prescott, Herring e Panfely (2002); Calof e Skinner (1998).

A cultura corporativa favorável ao compartilhamento de informações compreende o envolvimento direto de tomadores de decisão do mais alto nível hierárquico, isto proporciona ao programa de IC visibilidade e poder de influência sobre as decisões. O envolvimento facilita a definição das suas necessidades de inteligência e os mantém como participantes do processo. Os gerentes-executivos contam muitas vezes com fontes excelentes e a sua ampla experiência lhes permite participar eficazmente da interpretação da informação. Lahey (2003) e Tombs (2003) afirmam que aproximadamente 80% das informações que a inteligência precisa esta localizada na própria organização, principalmente em seus colaboradores. Sawka (1998) apresenta dois obstáculos para o compartilhamento de informações: as pessoas acreditam que guardar para si informações lhes dá poder adicional; ou pensam que compartilhá-las exigirá muito esforço. É importante que se trabalhe a motivação em compartilhar e a disponibilidade de canais eficazes de comunicação.

O trabalho em rede é a melhor solução para reduzir as dificuldades do compartilhamento de informação. A rede pode estar aí, mas é necessário liderança para

mantê-la e fazer com que todos trabalhem em conjunto, isso é o que ocorre em organizações Classe Mundial. Ao mesmo tempo, ao adotar redes, envolvendo diferentes pessoas, cria-se uma maior aceitação da IC dentro da organização. As redes desempenham importante papel não apenas para a coleta e análise das informações, mas para mudar a forma como as pessoas interagem. Reunir diversos executivos para trabalhar em um projeto de IC é uma boa maneira de transferir conhecimento e levá-los a agir em função da inteligência gerada (PRESCOTT; HERRING E PANFELY, 2002).

A implementação de canais de coleta de informações eficazes é fundamental para um programa de IC. Isto pode ser realizado através de tecnologias como: internet; intranet; email; blog; entre outras tecnologias da informação e comunicação (TIC). Outra consideração importante é a necessidade de mostrar o valor da IC a aqueles que contribuem para o programa. A implementação de um programa de comunicação sistemático e contínuo, adaptado a diferentes segmentos de usuários, é uma forma de gerar valor. É essencial uma interface "clara" entre o núcleo da função de IC e o resto da organização. A localização da função de IC é um item que afeta diretamente os resultados do programa. A unidade de inteligência deve assegurar que seus resultados alcancem oportunamente os tomadores de decisão. A menos que a inteligência seja comunicada àqueles que têm autoridade e responsabilidade de agir, nenhuma inteligência terá sido criada. Os resultados essenciais devem ser transmitidos em formato que não apenas prendam a atenção dos executivos, mas que os levem a agir a partir deles (TOMBS, 2003).

Outro aspecto a ser considerado é a infra-estrutura técnica que apóia todo o processo de comunicação de IC na organização Classe Mundial. As TIC permitem que as pessoas em toda organização compartilhem seu conhecimento e possibilita a organização uma gestão eficiente do conhecimento. Sistemas de inteligência eficientes recorrem a aplicativos para facilitar o armazenamento, recuperação, busca e análise de informações. As organizações criam ou adquirem sistemas de informação para apoiar as operações de inteligência, ajustados às suas necessidades de IC e à sua cultura. O sistema de informação não é a primeira coisa a fazer. É a última, depois de ter posto no lugar as pessoas e os processos certos. Então, é hora de institucionalizar as operações de inteligência e torná-las mais eficientes e eficazes com apoio das TIC, que possibilitará a cooperação entre diferentes funções, aos grupos trabalharem juntos, gera eficiência real e alavanca as necessidades de IC. A presença de um software específico para IC pode apontar a institucionalização da IC na organização (TOMBS, 2003; HERRING, 2006). Há uma variedade de tecnologias disponíveis no mercado para dar suporte à atividade de inteligência, o Quadro 2.9 apresenta as tecnologias mais

utilizadas segundo a percepção da comunidade de IC (associados da SCIP) (FEHRINGER, HOHHOF e JOHNSON, 2006).

<b>Rank</b>	<b>Tecnologias</b>
1	Pacotes de aplicativos <i>Office</i>
2	Intranet
3	Web ou teleconferência
4	Buscadores ou software de recuperação de texto
5	Software de gerenciamento de banco de dados
6	Software gestor de conteúdos ou de documentos
7	Software de comunicação instantânea
8	CRM Software
9	Blog
10	Software específico para IC desenvolvido pela organização
11	Software comercial específico para IC
12	Software ERP - Sistema de Gestão Empresarial

Quadro 2.9: Tecnologias utilizadas para dar suporte a IC.

Fonte: Adaptado de Fehring, Hohhof e Johnson (2006).

Um programa classe mundial contém pessoal adequado, o qual inclui um *mix* de profissionais dedicados, incluindo coordenadores, coletores, analistas e serviços personalizados de inteligência. Estes indivíduos são profissionalmente treinados e constituem o *staff* essencial. Outros profissionais voluntários e de atribuições de tempo parcial complementam a equipe, dependendo da sua expertise e competência para desenvolver as tarefas atribuídas. Autores como Prescott; Herring e Panfely (2002) indicam que as equipes de programas Classe Mundial possuem em média 14 membros, mas que 6 membros já indicam uma boa estrutura em IC. Equipes pequenas comprometem os resultados e se tornam um desafio para as organizações que iniciam suas operações em IC.

É fundamental que a IC seja uma atividade sistemática, contínua que resida na organização. A IC deve ser organizada e posicionada adequadamente na estrutura organizacional (CALOF e SKINNER, 1998; SINGH, A.; BEURSCHEGNS, 2006). Na prática, segundo Fehring, Hohhof e Johnson (2006), organizacionalmente, a IC encontra-se posicionada com maior frequência, como uma unidade organizacional própria ou como parte do Departamento de Marketing ou de Pesquisa de mercado, o Quadro 2.10 apresenta um *Rank* das unidades organizacionais que a IC esta vinculada.

<b>Rank</b>	<b>Unidade organizacional</b>
1	IC / <i>Business Intelligence</i>
2	Marketing ou de Pesquisa de mercado
3	Consultoria
4	Planejamento estratégico
5	Serviço de informação
6	Desenvolvimento de negócios/novas aquisições.
7	Desenvolvimento de produtos
8	Pesquisa e Desenvolvimento.
9	Tecnologias de Informação e Comunicação
10	Financeiro
11	Jurídico

Quadro 2.10: Unidade organizacional a qual a IC está vinculada.  
 Fonte: Adaptado de Fehring, Hohhof e Johnson (2006).

Todas as fases do Ciclo de IC devem ser respeitadas, pois nenhuma das fases do processo se sustenta por si só, todas são necessárias e agregam valor umas às outras. A falta de foco na definição das necessidades de inteligência compromete os resultados do programa IC e afasta os tomadores de decisão pela incapacidade de oferecer inteligência acionável que trate especificamente das implicações para a estratégia da organização. Sistemas de inteligência bem-sucedidos são, por definição, orientados pelas necessidades e devem gerar resultados que atendam explicitamente às solicitações dos tomadores de decisões. O planejamento assegura que os recursos escassos de inteligência (pessoal, tempo e financeiros) sejam utilizados com sabedoria (SWAKA, 2002b).

As organizações que possuem programas classe mundial adquirem informação competitiva e inteligência profissionalmente e eficientemente de fontes primárias e secundárias, incluindo fontes humanas (de ambos os lados de dentro e fora da organização). O uso pro ativo de ambas as fontes é a base para o processo de alerta antecipado. Orientações éticas e jurídicas rigorosas devem ditar como e em que circunstâncias a coleta e a utilização de inteligência provinda de fontes humanas são adequadas (HERRING, 2006).

Os programas de IC devem aplicar técnicas e métodos de análise específicos para lidar com dados qualitativos e quantitativos, pois visam informações que captam o comportamento dos concorrentes, reguladores, tecnologias e outros fatores de influência externos de forma que permita uma análise rigorosa, disciplinada por parte dos profissionais de IC. A variedade de métodos de análise para IC é demasiadamente grande (conforme foi apresentado na seção 2.4.4), a sua seleção cabe ao analista. As análises dos programas de inteligência criam ambos *insight* e prospecção, providenciando aos tomadores de decisão e

planejadores uma compreensiva visão da atual situação competitiva da organização e suas relações futuras. A análise frequentemente conclui com um olhar analítico sobre várias opções competitivas, como apropriações e recomendações (SAWKA, 2002b).

A qualidade de um programa IC de Classe Mundial pode ser avaliada pela relevância e extensão do portfólio de serviços de IC, e como esses serviços são usados para dar assistência à tomada de decisões na organização. No processo de avaliação é preciso encontrar uma maneira de identificar e medir a inteligência produzida, mas também é necessário definir a própria necessidade e a aplicação bem-sucedida da inteligência. Este é um processo complexo, mas é algo que as organizações Classe Mundial encontraram uma maneira de realizar. Ao integrar o processo de avaliação no processo de geração da inteligência, elas criam algo que agrega valor a todo o esforço de IC (HERRING, 2006).

Os mais avançados programas também conduzem operações de contra-inteligência, projetadas para proteger sua propriedade intelectual das atividades de inteligência de seus competidores. Tais esforços são estreitamente coordenados com segurança e usualmente são supervisionados pelo departamento jurídico (HERRING, 2006).

## **2.6 O processo de Inteligência Competitiva e a Gestão por Competências**

Por definição, considera-se que o trabalho de IC se dá em torno do ciclo de inteligência, numa atividade eminentemente de equipe, em que cada membro desempenha sua função ou funções. A realização do trabalho de IC depende da contribuição de muitas pessoas dentro da organização. Elas agem como fontes de informação, agentes de monitoramento, *experts* técnicos úteis à análise e interpretação dos dados, etc. Apenas por esse aspecto, já se poderia atribuir ao trabalho de IC o caráter de trabalho coletivo que, como outros do mesmo gênero, se realizam mais eficientemente no âmbito das equipes, em que cada membro desempenha a sua função, com muitas interações entre eles. A consolidação adequada da equipe de IC é tida como essencial para que suas atividades gerem os melhores resultados. Isso ocorre devido à própria natureza da IC, que exige profissionais competentes, cuja atuação se baseie em conhecimentos, habilidades e atitudes condizentes com o trabalho que executam, geralmente dividida em funções que representam todos os papéis necessários à realização da IC (AMARAL, 2006; LAHEY, 2003). No Quadro 2.11, estão listadas as características mais importantes das principais funções existentes nas equipes de IC.

Função	Descrição
<p><b>Coordenador</b> (organizar; ordenar conjuntamente)</p>	<p>Uma equipe é um conjunto organizado de indivíduos e alguém deve cuidar diretamente dessa organização, precisamente, o Coordenador! Suas atividades vão desde a organização de equipes de trabalho até o controle da realização de tarefas, passando pela alocação dos recursos e pelo planejamento das ações e diretrizes da equipe de IC.</p> <p><i>Responsabilidades:</i> Organizar reuniões; fixar horários; controlar a coerência das atividades; facilitar o fluxo de informações e a comunicação. Para isso se deve:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar e distribuir um diretório de inteligência de todos os arquivos e especialistas dentro da Empresa, associados entre si por suas <i>expertises</i>;</li> <li>• Pôr em contato direto os especialistas necessários à resolução de alguma questão crítica em inteligência;</li> <li>• Conduzir regularmente uma análise do fluxo de informações para a Inteligência dentro da Organização (que, em linhas gerais, seria composta por: 1) determinação das informações mais comumente necessárias; 2) identificação das fontes mais utilizadas; 3) disponibilização dos meios/canais de comunicação mais requisitados pelas pessoas);</li> <li>• Conduzir regularmente auditorias de inteligências, com o intuito de identificar <i>experts</i>, fontes privilegiadas para a inteligência e outros elementos cujo impacto sobre a produção de inteligência da organização seja relevante;</li> <li>• Manter relações simples e de confiança com os tomadores de decisão.</li> </ul>
<p><b>Analista</b> (analisar as informações e formar a inteligência)</p>	<p>O papel essencial desse profissional é o de transformar informações coletadas em inteligência útil à tomada de decisão pelo tomador de decisão.</p> <p><i>Responsabilidades:</i></p> <p>A partir das informações coletadas interpretam fatos e situações dos ambientes interno e externo, objetivando a antecipação da organização às possíveis ameaças e/ou oportunidades surgidas no ambiente. Dessa forma consegue chegar o mais próximo possível das situações de interesse da organização, uma das suas principais funções. Para isso, é requerida uma série de competências:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de entrevistar pessoas;</li> <li>• Até a capacidade de prever tendências e observar as implicações estratégicas dos acontecimentos expressos pelos dados;</li> <li>• Perfeccionista; mentalmente direcionados (i.e., focados) à solução de problemas; manipulador competente de fontes de informação; excelentes ouvintes; criativos; persistentes; pensadores estratégicos; comunicativos (dotados de ampla rede de contatos);</li> <li>• Obter uma visão geral de modelos analíticos básicos;</li> <li>• Saber avaliar se a técnica analítica apropriada está sendo usada;</li> <li>• Reconhecer a inevitável existência de <i>gaps</i> e <i>blindspots</i>;</li> <li>• Saber quando parar a análise.</li> </ul>

Quadro 2.11: Principais funções de IC.

Fonte: Adaptado de Cardoso (2003), Lahey (2003), Calof (1999) e Fuld (1995).

Continua...

Continuação...

Função	Descrição
<p><b>Coletor</b> (coletar dados e informações)</p>	<p>O Coletor busca a matéria-prima através da qual a inteligência será produzida, sendo, portanto, uma função absolutamente estratégica!</p> <p><i>Responsabilidades:</i></p> <p>Os coletores cuidam de reunir informações sobre o ambiente, com enfoque no passado e no presente para a equipe. Esse profissional deve possuir uma série de competências, envolvendo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnologia da Informação;</li> <li>• Fontes de informação;</li> <li>• Organização da informação;</li> <li>• Ética.</li> </ul>

Quadro 2.11: Principais funções de IC.

Fonte: Adaptado de Cardoso (2003), Lahey (2003), Calof (1999) e Fuld (1995).

Ponto central nas discussões sobre a consolidação das equipes de IC, a competência é tida como o melhor referencial para a capacitação de indivíduos e para a formação de equipes de alto desempenho em IC, o que se deve à própria natureza da inteligência, que exige dos profissionais e dos grupos de trabalho, no exercício das diferentes funções, mais que conhecimentos acumulados.

Freury e Freury (2001) definem competência como um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Assume-se aqui uma definição para a competência inspirada em Fleury e Fleury (2001), que designa como o termo utilizado para qualificar a pessoa apta a realizar, no presente, sua atividade na prática com maestria, tendo, para tanto, suficiente conhecimentos, habilidades e atitudes. Essa definição trata a competência como um termo amplo, composto por aspectos intelectuais, emocionais e morais, sendo todos importantes para o desempenho adequado das funções nas quais o profissional é dito competente. Além disso, a definição deixa claro que todos os profissionais, mesmo aqueles já reconhecidos como competentes, devem buscar o aperfeiçoamento contínuo.

A definição anterior explicita as três dimensões da competência: o "saber" (conhecimentos), o "saber fazer" (habilidades) e o "saber ser" (atitudes). Dessa forma, ser competente passa a ser a consequência da utilização adequada pelo profissional de seus

atributos de competência, isto é, dos conhecimentos, habilidades e atitudes que possui e que são compatíveis com a função de IC que ele desempenha.

O uso do conceito de competência permitiu o surgimento de uma gestão de pessoas mais alinhada com as expectativas e as necessidades das organizações e dos indivíduos (DUTRA, 2004; ARTHUR e ROUSSEAU, 1996). Um modelo de GPPC visa reconhecer, formar e ampliar conhecimentos, habilidades e atitudes, gerenciáveis na forma de grupos reunidos segundo suas similaridades funcionais, denominados de competências, de forma que agreguem valor à organização e ao indivíduo. Esse modelo é particularmente útil às organizações para as quais o aprimoramento, a inovação e a aprendizagem organizacional são determinantes para a sua competitividade, que é justamente o contexto no qual as equipes de IC estão inseridas.

A aplicação desse modelo de gestão de pessoas às equipes de IC poderá contribuir para o aumento da sua eficiência e eficácia (AMARAL et al, 2008). De maneira geral, a eficácia pode ser entendida como a capacidade de atingir um resultado esperado. Já a eficiência agrega a essa capacidade a noção de rendimento, ou seja, de produção do resultado com o mínimo esforço (MICHAELIS, 2008). Na área de IC, a eficácia pode ser medida pelo nível de utilização das informações resultantes da atividade para o suporte à tomada de decisão (MARCIAL, 2007) e a eficiência como a relação entre o esforço realizado pela equipe de inteligência e os resultados obtidos.

Um modelo de gestão de pessoas, segundo Fischer (2002) e Dutra (2004), pode ser definido como a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e processos de gestão. Por meio desses mecanismos, implementa diretrizes e orienta os estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham.

A GPPC deve se consolidar tendo como base uma perspectiva de gestão de carreiras. A carreira não deve ser entendida como um caminho rígido, mas como uma sequência de posições e de trabalhos realizados pela pessoa, articulada de forma a conciliar o desenvolvimento pessoal com o desenvolvimento organizacional. Os principais agentes do sistema de administração de carreiras são as próprias pessoas, que baseadas em seu projeto profissional e no conhecimento das oportunidades oferecidas pela empresa e pelo mercado de trabalho, gerenciam suas carreiras. À empresa cabe estimular e apoiar as pessoas em seu crescimento profissional (DUTRA, 2004; SILVA, 2003; ARTHUR e ROUSSEAU, 1996).

O Quadro 2.12 apresenta as principais características dos subsistemas desse modelo de gestão, destacando suas principais contribuições à IC.

<b>Subsistemas</b>	<b>Características</b>	<b>Por que é importante para IC?</b>
Treinamento e Desenvolvimento	Mecanismos de evolução das competências; Permite reconhecer e desenvolver atributos de competência.	Garante os meios para a formação contínua da equipe, algo imprescindível para a IC.
Recrutamento e Seleção	Construção de uma equipe mais eficiente e eficaz; Permite a recomposição da equipe de forma mais eficiente.	Garante escolha de profissionais com o maior potencial para a equipe, diminuindo a margem de erro.
Avaliação de Desempenho	"Não existe evolução sem avaliação!". Garante os mecanismos de avaliação ( <i>feedback</i> ) imprescindíveis a um modelo de gestão como esse, no qual a intervenção é uma parte fundamental.	Esse é fator fundamental para qualquer processo de melhoria contínua.
Carreira e Sucessão	Motivação / Reconhecimento / Espaço ocupacional; Ao invés de valorizar apenas o "tempo de casa" do funcionário, esse modelo leva em consideração a forma como a carreira do profissional é construída, segundo os aspectos que agregam valor à organização.	A evolução dos profissionais de IC durante suas carreiras é fundamental para a sua eficiência e eficácia ao longo dos anos.
Segurança e Saúde ocupacional	Com esse modelo, a empresa se torna mais apta a reconhecer e assumir suas responsabilidades junto a seus funcionários.	Garante a integridade psicológica e mental de seus funcionários, devido ao nível de responsabilidade (e à conseqüente pressão) a que estão submetidos.
Relações trabalhistas	Esse modelo leva alguma desvantagem nesse quesito, frente ao modelo tradicional, mais bem adaptado às leis trabalhistas vigentes.	Facilita a consolidação dessa categoria profissional.
Remuneração	Esse modelo permite associar a remuneração ao desempenho, premiando os profissionais mais competentes, e aqueles que evoluem no sentido de agregar valor à empresa.	No trabalho de IC, a competência é o maior diferencial do profissional e, com esse modelo de remuneração, garante-se o estímulo à evolução das competências e à permanência dos bons profissionais na equipe (evita a perda de talentos).

Quadro 2.12: Características do modelo de GPPC, e suas principais contribuições à IC.

Fonte: Amaral (2006).

Um dos primeiros passos para a implantação da GPPC em uma organização é a realização do mapeamento das competências, que servirá de base para o modelo de GPPC. Faz parte do processo de mapeamento a elucidação das competências dos cargos da organização (que, no caso do trabalho de IC, são definidos para cada função), através do levantamento dos atributos de competência (conhecimento, habilidade e atitude), os quais são reunidos por semelhança e convertidos em competências (RUZZARIN et al, 2002).

Mclagan (1997) descreve várias abordagens para o mapeamento de competências, entre as quais se destacam:

- Entrevista: Entrevistar os atuais trabalhadores, identificando situações e desafios que eles já enfrentaram;
- Observação: Consiste na análise do trabalho e no registro de seus resultados e do que é preciso para alcançá-los;
- Simulações: Para fazer algumas suposições sobre o futuro do trabalho e do ambiente de trabalho, temos que desenhar a partir das tendências das informações, previsões sobre a indústria e sua estratégia de negócio.

A partir das diretrizes apresentadas para o mapeamento de competências por Ruzzarin et al (2002) e Mclagan (1997), Amaral et al (2008) desenvolveu um modelo de mapeamento composto por atividades a serem executadas e ferramentas para suporte. O modelo, apresentado no Quadro 2.13, foi desenvolvido por meio de pesquisa-ação tendo como objeto de pesquisa a equipe de IC do Núcleo de Informação Tecnológica em Materiais da Universidade Federal de São Carlos (NIT/Materiais) (COUGHLAN e COUGHLAN, 2002). O Núcleo é especializado em IC e tem buscado a implementação da GPPC por reconhecer seus benefícios para a gestão de equipes de inteligência.

O modelo apresentado no Quadro 2.13 compreende uma sequência de atividades e resultados bem definidos, além do uso de ferramentas criadas especificamente para suporte às atividades, a saber: 1) "Base de referência"; 2) "Glossário de atributos de competências em IC" e 3) "Coletor de percepções de competências".

A Base de referência (AMARAL, 2006), constitui-se num repositório de competências referenciais para o trabalho de IC, bem como dos conhecimentos, habilidades e atitudes (denominados atributos de competência) que as compõem. A Base serve de referência ao processo de implementação do mapeamento, aumentando a sua eficiência. Além disso, o seu uso facilita tanto a comunicação do conceito de competências aos membros da equipe de IC, quanto à formação da visão de como as competências determinam a excelência no exercício das funções de IC. A Base também permite a delimitação das alternativas válidas para o mapeamento, indicando o conjunto de atributos a serem considerados no processo. Isso é útil para a conservação do foco do trabalho, acarretando aumento da eficiência e da eficácia do processo.

Atividade	Descrição	Ferramentas	Resultados
1	Coleta das percepções sobre a competência em IC da equipe: <ul style="list-style-type: none"> <li>• O respondente indica quais características positivas para o desenvolvimento do Ciclo de IC seu colega avaliado possui? (Gosto).</li> <li>• O respondente indica quais características negativas para o desenvolvimento do Ciclo de IC seu colega avaliado possui? (Não Gosto).</li> <li>• O respondente indica quais características positivas para o desenvolvimento do Ciclo de IC seu colega avaliado deveria possui? (Melhor seria).</li> </ul>	Ferramenta computacional : Coletor de percepções de competências	Percepções de competência em IC da equipe.
2	Conversão das percepções em características positivas.		Características positivas
3	Classificação das características positivas em atributos de competência em IC	Glossário de atributos de competências em IC	Atributos de competência (CHA)
4	Elaboração dos indicadores de competência em IC da equipe: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicador de importância dos atributos de competência;</li> <li>• Indicador do nível de domínio dos atributos de competência pela equipe.</li> </ul>	Planilha eletrônica	Indicadores de competências em IC da equipe
5	Intervenção do coordenador de IC para a seleção dos atributos de competência para gestão.	Base de referência Indicadores de competências em IC da equipe Capacidade de Gestão	Atributos selecionados para gestão

Quadro 2.13: Modelo para o mapeamento de competências em IC.

Fonte: Amaral et al, (2008).

A principal função da Base de referência, portanto, é fornecer atributos úteis à construção do mapeamento na organização. Tendo em vista que as equipes de IC e seus contextos de atuação possuem especificidades, esse modelo de mapeamento permite adaptar as listas de atributos e competências a essas realidades particulares, permitindo um mapeamento mais preciso e funcional. A Base de referência é constituída por seis competências referenciais em IC: Relacionamento Interpessoal; Capacidade Analítica; Coleta de informações, Comunicação; Trabalho em equipe; e Organizar e gerenciar processos. Os Quadros 2.14, 2.15, 2.16, 2.17, 2.18 e 2.19 apresentam os atributos que compõem as competências referenciais em IC.

Segundo Amaral (2006) alguns atributos listados abaixo valem para as três funções de IC, enquanto outros, não. Estabeleceu-se a seguinte simbologia para estabelecer os

atributos específicos a cada função e comum a todas: Coordenador (coo); Analista (ana); Coletor (col); Comum a todas as funções (\*).

<b>Relacionamento Interpessoal</b>		
Construção de uma rede de contatos (interna e externa a organização, bom relacionamento com a equipe)		
<b>Conhecimento</b>	<b>Habilidade</b>	<b>Atitude</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ferramentas de <i>groupware</i> (*)</li> <li>- Mecanismos de troca de informações na organização e no setor industrial(*)</li> <li>- Tecnologia da informação (*)</li> <li>- Terminologia do setor (*)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprender com as experiências</li> <li>- Compreender tipos psicológicos (ana, col)</li> <li>- Influência (coo)</li> <li>- Liderança (coo)</li> <li>- Negociação (ana, col)</li> <li>- Perspicácia (*)</li> <li>- Relacionamento com a alta administração (coo)</li> <li>- Saber ouvir (*)</li> <li>- Trabalhar sob pressão (ana)</li> <li>- Uso de redes de contatos (*)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assertividade (coo)</li> <li>- Confiabilidade (*)</li> <li>- Cooperação (ana, col)</li> <li>- Diplomacia (coo)</li> <li>- Discrição (coo)</li> <li>- Empatia (coo)</li> <li>- Ética (*)</li> <li>- Flexibilidade (*)</li> <li>- Humildade(ana, coo)</li> <li>- Motivação (*)</li> <li>- Respeito (ana)</li> <li>- Sriedade (*)</li> <li>- Iniciativa (ana)</li> <li>- Percepção (ana)</li> <li>- Segurança (ana)</li> </ul>
Coordenador (coo)	Analista (ana) Coletor (col)	Comum a todas as funções (*)

Quadro 2.14: Competência referencial 1: Relacionamento Interpessoal.

Fonte: Amaral (2006).

<b>Capacidade Analítica</b>		
Avaliar e interpretar sistematicamente os dados, a fim de identificar fatos relevantes, <i>insights</i> e relacionamentos-chave, para o estabelecimento de conclusões úteis à tomada de decisão.		
<b>Conhecimento</b>	<b>Habilidade</b>	<b>Atitude</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estratégia organizacional (*)</li> <li>- Estrutura organizacional (*)</li> <li>- Metodologia científica (ana)</li> <li>- Métodos, Técnicas e Ferramentas de análise (*)</li> <li>- Organização da informação(coo, col)</li> <li>- Setor industrial (*)</li> <li>- Tecnologia da informação (*)</li> <li>- Terminologia do setor (*)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprender com as experiências (*)</li> <li>- Apresentação de resultados (*)</li> <li>- Capacidade de síntese (ana, col)</li> <li>- Discernimento (ana, col)</li> <li>- Extrair dados relevantes (ana, col)</li> <li>- Extrair implicações estratégicas (ana)</li> <li>- Gerar explicações consistentes dos fatos (ana)</li> <li>- Identificar tendências, padrões e relacionamentos-chave em meio aos dados coletados (ana)</li> <li>- Gerar recomendações de acordo com a análise (ana)</li> <li>- Interpretação de dados</li> <li>- Intuição (ana, col)</li> <li>- Julgamento (ana)</li> <li>- Lidar com ambiguidades, conflitos e dados incompletos (ana)</li> <li>- Organizar informações (ana, col)</li> <li>- Pensamento analítico (ana)</li> <li>- Perspicácia (*)</li> <li>- Raciocínio estratégico (*)</li> <li>- Raciocínio lógico (ana)</li> <li>- Resolução de problemas (*)</li> <li>- Saber quando parar a análise (ana)</li> <li>- Trabalhar sob pressão (ana)</li> <li>- Trabalhar, sem frustração, com resultados intangíveis (ana)</li> <li>- Visão de futuro (ana)</li> <li>- Visão global (ana)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agilidade (*)</li> <li>- Confiabilidade (*)</li> <li>- Estar constantemente atento às informações (ana, col)</li> <li>- Ética (*)</li> <li>- Criatividade (ana, col)</li> <li>- Curiosidade (ana, col)</li> <li>- Discrição (coo)</li> <li>- Meticulosidade (col)</li> <li>- Observação (col)</li> <li>- Organização (*)</li> <li>- Percepção (ana)</li> <li>- Perfeccionismo (ana)</li> <li>- Perseverança (*)</li> <li>- Pró-atividade (*)</li> <li>- Segurança (ana, coo)</li> <li>- Senso crítico (ana, coo)</li> <li>- Sriedade (*)</li> </ul>
Coordenador (coo)	Analista (ana) Coletor (col)	Comum a todas as funções (*)

Quadro 2.15: Competência referencial 2: Capacidade Analítica.

Fonte: Amaral (2006).

<b>Comunicação</b>		
Captura e disseminação de informações interna ou externa à equipe de IC.		
<b>Conhecimento</b>	<b>Habilidade</b>	<b>Atitude</b>
-Mecanismos de troca de inf. (*) -Organização da informação (coo,col) -Relatórios (*) -Técnicas de Entrevista (*) -Tecnologia da informação (*) -Terminologia do setor (*)	-Aprender com as experiências (*) -Apresentação de resultados (*) -Capacidade de obtenção de dados não publicados (ana, coo) -Capacidade de síntese (ana, coo) -Compreender tipos psicológicos (ana, coo) -Entrevista (*) -Influência (coo) -Negociação (ana, col) -Observação dos modelos mentais dos tomadores de decisão (ana, col) -Perspicácia (*) -Raciocínio lógico (ana) -Redigir relatórios (*) -Relacionamento com a alta administração(coo) -Saber ouvir (*)	-Assertividade (coo) -Confiabilidade (*) -Diplomacia (coo) -Empatia (coo) -Discrição (coo) -Ética (*) -Humildade (ana, col) -Respeito (coo) -Segurança (*) -Seriiedade (ana, col)

Coordenador (coo)      Analista (ana)      Coletor (col)      Comum a todas as funções (\*)

Quadro 2.16: Competência referencial 3: Comunicação.

Fonte: Amaral (2006).

<b>Coleta de informações</b>		
Competência relacionada à busca, recuperação, adequação e arquivamento dos dados potencialmente úteis à resolução dos problemas de inteligência.		
<b>Conhecimento</b>	<b>Habilidade</b>	<b>Atitude</b>
-Estrutura organizacional (*) -Fontes de informação (*) -Inteligência competitiva (*) -Mecanismos de troca de informações na organização e no setor industrial * -Métodos, Técnicas e Ferramentas de coleta (*) -Organização da informação (coo,col) -Setor industrial (*) -Técnicas de catalogação (col) -Técnicas de Entrevista (*) -Tecnologia da informação (*) -Terminologia do setor (*)	-Aprender com as experiências (*) -Capacidade de acionar fontes criativas (ana, col) -Capacidade de obtenção de dados não publicados (ana, col) -Capacidade de síntese (ana, col) -Compreender tipos psicológicos (ana, col) -Destreza com as fontes (col) -Discernimento (ana, col) -Entrevista (*) -Extrair dados relevantes (ana, col) -Foco nos resultados (col) -Gerenciar buscas (col) -Gerenciar fontes (col) -Identificar fontes (col) -Interpretação de dados (*) -Julgamento (ana) -Organizar informações (ana, col) -Percepção de sinais fracos (ana, col) -Perspicácia (*) -Raciocínio lógico(ana) -Reconhecer anomalias de informação (col) -Relacionamento com a alta administração (coo) -Resolução de problemas (*) -Saber ouvir (*) -Trabalhar, sem frustração, com resultados intangíveis (ana) -Versatilidade (col)	-Agilidade (ana, col) -Confiabilidade (*) -Criatividade (ana, col) -Curiosidade (ana, col) -Detalhista (col) -Diplomacia (ana) -Estar constantemente atento às informações (ana, col) -Empatia (coo) -Ética (*) -Flexibilidade (*) -Meticulosidade (col) -Motivação (*) -Observação (col) -Organização (*) -Perseverança (*) -Pró-atividade (*) -Respeito (coo) -Senso crítico (ana, coo) -Seriiedade (*)

Coordenador (coo)      Analista (ana)      Coletor (col)      Comum a todas as funções (\*)

Quadro 2.17: Competência referencial 4: Coleta de informações.

Fonte: Amaral (2006).

<b>Trabalho em equipe</b>		
Trabalho coletivo ao qual os integrantes do grupo somam suas competências em torno de um propósito único.		
<b>Conhecimento</b>	<b>Habilidade</b>	<b>Atitude</b>
-Organização da informação (coo,col) -Relatórios (*) -Tecnologia da informação (*)	-Aprender com as experiências (*) -Apresentação de resultados (*) -Influência (coo) -Julgamento (ana) -Liderança (coo) -Negociação (ana, coo) -Organizar equipes (coo) -Raciocínio lógico (ana) -Resolução de problemas (*) -Saber ouvir (*) -Trabalhar sob pressão (ana) -Versatilidade (col) -Visão global (ana)	-Agilidade (ana, col) -Assertividade (coo) -Confiabilidade (*) -Cooperação (ana, col) -Criatividade (ana, col) -Diplomacia (coo) -Discrição (coo) -Empatia (coo) -Ética (*) -Flexibilidade -Humildade (ana, coo) -Motivação (*) -Observação (col) -Organização (*) -Perseverança (*) -Pró-atividade (*) -Respeito (coo) -Segurança (*) -Seriidade (ana, coo) -Senso crítico (ana, coo)
Coordenador (coo)	Analista (ana)    Coletor (col)	Comum a todas as funções (*)

Quadro 2.18: Competência referencial 5: Trabalho em equipe.  
Fonte: Amaral, 2006.

<b>Organizar e gerenciar processos</b>		
Estabelecer processos eficientes e eficazes na solução dos problemas de inteligência apresentados pelos clientes. Previsão e organização das ações e dos recursos necessários à realização do trabalho de inteligência.		
<b>Conhecimento</b>	<b>Habilidade</b>	<b>Atitude</b>
-Conduzir auditorias de inteligência (coo) -Estrutura organizacional (*) -Inteligência competitiva (*) -Mecanismos de troca de informações na organização e no setor industrial * -Organização da informação (coo, col) -Planejamento (coo) -Tecnologia da informação (*)	-Aprender com as experiências (*) -Discernimento (ana, col) -Foco nos resultados (col) -Influência (coo) -Julgamento (ana) -Liderança (coo) -Negociação (coo, col) -Organizar equipes (coo) -Organizar informações (ana, col) -Raciocínio estratégico (*) -Raciocínio lógico (ana) -Resolução de problemas (*) -Relacionamento c/ a alta administração (coo) -Saber ouvir (*) -Visão global (ana)	-Agilidade (ana, col) -Assertividade (coo) -Confiabilidade (*) -Diplomacia (coo) -Discrição (coo) -Empatia (coo) -Ética (*) -Estar constantemente atento às informações (ana, coo) -Flexibilidade (*) -Humildade (na, col) -Motivação (*) -Organização (*) -Perseverança (*) -Pró-atividade (*) -Respeito (coo) -Segurança (*) -Seriidade (ana, coo) -Senso crítico (ana, coo)
Coordenador (coo)	Analista (ana)    Coletor (col)	Comum a todas as funções (*)

Quadro 2.19: Competência referencial 6: Organizar e gerenciar processos.  
Fonte: Amaral, 2006.

O Glossário de atributos de competências em IC (AMARAL et al, 2008) corresponde a uma descrição dos atributos de competências presentes na Base de referência, segundo a visão de *experts* da área de IC, que discutem aspectos relacionados aos papéis de inteligência e à formação de equipes de IC (LAHEY, 2003; FULD, 1995; CALOF, 1999;

VARGAS & SOUZA, 2001; MILLER, 2000; FLEISHER, 2004; HERRING, 2002; SULLIVAN, 2003; SAWKA, 2002; 1999b). A função do glossário é permitir a obtenção de um consenso sobre os atributos de competência, de forma que os membros da equipe de IC possuam a mesma compreensão de seus significados.

A ferramenta computacional "Coletor de percepções de competências" foi concebida para viabilizar a coleta dos atributos de competências mais valorizados pela equipe de IC, aquelas reconhecidas como as características mais necessárias a uma atuação de alto desempenho. O Coletor é uma aplicação web que permitiu o levantamento de atributos *on line*, possibilitando aos membros da equipe listar e classificar suas percepções segundo uma referência clara, que é o glossário.

Na última atividade do mapeamento (Quadro 2.13), a partir da análise dos atributos coletados pela aplicação, são elaborados dois indicadores de competência em IC da equipe: a) importância dos atributos de competência e b) nível de domínio dos atributos de competência pela equipe. Esses indicadores permitem uma visualização quase imediata dos pontos fortes e fracos da equipe, Com isso, o modelo apresentado por Amaral et al (2008) possibilita insights iniciais para a gestão das competências da equipe de IC.

O Indicador de importância dos atributos de competência pode ser visualizado na distribuição geral dos atributos na equipe. Alguns atributos ocorrem com maior intensidade que outros. Como se trata de uma soma de percepções, os atributos de maior ocorrência representam a visão da equipe sobre o que é mais importante. Sendo assim, os atributos de maior soma seriam os principais candidatos à gestão por competências da equipe.

É possível visualizar atributos reconhecidos pela equipe como pontos a serem melhorados, isto é, que apresentam um baixo nível de domínio do atributo de competência pela equipe. Também são pontos a serem melhorados aqueles em que os atributos considerados estratégicos pela organização possuem baixa incidência. A percepção dada pelo modelo da existência de pontos fortes e fracos na equipe permite o estabelecimento de referência para o julgamento por parte da organização, se o nível de competências existente satisfaz as demandas oriundas tanto da estratégia organizacional quanto dos projetos a serem assumidos pela equipe. Apesar dessa percepção constituir um dentre outros elementos da decisão sobre a execução de projetos, ela é vital no sentido da conscientização para ações de reorganização da equipe capazes não só de viabilizar a realização de projetos mas também de manter as competências da equipe continuamente alinhadas à estratégia (AMARAL et al, 2008).

A análise do Indicador nível de domínio dos atributos de competência pela equipe (pontos fortes e fracos) permite a construção de soluções que aumentem a eficiência da equipe frente aos desafios atuais, tanto pela superação dos pontos fracos quanto pela valorização dos pontos fortes, além de permitir a busca de novas possibilidades de atuação pela valorização dos pontos fortes já existentes. Esses são processos gerenciados, cabíveis no contexto da GPPC por serem processos baseados nos atributos de competência. Além disso, essas informações podem ser utilizadas por cada pessoa para seu autoconhecimento, como motivação para a realização de mudanças em sua atuação profissional, com impacto direto sobre sua carreira e sobre sua capacidade de gerenciá-la. Para isso, é necessário que se tenha um número adequado de respostas sobre cada indivíduo, de forma que os resultados sejam representativos da sua realidade e, conseqüentemente, da própria equipe (AMARAL et al, 2008).

O conhecimento e o uso adequado do glossário por parte dos respondentes constituem-se num fator crítico de sucesso no levantamento de quais atributos são mais reconhecidos, quais tem maior impacto sobre a atividade de IC para a equipe. A Intervenção do coordenador de IC se dá devido ao grande número e diversidade de atributos de competência presentes nas equipes, o que estabelece a necessidade de se realizar uma seleção dos atributos que poderiam causar maior impacto nos resultados do trabalho de IC, num número adequado à capacidade de gestão da organização.

Porém o trabalho de Amaral (2006) apresentou algumas limitações, seus resultados não puderam ser generalizados pelo método de pesquisa (pesquisa-ação) utilizado. Ao buscar uma solução para o problema estudado, o trabalho ficou limitado em uma única equipe de trabalho especializada em IC, denominada NIT/Materiais. O critério utilizado para avaliar a suficiência das competências referenciais (Quadros 2.14, 2.15, 2.16, 2.17, 2.18 e 2.19) foi que as mesmas deveriam satisfazer a realização, de forma eficaz e eficiente, de todas as atividades do Ciclo de IC apresentadas em NIT (2004). Sua aplicação permitiu concluir pelo cumprimento, por parte das competências, dos seus requisitos, pelo menos no contexto da equipe NIT/Materiais, porém não se podem fazer afirmações quanto ao seu desempenho frente a outras equipes de IC.

Sobre a opção pela coleta de atributos de competência da literatura, há que se discutir a questão da suficiência de artigos. Como a área de competências é relativamente recente, a literatura em IC tem discutido esse assunto apenas indiretamente. Atributos de competência são apresentados em discussões a cerca das equipes de IC, do recrutamento de pessoal ou da formação acadêmica, e não em textos que busquem, à luz da gestão por

competências, estruturar uma visão global a cerca das competências em IC. O reflexo principal desse fato é o provável não esgotamento do assunto por nenhum dos autores consultados por Amaral (2006).

Outro ponto em questão é a indicação dos atributos por função, esta respeitou a indicação dos autores utilizados no levantamento bibliográfico realizado por Amaral (2006), em sua maioria americana, o que pode ter causado algumas deficiências no modelo, como por exemplo, o privilegio de atributos frente a outros mais representativos do contexto brasileiro, como por exemplo, proficiência em língua inglesa.

Outra iniciativa compreendendo o mapeamento de competências em IC foi realizada pela *Competitive Intelligence Foundation* (CIF), envolvida na pesquisa, coleta e catalogação do corpo de conhecimento de IC. Este projeto esta focado nas competências dos profissionais na pratica da atividade de IC, visa determinar as praticas profissionais futuras na atividade, através de treinamentos, definição de uma carreira e de publicações (BRODY, 2008). Determinar um corpo de conhecimento se refere em estabelecer parâmetros em termos de competências para um conjunto padrão de práticas.

A *Society of Competitive Intelligence Professionals* (SCIP) e a *Competitive Intelligence Foundation* (CIF) requisitaram aos associados da SCIP (profissionais de IC) validarem um conjunto de competências essenciais de IC, habilidades que os profissionais atuantes nas atividades de IC precisam possuir para desempenhar seu trabalho de maneira efetiva (PRESCOTT, 2009). Esta pesquisa *survey* (disponibilizada em: <http://www.centraldesktop.com/prescott/competitiveintelligencebodyofknowledge/doc/2104930/>) é parte dos esforços para desenvolver um corpo de conhecimento para os profissionais de IC, o resultado irá identificar áreas críticas para o desenvolvimento futuro da profissão, Nos Quadros 2.20, 2.21, 2.22, 2.23, 2.24, 2.25 e 2.26 a seguir, são apresentados sete Domínios de competências em IC, os domínios compreendem oitenta e seis competências individuais referentes à prática de IC (PRESCOTT, 2009).

<b>Domínio da competência:</b> Gerenciar projetos IC
<p>Definição do trabalho: Competências associadas com início, planejamento, execução, acompanhamento e avaliação de projetos de IC de diferentes tipos e escopo variando de <i>ad hoc</i> para, estratégico a tático.</p> <p><i>Competências:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Gerenciar o planejamento, priorização, execução, monitoração, controle e escolha para os múltiplos projetos de IC.</li> <li>-Gerenciar, estabelecer de forma apropriada equipes ou indivíduos para projetos de IC;</li> <li>-Aplicar habilidades de gestão de tempo por projetos de IC;</li> <li>-Identificar as necessidades e preparar o escopo para o projeto de IC;</li> <li>-Determinar e assegurar a provisão dos recursos necessários ao projeto de IC (pessoal, orçamento);</li> <li>-Identificar e gerenciar as fontes de informação apropriadamente;</li> <li>-Produzir análise acionável para a tomada de decisão;</li> <li>-Personalizar e comunicar as entregas de forma apropriada aos clientes;</li> <li>-Conduzir e utilizar o <i>feedback</i> proporcionado pelos clientes internos e externos;</li> <li>-Trabalhar com outras unidades organizacionais da organização para facilitar a integração da IC;</li> <li>-Determinar as necessidades a ser entregues no final do projeto para apoiar a implementação de estratégias e táticas.</li> </ul>

Quadro 2.20: Domínio da competência: Gerenciar projetos IC.  
Fonte: Adaptado de Prescott (2009).

<b>Domínio da competência:</b> Conduzir a coleta de inteligência e gestão de recursos informacionais
<p>Definição do trabalho: Competências que envolvem conhecimentos na coleta, aplicação, organização e gestão dos recursos de informação e tecnologias associadas conduzidos de uma maneira ética e legal.</p> <p><i>Competências:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicar técnicas de gestão do conhecimento e tecnologia da informação para apoiar as atividades de IC (ferramentas de gestão do fluxo de trabalho busca, coleta, consolidação, organização, recuperação, armazenamento e disseminação da informação);</li> <li>- Aplicar conhecimento de ferramentas de gestão de base de dados;</li> <li>-Obter e desenvolver ativos relacionados a tecnologia da informação;</li> <li>-Colaborar com os profissionais da gestão do conhecimento para apoiar IC;</li> <li>-Entenda e obedeça a exigências de propriedade intelectuais, leis e práticas específicas do país (por exemplo, patentes, marcas registradas, direito autorais, segredos de comércio);</li> <li>-Projete e implemente estratégias de busca apropriadas para projetos de inteligência e pedidos de informação;</li> <li>-Utilize padrões de coleta de informações éticos e legais;</li> <li>- Localize e use informações secundárias apropriadas e técnicas de coleta de conteúdo (por exemplo, fontes abertas, bancos de dados, literatura cinzenta, Google);</li> <li>-Especifique, estruture e/ou use base de dados interna;</li> <li>-Use técnicas apropriadas de coleta de informações primárias (por exemplo, entrevista, pesquisas, observação, <i>networking</i> social, participação em eventos);</li> <li>-Desenvolva e gerencie recursos internos e externos e redes para coleta de informação;</li> <li>-Avalie a credibilidade, precisão, confiabilidade, atualização da fonte de informação;</li> <li>-Filtre, compile e armazene informação em um formato acessível e utilizável.</li> </ul>

Quadro 2.21: Conduzir a coleta de inteligência e gestão de recursos informacionais.  
Fonte: Adaptado de Prescott (2009).

**Domínio da competência:**

Conduzir a análise de inteligência e os processos de entrega

Definição do trabalho: Competências associadas com a manipulação de dados para produzir inteligência acionável e sua entrega a clientes de IC a todos os níveis da organização

*Competências:*

- Use padrões éticos e legais na aplicação e interpretação de métodos analíticos, resultados e processos de entrega;
- Estruture o quadro de tarefas de análise de inteligência utilizando uma estrutura de trabalho e modelos analíticos apropriados;
- Adote e utilize uma abordagem analítica multidisciplinar mais apropriada;
- Selecione e aplique as mais apropriadas técnicas analíticas, baseado nos requisitos do projeto, na disponibilidade de recursos e restrições;
- Desenvolva e/ou participe de equipes analíticas;
- Colabore com os *experts* dentro e fora da organização para analisar e interpretar os resultados da IC;
- Organize a informação;
- Sintetize a informação;
- Utilize o pensamento contextual na análise e interpretação;
- Conheça a psicologia da análise de inteligência (desvios, pontos escuros) na interpretação, conclusões e recomendações;
- Traduza os resultados em inteligência acionável com o objetivo de influenciar a tomada de decisão;
- Utilize o formato mais apropriado para a comunicação, baseado nos requisitos do projeto, audiência e segurança;
- Use uma variedade de técnicas de redação para efetivamente comunicar os resultados, implicações e significados dos produtos da análise;
- Produza representações visuais de resultados e conclusões de inteligência;
- Prepare apresentações orais dos resultados do projeto;
- Providencie uma visão imparcial da análise aos clientes;
- Utilize os resultados do projeto de IC, as recomendações e produtos, para identificar novas questões de IC.

Quadro 2.22: Conduzir a análise de inteligência e os processos de entrega.

Fonte: Adaptado de Prescott (2009).

**Domínio da competência: Projeto e gestão da função de IC**

Definição do trabalho: Competências associadas com o projeto, implementação e ampliação da função de IC na organização.

*Competências:*

- Conduza as avaliações necessárias para definir o papel da IC;
- Defina e articule a visão e/ou missão da IC consistente com a visão e/ou missão da organização;
- Segure e gereencie um adequado orçamento para IC;
- Desenvolva e alavanque uma cultura de inteligência ao longo da organização;
- Promova práticas éticas e legais através da organização;
- Gereencie e coordene projetos de IC com outras partes da organização;
- Desenvolva e alavanque uma comunidade prática de IC dentro da organização;
- Avalie e estabeleça práticas de contra-inteligência;
- Coordene inteligência estratégica e tática;
- Estabeleça uma forma para requisição e prioridades de processos de IC;
- Impulsione e construa uma apropriada infra-estrutura tecnológica da organização;
- Desenvolva e utilize redes de conhecimento internas e externa;
- Desenvolva ou ajuste processos de trabalho para as variações das práticas e cultura ambiental de negócios em países específicos;
- Estabeleça e formalize processos e medidas para avaliar o valor das contribuições da IC para a organização;
- Desenvolva um portfólio de produtos e serviços de IC;
- Identifique um conjunto de habilidades e títulos das posições do pessoal de IC;
- Identifique e desenvolva talentos e habilidades de IC.

Quadro 2.23: Projeto e gestão da função de IC.

Fonte: Adaptado de Prescott (2009).

**Domínio da competência: Implementação da avaliação das necessidades e gestão das relações com os clientes**

Definição do trabalho: Competências associadas com a condução da avaliação das necessidades do cliente, como também com o desenvolvimento, manutenção e aumentando da credibilidade e das relações de trabalho baseadas na confiança com os clientes de IC e *stakeholders* associados com as atividades de IC.

*Competências:*

- Gerenciar e adaptar o processo de avaliação das necessidades ao processo de tomada de decisão da organização e as condições externas para precisamente definir as necessidades chave de inteligência (por exemplo, tópicos de inteligência fundamentais (KIT)), novas oportunidades e ameaças;
- Proativamente desafia suposições dos usuários de inteligência;
- Avalie e aprecie sua própria indústria, competidores, tecnologias, cadeia de valor, processos, alianças internas e externas, etc. para ter *insights* sobre as necessidades atuais e potenciais dos níveis gerenciais da organização;
- Defina e molde declarações de problema e exigências de decisão com os clientes baseado em uma clara compreensão das necessidades e prioridades do cliente;
- Priorizar projetos e atividades para cumprir com êxito os objetivos do cliente e dos projetos;
- Identificar e tratar o cliente e o "vieses" organizacional;
- Gerencie as expectativas do cliente relativas ao uso, limitações e valor da IC;
- Avalie, construa e mantenha relações com os clientes, vendedores e terceiros;
- Suportar e facilitar a construção de equipes organizacionais e a participação no processo de IC;
- Sirva em um papel consultivo com os clientes assegure resultados consistente com as metas, estratégias e táticas organizacionais;
- Construa confiança e desenvolva credibilidade nas relações de trabalho.

Quadro 2.24: Implementação da avaliação das necessidades e gestão das relações com os clientes.

Fonte: Adaptado de Prescott (2009).

**Domínio da competência:**

**Promover e incorporar a IC por toda organização**

Definição do trabalho: Competências associadas com a descrição, promoção, implementação e institucionalização do papel, valor e limitações da IC e da profissão de inteligência.

*Competências:*

- Conquiste o comprometimento da alta administração com a IC;
- Desenvolva e implemente um plano promocional para IC;
- Demonstre o valor da IC através da organização utilizando indicadores de desempenho qualitativos e quantitativos;
- Orientações sobre o modelo, conceitos e habilidades de IC, para todas as divisões, áreas funcionais e serviços dentro da organização;
- Treine o pessoal de IC e o pessoal não de IC em habilidades relacionadas à IC;
- Assegure que a organização adote uma perspectiva externa para complementar a sua perspectiva interna;
- Desenvolva e implemente uma cultura de compartilhamento de informações formal e informal;
- Promova e fomente a profissão e a prática da inteligência competitiva.

Quadro 2.25: Promover e incorporar a IC por toda organização.

Fonte: Adaptado de Prescott (2009).

**Domínio da competência:**

Avançar a evolução da função, do conjunto de habilidades e da profissão de IC

Definição do trabalho: Competências associadas com a liderança de pensamento em desenvolvimento, novas habilidades e conhecimento relacionados à IC, e como as tendências empresariais emergentes impactam na evolução da disciplina e da profissão de IC.

*Competências:*

- Aplique técnicas de avaliação de programa para identificar novos papéis para IC operar de acordo com a evolução das necessidades organizacionais;
- Desenvolva as habilidades de IC dos indivíduos para aumentar a visibilidade, efetividade e credibilidade da IC dentro da organização;
- Avalie e incorpore novas práticas gerenciais, aplicações de TI e conceitos de liderança de pensamento, que irão impactar positivamente nas habilidades relacionadas a IC;
- Continuamente aprenda e aplique novas habilidades, técnicas e recursos de IC;
- Utilize a melhor gestão baseada em evidências disponível em projetos e processo de IC;
- Promova e transfira o conjunto de habilidades de IC a outras profissões, enquanto aprende e adapta as melhores práticas de outras profissões para nutrir a aprendizagem contínua;
- Contribua para uma associação para assistir na profissionalização da disciplina;
- Engaje, recrute e desenvolva.

Quadro 2.26: Avançar a evolução da função, das habilidades e da profissão de IC.

Fonte: Adaptado de Prescott (2009).

Para cada competência identificada nos sete Domínios de competência, o profissional de IC deveria responder a dois questionamentos, utilizando uma escala de intensidade:

- Com que frequência você utiliza esta competência em sua função como profissional de IC? (0) Não utilize/Não se aplica; (1) Anualmente (algumas vezes no ano); (2) Trimestralmente; (3) Mensalmente; (4) Diariamente ou mensalmente (uma vez por semana ou mais);
- Quanto esta competência é importante para a sua função como profissional de IC? (0) Sem importância; (1) Ligeiramente importante; (2) Moderadamente; (3) Muito importante.

Desenvolvido e validado o quadro de competência em IC formado pelos sete Domínios de Competência aqui apresentados, segundo Fleisher (2009) é possível visualizar a sua aplicação na profissionalização e legitimação da área de IC, ao identificar as competências que a diferencie de outras profissões. Outra possibilidade é na certificação e capacitação, ao fornecer indicações sobre a forma como um programa de certificação pode ser estruturado. Na formulação de carreiras de IC, ao fornecer indicações de como um profissional interessado em atuar em IC poderá desenvolver uma carreira profissional. E no

desenvolvimento de pesquisa acadêmica e de um currículo de IC, o quadro de competências fornece um conjunto de conceitos e terminologias de IC, uma estrutura para o desenvolvimento não apenas de livros, mas também de programas, estudos de casos em IC, aprendizagem baseada em experiências, exercícios, entre outros.

O conceito de competência apresentado pela SCIP e CIF (PRESCOTT, 2009) é semelhante ao apresentado por Dutra (2001), ao descrever as responsabilidades compreendidas por uma competência. A SCIP e CIF descrevem para cada Domínio de competência uma série de atividades (competências) que deverão ser realizadas pelo profissional na atuação em IC, porém não fazem relação com as funções (coordenador, analista e coletor) que este profissional irá desempenhar na equipe e também não apresentam referências sobre os atributos de competência (conhecimentos, habilidades e atitudes), relacionados às competências compreendidas pelos Domínios apresentados.

É importante destacar o escopo do conceito de competência apresentado pela SCIP e CIF, que abrange além de competências relacionadas ao Ciclo de IC, competências relacionadas à promoção da IC pela organização e a institucionalização da profissão de IC. Outro fato interessante, esta é uma iniciativa internacional, compreende a participação de profissionais de trinta países (PRESCOTT, 2009).

Dando sequência a discussão, Lahey (2003) publicou um artigo, em que utiliza a metodologia MBTI (*Myers-Briggs Temperament Indicator*) para relacionar as principais funções (coordenador, analista e coletor) de IC aos perfis psicológicos dos indivíduos que, a priori, teriam mais aptidão àquelas funções. Assim, por exemplo, relaciona-se os tipos do grupo racional (NT's) à atividade de análise, já que são naturalmente inclinados à análise ampla das situações, são curiosos, imaginativos e associativos, o que os torna particularmente hábeis em juntar partes de informação para a formação de um quadro geral, útil à tomada de decisão.

É preciso que se diga que os perfis psicológicos não podem prever se um indivíduo, apesar de sua predisposição, será realmente um bom profissional na área. Itens como a capacidade intelectual, inteligência emocional e mesmo o caráter, absolutamente indispensáveis na composição da competência em IC, não são contemplados pelo MBTI. Ter em vista esses aspectos é algo útil quando se deseja ver o real papel do teste no contexto de contratação ou formação do pessoal em IC, que é o de agregar direção e potencial de evolução aos métodos de treinamento ou contratação tradicionalmente utilizados nessa área de atividade (LAHEY, 2003).

A teoria das Inteligências Múltiplas, desenvolvida pela Psicologia Educacional, também foi explorada em IC, segundo Dilworth (2003) pode ser utilizada como instrumento de seleção de profissionais para atuar em IC, como alternativa para aumentar a efetividade das unidades de IC. De acordo com a teoria os indivíduos possuem diferentes estilos de aprendizagem que se relacionam aos diferentes tipos de Inteligências Múltiplas e seus componentes:

- Inteligência Linguística: habilidade de leitura, escrita, verbal;
- Inteligência Lógica Matemática: pensamento lógico; trabalho com números;
- Inteligência Espacial: representação visual das idéias;
- Inteligência Musical: utilizam a musica para se expressar, bom sentido de tempo;
- Inteligência Corporal: utilizar o próprio corpo como solução;
- Inteligência Interpessoal: empatia, redes sociais;
- Inteligência Intrapessoal: compreensão do eu interior dos outros.

A teoria das Inteligências Múltiplas em IC seria aplicável tanto aos profissionais como aos tomadores de decisão, entre os tipos de Inteligências Múltiplas, a Linguística é a principal Inteligência Múltipla requerida ao profissional de IC, é necessária em todas as fases do Ciclo de IC. Na fase de coleta de informações o tipo de inteligência (múltipla) varia de acordo com a tipologia da fonte, para fontes primária (pessoas) o principal método de coleta é entrevista, sendo assim, os candidatos deverão apresentar alto nível em Inteligência Múltipla Interpessoal e Linguística. Já para as fontes secundárias, Lógica Matemática e Linguística. Apesar de valorizar mais a experiência do candidato do que suas habilidades de raciocínio, Dilworth (2003) identificou para o perfil de análise as Inteligências Múltiplas Lógica Matemática, Linguística, Espacial e Intrapessoal. Na fase de disseminação as Inteligências Múltiplas requeridas são: Corporal, Espacial, Interpessoal e Linguística. O mesmo autor chama a atenção, que a contratação de profissionais com os tipos de Inteligências Múltiplas desejadas é uma necessidade, mas é insuficiente para assegurar o sucesso em IC. De importância crítica é o modo no qual o indivíduo utiliza seus tipos de Inteligências Múltiplas.

As organizações que são capazes de identificar as suas necessidades específicas de IC e direcionar os tipos de Inteligências Múltiplas requeridas de seus recursos humanos estarão bem preparadas para focar nos indivíduos que realmente irão adicionar valor a organização (DILWORTH, 2003).

As quatro iniciativas aqui apresentadas (LAHEY, 2003; DILWORTH, 2003; AMARAL et al 2008; PRESCOTT, 2009) contribuem para o desenvolvimento na área de IC, na medida em que propõem avanços na abordagem das competências aplicada a equipes de IC pela proposição do mapeamento de competências do profissional de IC, fornecendo referências importantes para subsidiar a tomada de decisão quanto à gestão das competências da equipe de IC. As quatro iniciativas são as mais relevantes para a temática competência em IC, estudos recentes que versaram exclusivamente e com profundidade a temática. Porém, conforme foi apresentado existe algumas deficiências que deverão ser sanadas, para que a contribuição dos resultados da aplicação da abordagem por competências à equipes de inteligência no Brasil se torne mais efetiva.

## **2.7 A formação do Profissional de Inteligência Competitiva**

Fuld (1995) aponta a experiência e o talento como sendo fundamentais para a prática da IC, o autor afirma que os especialistas apuram seu "faro" com muito trabalho, que a educação formal é importante, mas a real competência surge do talento e da experiência. O mesmo autor enfatiza ainda que características tais como, saber ouvir, ser criativo, persistente e pensar estrategicamente ajudarão no desempenho profissional em IC.

Há várias discussões ainda não resolvidas envolvendo os profissionais de IC e a sua formação, tal como, se os profissionais de IC nascem ou se são formados. Estas discussões são importantes para que se entenda a natureza desses indivíduos e o tipo de conhecimento, habilidade, e atitude, que eles demonstram ao executar efetivamente o Ciclo de IC (LAHEY, 2003; MILLER, 2000; SAWKA, 2002).

Gilad (2003) afirma que é muito importante para a formação do profissional de IC mesclar educação e treinamento, o que ele chama de *Education plus Training*. A educação foca a aquisição e a compreensão de áreas da informação (conceitos e teorias) e o treinamento da sua aplicação em campo, desenvolvendo a autoconfiança dos profissionais. Para MILLER (1994), essencialmente há duas formas de oferta educacional em IC disponível: educação formal e autodidata (apresentada em maior quantidade, porém é o próprio indivíduo que planeja a sua formação). O Quadro 2.27 apresenta uma síntese das formas.

Educação formal	Autodidata
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pós-graduação Doutorado;</li> <li>• Pós-graduação Mestrado;</li> <li>• Graduação (bacharelado);</li> <li>• Certificados/diplomas (especializações) - esta é a forma que mais cresce na educação formal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Livros - a mais comum; tem aumentado o número de livros publicados;</li> <li>• Periódicos específicos da área de IC;</li> <li>• Workshop, encontros e seminários, disponibilizados por associações ou por instituições educacionais;</li> <li>• No trabalho/observando.</li> </ul>

Quadro 2.27: Formas de oferta educacional disponível em IC..  
Fonte: Adaptado de Miller (1994).

A educação formal em IC recebe muitas críticas por parte dos especialistas, afirmando que elas são deficitárias (CALOF, 1999; MILLER, 1994 e 2000; SAWKA, 2002). Embora houvesse uma evolução de ofertas disponíveis, alguns fatores-chave, impediram que o número de ofertas educacionais em IC crescesse rapidamente. Alguns desses fatores foram apontados por Miller (1994): Poucas ofertas de cursos/programas: Há uma carência generalizada de ofertas de IC no nível de pós-graduação; Escassez de publicações; ambiguidade da área; tendências econômicas; integração entre cursos; ausência de faculdades qualificadas para ensinar o curso e um conjunto de áreas que queira hospedá-la. Apesar destas dificuldades encontradas, a IC vem ganhando aceitação dentro do contexto universitário onde ocorreu um pequeno desenvolvimento positivo em educação.

A combinação da inexperiência dos professores com a falta de material de ensino são uns dos principais obstáculos para o desenvolvimento da IC na comunidade acadêmica. Merriti (1999) cita três pontos necessários à expansão acadêmica: material de ensino (livros didáticos de IC), professores com formação em IC e demanda por profissionais de IC. Prescott (1999) considera um "mito" a falta de educação formal em IC nas universidades e afirma que as dificuldades podem ser superadas com a cooperação entre os profissionais envolvidos com IC (necessidades econômicas) e acadêmicos (universidades), principalmente no que se refere à produção de material didático.

A profissionalização da IC (Seção 2.7) passa pela formação de um corpo de conhecimento particular a IC, profissionais são vistos como *experts* em demonstrar competências em processos, aplicando um conjunto especializado de conhecimento, habilidades e atitudes. Este conjunto único de conceitos, métodos e teorias irão compreender o "corpo de conhecimento", derivado através de pesquisa científica e aprendizado escolar. Ele é constantemente testado, ampliado e atualizado através de pesquisas. O corpo de conhecimento

é adquirido por uma rigorosa preparação, tipicamente através de uma graduação ou pós-graduação de uma universidade. Por causa da existência deste corpo de conhecimento, praticantes de uma profissão podem ter seus conhecimentos e aprendizados avaliados por meio de padrões derivados deste corpo de conhecimento (FLEISHER, 2003). Todos profissionais de IC têm o dever de contribuir para o seu corpo de conhecimento (KOLB, 1999).

Com base nos desafios presentes e futuros e a importância na consolidação da profissão IC no Brasil, Amaral et al (2008a) identificou uma bibliografia específica da área de IC empregada no Brasil. O levantamento foi realizado a partir das referências bibliográficas referentes aos trabalhos acadêmicos (Tese e Dissertação) publicados nas bases de dados de acesso livre: Banco de Teses da CAPES e Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações - BDTD, por seu alcance, abrangência e relevância, refletem o estado da arte da pesquisa brasileira na área de IC. Uma lista com 96 referências de monografias de conclusão de curso de pós-graduação, que apresentam a temática IC, foi recuperada junto ao Banco de Teses CAPES, através da expressão de busca "inteligência competitiva", e cotejada com a BDTD, onde foram recuperadas 38 monografias em formato completo, contendo 2.983 referências bibliográficas.

Como um dos resultados é possível visualizar (Figura 2.2) a evolução da produção científica em monografias de conclusão de curso da pós-graduação brasileira de 1993 a 2005, totalizando 77 trabalhos. A influência do CEIC (Curso de Especialização em IC) é visualizada diretamente no intervalo 1998 a 2002, antes deste intervalo as iniciativas eram inexpressivas. O crescente aumento no número de publicações a partir de 2003, esta relacionado ao aumento do número de universidades brasileiras com cursos de pós-graduação que apresentam monografias que abordam a temática IC.

A Figura 2.3 apresenta a distribuição da produção científica em monografias de conclusão de curso das pós-graduações brasileira de 1993 a 2006, totalizando 96 publicações, em relação às áreas de conhecimento dos programas de pós-graduação. Esse resultado está de acordo com a indicação de grande abrangência da IC, conforme Calof (1999), evidenciando também a grande abrangência multidisciplinar de áreas de conhecimento direta ou indiretamente associadas à IC.

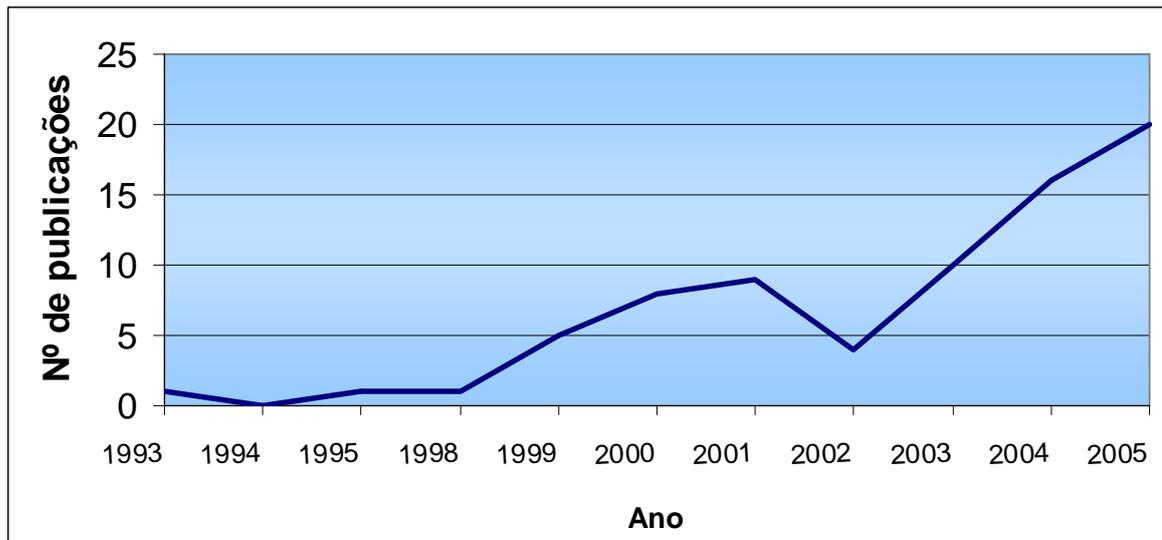


Figura 2.2: Evolução da produção científica em monografias de conclusão de curso das pós-graduações brasileira de 1993 a 2005, identificadas como pertencentes à área de IC.

Fonte: CAPES (2008).

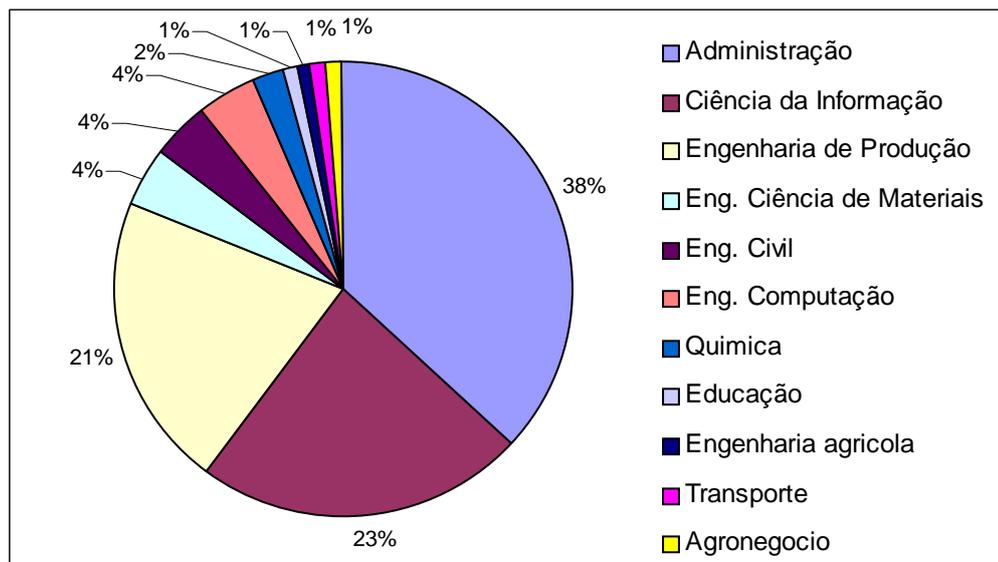


Figura 2.3: Distribuição da produção científica em monografias de conclusão de curso das pós-graduações brasileira de 1993 a 2006, identificadas como pertencentes à área de IC.

Fonte: CAPES (2008).

As iniciativas brasileiras estão concentradas nas áreas de Administração, Ciência da Informação e Engenharia de Produção, áreas do conhecimento responsáveis por 82% das publicações. Estas áreas abordam temas como estratégia, marketing, concorrência, agronegócio e gestão estratégica da informação e do conhecimento.

As principais universidades brasileiras com cursos de Pós-Graduação que apresentaram mais de 3 monografias de conclusão de curso indexadas com a expressão "inteligência Competitiva" de 1993 a 2006, formam o ranking apresentado na Tabela 2.1. A Universidade Federal do Rio de Janeiro além de apresentar o maior número de publicações,

ela também apresenta a maior diversidade de áreas de conhecimento, distribuídas da seguinte forma: 4 Engenharia Civil, 4 Engenharia de Produção, 2 Administração, 2 Ciência da Informação, 2 Química e 1 em Engenharia da Computação. Os resultados referentes à Universidade de Brasília demonstram a sua importância na formação de pessoas em IC, é a que possui maior número de monografias de doutorado. Já a Pontifícia Universidade Católica de Campinas pelas contribuições apresentadas em IC e o fato do seu curso de pós-graduação em Ciência da Informação ter sido descredenciado pelo Ministério da Educação no ano de 2007, representa uma perda expressiva para a evolução da IC.

A Tabela 2.1 apresenta uma diversidade geográfica na distribuição das universidades pelo país. Na amostra analisada 15 estados brasileiros foram contemplados com pesquisas em IC, sinal de que as ações empreendidas pelo Ministério de Ciência e Tecnologia (COELHO et al, 2006), visando promover maior difusão da IC no país deram resultados.

Tabela 2.1: Principais universidades brasileiras com cursos de Pós-Graduação que apresentaram monografias de conclusão de curso indexadas com a expressão Inteligência Competitiva de 1993 a 2006.

Ranking	Universidade	Nº de monografias de conclusão de curso			
		Total	M	P	D
1	Universidade Federal do Rio de Janeiro	15	8	-	7
2	Universidade de Brasília	9	9	-	-
3	Pontifícia Universidade Católica de Campinas	7	7	-	-
4	Universidade Federal do Rio Grande do Sul	7	5	2	-
5	Universidade Federal de Santa Catarina	5	3	-	2
6	Universidade Federal de São Carlos	5	5	-	-
7	Universidade Regional de Blumenau	4	4	-	-
8	Universidade Federal de Minas Gerais	4	3	-	1
9	Universidade Federal Fluminense	4	2	2	-
10	Universidade de São Paulo	3	2	-	1
11	Universidade Metodista de Piracicaba	3	2	1	-

(M) Mestrado Acadêmico – (P) Mestrado Profissionalizante – (D) Doutorado.

Fonte: CAPES (2008).

A Figura 2.4 apresenta os tipos de referências bibliográficas empregadas nas monografias de conclusão de curso de pós-graduação. A amostra analisada foi de 2.983 referências bibliográficas, distribuídas entre as 38 monografias recuperadas em formato texto completo na base de dados BDTD. Livro foi o tipo de referência bibliográfica empregado com maior frequência nas monografias, sendo os títulos traduzidos para o português, os que apresentaram maior índice de citação. Isto pode estar relacionado ao fato de que a maioria das publicações em IC é realizada por profissionais.

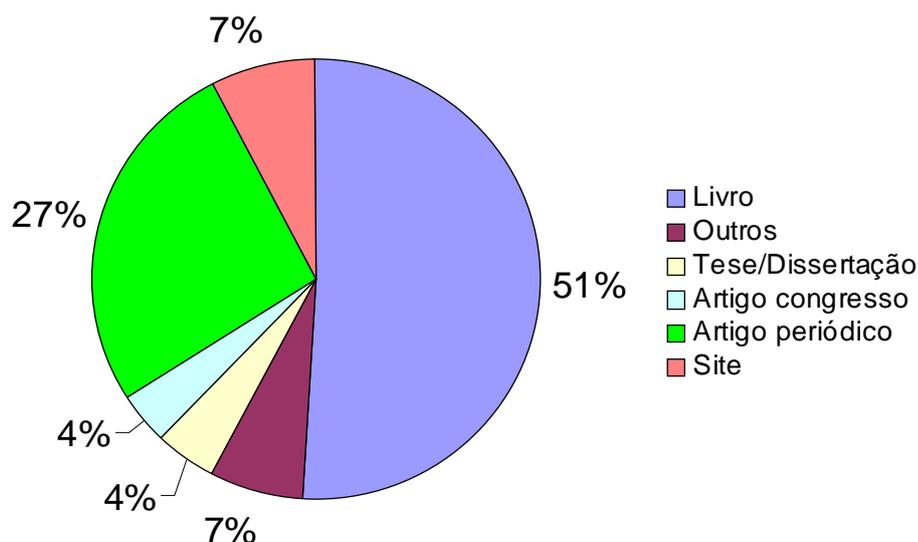


Figura 2.4: Principais fontes de informação referenciadas nas bibliografias das monografias de conclusão de curso de pós-graduação, que apresentam a temática IC.  
Fonte: BDTD (2008).

O Quadro 2.28 é formado por autores internacionais e nacionais, referenciados nas bibliografias das monografias de conclusão de curso de pós-graduação, que mais citações receberam, isto é, que mais influenciaram a formação dos pesquisadores brasileiros. O primeiro grupo é formado exclusivamente por autores internacionais e o segundo exclusivamente por autores nacionais. Neste conjunto de autores é possível identificar a presença de outras áreas do conhecimento além da IC, como por exemplo, administração, gestão do conhecimento, estratégia, fontes de informação, ciência da informação entre outras. Demonstrando a multidisciplinaridade da área de IC.

<b>Autores Internacionais</b>	<b>Nº de Citações</b>		<b>Autores Nacionais</b>	<b>Nº de Citações</b>
PORTER, M. E.	63		TARAPANOFF	22
DRUNKER, P.	42		FREITAS, H.	21
PRESCOTT, J. P.	40		GOMES, E.	19
FULD, L. M.	36		VALENTIM, M. L. P.	19
DAVENPORT, T. H.	35		BRAGA, F.	14
MILLER, J. P.	26		MARCIAL, E. C.	12
CHOO, C. K.	26		BARBOSA, R. R.	11
PRAHALAD, C. K.	25		CAMPELLO, B. S.	10
PRUSAK, L.	24		CHIAVENATO, I.	10
HERRING, J. P.	23		LASTRES, H. M. M.	10
			VIERIA, A. S.	10

Quadro 2.28: Principais autores referenciados nas bibliografias das monografias de conclusão de curso de pós-graduação, que apresentam a temática IC.  
Fonte: BDTD (2008).

O Quadro 2.29 é formado pelos principais livros/monografias referenciadas nas bibliografias das monografias de conclusão de curso de pós-graduação, que apresentam a

temática IC e que receberam mais de 06 citações. Os títulos *O milênio da inteligência competitiva* e *Inteligência Competitiva na prática* foram os mais citados, receberam respectivamente 34 e 28 citações cada, revelando uma tendência dos pesquisadores em citar material de IC traduzido, isto pode ser provocado pela escassez de títulos nacionais, dificuldade em encontrar material bibliográfico de outros idiomas e com a sua compreensão.

Há duas publicações brasileiras que se destacam entre as mais citadas. *Inteligência organizacional e competitiva* é o livro de um autor nacional mais citado, já o título *A inteligência competitiva aplicada nas organizações do conhecimento como modelo de inteligência empresarial estratégica para implementação e gestão de novos negócios*, trata-se de uma tese de doutorado que exerce grande influencia na formação de outros pesquisadores, é prova de que o conhecimento sobre IC, produzido no Brasil, esta sendo citado por pesquisadores brasileiros, servindo de base para futuros trabalhos e alimentando um ciclo virtuoso de pesquisas em IC no Brasil.

Material citado	Nº de Citações
MILLER, J. P. <b>O milênio da inteligência competitiva</b> . Bookman, 2002. 293p	34
PRESCOTT, J. E.; MILLER, S. H. <b>Inteligência Competitiva na prática</b> . Rio de Janeiro: Campus, 2002.	28
TARAPANOFF, K. (Org.) <b>Inteligência organizacional e competitiva</b> . Brasília: UNB, 2001.	15
DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. <b>Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual</b> . Rio de Janeiro: Campos, 1998.	12
PORTER, M. <b>Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior</b> . Rio de Janeiro: Campus, 1989.	08
ANSOFF, H. I. ; McDONNELL, E. J. <b>Implantando a administração estratégica</b> . São Paulo, Atlas, 1993	07
CARDOSO JR, W. F. <b>A inteligência competitiva aplicada nas organizações do conhecimento como modelo de inteligência empresarial estratégica para implementação e gestão de novos negócios</b> . 2003. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). UFSC. Florianópolis, 2003	07
PORTER, M. <b>Estratégia competitiva</b> . 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.	07
STAREC, C.; GOMES, E.; CHAVES, J. B. (org.). <b>Gestão Estratégica da informação e inteligência competitiva</b> . São Paulo: Saraiva, 2005.	07
TYSON, K. W. M. <b>The complete guide to competitive intelligence</b> . Chicago: Prentice Hall, 1998	06
FULD, L. M. <b>The new competitor intelligence: the complete resource for finding, analyzing, and using information about your competitors</b> . New York: John Wiley & Sons, 1995.	06
AGUILAR, F. J. S. <b>Scanning the Business Environment</b> . Macmillan: New York, 1967.	06
FULD, L. M. <b>Administrando a concorrência</b> . Rio de Janeiro: Record, 1988.	06
LE COADIC, Yves-François. <b>A ciência da informação</b> . Brasília: Briquet de Lemos, 1996.	06

Quadro 2.29: Principais livros/monografias referenciadas nas bibliografias das monografias de conclusão de curso de pós-graduação, que apresentam a temática IC.

Fonte: BDTD (2008).

As editoras dos livros referenciadas nas bibliografias das monografias de conclusão de curso de pós-graduação, que apresentam a temática IC e que possuem mais de 20 títulos citados na pesquisa, formam o Quadro 2.30. A presença das grandes editoras, como por exemplo, a Campos/Elsevier, demonstra que o tema IC esta ganhando aceitação no mercado. O Quadro 2.30 é útil para a identificação das editoras mais especializadas em IC, ou seja, os meios mais eficazes para a divulgação dos futuros trabalhos da área.

<b>Ranking</b>	<b>Editora</b>	<b>Nº de Citações</b>
1	Campus/Elsevier	204
2	Atlas	156
3	Bookman	51
4	Pioneira	35
5	Futura	29
6	John Wiley & Sons	31
7	Makron-McGraw-Hill	30
8	Pearson - Prentice Hall	24
9	UnB	34
10	Record	20

Quadro 2.30: Principais editoras dos livros referenciadas nas monografias de conclusão de curso de pós-graduação, que apresentam a temática IC.

Fonte: BDTD (2008).

Foi possível mapear os principais periódicos referenciados nas bibliografias das monografias de conclusão de curso de pós-graduação, que apresentam a temática IC. O Quadro 2.31 foi formado pelas revistas que receberam mais de 9 citações na pesquisa. O Quadro 2.31.1, formado pelas revistas nacionais chama a atenção à ausência de uma revista específica da área de IC. Fato que não se repete no Quadro 2.31.2, formado pelas revistas internacionais, onde a primeira e terceira mais citadas são específicas da área. O número de revistas nacionais referenciadas é em muito superior ao número das revistas internacionais, reforçando a tendência dos pesquisadores em citar material bibliográfico em idioma local.

A posição ocupada pela revista *Ciência da Informação* pode ter sido influenciada pelo seu *Qualis* (resultado do processo de classificação dos veículos utilizados pelos programas de pós-graduação para a divulgação da produção intelectual de seus docentes e alunos) muito significativo em diversas áreas do conhecimento, dada a qualidade da publicação. Outro fator de influencia é o fato de que a revista disponibiliza acesso livre do seu conteúdo, o que não acontece com as revistas internacionais. Com um agravante, segundo o Catalogo Coletivo Nacional (CCN) nenhuma universidade brasileira possui assinatura das

revistas específicas da área *Competitive intelligence magazine* e *Competitive Intelligence Review*.

Quadro 2.31: Principais periódicos referenciados nas bibliografias das monografias de conclusão de curso de pós-graduação, que apresentam a temática IC.

Fonte: BDTD (2008).

Ranking	Revistas	Nº de Citações
1	Ciência da informação	110
2	Revista de Administração de Empresas	35
3	DataGramZero. Revista de Ciência da Informação	21
4	HSM Management	19
5	Gazeta Mercantil	14
6	Revista Eletrônica de Administração	13
7	Revista Exame	13
8	Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG	9
9	Revista de Administração Pública	9
10	Perspectiva em Ciência da Informação	9

Quadro 2.31.1: Principais periódicos nacionais referenciados.

Fonte: BDTD (2008).

Ranking	Revistas	Nº de Citações
1	<i>Competitive intelligence magazine</i>	37
2	<i>Harvard Business Review</i>	30
3	<i>Competitive Intelligence Review</i>	22
4	<i>Long Range Planning</i>	10
5	<i>Journal of Competitive Intelligence and Management</i>	10
6	<i>Strategic Management Journal</i>	9

Quadro 2.31.2: Principais periódicos internacionais referenciados.

Fonte: BDTD (2008).

Quanto aos eventos referenciados nas bibliografias das monografias de conclusão de curso de pós-graduação, que apresentam a temática IC, eles foram identificados conforme o é apresentado no Quadro 2.32, formado pelos eventos que receberam mais de 4 citações. Os eventos listados são das áreas: Inteligência Competitiva; Gestão do Conhecimento, Ciência da Informação, Engenharia de Produção, Química e Administração, áreas similares aos programas de Pós-Graduação apresentados na Figura 2.3.

Rank	Eventos	Nº de Citações
1	WORKSHOP BRASILEIRO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E GESTÃO DO CONHECIMENTO	18
2	ANPAD	12
3	ENEGEP - ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO	5
4	ENCONTRO NACIONAL DOS QUÍMICOS E TÉCNICOS DA INDÚSTRIA DO COURO	5
5	ENANCIB - ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO	4

Quadro 2.32: Principais eventos referenciados nas bibliografias das monografias de conclusão de curso de pós-graduação, que apresentam a temática IC.

Fonte: BDTD (2008).

Para finalizar os resultados apresentados em Amaral et al (2008a), os sites mais referenciados nas bibliografias das monografias de conclusão de curso de pós-graduação, que apresentam a temática IC foram os de duas associações de profissionais de IC *Society of Competitive Intelligence Professionals* (SCIP) e Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva (ABRAIC).

## 2.8 São Profissionais ou Praticantes de Inteligência Competitiva?

Os benefícios associados com a profissionalização da IC incluem: prestígio; respeito; competências; proficiência; e uma imagem pública positiva. Independente da motivação, uma ocupação profissional existe particularmente através de uma necessidade e aceitação pública e particularmente através de sua autoridade persuasiva para determinar o modelo e o conteúdo dos seus serviços. Os resultados do aumento de uma vocação profissional beneficiam a sociedade como um todo, institucionalizam as melhores práticas de um campo e estabelecem padrões de qualidade que servem ao interesse público.

Sociólogos têm tentado descrever e definir os componentes essenciais de uma profissão, ou as características que distingue uma ocupação de outras, definem seis pré-requisitos para uma profissão: compromisso para servir os outros; aderência a um código publicado de ética; dois conjuntos de conhecimentos: específico a IC e geral (relacionado a

outras áreas); padrões para avaliar o conhecimento; e uma ativa participação em uma associação profissional (VALENTIM, 2004).

Uma profissão existe quando um grupo de indivíduos, reconhecendo a existência de uma genuína necessidade social, reúne-se para encontrar os meios de satisfazer aquelas necessidades através da elaboração de certas técnicas. No Brasil O Ministério do Trabalho e Emprego disponibiliza a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), uma ferramenta fundamental para as estatísticas de emprego-desemprego, para o estudo das taxas de natalidade e mortalidade das ocupações, para o planejamento das reconversões e requalificações ocupacionais, na elaboração de currículos, no planejamento da educação profissional, no rastreamento de vagas, dos serviços de intermediação de mão-de-obra (MTE, 2008). Entende-se por ocupação a agregação de empregos ou situações de trabalho similares quanto às atividades realizadas. A CBO não faz nenhuma referência à profissão de IC, na CBO os Profissionais da Informação tratam do desenvolvimento, gestão e organização dos recursos informacionais, não há referencias quanto às atividades de IC. Nesta categoria estão profissionais bibliotecários, documentalista e Analista de informações (pesquisador de informações de rede), sendo os bibliotecários reconhecidos por autores como Fuld (1995) e Lahey (2003) excelentes coletores de informações.

A IC tem uma longa história de atuação (Quadro 2.1: Origem da IC), em seu contexto mais moderno tem um pouco mais de três décadas nos EUA e esta estreitamente ligado a formação da SCIP em 1986, no Brasil seu início esta vinculado ao curso CEIC em 1996. Os profissionais de IC precisam ser valorizados pelo que ajudam a melhorar a competitividade da sua organização. Eles oferecem aos tomadores de decisão informações reais e precisas que os habilitam a tomar decisões com alta qualidade (FLEISHER, 2003; JUHARI e STEPHENS, 2006).

Fleisher (2003) aborda a questão sobre a dificuldade encontrada a décadas, sobre o reconhecimento da profissão de IC por outras áreas. Através de um teste o autor verificou o *status* atual do profissionalismo de IC. O teste é composto de cinco critérios conforme são apresentados no Quadro 2.33, estes critérios representam os elementos básicos de uma profissão, uma forma de avaliação da área de IC como uma profissão. Os resultados dessa avaliação providenciam aos indivíduos envolvidos em IC algumas direções na formalização da IC como uma profissão.

Critérios	Indicadores
<p>(1) <b>Orientação serviço coletivo:</b> Determinar se há definido um claro escopo e finalidade para um campo de atuação.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A finalidade de uma profissão é servir ao público (Qual é a finalidade da profissão de IC?);</li> <li>• O que os profissionais podem e não podem usar para realizar o seu trabalho?</li> <li>• As obrigações do profissional envolvem o bem estar da sociedade;</li> <li>• Código de ética contém as obrigações profissionais?</li> <li>• Desenvolver um trabalho que melhore a condição humana;</li> <li>• Reconhecida pelos tomadores de decisão como um contribuidor estratégico?</li> </ul>
<p>(2) <b>Posição de ocupação na força de trabalho:</b> As profissões demandam uma carreira para os indivíduos que aspiram posições de tomada de decisão e responsabilidade</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existência de um conjunto consolidado de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários a atuação em IC, para que os indivíduos possam realizar uma prospecção da sua carreira profissional;</li> <li>• Reconhecimento de outros profissionais;</li> <li>• Posições privilegiadas na força de trabalho;</li> <li>• Recebe salários compatíveis com outras equivalentes posições na hierarquia organizacional;</li> <li>• - Acesso aos tomadores de decisão;</li> <li>• Aumento de competências para galgar novas posições;</li> <li>• Métodos para avaliar suas contribuições;</li> <li>• Ofertas de oportunidades dentro e fora da organização;</li> <li>• Tamanho do orçamento de IC;</li> <li>• Número de membros na equipe;</li> <li>• Número de praticantes em tempo integral;</li> <li>• Existência de uma carreira dentro da organização;</li> </ul>
<p>(3) <b>Conhecimento especializado</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corpo de conhecimento, derivado através de pesquisa científica e aprendizado escolar;</li> <li>• Graduação ou pós-graduação;</li> <li>• Métodos de avaliação do corpo de conhecimento;</li> <li>• Identificar as Competências necessárias a realização do Ciclo de IC;</li> <li>• Educação formal profissional.</li> </ul>
<p>(4) <b>Conhecimento generalizado de outras áreas</b> via demonstração de competências</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimentos e formação compartilhados com outras áreas;</li> <li>• Interdisciplinaridade;</li> </ul>
<p>(5) <b>Associação:</b> Participação ativa em uma sociedade</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Providenciam regulamentação para os comportamentos na atuação profissional;</li> <li>• Limita o acesso a profissão;</li> <li>• Código de ética;</li> <li>• Assegura aos membros uma licença e pune os que não tem;</li> <li>• Incentivam o compartilhamento do corpo de conhecimento entre os profissionais;</li> <li>• Grupo coletivo – estrutura – representação profissional;</li> <li>• Regulamentação de praticas e comportamentos.</li> </ul>

Quadro 2.33: Elementos básicos de uma profissão.

Fonte: Adaptado de Fleisher (2003) e Valentim (2004).

Segundo Fleisher (2003) a posição de ocupação da IC na força de trabalho é pouco visualizada, é preciso debater se existe a carreira de IC nas organizações. O corpo de conhecimento especializado envolve um numero de conceitos que poderiam ser únicos, atribuídos ao corpo da IC e não estarem relacionados ou encontrados em nenhuma outra disciplina. Tais como: contra-inteligência; ativos inteligentes; ciclo de inteligência; mapa de inteligência; sistema inteligente; tópicos-chave em inteligência; fontes de informação para inteligência; inteligência fotográfica; equipe de inteligência; inteligência estratégica e tática; e uma variedade de técnicas de análise. Poucas vocações requerem de seus praticantes serem competentes em: obter requisições de IC; técnicas de coleta de informações em fontes primarias/secundárias; processo analítico; processo de síntese; sistemas de comunicação de informação e conhecimento; um profundo conhecimento da industria e rede (CALOF, 1999).

Uma profissão requer uma combinação de educação, experiência e um contínuo aprendizado. Conseguir uma graduação em IC ainda é uma exceção, poucos são os lugares que garantem a graduação em IC: EUA: *Simmons College; Drexel University, Trinity; European Union* – C.R.R.M; Asia – nenhum identificado. No Brasil as iniciativas envolvendo a formação formal dos profissionais estão localizadas ao nível de pós-graduação (COELHO et al, 2006; AMARAL et al, 2008a). Há ofertas ocasionais em IC entre os cursos das escolas de administração, biblioteconomia e ciência da informação (FLEISHER, 2003).

Novas associações dedicadas em promover os interesses dos praticantes de IC, foram fundadas na ultima década, incluindo a *Association for Global Strategic Information (AGSI)*, e *Society of Competitive Intelligence China (SCIC)*. Cada uma dessas associações visando o aumento da visibilidade da IC em seus respectivos países (FLEISHER, 2003). No Brasil a ABRAIC lançou em 2008 no II Congresso Ibero-Americano de Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva (GeCIC) seu programa de certificação para os profissionais que atuam em IC no Brasil. Denominado Certificação Profissional em Inteligência Competitiva – ProCIC visa capacitar e certificar o profissional de IC no Brasil, valorizar a categoria, garantindo *status* profissional a quem atua na área, ao certificar o conhecimento teórico e prático. Além de ampliar a rede de relacionamentos entre esses profissionais, na busca pelas melhores práticas (ABRAIC, 2008).

Fleisher (2003) conclui com a sua avaliação, que a IC como profissão passaria pelo segundo critério (posição de ocupação na força de trabalho) e pelo quarto (generalizado

conhecimento de outras áreas) e passaria de forma "fraca" ou "neutra" pelo quinto critério (participação ativa em uma associação). Ela não passaria pelo primeiro (orientação ao serviço coletivo) e terceiro (Conhecimento especializado). Segundo Fleisher (2003) para se tornar uma profissão, os líderes das associações e os indivíduos associados precisaram dedicar energia na realização das seguintes ações:

- Institucionalizar uma graduação;
- Promover o desenvolvimento de novos centros de pesquisa;
- Dar um escopo distinto para a atividade de IC e documentar o seu corpo de conhecimento;
- Incentivar a cooperação entre as associações;
- Promover um forte crescimento da pesquisa e educação;
- Providenciar eventos nos quais os profissionais, estudantes e pesquisadores possam encontrar e providenciar pesquisas consolidadas para estudantes, pesquisadores ou publicar os seus resultados.

### **3. MÉTODO E DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA**

#### **3.1 Abordagem da Pesquisa**

Abordagens de pesquisa são condutas que orientam o processo de investigação, prestando-se à identificação dos métodos mais adequados às soluções dos problemas ou fenômenos que se deseja estudar, podendo ser quantitativas ou qualitativas (BERTO, 1999). Autores, como Creswell (1994), Terence e Escrivão-Filho (2006), colocam a possibilidade e a importância da combinação das duas abordagens, para minimizar a subjetividade, aproximar o pesquisador do objeto de estudo, as principais críticas às abordagens qualitativa e quantitativa respectivamente, proporcionando maior confiabilidade aos dados e conseqüentemente um melhor resultado de pesquisa.

Na presente pesquisa, devido à natureza e à formação do problema investigado fez-se necessária uma abordagem de pesquisa quantitativa, para possibilitar a mensuração de percepções e a construção de indicadores em um universo de indivíduos envolvidos com a IC no Brasil. Apesar da abordagem quantitativa, a pesquisa tem natureza qualitativa, pois as respostas estão relacionadas a percepções e interpretações que o respondente traduz em uma escala quantitativa. As principais características da abordagem aplicada nesta pesquisa são (TERENCE e ESCRIVÃO-FILHO, 2006):

- Obedeceu a um plano pré-estabelecido, com o intuito de enumerar ou medir eventos;
- Utilizou como instrumento de coleta de dados, questionário estruturado, elaborado com questões fechadas e aplicado individualmente no ambiente web.
- Utilizou dados oriundos de uma população específica envolvida com a atuação em IC, a partir da qual os resultados foram generalizados;
- Empregou para a análise dos dados instrumental estatístico;
- Confirmou as hipóteses da pesquisa ou descobertas por dedução, ou seja, realizou predições específicas de princípios e observações.

Após discutir a natureza das abordagens de pesquisa, faz-se necessário apresentar os métodos comumente utilizados em engenharia de produção e gestão das

operações: *survey*, modelagem, simulação, experimentação, estudo de caso e pesquisa-ação, são encontrados com maior frequência (MIGUEL, 2006; TERENCE e ESCRIVÃO FILHO, 2006; BERTO, 1999).

### 3.2 Escolha do Método

O método científico guia a ação do problema à solução, permite que a realidade social seja reconstruída enquanto um objeto do conhecimento, através de um processo de categorização (possuidor de características específicas) que une dialeticamente o teórico e o empírico (ALVES, 1995). A sua escolha está relacionada às características dos problemas estudados e do seu objeto de estudo (indivíduos, grupos, plantas, divisões, companhias, projetos, sistemas, etc.) (FORZA, 2002).

O Quadro 3.1 apresenta algumas das principais características do problema de pesquisa a ser investigado nesta pesquisa em relação aos métodos, é assinalado "sim" quando o método de pesquisa atende as características, tornando possível a visualização do método mais adequado.

Características da pesquisa.	Métodos de pesquisa				
	Modelagem e Simulação	Estudo de caso	Pesquisa ação	Experimentação	<i>Survey</i>
Representatividade numérica	sim	não	não	sim	sim
Hipóteses fortes	sim	sim	não	sim	sim
Fator humano	não	sim	sim	não	sim
Meio social delimitado	sim	sim	sim	não	sim
Aproximação - objeto de pesquisa	não	sim	sim	sim	sim
Ausência de controle sobre o comportamento do evento	sim	sim	não	não	sim
Evento não concorrente com a pesquisa	sim	sim	não	sim	sim
Ausência de interação com objeto de pesquisa	sim	sim	não	não	sim
Análise quantitativa	sim	não	não	sim	sim

Quadro 3.1: Características da pesquisa utilizadas para a seleção do método de pesquisa.

Os métodos modelagem e simulação possuem grande complexidade e exigem especialização do pesquisador, proporcionam, através do uso de técnicas matemáticas e computacionais uma representação abstrata dos componentes e relacionamentos da realidade, permitem visualizar a complexidade de posições e relacionamentos de situações de causa e efeito, de comportamento do sistema produtivo. Porém negligenciam amplamente o fator humano, de vital importância nesta pesquisa (BERTRAND e FRANSOO, 2002).

O método estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do contexto da sua realidade, especialmente quando os limites entre fenômeno e contexto não são claramente evidentes. Devido a sua flexibilidade, permite ao pesquisador trabalhar com uma multiplicidade de fontes de informação, assim como ferramentas de coletas de dados, enriquecendo não somente a teoria, mas o investigador também. Contudo não é possível generalizar os seus resultados, sendo assim, este método não consegue abordar uma das principais características desta pesquisa, a representatividade numérica dos resultados (YIN, 1994).

A pesquisa-ação é uma sequência de eventos e um enfoque para a solução de problemas. Como uma sequência de eventos, ela compreende um ciclo interativo de reunião e análise de dados, planejamento, execução e evolução da ação, conduzindo para a reunião de mais dados. Como enfoque para solução de problemas ela é uma aplicação de método científico de ação, resultados e experimentação para problemas práticos requerendo ações de solução e envolvendo a colaboração e a cooperação da ação dos investigadores e membros do sistema organizacional (COUGHLAN, 2002). Nesta pesquisa não foi vislumbrado nenhuma ação visando aplicação de uma solução, este fato somado a sua incapacidade de generalizar resultados, por falta da sua representatividade numérica. Este método de pesquisa não foi aplicado.

A experimentação constitui-se em um método de pesquisa particularmente bem equipado para produzir resultados nos quais os relacionamentos de causa e efeito são estabelecidos (BRYMAN, 1989). Essencialmente segundo Gil (1989), o método experimentação consiste em determinar um objeto de estudo, selecionar variáveis que seriam capazes de influenciá-lo, definir as formas de controle e de observação dos efeitos que as variáveis produzem no objeto. Quando os objetos em estudo são entidades físicas, tais como porções de líquidos, bactérias ou ratos, não se identificam grandes limitações quanto à possibilidade de experimentação, porém quando se trata de experimentar com pessoas,

organização, como é o caso da presente pesquisa, suas limitações tornam-se bastantes evidentes.

*Survey* é um método muito utilizado em Engenharia de Produção, compreende o levantamento de dados (através de instrumentos como e-mail, questionários, telefonemas e entrevistas) em uma amostra significativa a cerca de um problema a ser estudado, para em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões (MIGUEL, 2006; BERTO, 1999). O método oferece uma visão geral, instantânea e estática do problema estudado, como se uma máquina fotográfica a tivesse registrado em determinado momento (YIN, 1994). É muito útil para o estudo de opiniões e atitudes, as pesquisas deste tipo se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Estas características fazem com que este método, seja o mais indicado para a problemática estudada no sentido da proposição de soluções.

Forza (2002) classifica o método *survey* de acordo com os seus objetivos, ou seja, a forma como contribui para o conhecimento em uma área específica, segundo este autor um *survey* pode ser do tipo:

- Exploratório: visa adquirir um "*insight*" inicial sobre um tema e fornecer base para uma *survey* mais detalhada no futuro; não existe um modelo teórico consistente; os conceitos envolvidos precisam ser mais bem compreendidos e medidos. Podem ajudar a identificar os conceitos para serem medidos em relação ao fenômeno de interesse, com isso auxiliar na construção de um modelo teórico, na identificação da associação entre os conceitos e validar os limites da teoria;
- Confirmatório (teste de teoria ou explanatório): utilizado quando o conhecimento de um fenômeno tem sido articulado em uma forma teórica utilizando conceitos, modelos e proposições bem definidos. Nestes casos o objetivo principal é o teste da adequação dos conceitos desenvolvidos em relação ao fenômeno, das hipóteses relacionadas entre os conceitos e a validade dos limites do modelo;
- Descritivo: visa o entendimento da relevância de certo fenômeno e descrição da distribuição do fenômeno na população, com o objetivo de fornecer subsídios para construção de teorias ou seu refinamento.

A presente pesquisa não foi classificada diante dessa tipologia, pois contém características de um *survey* confirmatório, quando se propõem a validar o modelo teórico apresentado por Amaral et al (2008), características de um *survey* descritivo, ao explorar como se dá a atuação em IC no Brasil e características de um *survey* exploratório ao fornecer

subsídios para a compreensão da abordagem por competência aplicada à IC. Tais características comprometeriam a sua classificação por este pesquisador.

### 3.3 Desenvolvimento do *Survey*

A condução dessa investigação pode ser visualizada na Figura 3.1, construída pelo autor com base no trabalho de Forza (2002). Na sequência da figura cada uma das etapas é então apresentada com maiores detalhes.

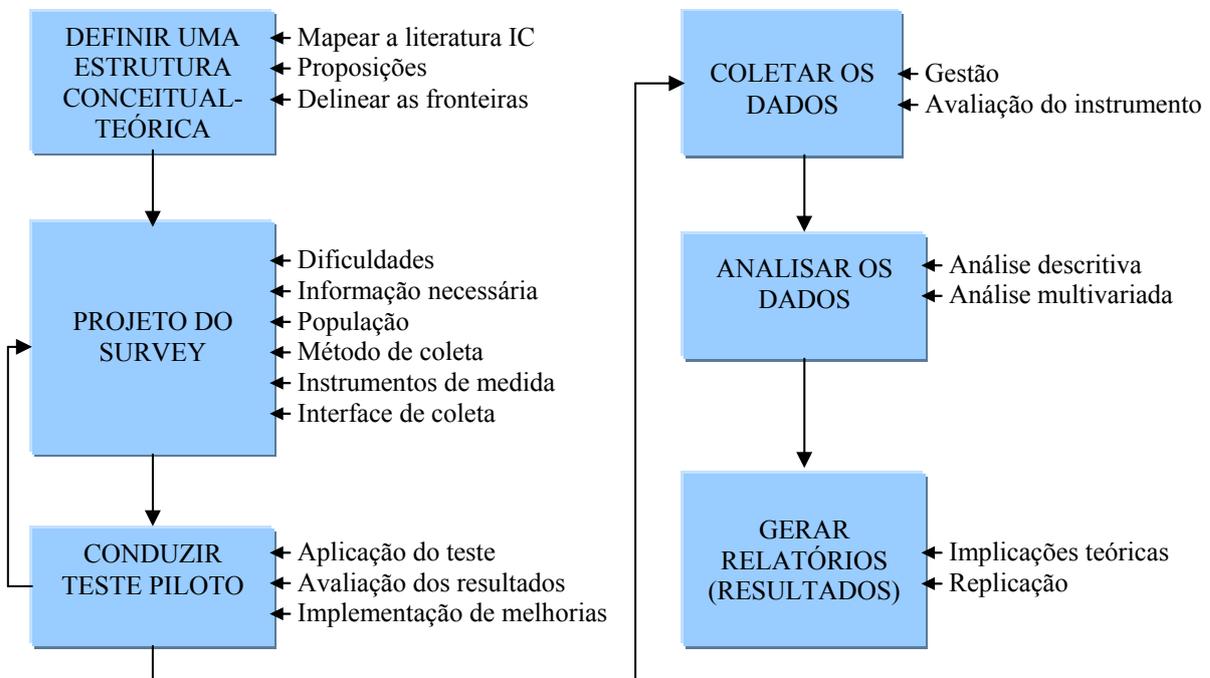


Figura 3.1: Condução do *survey*.  
Fonte: Adaptado de Forza (2002).

A definição de uma estrutura conceitual-teórica é fundamental em toda pesquisa científica e técnica (LIMA e MIOTO, 2007). O processo de revisão bibliográfica, sobre a aplicação do conceito de competências em equipes de IC, contribuiu para a compreensão do estado da arte sobre conceitos, teorias e práticas, descoberta de gargalos de conhecimento, geração de questões e no planejamento da pesquisa, absorção de métodos e técnicas de pesquisa, comparação e validação de resultados empíricos.

O Quadro 3.2 representa uma síntese das fases do desenvolvimento e aplicação do *survey* nesta pesquisa: concepção de um modelo conceitual-teórico; projeto; teste piloto; coleta de dados; Avaliação do instrumento de mensuração e Técnica de análise.

Fases do <i>survey</i>	Descrição
(1) Modelo conceitual-teórico	<b>Conceitos:</b> Inteligência competitiva (Origem; ciclo de inteligência; formação; profissão; Classe Mundial; Competência).
	<b>Objetivo do <i>survey</i>:</b> Caracterizar o perfil do profissional de IC brasileiro com base na abordagem das competências.
	<b>Unidade de análise:</b> indivíduo.
	<b>População:</b> indivíduos envolvidos com IC no Brasil.
(2) Projeto do <i>survey</i>	<b>Informações necessárias:</b> Atuação em IC no Brasil e os atributos de competência necessários.
	<b>Fonte da para seleção dos respondentes:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Associações: ABRAIC; ICBRASIL e SCIP;</li> <li>• Eventos: Workshop Brasileiro de Inteligência Competitiva e GECIC</li> <li>• Banco de Teses CAPES (2008)</li> <li>• Especialistas indicados pelos respondentes.</li> </ul>
	<b>Método de coleta:</b> Questionário com questões fechadas, simples e de múltiplas escolhas, aplicado no ambiente web com o apoio de uma Ferramenta computacional.
	<b>Desenvolvimento do instrumento de mensuração:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Questões</u> relacionadas à atividade de IC, visam levantar os setores de atuação da IC no Brasil e suas características; Questões relacionadas aos atributos de competência (conhecimento habilidades e atitudes), classificadas pelos respondentes de acordo com a sua influência no desempenho da atividade de IC na sua organização. Para classificar os atributos foi utilizada uma escala Likert de cinco pontos;</li> <li>• <u>Redação:</u> Participação de especialistas e educadores em IC para garantir a adequação entre a pesquisa e os respondentes;</li> <li>• <u>Desenvolvimento de uma Ferramenta Computacional</u> para apoiar a coleta de informações. Levaram-se em consideração os critérios de qualidade usabilidade e acessibilidade no seu desenvolvimento;</li> <li>• <u>Ambiente web</u> para aplicação do questionário (Ferramenta);</li> <li>• <u>Realização de um pré-teste</u> para avaliar a qualidade da Ferramenta Computacional de apoio; e</li> <li>• <u>Carta convite:</u> Convite aos indivíduos selecionados para participarem da pesquisa.</li> </ul>
(3) Teste piloto	<b>Seleção dos respondentes:</b> Um grupo de 8 indivíduos – formado por especialistas e educadores em IC - associados a ABRAIC; ICBRASIL e Orientadores.
	<b>Redação e distribuição das questões:</b> O teste piloto foi importante para aprimorar a ordem das questões e identificar problemas de interpretação com relação às perguntas e a determinação do tempo de resposta;
(4) Coleta dos dados	<b>Número de convidados:</b> 1.600*
	<b>Total de respondentes:</b> 138 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Respostas completas: 89</li> <li>• Respostas parciais: 107 ("Passo 1 Questões relacionadas à atividade de IC" completo, demais passos não respondidos)</li> <li>• Respostas em branco: 15</li> <li>• Restrições à pesquisa: 16</li> </ul>
	<b>Grupos:</b> diferentes grupos de respondentes foram identificados, na amostra de 107 respondentes, graças a um procedimento de controle de participações: ABRAIC; ICBRASIL; SCIP; Evento; Orientador; Orientado; e Especialistas.
	<b>Abordagens de incentivo a participação:</b> Reuniões; entrevistas; participação em eventos e associações; envio da Carta Convite; retransmissão da Carta Convite; monitoramento do volume de participações.
	<b>Tempo de coleta:</b> 01 de Agosto a 31 de Outubro de 2008.
<b>Integridade dos dados:</b> o Ferramental de apoio à coleta gerou um relatório com os dados já no formato adequado para análise estatística de acordo com os pacotes estatísticos Vantagepoint e Statistica.	

Quadro 3.2: Síntese do desenvolvimento e aplicação do *survey*.

Continua ...

Continuação...

Fases do <i>survey</i>	Descrição
(5) Técnica de análise	<b>Análise estatística:</b> descritiva e multivariada. <b>Ferramentas computacionais de apoio:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Statistica;</li> <li>• Vantagepoint;</li> <li>• MS Excel.</li> </ul>
(6) Avaliação do instrumento de mensuração (questionário)	<b>Confiabilidade:</b> Coeficiente $\alpha$ de <i>Crombach</i> indicou a excelência do instrumento de mensuração, que apresentou índices superiores ao recomendável como muito confiável para os atributos de competência conhecimento, habilidade e atitude. <b>Validação:</b> Aplicação da análise Fatorial confirmou a validade das medidas.

\* Desconsiderando as possibilidades de superposição entre as várias fontes consultadas e a imprecisão sobre o número de convites a partir das associações.

Quadro 3.2: Síntese do desenvolvimento e aplicação do *survey*.

### 3.3.1 Projeto *survey*

#### 3.3.1.1 Lista de elementos a serem observados

Em um *survey* do tipo confirmatório é necessário possuir um modelo teórico-conceitual bem desenvolvido, ou seja, ter claro suas definições, variáveis, relacionamentos e o nível em que o pesquisador espera que o fenômeno ocorra (indivíduo, grupo, função, organização) (FORZA, 2002), com isso, a unidade de análise da pesquisa foram os indivíduos.

As variáveis a serem observadas sobre a atuação em IC dos profissionais brasileiros visam verificar como estão os atributos de competência (conhecimento; habilidade e atitude) necessários a essa atuação, caracterizar a atuação dos profissionais e organizações em IC: identificar os setores de atuação da IC no Brasil e suas necessidades de inteligência, visualizar a distribuição da ocorrência da utilização de técnicas de coleta e análises, utilização de fontes de informações, mecanismos de divulgação, métodos de avaliação aplicados a IC, entre outras informações que formam a estrutura de trabalho da IC no Brasil.

A formalização das questões foi baseada no referencial teórico apresentado e mais especificamente no trabalho o "*State of the art: competitive intelligence*" (FEHRINGER; HOHHOF e JOHNSON, 2006). Para identificar as atividades econômicas das organizações que atuam em IC, foi utilizada uma versão adaptada da Classificação Nacional de Atividades Econômicas - CNAE, desenvolvida pelo IBGE para padronização nacional da descrição das atividades econômicas das organizações brasileiras (RECEITA, 2009).

O primeiro passo do o *survey* é transformar os conceitos envolvidos no modelo teórico-conceitual em elementos observáveis e mensuráveis (FORZA, 2002). Para a indicação dos elementos analisou-se a possibilidade de se utilizar as competências referências apresentadas por Amaral (2006): Relacionamento Interpessoal; Capacidade Analítica; Coleta de informações, Comunicação; Trabalho em equipe; e Organizar e gerenciar processos (Quadros 2.14, 2.15, 2.16, 2.17, 2.18 e 2.19) e os Domínios de Competência apresentados por Prescott (2009) (Quadros 2.20, 2.21, 2.22, 2.23, 2.24, 2.25 e 2.26). Quanto às competências referências apresentadas por Amaral (2006), chegou-se a conclusão que tal procedimento seria inviável, devido à grande diversidade, distribuição e ocorrência de atributos (conhecimentos, habilidades e atitudes) entre as competências. Levou-se em conta também a presença de competências referenciais não exclusivas da área de IC, como por exemplo: Relacionamento Interpessoal, Comunicação; e Trabalho em equipe. Já a utilização dos Domínios de Competência (PRESCOTT, 2009) também se mostrou inviável devido à abordagem conceitual utilizada, que não contemplou a distinção entre conhecimentos, habilidades e atitudes, além do expressivo número de competências apresentadas. Chegou-se a decisão de utilizar os atributos de competência presentes no glossário de atributos apresentado em Amaral et al (2008) (Apêndice A). As questões foram assim apresentadas (Apêndice A):

- Questões relacionadas à atividade de IC visam levantar os setores de atuação da IC no Brasil e suas características, estas foram subdivididas em:
  - Seção 1 - Questões relacionadas à sua atuação em IC;
  - Seção 2 - Questões relacionadas à atuação da organização em IC
- Questões relacionadas às habilidades necessárias ao profissional de IC;
- Questões relacionadas aos conhecimentos necessários ao profissional de IC;
- Questões relacionadas às atitudes necessárias ao profissional de IC.

As questões relacionadas aos atributos de competência em IC (conhecimento habilidades e atitudes) foram classificadas pelos respondentes de acordo com a sua influência no desempenho da atividade de IC na sua organização. Para classificá-los foi utilizada uma escala Likert de cinco pontos:

- 1 Muito baixo: para os atributos com nenhum impacto sobre as atividades de IC;
- 2 Baixo: para os atributos cuja ausência não compromete a realização das atividades;
- 3 Médio: para aqueles atributos que tem algum impacto nas atividades;
- 4 Alto: para os que impactam positivamente na performance do processo de IC;
- 5 Muito Alto: para os atributos cuja ausência não permite o desenvolvimento das atividades, impactando diretamente na sua performance. Como "Muito Alto" são atributos que devem ser requisitados no processo/atividade de IC nas quais se deseja ser líder de mercado.

### *3.3.1.2 Objeto de estudo*

O objeto de estudo foi constituído por indivíduos envolvidos com IC no Brasil. Segundo os autores Castro e Abreu (2007), o universo dos indivíduos em IC é constituído por todos os responsáveis ou co-responsáveis por essa atividade em suas respectivas organizações, bem como os indivíduos e empresas que suportam essa atividade, tais como consultores, pesquisadores e estudiosos do meio acadêmico, fornecedores de informação e fornecedores de softwares de apoio à atividade, entre outros.

Para identificar os envolvidos com IC utilizaram-se diversas fontes de informações, tais como, associações, eventos, especialistas e o Banco de Teses CAPES (CAPES, 2008). O primeiro passo foi em direção ao envolvimento das associações de profissionais de IC no Brasil na pesquisa. As associações ABRAIC e ICBRASIL se mostraram solícitas a pesquisa, partindo delas a iniciativa de convidar seus associados e contatos a participarem. A associação internacional SCIP, não foi oficialmente convidada a participar, devido ao fato de conter a maioria de seus associados fora do Brasil, sendo assim, este pesquisador diretamente convidou os seus 18 associados brasileiros (SCIP, 2008).

Outra forma de acesso aos indivíduos foi através dos eventos da área, entre eles: Workshop Brasileiro de Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento e o

Congresso Ibero-Americano de Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva (GeCIC), foram selecionados os trabalhos (artigos científicos) que versavam sobre o tema IC e identificados e convidados a participarem seus autores.

Foi realizado um levantamento a partir das referências bibliográficas referentes aos trabalhos acadêmicos (Tese e Dissertação) publicados no Banco de Teses CAPES (CAPES, 2008), por seu alcance, abrangência e relevância, refletem o estado da arte da pesquisa brasileira na área de IC (Amaral et al, 2008a). Como resultado foram obtidas 96 referências bibliográficas de monografias de conclusão de curso de pós-graduação, que apresentam a temática IC, recuperada junto ao Banco de Teses CAPES, através da expressão de busca "inteligência competitiva", de onde foram identificados e convidados Orientadores e Orientados (CAPES, 2008).

A partir de contatos estabelecidos com os respondentes, foram identificados através de indicações por parte destes indivíduos e convidados outros Especialistas em IC. O uso de diferentes fontes para identificação de possíveis respondentes do questionário teve como objetivo buscar uma cobertura o mais ampla possível dos indivíduos atuantes em IC no Brasil.

### *3.3.1.3 Instrumento de coleta Web*

Para a coleta das percepções foi desenvolvida e aplicada uma ferramenta computacional Web de apoio ao questionário. A opção pelo ambiente web se fez por uma série de vantagens que este ambiente proporciona, entre elas, conveniência de acesso, ausência de limite de tempo, anonimato, custo de distribuição reduzido, integridade dos dados e facilidade de controle e gestão da sua aplicação (PITKOW e RECKER, 2009). Primou-se pela qualidade da Ferramenta considerando-se em sua elaboração os critérios de qualidade de software, usabilidade e acessibilidade (NIELSEM, 2009) e realizando-se um pré-teste para avaliar a qualidade da Ferramenta. A elaboração da ferramenta também contou com a participação de especialistas e educadores em IC para refinar a linguagem utilizada e a pertinência das questões abordadas pelo questionário ao nível de compreensão dos respondentes.

Trabalhou-se com questões fechadas de respostas únicas ou múltiplas, com o objetivo de facilitar a participação dos respondentes e otimizar os procedimentos de análise.

Dada a quantidade de questões (119) e as possibilidades de respostas (543) contempladas pelo instrumento de coleta, o mesmo foi dividido em quatro "passos", possibilitando respostas não sequenciais. Sendo assim, foi possível adequar o questionário à disponibilidade de tempo do respondente. Os dados coletados pela ferramenta foram armazenados em base de dados que permitia aos respondentes salvar as percepções até dado momento e interromper o processo de resposta do questionário para retomá-lo em outro a partir do mesmo ponto. O acesso ao questionário foi protegido por "login" e "senha" individual de cada respondente. A Ferramenta foi elaborada de tal forma que ao término das coletas não fosse possível relacionar respostas e respondentes, o que garantiu o seu anonimato. Os passos são descritos a seguir:

- "Passo 1 Questões relacionadas à atividade de IC", visam levantar os setores de atuação da IC no Brasil e suas características;
- "Passo 2 Questões relacionadas às habilidades necessárias ao profissional de IC";
- "Passo 3 Questões relacionadas aos conhecimentos necessários ao profissional de IC";
- "Passo 4 Questões relacionadas às atitudes necessárias ao profissional de IC;

Quanto à tecnologia utilizada para o desenvolvimento da Ferramenta computacional, sua infra-estrutura (Hardware; software e acesso a internet) foi disponibilizada pelo NIT/Materiais. A Ferramenta foi desenvolvida pelo pesquisador, adotou a linguagem de programação WXIS ISIS (software livre), disponibilizada no Brasil pela Bireme (2009).

#### 3.3.1.4 Teste piloto

O teste piloto do questionário eletrônico foi conduzido com um grupo de 8 *experts* em IC, com trabalhos reconhecidos pela comunidade em IC, fizeram parte deste grupo associados da ABRAIC, ICBRASIL e Orientadores de mestrado e doutorado. Durante a aplicação do teste piloto os *experts* tiveram a oportunidade de complementar a lista de atributos de competências, sugerindo a adição de novos atributos caso houvesse necessidade, porém segundo os *experts* isto não foi necessário. O teste piloto foi importante para aprimorar a ordem das questões (1º questões relacionadas à atuação em IC no Brasil e 2º questões relacionadas ao impacto dos atributos no desempenho das atividades de IC) e identificar problemas de interpretação com relação às perguntas e a determinação do tempo de resposta.

### 3.4 Coleta de Dados

Iniciou-se a coleta com o envio da Carta Convite (Apêndice B) aos indivíduos selecionados (seção 3.3.1.2). As associações ABRAIC e ICBRASIL se prontificaram a enviar aos associados a Carta Convite. A partir dos e-mails identificados junto aos dados referenciais presentes no Banco de Teses CAPES e nos trabalhos apresentados aos eventos, foram enviadas as Cartas Convite a todos os demais indivíduos selecionados. Porém, nem todos os e-mails tiveram sucesso no seu envio muitos retornaram, com isso, não foram computados ao valor total dos convidados, somente os indivíduos que tiveram seus e-mails enviados com sucesso.

Através da Carta Convite os respondentes receberam "chaves de acesso", relacionadas às fontes de informação utilizadas para a seleção dos convidados, constituídas por palavras que deveriam ser digitadas no momento do primeiro acesso do respondente à Ferramenta, oportunidade em que deveria ser preenchido um breve cadastro. O uso da "chave de acesso" foi importante para evitar que pessoas não-convidadas participassem da pesquisa e para possibilitar o controle do acesso dos diferentes grupos de respondentes.

Além da dificuldade com os e-mails observou-se que alguns indivíduos participam de mais de uma fonte de origem, isto é receberam a Carta Convite por intermédio das associações e pelo pesquisador. Tal fato ocorreu devido à falta de acesso à lista de contatos cadastrados nas Associações, pois ficou sob a responsabilidade das associações convidarem seus associados e contatos. Embora tenham ocorrido convites duplicados, nesse caso o convidado teve que optar a que Fonte de convite ele estava vinculado. A metodologia de convites não impedia a dupla resposta, pois a "chave de acesso" não evita sobreposição, mas a checagem dos cadastros unificados dos respondentes permitiu verificar que não houve duplicação de respostas.

Porém o número total de 1600 convidados não pode ser utilizado como tamanho da população por dois motivos: o primeiro é que não se sabe com precisão o número de pessoas convidadas uma vez que as listas de contatos da ABRAIC e da ICBRASIL não foram fornecidas. Um segundo motivo é que nem todas as pessoas incluídas nas listas de contatos das associações são efetivamente especialistas ou atuantes em IC. Apesar dessa imprecisão, optou-se por utilizar tais listas para obter uma cobertura ampla da comunidade atuante em IC no Brasil.

Quanto à participação dos indivíduos convidados, ao todo 138 indivíduos participaram da pesquisa, sendo que 16 somente se cadastraram na ferramenta de apoio, 15 afirmaram que haviam restrições quanto à sua participação, como por exemplo, "não é minha área de atuação", 107 indivíduos responderam parte do questionário - questões referentes ao primeiro passo da pesquisa (Atuação em IC), 89 indivíduos responderam todo o questionário corretamente.

Para alcançar este número de respondentes foram necessárias várias abordagens de incentivo, entre elas, a participação em eventos, participação nas 3 associações envolvidas, reuniões com especialistas e diretores das associações, divulgação na internet de entrevista a respeito da pesquisa, entre outras ações. O tempo de coleta, envolvendo todas as abordagens, foi de três meses e compreendeu o período entre 01 de Agosto a 31 de Outubro de 2008.

Dada à diversidade de áreas de origem dos profissionais que atuam em IC, tais como Marketing, Vendas, Análise de mercado, Pesquisa de mercado, Jornalismo, Inteligência de governo, Investigação privada, Consultoria, Relações públicas, Biblioteconomia e Academia em geral entre outros (BURKHARDT, 2007), à dificuldade de identificar um único foco funcional para a IC e, o fato da IC estar em fase de consolidação como uma profissão (Fleisher, 2003), torna-se muito complexo delinear o tamanho da população e conseqüentemente o tamanho da amostra. Uma abordagem sugerida para casos como esse é buscar maximizar o número de respondentes e de respostas (VIEIRA, 1984; DRIUSSO et al, 1997; MARCONI e LAKATOS, 2007), o que foi buscado através do uso das várias fontes para identificação de respondentes. Vieira (1984) indica para casos como o desta pesquisa, que se utilizem os resultados da pesquisa para nortear a identificação da população desejada para os trabalhos futuros.

### **3.5 Técnica de análise**

A partir do problema em estudo e do tipo de característica de interesse observada, métodos estatísticos apropriados devem ser utilizados para uma adequada análise e interpretação dos dados e conseqüente solução do problema (FERREIRA-FILHO, 2007). Para atingir o objetivo de caracterizar o perfil do profissional de IC brasileiro com base na abordagem das competências, foram empregadas as seguintes análises estatísticas:

- Descritiva - média, frequência, ocorrência, entre outras: para fornecer uma descrição da atuação em IC no Brasil; e
- Multivariada - Coeficiente Alfa de *Crombach*, Análise Fatorial, Análise de Cluster e Análise de Correlação: para validar o modelo conceitual-teórico de atributos de competência em IC e verificar as associações e relações entre os atributos de competência, funções, atuação e experiência em IC.

Foram utilizados nas análises os softwares estatísticos Vantagepoint e Statistica. O Vantagepoint é capaz de, a partir de um arquivo texto, produzir indicadores a respeito de um conjunto de informações (VANTAGEPOINT, 2009). Nesta pesquisa após a coleta das percepções dos profissionais sobre a sua atuação em IC, o software Vantagepoint foi utilizado para a geração de listas de frequência e matrizes de relacionamentos, que consolidaram um conjunto de indicadores sobre a atuação em IC no Brasil.

O software Statistica permite a realização de várias análises estatísticas (descritivas e multivariadas) (STATSOFT, 2009). Nesta pesquisa após a coleta das percepções dos profissionais de IC, o software Statistica foi utilizado para a avaliação da qualidade do instrumento de pesquisa e a identificação dos atributos de competência (conhecimentos, habilidades e atitudes) reconhecidos pela comunidade brasileira de IC como impactantes para a atuação do profissional de IC, além dos atributos foi possível identificar o perfil de atuação e de competências dos profissionais brasileiros. O software Microsoft Excel foi utilizado para importar os dados obtidos com os softwares Vantagepoint e Statistica para representar graficamente os indicadores sobre a atuação em IC no Brasil e os atributos necessários a essa atuação.

### **3.6 Avaliação da Qualidade do Instrumento de Mensuração**

A qualidade de mensuração de um instrumento de pesquisa, esta relacionada com a qualidade dos elementos e procedimentos utilizados pelo *survey* para mensurar o modelo teórico-conceitual desejado. No *survey* aplicado nesta pesquisa cada variável mediu a influência no desempenho da atividade de IC na organização de um tipo particular de atributo de competência, ou seja, todas trataram do mesmo objeto competência em IC, porém cada uma de um aspecto particular e numa categoria particular (conhecimento, habilidades e atitudes).

Segundo Forza (2002) os principais critérios de qualidade são: a confiabilidade (estabilidade e consistência da mensuração – à fineza com que se realiza a medida) e validade (o quanto esta se medindo o conceito corretamente). Pereira (2001) afirma que um instrumento de mensuração é considerado bom quando todas as medidas integrantes têm uma relação coerente entre si no esforço de medir o fenômeno considerado. Medidas coerentes de um mesmo objeto são aquelas que, embora o abordem sob um aspecto específico, mantém alguma relação entre si, já que mensuram o mesmo objeto. Em outras palavras, um bom instrumento de mensuração é composto de medidas originais que têm um nível de correlação bem estabelecido entre si.

A confiabilidade é avaliada depois da coleta dos dados, através da utilização de um algoritmo para avaliar a equivalência, homogeneidade e a inter-correlação dos itens utilizados na mensuração. O método mais utilizado em operações gerenciais é o método de consistência interna, denominado Coeficiente Alfa ( $\alpha$ ) de *Cronbach*, que mede a correlação entre os itens do instrumento de pesquisa, sendo o instrumento aceitável quando os valores de Alfa estão  $\geq 0.6$ , com Alfa  $\geq 0.7$  apresenta-se como bom e Alfa  $\geq 0,8$  as medidas são muito confiáveis (FORZA, 2002). Foi aplicado o software Statistica para medir o coeficiente Alfa de *Cronbach* do instrumento de pesquisa utilizado para mensurar os atributos de competências em IC, em uma amostra de 89 respostas, referentes às percepções dos profissionais brasileiros sobre a influência dos atributos de competência no desempenho da atividade de inteligência. Os valores obtidos foram superiores ao índice recomendável como bom. Isto permitiu dar prosseguimento a análise independente da baixa taxa de participações, uma das hipóteses para este índice é a homogeneidade dos respondentes. Os valores discriminados referentes a cada atributo de competência podem ser encontrados no Apêndice C.

Ao medir o coeficiente  $\alpha$  de *Cronbach* a medida apresentada para "*Alpha if*" (se o item é desprezado: mostra o impacto que teria a retirada de cada item considerado sobre o desempenho do instrumento de mensuração) apontou que apenas a retirada de um atributo poderia elevar a confiabilidade do instrumento. Isso deve ser tomado como indicação de boa consistência interna para o instrumento, que poderia ser mantido na forma como foi testado, sem exclusão de qualquer tipo de impacto medido.

Segundo Pereira (2001), a razão para que uma variável concebida para compor um indicador acabe se mostrando inconsistente com o conjunto das outras medidas componentes do indicador pode ser de: erro na escolha da medida; erro de escolha da unidade de medida; e erro de validade de face. No caso desta pesquisa o item "Disponibilidade pra viajar" é uma característica particular da equipe de IC NIT/Materiais estudada por Amaral (2006), importante para aquele contexto, mas desprezível para o contexto atual analisado (nacional), com isso optou-se por sua retirada e o aumento da confiabilidade de mensuração do instrumento.

Para avaliar a validade do instrumento foi aplicada a análise fatorial sobre os dados coletados. Como resultado foi confirmado a correlação entre os elementos do instrumento e assim, confirmado a sua validade para medir o modelo-teórico conceitual desejado (validar os atributos de competência conhecimento, habilidade e atitude). Maiores informações quanto aos resultados da análise fatorial são apresentados na seção 4.5 (Consolidação de um Glossário de Competências para IC) a seguir.

Outro ponto importante quanto à qualidade dos dados coletados está focado na origem dos respondentes. Os dois grupos de indivíduos classificados como "Evento" e "Orientados", poderiam provocar algum tipo de desvio nos dados coletados, por motivos relacionados às incertezas quanto as suas atuações em IC. Porém, com base nas medidas apresentadas pelas análises do coeficiente  $\alpha$  de *Cronbach* e Fatorial, pode-se afirmar que os dados coletados não comprometem a análise estatística, independente da sua origem. Sendo assim, não foi necessária qualquer diferenciação dos grupos na realização das análises. Também com base nas medidas apresentadas é possível afirmar que o número de respostas é suficiente para alcançar resultados estatísticos.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O objetivo geral da pesquisa é caracterizar o perfil do profissional de IC brasileiro com base na abordagem das competências, seus resultados ajudam a responder à questão de pesquisa: Quais são os atributos de competência e como estão relacionados às atividades de IC e ao perfil dos profissionais brasileiros? Os resultados são apresentados em 5 subseções:

- A subseção 4.1 (Caracterização da População Envolvida com IC) apresenta uma breve caracterização do profissional que participou da pesquisa, dada a dificuldade de delineamento do tamanho da população de IC no Brasil, Vieira (1984) sugere para casos como o desta pesquisa, que se utilizem seus resultados para nortear futuras investigações sobre o delineamento correto do tamanho da população;
- Na subseção 4.2 (Indicadores Sobre a Atuação do Profissional de IC) apresenta indicadores sobre a atuação em IC no Brasil, eles permitem compreender como os profissionais brasileiros estão trabalhando;
- A subseção 4.3 (Relação Entre Função, Atividades e os Atributos de Competência) visa providenciar aos profissionais e organizações que atuam ou que pretendem atuar em IC informações para que respondam as seguintes questões: Quais as competências necessárias ao profissional para atuar em IC? Quais são essenciais a IC? E aos que pretendem deixar a IC, é necessário que se saiba o porquê de tal decisão, isto o ajudará a superar os seus desafios em seu trabalho atual ou evitar a busca por um trabalho com as exigências ou circunstâncias similares;
- Subseção 4.4 (A Influência da Experiência do Profissional na Atividade de Inteligência) os resultados apresentados nesta seção visam contribuir para as discussões envolvendo os profissionais de IC e a sua formação, tal como, se os profissionais de IC nascem ou se são formados;
- A subseção 4.5 (Consolidação de um Glossário de Competências para IC) apresenta a prospecção de um glossário de competências com 68 elementos (16 Conhecimento, 35 habilidades e 17 atitudes) de acordo com as percepções dos profissionais brasileiros;

#### 4.1 Caracterização da População Envolvida com IC

A partir da análise descritiva foi possível caracterizar os profissionais que participaram da pesquisa. Os resultados apresentam a diversidade de aplicações da IC bem como de áreas de formação desses profissionais. Estas informações poderão nortear futuros trabalhos envolvendo o delineamento da população envolvida em IC no Brasil, conforme é sugerido por Vieira (1984). Na caracterização foram utilizadas 107 respostas referentes ao "Passo 1 - Questões relacionadas à atividade de IC" do questionário.

No momento do primeiro acesso a Ferramenta de coleta, foram solicitadas ao respondente algumas informações cadastrais, não obrigatórias, a respeito da sua formação formal (Graduação e Pós-Graduação). Um total de 92 respondentes informou a sua **formação acadêmica em nível de Graduação**. Com essas informações foi possível visualizar, através da Figura 4.1, a diversidade de áreas de origem dos profissionais que atuam em IC no Brasil, um complicador para o delineamento da população envolvida com IC no Brasil. As graduações que mais se destacam são Administração (18 indivíduos), Biblioteconomia e Engenharia (16 indivíduos cada), sendo que a Engenharia envolveu as engenharias de materiais, mecânica, eletrônica, produção entre outras.

Os participantes da pesquisa demonstraram um alto índice de formação relacionado à **Pós-Graduação**, distribuída conforme a Figura 4.2. Os cursos de MBA estão concentrados nas áreas de Gestão e Marketing. A formação formal específica em IC se apresenta de forma direta nos cursos de Especialização (07 IC, 14 Gestão e 7 Outros). Já os cursos de Mestrado e Doutorado (Pós-Graduação *Stricto Sensu*) podem ser visualizados com mais detalhes na Figura 4.3, que apresenta a sua distribuição por áreas do conhecimento, sendo que as áreas Ciência da Informação, Engenharia e Administração se destacam entre as demais. Tal fato também ocorre com a graduação (Figura 4.1, o que pode indicar certa concentração na oferta de educação formal em IC no Brasil. No caso da área de Ciência da Informação, uma tendência natural devido às primeiras iniciativas em IC no Brasil terem sido fomentadas por profissionais da Ciência da Informação (COELHO et al, 2006).

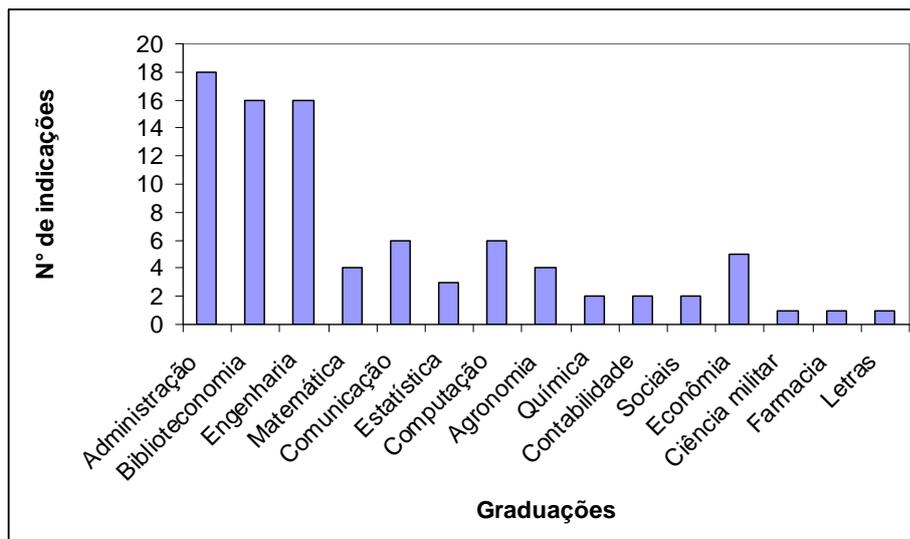


Figura 4.1: Áreas de origem dos profissionais que atuam em IC no Brasil.

Fonte: Análise descritiva realizada em uma amostra de 107 respostas referente às questões sobre "Passo 1 Questões relacionadas à atividade de IC".

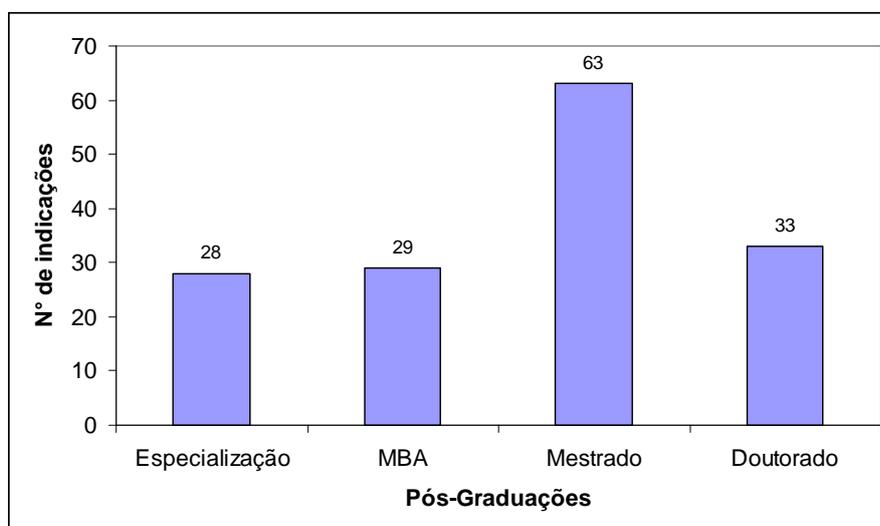


Figura 4.2: Pós-Graduação dos profissionais que atuam em IC no Brasil.

Fonte: Análise descritiva realizada em uma amostra de 107 respostas referente às questões sobre "Passo 1 Questões relacionadas à atividade de IC".

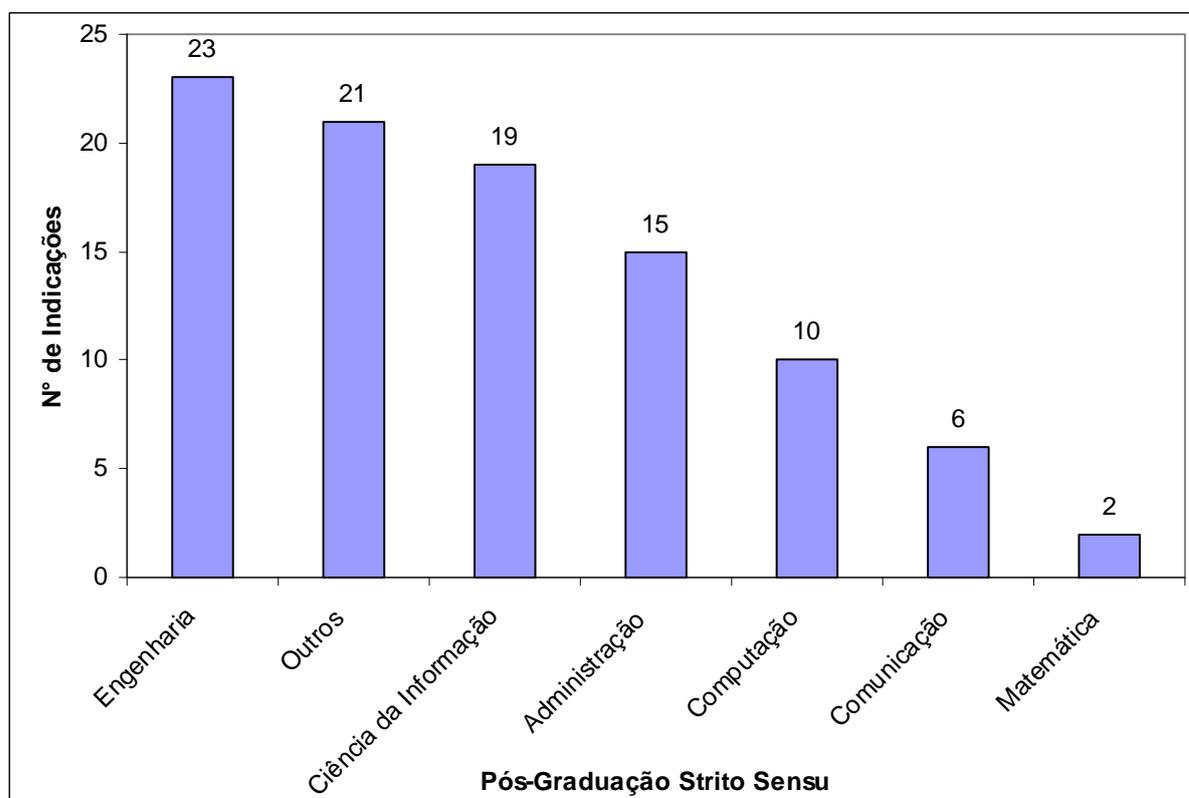


Figura 4.3: Áreas de concentração dos cursos de Pós-Graduação *Stritu Sensu* dos profissionais que atuam em IC no Brasil, participantes da pesquisa.

Fonte: Análise descritiva realizada em uma amostra de 107 respostas referente às questões sobre "Passo 1 Questões relacionadas à atividade de IC".

Em 1996 o Instituto Nacional de Tecnologia – INT do Ministério de Ciência e Tecnologia empreendeu um conjunto de ações, visando promover maior difusão da IC no país, o que correspondeu às primeiras iniciativas em IC no Brasil (COELHO et al, 2006), com isso é possível afirmar que o Brasil possui profissionais experientes em IC, o que pode ser corroborado pelos resultados apresentados na Figura 4.4 – **Tempo de experiência em IC**. Além de profissionais experientes é possível identificar uma quantidade significativa de iniciantes em IC, o que demonstra a tendência de crescimento da área no país.

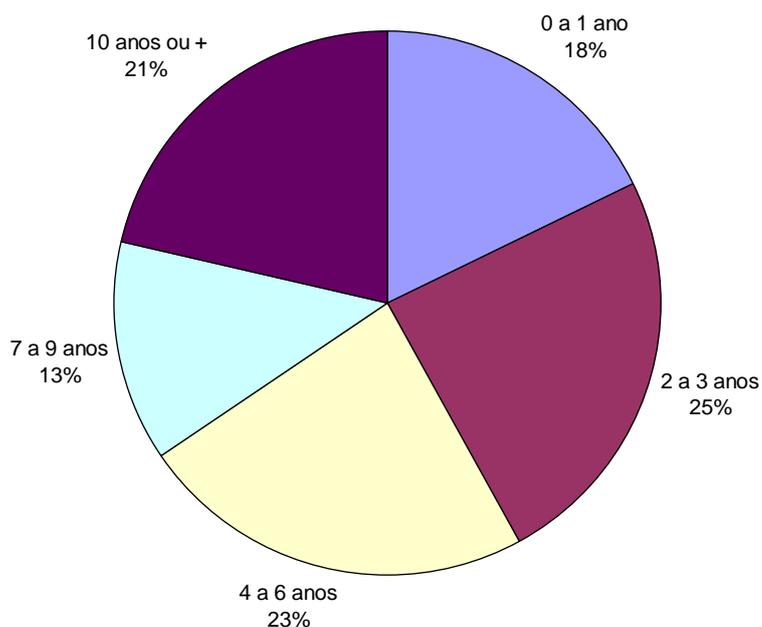


Figura 4.4: Tempo de experiência em IC.

Fonte: Análise descritiva realizada em uma amostra de 107 respostas referente às questões sobre "Passo 1 Questões relacionadas à atividade de IC".

Os profissionais envolvidos com IC dedicam diferentes **porcentagens de tempo à atividade**. De acordo com a amostra a IC é uma atividade parcial no Brasil, 54% dos profissionais dedicam no máximo 40% por cento do seu tempo à atividade, conforme é visualizado na Figura 4.5. A IC também foi identificada como uma atividade parcial pelo relatório de pesquisa sobre a prática da IC elaborado por Fehringer, Hohhof e Johnson (2006), denominado *State of the Art: Competitive Intelligence*.

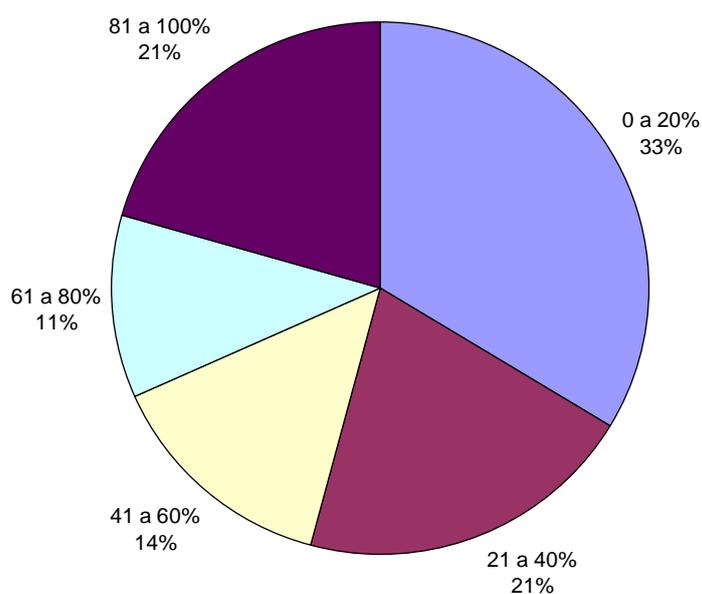


Figura 4.5: Porcentagem do tempo dedicada à atividade de IC.

Fonte: Análise descritiva realizada em uma amostra de 107 respostas referente às questões sobre "Passo 1 Questões relacionadas à atividade de IC".

As **organizações de natureza** privada possuem uma maior representatividade na amostra analisada (Figura 4.6), porém não é algo absoluto. É importante ressaltar que no Brasil as iniciativas em IC foram tomadas por profissionais da iniciativa pública e acadêmicos da área da Ciência da Informação (COELHO et al, 2006), talvez isto possa justificar a significativa presença de respondentes de natureza pública e mista.

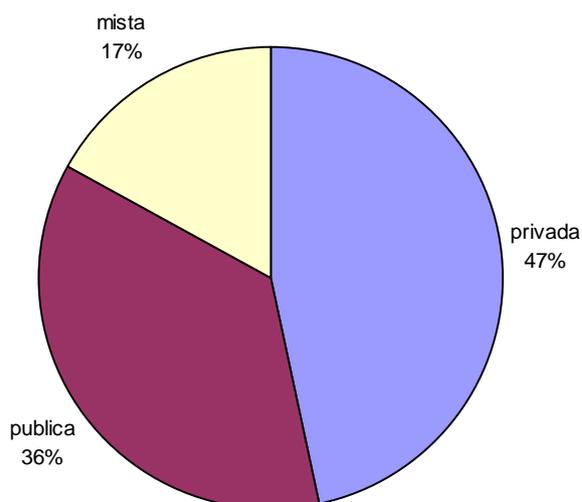


Figura 4.6: Natureza da organização de vinculação dos respondentes.

Fonte: Análise descritiva realizada em uma amostra de 107 respostas referente às questões sobre "Passo 1 Questões relacionadas à atividade de IC".

É difícil identificar um único foco funcional para a IC (CALOF, 1999; SCIP, 2009), nesta pesquisa procurou-se identificar as **atividades econômicas** das organizações que atuam em IC ou contam com equipes atuantes em IC e para isto foi utilizada uma versão adaptada da Classificação Nacional de Atividades Econômicas - CNAE (RECEITA, 2009). A distribuição dos setores econômicos aponta para maior concentração das atividades de IC no "Setor de Serviços", conforme pode ser visualizado no Quadro 4.1.

O Quadro 4.1 constitui um importante mecanismo de monitoramento sobre a atuação em IC no país, embora a amostragem seja pequena, é possível visualizar a diversidade de aplicações brasileiras e as atividades não contempladas e outras muito tênues, um indicador de que a IC no país tem muito a crescer.

Indústria de Transformação		Agropecuária e Extração	
1	Alimentos, bebidas e fumo	6	Agricultura e pecuária
0	Têxteis	0	Silvicultura e exploração florestal
0	Vestuário e acessórios	0	Pesca e agricultura
1	Couro e Calçados	2	Extração de carvão, petróleo e gás natural
0	Produtos de madeira	1	Extração de minerais metálicos
0	Papel e celulose	2	Extração de minerais não-metálicos
1	Prod. minerais não metálicos: vidros, etc		
3	Metalurgia básica: siderurgia, fundição		
1	Forjaria, estamparia, metalurgia do pó, etc		
0	Máquinas e equip. eletrodomésticos, etc		
1	Equipamentos para escritório e informática		
0	Máquinas e materiais elétricos		
2	Material eletrônico e comunicações		
3	Refino petróleo/prod. coque, comb. nuclear e álcool		
6	Farmacêutica e biotecnologia		
1	Higiene, perfumaria e limpeza		
1	Tintas e recobrimentos		
1	Produtos químicos diversos		
3	Borracha e plástico		
0	Equip. hospitalares, ópticos e de automação industrial		
5	Automobilística		
0	Naval e outros meios de transporte		
0	Ferrovária		
4	Aeroespacial		
0	Móveis		
1	Reciclagem		
		Serviços	
		2	Prod. e distribuição de eletricidade, gás e água
		2	Construção civil
		3	Comércio varejista e reparação de produtos
		2	Atacadistas e agentes do comércio
		0	Alojamento e alimentação
		0	Transporte e viagens
		4	Correio e telecomunicações
		8	Financeiros: bancos, seguros, prev. privada
		0	Atividades imobiliárias e locação
		0	P&D e pesquisa de mercado
		16	Assessoria empresarial
		17	Administração pública
		24	Educação
		2	Saúde
		5	Mídia: TV, notícias, bibliotecas, editoras, gráficas, etc
		13	Outros serviços coletivos, sociais, associações, ONGs e sindicatos
		0	Serviços domésticos e pessoais
		2	Organismos internacionais

Quadro 4.1: Atividade econômica.

Fonte: Análise descritiva realizada em uma amostra de 107 respostas referente às questões sobre "Passo 1 Questões relacionadas à atividade de IC".

A IC como ferramenta de apoio a tomada de decisão, voltada a manutenção da competitividade da organização, apresenta uma tendência natural de estar presente em setores econômicos competitivos e dinâmicos. As atividades econômicas que receberam 4 ou mais indicações, possivelmente estão imersas em um setor com tais características. Outra justificativa para o diferenciado número de indicações pode ser a alta atratividade do setor devido ao grande potencial de lucro.

No "Setor Econômico Indústria de Transformação" as atividades "Farmacêutica e biotecnologia" (6 indicações), "Automobilística" (5 indicações) e "Aeroespacial" (4 indicações) se destacam das demais quanto à atuação em IC. Tal fato possivelmente esta relacionado à alta atratividade das indústrias a que pertencem, que compartilham algumas características como, por exemplo, necessidade de uma alta demanda de investimento, inovações de produto contínuas que criam demanda e uma grande porcentagem de custos não recuperáveis como pesquisa e desenvolvimento e marketing (FLEISHER e BENSOUSSAN, 2002).

O "Setor Agropecuária e Extração" também merece destaque. O agronegócio se consolida como uma área estratégica para o Brasil, dada a sua contribuição às exportações e ao número de empregos diretos e indiretos gerados. A atividade econômica "Agricultura e pecuária" (6 indicações) é muito ligada às *commodities*, porém, imersa em um mercado muito competitivo, não só pelo número de competidores, mas pela série de incentivos fiscais e barreiras alfandegárias, sanitárias e políticas, que precisam ser superadas.

Já no "Setor de Serviços" há uma série de atividades econômicas que merecem destaque. O que mais chama a atenção é a presença da IC em atividades ligadas as "ONGs, sindicatos e outros serviços coletivos" (13 indicações), que podem representar os interesses de um grande conjunto de organizações e possivelmente precisam de informações diferenciadas (inteligência) sobre seu ambiente para alcançar melhores negociações, se antecipar a acontecimentos etc. Muito forte também se apresenta pelo número de indicações recebidas a "Administração pública" (17 indicações), mais uma vez, é possível que a origem da IC no Brasil possa explicar tal fato. A atividade "Assessoria empresarial (16 indicações) esta muito relacionada à prestação de serviços de consultoria, talvez uma indicação de que no Brasil exista um número significativo de organizações que prestam serviços em IC a outras organizações. Para finalizar esta análise, é preciso destacar a atividade "Educação" (24 indicações), possui a maior concentração de indicações, consolida-se como um indicador de do forte componente acadêmico no desenvolvido da IC no Brasil e que há recursos humanos para o desenvolvimento de um corpo de conhecimento em IC no Brasil, dada a forte participação dos educadores na área.

Além da caracterização dos profissionais foi possível construir alguns indicadores sobre a atuação em IC no Brasil, estes indicadores são apresentados a seguir na subseção 4.2.

#### **4.2 Indicadores Sobre a Atuação do Profissional de IC**

A partir da análise descritiva realizada na amostra de 107 respostas referente às questões do "Passo 1 Questões relacionadas à atividade de IC", foi possível construir indicadores sobre a atuação em IC no Brasil, que permitem compreender como os profissionais brasileiros estão trabalhando em IC.

A localização da atividade de IC na estrutura organizacional representa o primeiro indicador. Foi questionado aos respondentes **a qual unidade da sua organização a IC estava vinculada** e caso a IC estivesse distribuída entre várias unidades, que escolhesse a mais significativa. Com isso, foi identificada (Figura 4.7) a distribuição da atividade de IC, em relação ao seu vínculo, nas organizações brasileiras.

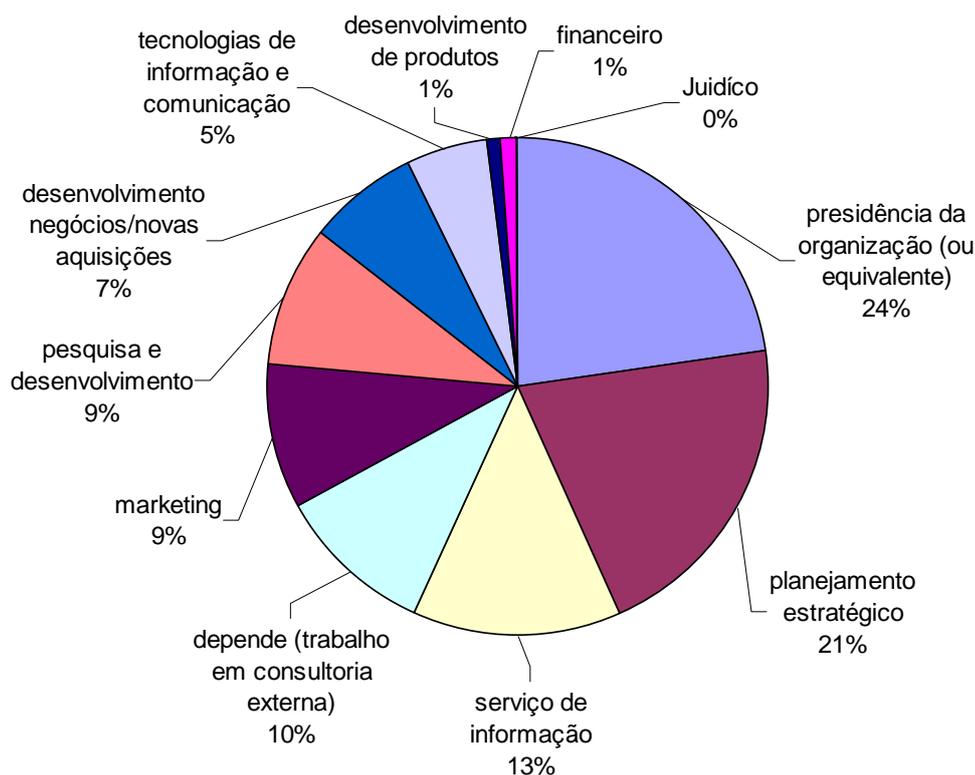


Figura 4.7: Vínculo da IC com as unidades organizacionais

Fonte: Análise descritiva realizada em uma amostra de 107 respostas referente às questões sobre "Passo 1 Questões relacionadas à atividade de IC".

De acordo com os associados da SCIP, a IC encontra-se posicionada com maior frequência, como uma unidade organizacional própria ou como parte do Departamento de Marketing ou de Pesquisa de mercado (FEHRINGER, HOHHOF e JOHNSON, 2006), no contexto brasileiro isto não acontece, a vinculação com Marketing (9%) é baixa, aparentemente no Brasil inteligência só de mercado não é suficiente, busca-se obter uma compreensão global com a IC. É notável a ligação da atividade com a alta administração (Presidência da organização (ou equivalente)) e com o Planejamento estratégico o que sinaliza a associação entre a IC e as decisões estratégicas da organização.

O segundo indicador apresentado está relacionado à finalidade da inteligência na organização, ou seja, a necessidade de inteligência. A fase de **identificação de necessidades** do cliente (interno ou externo) corresponde ao primeiro passo na implementação do Ciclo de IC e visa compreender as reais necessidades do cliente e da organização. Nessa fase são determinadas com clareza as questões a serem respondidas e as metas a serem alcançadas com a realização do trabalho de IC. Herring (1999) afirma que as necessidades de inteligência estão relacionadas com:

- Decisões e ações estratégicas: Correspondem ao desenvolvimento de planos estratégicos e estratégias. Visa dar apoio a tomada de decisão estratégica
- Tópicos de alerta antecipado: correspondem às iniciativas dos concorrentes, surpresas tecnológicas e ações do governo. Constitui-se em um mecanismo de detecção que sinaliza possíveis desenvolvimentos futuros para os quais a empresa deveria estar preparada. Visa evitar surpresas
- Descrição dos principais atores: Correspondem a construção de perfis analíticos de autores como clientes, concorrentes, fornecedores, órgãos reguladores e parceiros em potenciais. Visam entender melhor os atores.

Quando questionados sobre o tipo de necessidade de inteligência os respondentes classificaram os tipos citados por Herring (1999) em: 3 para a necessidade principal, 2 para a necessidade secundária, 1 para a necessidade menos expressiva e 0 para a qual não se aplica. Com isso as Figura 4.8, 4.9 e 4.10 representam os resultados deste questionamento e permitem visualizar os diferentes níveis de intensidade das necessidades de inteligência nas organizações brasileira.

A necessidade relacionada às "Decisões e ações estratégicas" é a que apresenta maior intensidade de aplicações, já à "Descrição dos atores principais" apresenta uma intensidade levemente mais baixa do que a de "Tópicos de alerta antecipado", porém com uma alta dispersão de valores.

A expressiva indicação recebida pelas necessidades relacionadas às "Decisões e ações estratégicas" como necessidade principal de inteligência (71%), somada a baixa indicação quando a necessidade não se aplica (3,7%), permitem visualizar a ligação que a atividade de inteligência no Brasil tem com a tomada de decisão nas organizações e também pode justificar a sua significativa vinculação com as unidades organizacionais "Presidência da organização (ou equivalente)" e "Planejamento estratégico da organização".

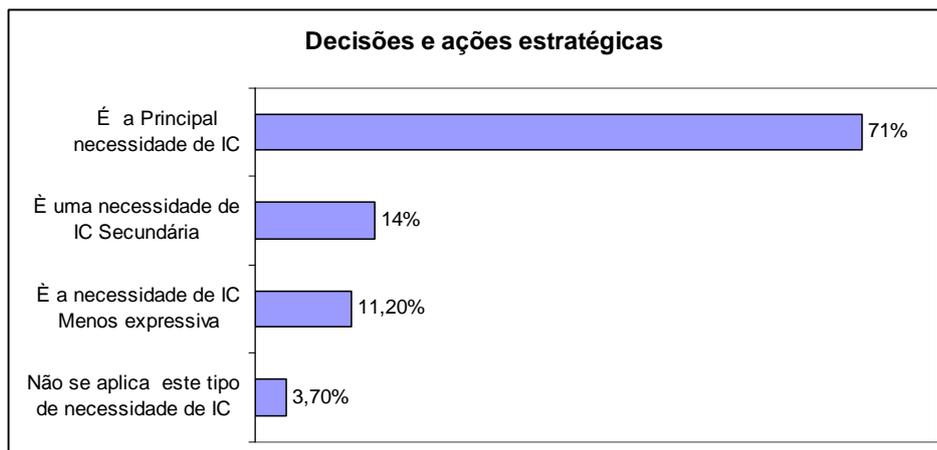


Figura 4.8: Intensidade da necessidade relacionada às Decisões e ações estratégicas.

Fonte: Análise descritiva realizada em uma amostra de 107 respostas referente às questões sobre "Passo 1 Questões relacionadas à atividade de IC".

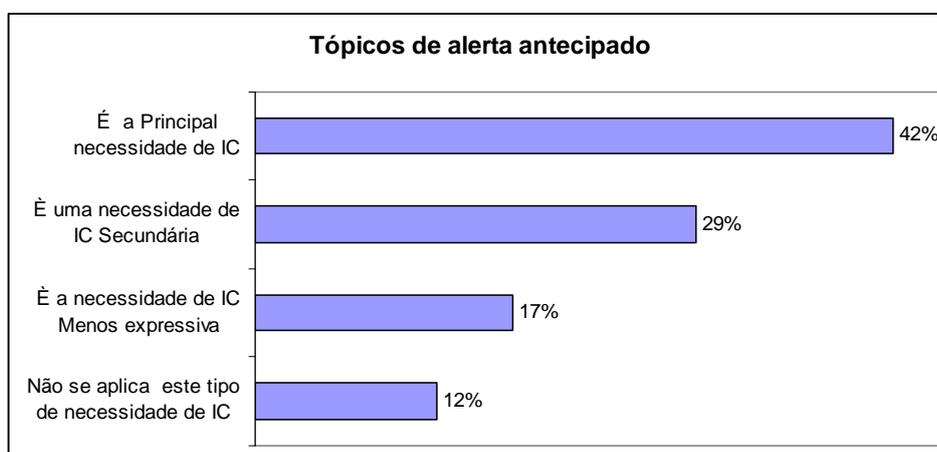


Figura 4.9: Intensidade da necessidade relacionada aos Tópicos de alerta antecipado.

Fonte: Análise descritiva realizada em uma amostra de 107 respostas referente às questões sobre "Passo 1 Questões relacionadas à atividade de IC".

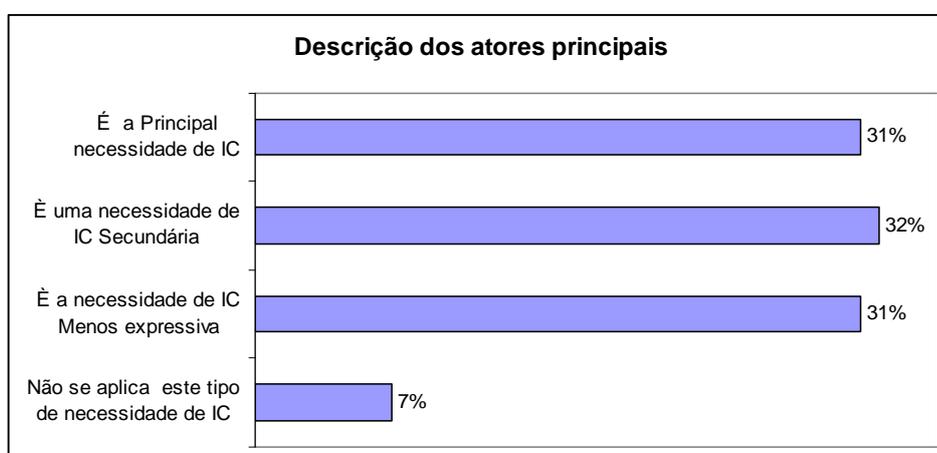


Figura 4.10: Intensidade da necessidade relacionada à Descrição dos atores principais.

Fonte: Análise descritiva realizada em uma amostra de 107 respostas referente às questões sobre "Passo 1 Questões relacionadas à atividade de IC".

Conforme citado no referencial teórico, diversas tipologias de fontes podem ser utilizadas na coleta de informações para a geração de inteligência acionável. Nesta pesquisa os respondentes indicaram quais as **fontes de informações primárias e secundárias** mais importantes para a sua atuação em IC. O Quadro 4.2 permite visualizar as fontes mais indicadas e demonstra que no Brasil seu uso é diversificado entre os diversos tipos apresentados, isto pode ser um indicador da maturidade da IC nas organizações brasileiras.

Rank	Nº Indicações	Fonte de informação	Tipologia	
			Primária	Secundária
1	93	Internet		X
2	88	Artigos	X	
3	80	Relatórios	X	
4	72	Colaboradores da organização	X	
5	71	Jornais		X
6	69	Base de dados externa		X
7	67	Eventos	X	
8	66	Clientes	X	
9	64	Base de dados interna		X
10	61	Especialistas	X	
11	58	Revistas		X
12	57	Órgãos públicos		X
13	55	Bibliotecas		X
14	53	Concorrentes	X	
15	52	Associações		X
16	45	E-mail		X
17	39	Fornecedores	X	
18	38	Patentes	X	
19	22	Televisão		X
20	20	Rádio		X

Quadro4.2: Tipos de fontes de informação que são utilizadas na atividade de IC.

Fonte: Análise descritiva realizada em uma amostra de 107 respostas referente às questões sobre "Passo 1 Questões relacionadas à atividade de IC".

As fontes de informação primária são consideradas pelos especialistas Fuld (1995), Calof (1999) e Awazu (2004) as mais importantes para a inteligência, sua distribuição entre os respondentes (Figura 4.11) e a sua diversidade de tipologias utilizadas, possivelmente corrobora com a afirmação de Almeida (2009), de que "pessoas" é um fator crítico de sucesso para o processo de IC no Brasil, devido à falta de informações estruturadas (por exemplo: base de dados) no país.

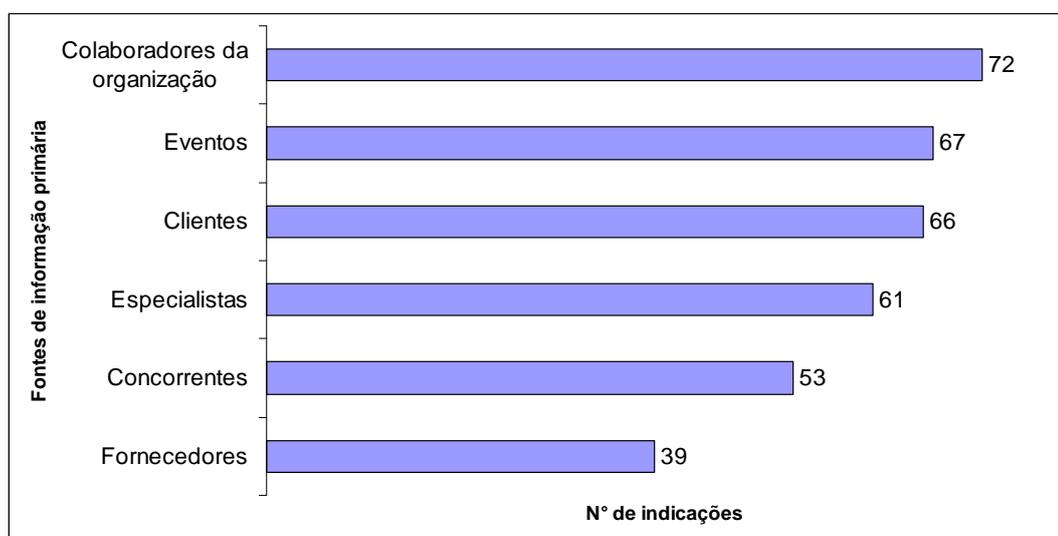


Figura 4.11: Utilização das fontes de informação primária.

Fonte: Análise descritiva realizada em uma amostra de 107 respostas referente às questões sobre "Passo 1 Questões relacionadas à atividade de IC".

Os profissionais de IC podem aplicar vários **métodos de análise** para gerar inteligência acionável. Os métodos mais utilizados pela comunidade brasileira podem ser visualizadas na Figura 4.12, formado pelos métodos que receberam mais de 20 indicações de uso na atuação em IC. **Outros métodos** foram citados pelos profissionais brasileiros além dos disponibilizadas no questionário (Apêndice A): Modelo Phillips ROI (Dr. Jack Phillips); Matriz Slack; *Commonkads*; Análise de hipóteses competitivas; e Análise de balanços de forças.

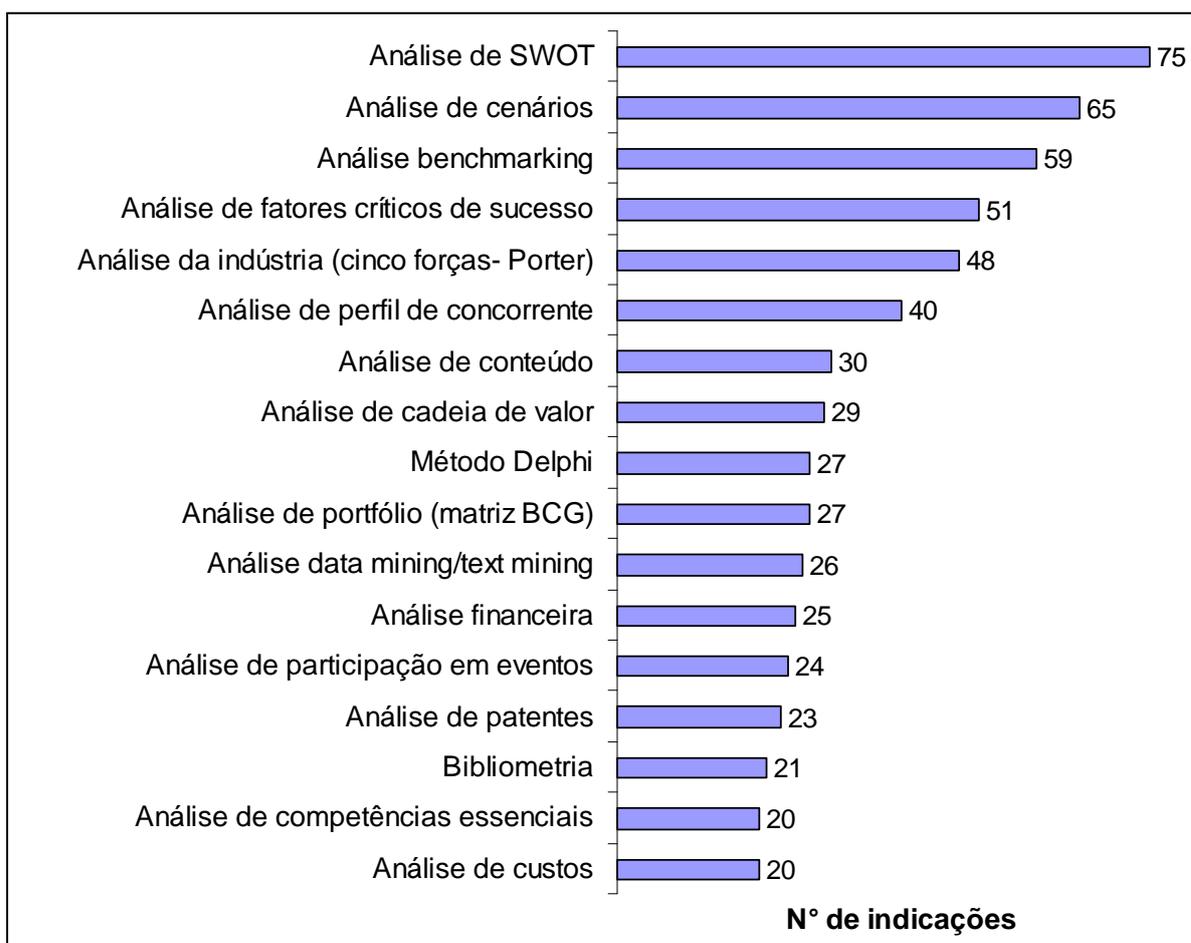


Figura 4.12: Principais métodos de análise utilizadas no Brasil.

Fonte: Análise descritiva realizada em uma amostra de 107 respostas referente às questões sobre "Passo 1 Questões relacionadas à atividade de IC".

Ao comparar os 10 métodos de análise mais utilizados (Figura 4.12) com o tempo de experiência em IC dos profissionais, foi possível identificar, através da Figura 4.13, que há uma tendência, **com o passar do tempo (aumento da experiência)**, de incorporação de métodos de análise ao conjunto utilizado pelo profissional. Já os métodos SWOT, Cenários, *Benchmarking* e Fatores críticos de sucesso permanecem na preferência dos profissionais independente da sua experiência, também são métodos dominados pelos profissionais que foram contratados especificamente para atuarem em IC em suas organizações.

A Figura 4.13 apresenta o potencial de utilização de determinados métodos de forma conjunta, por exemplo, Análise de SOWT com a Análise de Cenários e Benchmarking com Análise Fatores críticos de sucesso. A análise SWOT está sempre entre as mais utilizadas, em qualquer faixa de experiência do profissional, é a mais utilizada na faixa de

menor experiência, o que pode indicar uma facilidade de compreensão e utilização. E também é a mais utilizada na faixa de maior experiência, com índice de utilização superior a 90% dos respondentes dessa faixa, o que pode indicar sua aceitação entre os profissionais. O método Análise da Indústria (cinco forças de Porter) tem sua utilização ampliada na medida em que o profissional adquire experiência em IC.

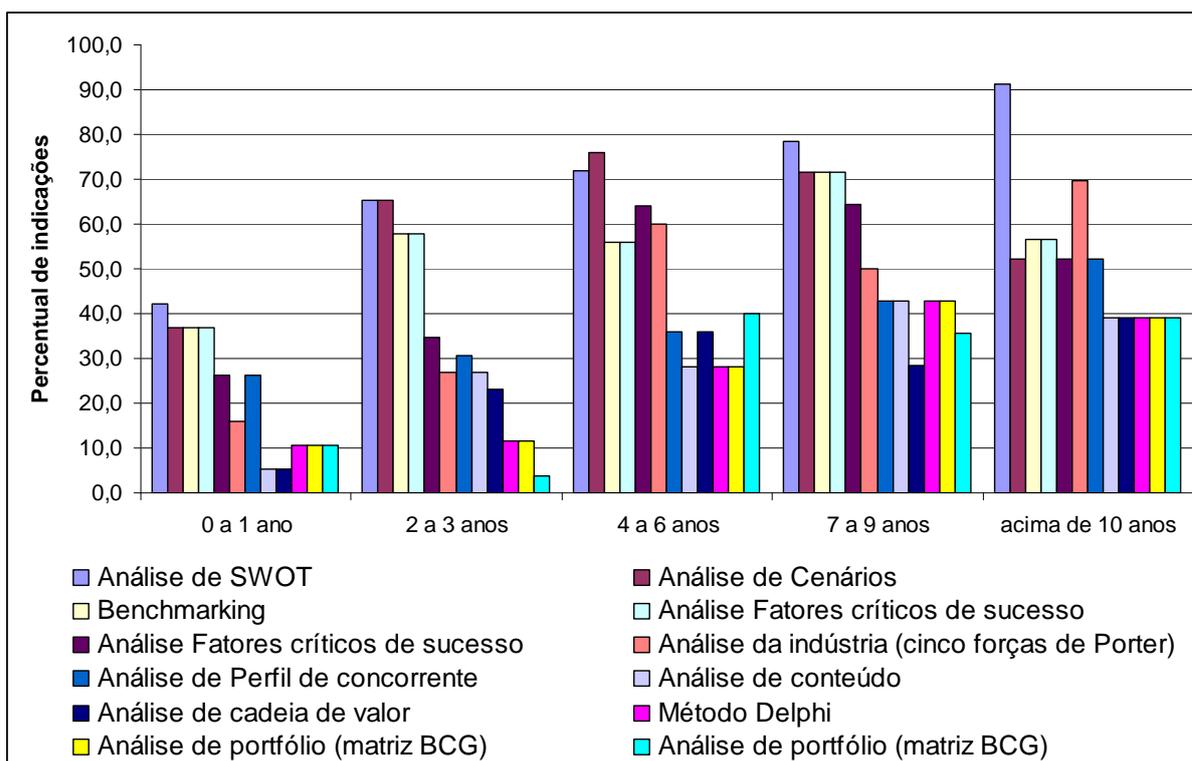


Figura 4.13: Relação entre Métodos de análise utilizadas e experiência profissional em IC.

Fonte: Análise descritiva realizada em uma amostra de 107 respostas referente às questões sobre "Passo 1 Questões relacionadas à atividade de IC".

**A disseminação (divulgação) da IC** frequentemente requer diferentes métodos de entrega. Respondentes desta pesquisa explicitaram os métodos mais utilizados no Brasil (Figura 4.14), estes foram relacionados ao tempo de experiência em IC do profissional, o resultado (Figura 4.15) é a visualização das preferências pelos métodos de acordo com a experiência do profissional. Também é possível visualizar uma tendência na divulgação dos resultados de inteligência, a Figura 4.18 demonstra que o método de "Relatórios impressos" perde na preferência para os métodos "Relatórios por e-mail" e "Apresentação para o grupo", na medida em que os profissionais adquirem experiência. O telefone como método de divulgação é quase que insignificante a sua prática, embora sejam utilizados por profissionais

com maior experiência (acima de 10 anos). Na medida em que aumenta a experiência dos profissionais, diminui o uso de "Relatórios disponibilizados na intranet" e aumenta o uso de apresentações pessoais. O porquê dessa mudança de comportamento não pode ser compreendido com os dados atuais. Uma possibilidade é o aumento do caráter estratégico dos trabalhos de inteligência feitos por pessoas com mais experiência e que devem ser comunicados a um número mais restrito de pessoas, eventualmente apenas um decisor, e com maior riqueza de detalhes e agilidade.



Figura 4.14: Principais métodos de disseminação utilizados no Brasil.

Fonte: Análise descritiva realizada em uma amostra de 107 respostas referente às questões sobre "Passo 1 Questões relacionadas à atividade de IC".

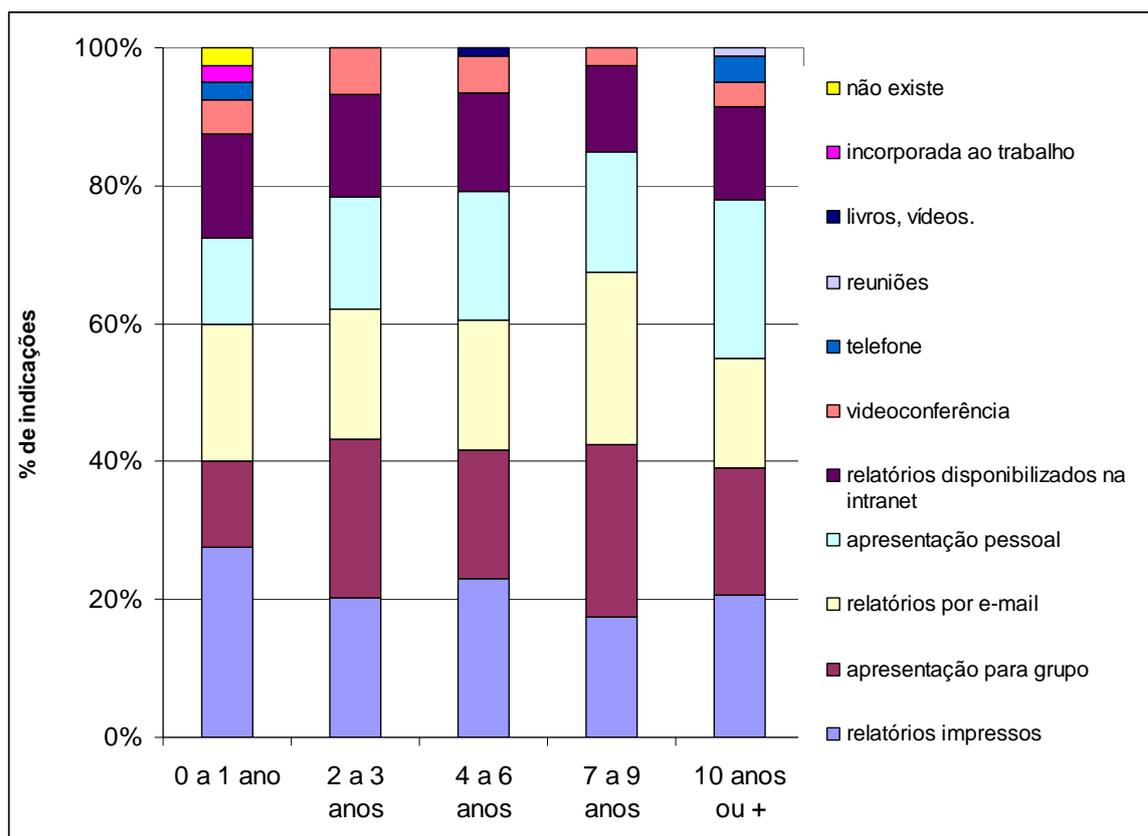


Figura 4.15: Métodos de disseminação relacionados ao tempo de experiência em IC.

Fonte: Análise descritiva realizada em uma amostra de 107 respostas referente às questões sobre "Passo 1 Questões relacionadas à atividade de IC".

Naylor (2008) afirma que a apresentação pessoal é uma oportunidade para alcançar o envolvimento do tomador de decisão com a IC, profissionais com maior acesso aos tomadores de decisão preferem este método em detrimento ao método de relatórios disponíveis na intranet, o que também poderia apontar que os profissionais brasileiros com mais experiência possuem maior acesso aos tomadores de decisão.

As organizações precisam **avaliar a efetividade e o valor da sua atividade de IC** (BLENKHORN e FLEISHER, 2007). Quanto às abordagens empregadas na organização para avaliar a efetividade das atividades de IC (Figura 4.16), foi apontado um maior uso dos métodos subjetivos de avaliação, incluindo "Satisfação do cliente" e "Suporte à tomada de decisão", em detrimento dos métodos objetivos, como "Produtividade" e "Retorno dos investimentos". Um número considerável de respondentes não utilizam métodos de avaliação, ao relacionar este indicador com o tempo de experiência em IC, é possível identificar que estes respondentes são em sua maioria profissionais inexperientes em IC.

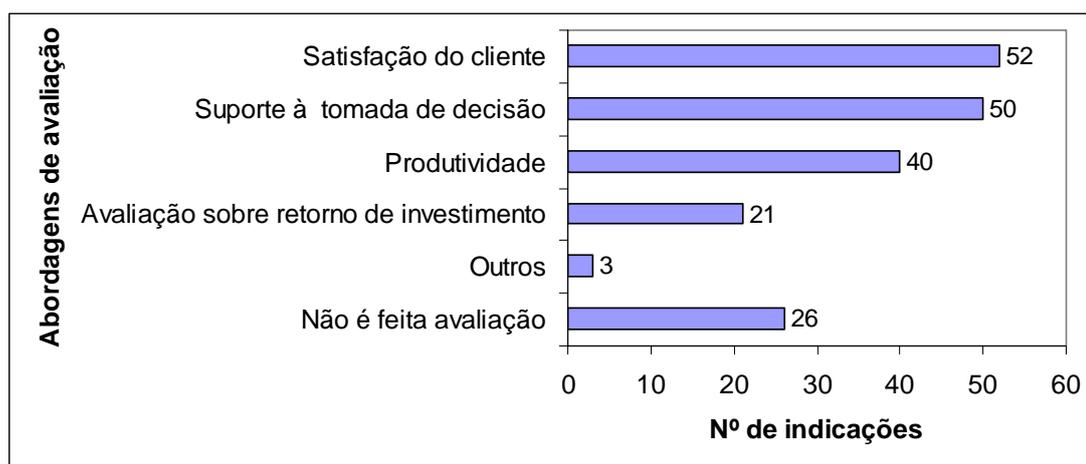


Figura 4.16: Abordagens para avaliar a efetividade das atividades de IC.

Fonte: Análise descritiva realizada em uma amostra de 107 respostas referente às questões sobre "Passo 1 Questões relacionadas à atividade de IC".

A **formação de equipes para a atuação em IC** tem como objetivo reunir a grande diversidade de competências que são necessárias para atender à complexidade do processo de inteligência. Portanto, o tamanho da equipe de IC (número de pessoas na organização que dedicam à atividade de IC a maior parte do seu tempo) é um indicador da maturidade com que a IC é realizada na organização. Prescott, Herring e Panfely (2002) consideram que boas equipes são formadas por até quatro membros e que as equipes que apresentam um desempenho superior em IC contam com mais de cinco elementos. Equipes com dois membros são consideradas frágeis.

Os respondentes, ao serem questionados sobre o número de pessoas que trabalham a maior parte do tempo com IC na sua organização, apontaram que poucas organizações não contam com pessoal dedicado a IC, independente do tamanho. É possível afirmar que existem equipes de IC consolidadas nas organizações brasileiras e que em sua maioria (44%), conforme a Figura 4.17, são constituídas de 2 a 5 membros, o que garante uma boa qualidade de inteligência. Sendo que 33% dos respondentes indicaram que as organizações contam com equipes de IC com 6 ou mais membros, que podem ser consideradas de alto desempenho. Um percentual de 16% de respondentes indicou que a organização conta com no máximo uma pessoa que se dedica em tempo integral a IC, o que indica fragilidade quanto às competências necessárias para a atividade. A falta de uma equipe em IC indica que a organização está iniciando seu processo de implementação de inteligência (SINGH e BEURSCHGENS, 2006), 7% dos respondentes indicaram que não há pessoas dedicadas a IC em sua organização.

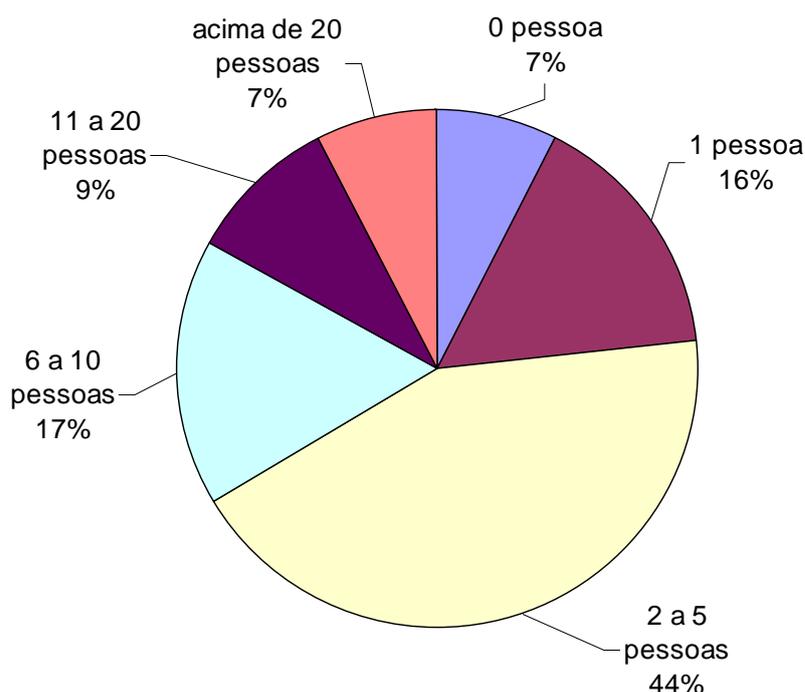


Figura 4.17: Tamanho da equipe de inteligência.

Fonte: Análise descritiva realizada em uma amostra de 107 respostas referente às questões sobre "Passo 1 Questões relacionadas à atividade de IC".

Ao relacionar o **tempo dedicado pelo profissional à atividade com sua a experiência** em IC, foi possível visualizar (Figura 4.18) que os indivíduos com pouca experiência (até 3 anos) trabalham com IC em tempo parcial (até 40% do tempo dedicado). Já o grupo de profissionais mais experientes (acima de 10 anos) é o mais expressivo entre os que se dedicam em tempo integral à atividade (81 a 100% de dedicação). Uma possível interpretação é que há carência de uma formação formal específica que capacite o profissional para a atuação em IC, o que leva que a capacitação ocorra a partir da prática, com o profissional envolvendo-se progressivamente nas atividades de IC (FULD, 1995).

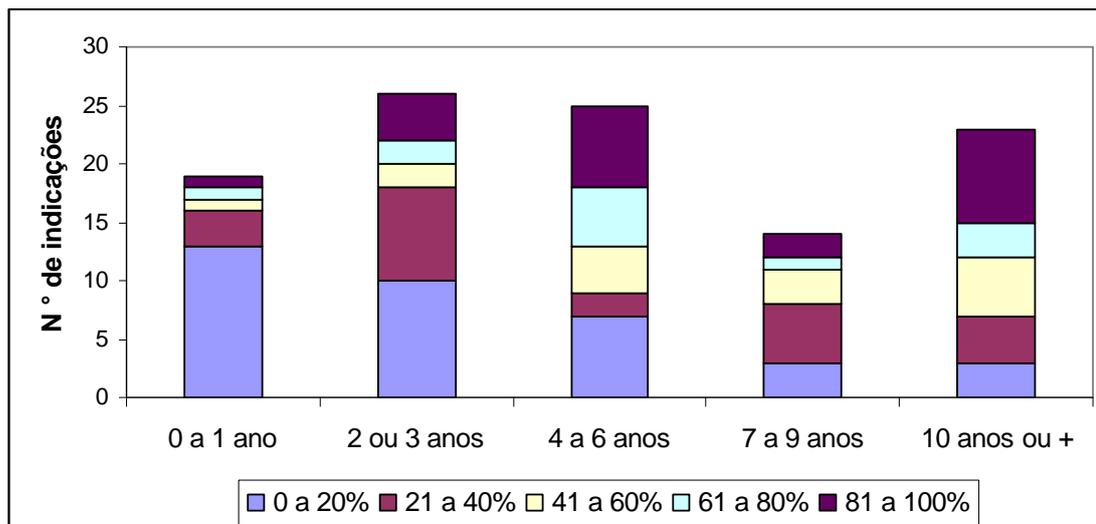


Figura 4.18: Relação entre tempo dedicado a IC e experiência do profissional.

Fonte: Análise descritiva realizada em uma amostra de 107 respostas referente às questões sobre "Passo 1 Questões relacionadas à atividade de IC".

O nível de **formalização de rotinas, procedimentos e sistemas** para a execução de atividades por meio de registros escritos é um indicador da maturidade da organização em IC (FEHRINGER, HOHHOF e JOHNSON, 2006). Os respondentes foram questionados sobre a frequência de cumprimento das atividades do Ciclo de IC por meio de rotinas, procedimentos e/ou sistemas formalizados na sua organização. As respostas apresentadas na Figura 4.19 indicam que a maior parte das organizações encontra-se em um nível intermediário de formalização, com a maior ocorrência das respostas "regularmente" e "ocasionalmente".

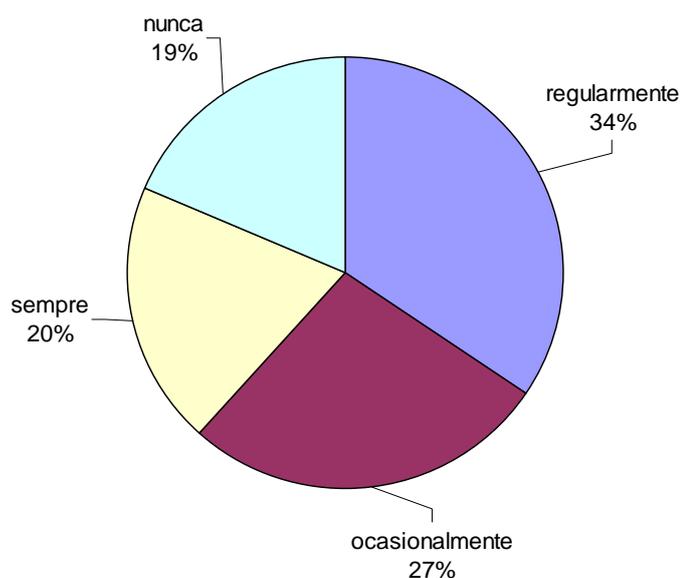


Figura 4.19: Frequência de Formalização da atividade de IC na organização.

Fonte: Análise descritiva realizada em uma amostra de 107 respostas referente às questões sobre "Passo 1 Questões relacionadas à atividade de IC".

A formalização ao menos parcial de rotinas, procedimentos e sistemas indica, segundo Tombs (2003) e Swaka (2002), que há boas práticas já consolidadas na atuação brasileira. A diversidade de necessidades de inteligência pode ser um dos motivos que contribuem para que 18,7% dos respondentes não sigam rotinas, procedimentos e sistemas formalizados.

Muitas TICs disponíveis no mercado suportam a atividade de IC. Algumas ajudam na coleta de informações, enquanto outras facilitam a realização de análises e aumentam a qualidade de seus resultados. Outras suportam a redação e divulgação de relatórios ou auxiliam no desenvolvimento e manutenção dos contatos internos com clientes e outras fontes de informação. A tecnologia possibilita a cooperação entre diferentes funções, permite aos grupos trabalharem juntos, criam eficiência real e alavancam as necessidades de IC. Quando questionados sobre quais as **tecnologias utilizadas para dar suporte à atividade de IC** na organização em que atuam, os respondentes distribuíram as indicações das principais tecnologias de apoio à IC, conforme o Quadro 4.3

Rank	Tecnologia utilizada para dar suporte à IC	Nº Indicações
1	Internet	89
2	Intranet	67
3	Software planilha eletrônica	57
4	Software aplicativos para escritório	55
5	Software de gerenciamento de banco de dados	44
6	Software para a comunicação instantânea, web ou teleconferência	33
7	Software específico para IC desenvolvido pela organização	27
8	Software comercial específico para IC	27
9	Softwares de trabalho em grupo	24
10	Blogs	19
11	Software gestor de conteúdos ou de documentos	17
12	Software ERP	14

Quadro 4.3: Tecnologia utilizada para dar suporte à IC.

Fonte: Análise descritiva realizada em uma amostra de 107 respostas referente às questões sobre "Passo 1 Questões relacionadas à atividade de IC".

Há de se destacar a presença significativa de softwares específicos para IC entre as TICs indicadas pelos respondentes. Segundo Prescott, Herring e Panfely (2002) a utilização de um software específico para IC é um indicador da institucionalização da IC na organização. Há de se destacar a diferença entre o número de respondentes (107) e o número de indicações (89) recebido pela "Internet" como ferramenta de apoio, óbvio que a internet

atualmente é uma ferramenta básica para o processo de IC, tal fato provavelmente se deve a diferença do perfil de atuação em IC dos respondentes, por exemplo, se o profissional está envolvido exclusivamente na função de analista, dificilmente fará uso da internet como uma técnica de análise. Outra hipótese para esta diferença numérica poderia estar relacionada à forma como foi elaborada a questão do *survey*, talvez precise ser revista para futuras aplicações.

O **reconhecimento das contribuições** de IC é fundamental para o compartilhamento de informações dentro da organização, para a provisão de recursos à unidade de inteligência, o que contribui para a sobrevivência e sucesso da função IC na organização. Segundo a percepção dos profissionais brasileiros, quando questionados sobre a porcentagem de pessoas que reconhecem o valor das contribuições da atividade de IC na sua organização, responderam conforme as Figura 4.20 (Alta administração), 4.21 (Média gerência) e 4.22 (Nível operacional).

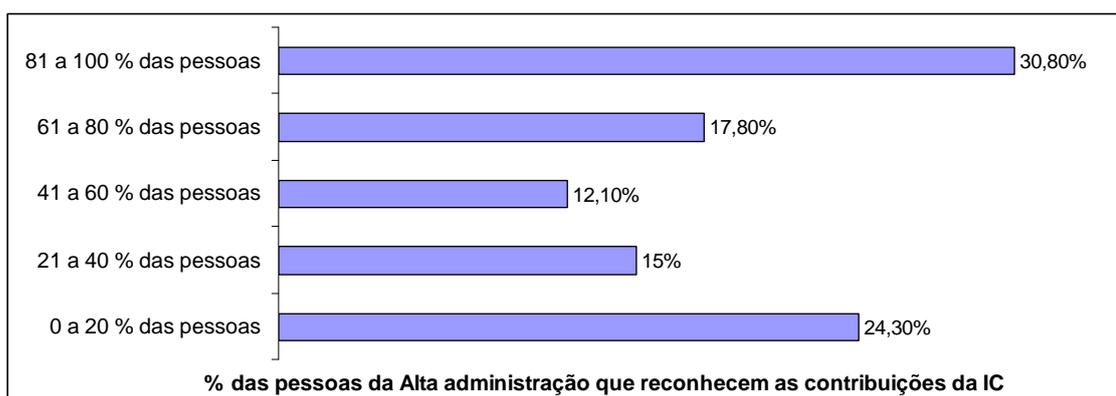


Figura 4.20: Reconhecimento das contribuições da IC pela Alta administração.

Fonte: Análise descritiva realizada em uma amostra de 107 respostas referente às questões sobre "Passo 1 Questões relacionadas à atividade de IC".

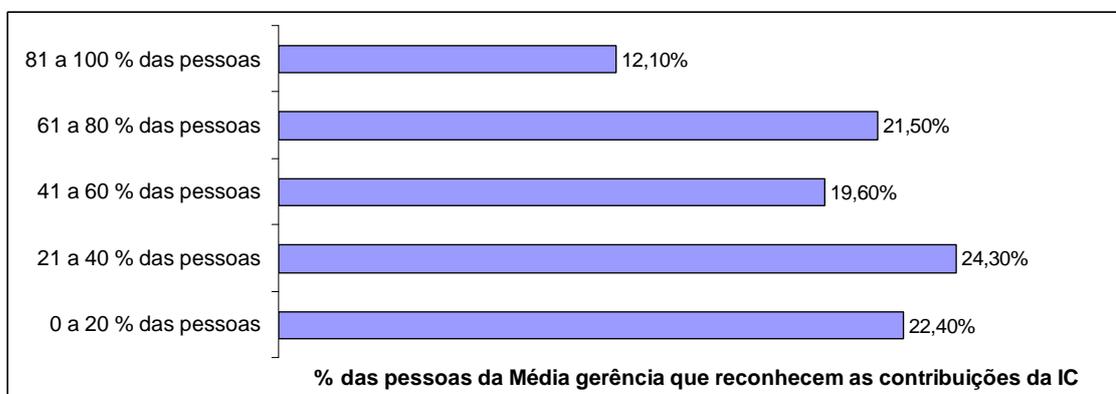


Figura 4.21: Reconhecimento das contribuições da IC pela Média gerência.

Fonte: Análise descritiva realizada em uma amostra de 107 respostas referente às questões sobre "Passo 1 Questões relacionadas à atividade de IC".

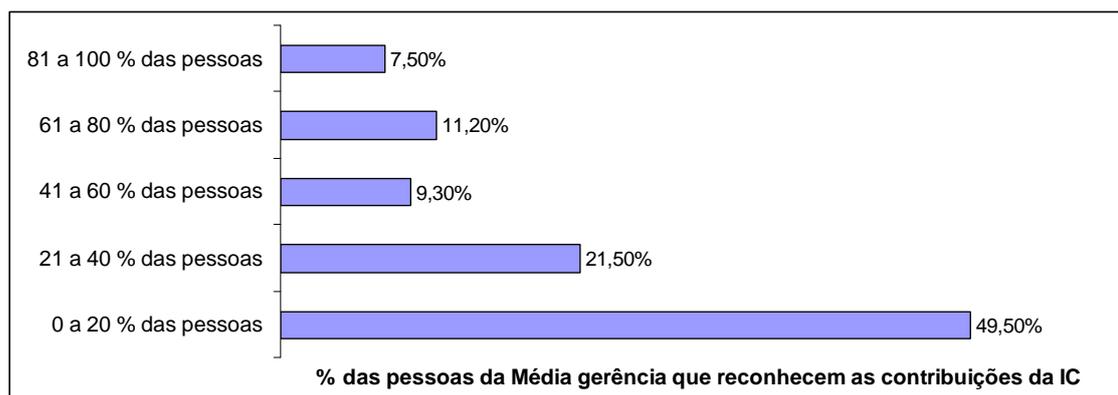


Figura 4.22: Reconhecimento das contribuições da IC pelo Nível operacional.

Fonte: Análise descritiva realizada em uma amostra de 107 respostas referente às questões sobre "Passo 1 Questões relacionadas à atividade de IC".

Na maioria das organizações é pequena a porcentagem de pessoas que reconhece as contribuições da IC para organização. O reconhecimento é baixo para os 3 níveis organizacionais investigados, porém, nota-se que as contribuições de IC alcançam maior reconhecimento entre as pessoas da Alta administração. Essa situação está distante da considerada ideal indicada por Singh e Beurschgens (2006), em que a "Alta administração" possui a convicção de que as decisões não podem ser tomadas sem inteligência.

O nível mais baixo de reconhecimento foi apresentado pelo "Nível operacional", em que 49,50% dos respondentes indicaram que em sua organização apenas de 0 a 20% das pessoas reconhecem as contribuições de IC. Varias ações podem ser tomadas para melhorar este indicador, como por exemplo, implantar um sistema de recompensas às contribuições feitas pelos funcionários, um sistema de avaliação para inteligência, incentivar o compartilhamento de informações e incluir a IC nos planos estratégicos e operacionais, assim, quando os executivos desenvolvem seus planos de negócios, suas estratégias e suas táticas, eles têm de justificar suas implicações em termos de IC (TOMBS, 2003; PRESCOTT, HERRING e PANFELY, 2002).

A próxima subseção visa providenciar, aos profissionais que atuam ou que pretendem atuar em IC, a conscientização sobre os atributos de competência mais relevantes para o seu desempenho na atividade de IC.

### 4.3 Relação entre Função, Atividades e os Atributos de Competência

Dada a diversidade de profissionais, organizações e aplicações em IC, é importante que o profissional possua a consciência dos atributos de competência mais relevantes para o seu desempenho na atividade de IC. Esta seção trata da relação entre função, atividades e os atributos de competência em IC, permite aos profissionais e as organizações que atuam ou que pretendem atuar em IC refletirem sobre a questão de pesquisa deste trabalho: Quais são os atributos de competência e como estão relacionados às atividades de IC e ao perfil dos profissionais brasileiros?

#### 4.3.1 Atributos de competência do profissional de IC no Brasil

Os atributos de competência (conhecimento, habilidade e atitude) em IC foram classificados pelos 89 respondentes de acordo com a sua influência no desempenho da atividade de IC na organização. Para classificar os atributos utilizaram a seguinte escala Likert:

- *1 Muito baixo*: para os atributos com nenhum impacto sobre as atividades de IC;
- *2 Baixo*: para os atributos cuja ausência não compromete a realização das atividades;
- *3 Médio*: para aqueles atributos que tem algum impacto nas atividades;
- *4 Alto*: para os que impactam positivamente na performance do processo de IC;
- *5 Muito Alto*: para os atributos cuja ausência não permite o desenvolvimento das atividades, impactando diretamente na sua performance. Como "Muito Alto" são atributos que devem ser requisitados no processo/atividade de IC nas quais se deseja ser líder de mercado.

Ao resultado da classificação, foi aplicada a análise estatística descritiva, com o apoio do software Statistica. Considerando as medianas e a distribuição em uma faixa percentual de 25% a 75% das classificações recebidas por cada um dos atributos, foi possível a partir da moldura analítica apresentada no Quadro 4.4, identificar 3 Grupos de atributos:

(“Mais necessários”, “Necessários” e “Complementares”) de acordo com a sua influência no desempenho da atividade de IC na organização.

Grupo	Medianas e distribuição das classificações	Descrição
<b>Mais necessários</b> (os mais relevantes para a atuação em IC)	5	Atributo que possui mediana igual a 5 e que 25% a 75% das classificações recebidas estão localizadas em 5.
	5-	Atributo que possui mediana igual a 5 e que 25% a 75% das classificações recebidas estão localizadas entre 5 e 4.
	4+	Atributo que possui mediana igual a 4 e que 25% a 75% das classificações recebidas estão localizadas entre 4 e 5.
<b>Necessários</b> (impactam positivamente no desempenho da atividade de IC)	4	Atributo que possui mediana igual a 4 e que 25% a 75% das classificações recebidas estão localizadas entre 3 e 5.
	4-	Atributo que possui mediana igual a 4 e que 25% a 75% das classificações recebidas estão localizadas entre 3 e 4.
	3+	Atributo que possui mediana igual a 3 e que 25% a 75% das classificações recebidas estão localizadas entre 3 e 4.
<b>Complementares</b> (apesar das medianas apontarem que influenciam positivamente no desempenho da atividade de IC, são atributos considerados pelos respondentes de menor relevância)	3	Atributo que possui mediana igual a 3 e que 25% a 75% das classificações recebidas estão localizadas entre 2 e 4.
	3-	Atributo que possui mediana igual a 3 e que 25% a 75% das classificações recebidas estão localizadas entre 2 e 3.

Quadro 4.4: Moldura analítica utilizada para identificar os atributos de competência mais necessários a atuação em IC no Brasil.

A Figura 4.23 e o Quadro 4.4 são complementares, através deles é possível visualizar as medianas alcançadas e a distribuição das classificações recebidas pelos atributos associados à dimensão "Conhecimento". Conforme é visualizado na Figura 4.29, cinco atributos são considerados, de acordo com a percepção dos respondentes, os "Mais necessários" a atuação de IC. O atributo "Inteligência Competitiva" foi o único que obteve uma mediana igual a 5 (Muito Alto) e que 25% a 75% das classificações recebidas estão localizadas entre 5 (Muito Alto) e 4 (Alto), sendo assim, considerado entre os demais o mais

relevante à atuação em IC no Brasil. Conhecer a IC é de importância primordial para mover a função para além de uma simples provedora de informações (DECAUP e DOMINGUES, 2009). Já o atributo "Ferramentas de *groupware*", apesar da importância conferida a ele pelos programas considerados Classe Mundial em IC, o atributo alcançou a menor mediana entre os demais, isto pode ter ocorrido pela má compreensão do seu significado, ou pelo avanço das TICs, que a cada momento reinventa as formas de comunicação e interação entre pessoas e organizações.

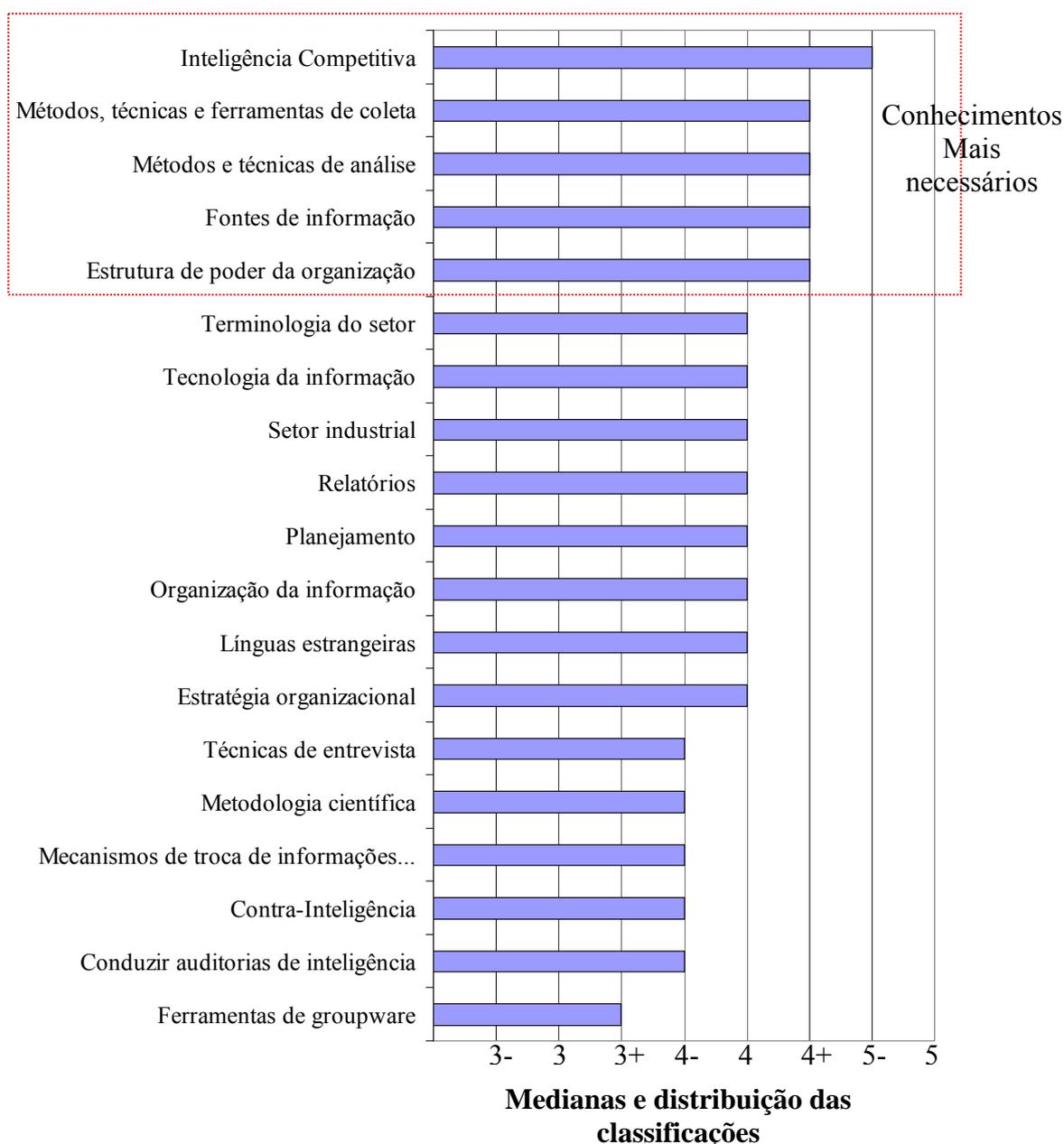


Figura 4.23: Distribuição dos atributos de competência da dimensão conhecimento.

Fonte: Análise descritiva realizada com o apoio do software Statistica em uma amostra de 89 respostas, sobre a influência dos atributos de competência no desempenho da atividade de IC.

A Figura 4.24, apresenta o resultado da aplicação da moldura analítica, presente no Quadro 4.4, às medianas alcançadas e à distribuição das classificações recebidas pelos atributos associados à dimensão "Habilidades". Na Figura 4.24 é possível visualizar vinte e seis "Habilidades" consideradas, de acordo com a percepção dos respondentes, as de maior necessidade à atuação em IC. Destaque para os atributos "Capacidade de análise", "Extraírem implicações estratégicas", "Raciocínio estratégico", "Visão de Futuro" e "Visão global", pelas medianas alcançadas e pela sua associação com a atividade de análise (SAWKA, 1999, CALOF, 1999, HALEY, 2003).

O conjunto constituído pelos atributos "Compreender tipos psicológicos", "Disposição para viajar", "Entrevistar" e "Influenciar" chama a atenção pela baixa influência atribuída a eles no desempenho da atividade de IC. O atributo "Disposição para viajar" merece ser destacado por ter comportamento bastante peculiar, é o único atributo que apresenta influência negativa sobre o Coeficiente Alfa de *Cronbach* da amostra, que indica a confiabilidade do instrumento de pesquisa. Quando as respostas para o atributo "Disposição para viajar" eram excluídas do cálculo do Coeficiente Alfa de *Cronbach* da amostra, este coeficiente aumentava, indicando maior confiabilidade do instrumento de pesquisa. Para todos os outros atributos, a exclusão conduzia à redução do Coeficiente Alfa de *Cronbach* e da confiabilidade da pesquisa. A interpretação que pode ser realizada é de que esse atributo, levantado em pesquisa anterior, restrita à equipe do NIT/Materiais (AMARAL et al, 2008), contém características distintas da amostra nacional consultada nesta pesquisa, isto é, o atributo é relevante para o contexto NIT/Materiais, o que não se repete no cenário nacional.

Já para o atributo "Entrevistar", relacionado à coleta de informações de fontes informais (pessoas) (FULD, 1995), a baixa representatividade pode indicar que esta tipologia de fonte é pouco explorada em IC no Brasil, o que pode ser corroborada com a posição alcançada pelas fontes "Colaboradores da organização" (4º), "Clientes" (8º) e "Especialistas" (10º) no rank (Quadro 4.2.) formado pelas fontes mais importantes para a sua atuação em IC.

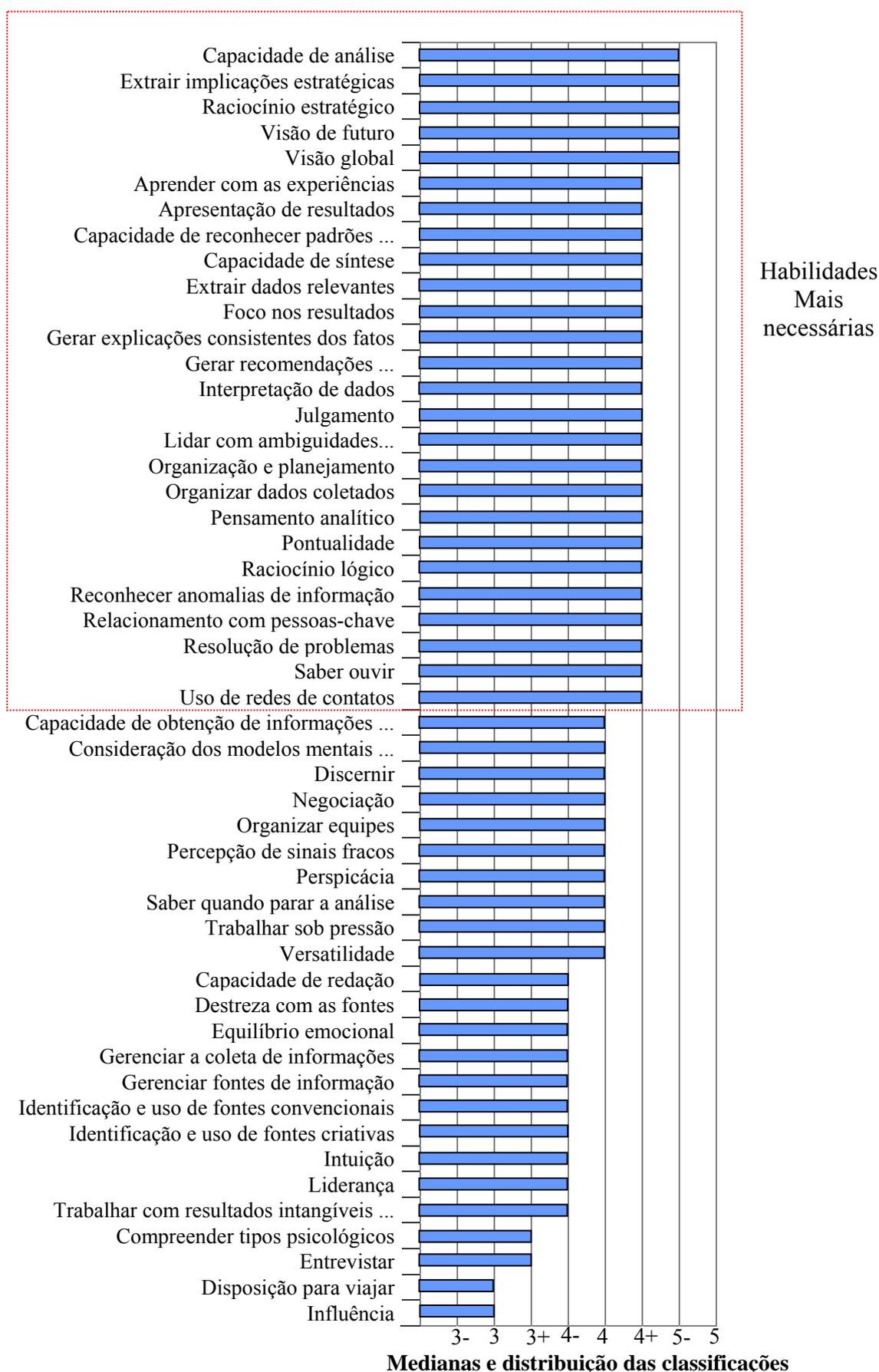


Figura 4.24: Distribuição dos atributos de competência da dimensão habilidade.

Fonte: Análise descritiva realizada com o apoio do software Statística em uma amostra de 89 respostas, sobre a influência dos atributos de competência no desempenho da atividade de IC.

A Figura 4.25 e o Quadro 4.4 são complementares, através deles é possível visualizar as medianas alcançadas e a distribuição das classificações recebidas pelos atributos associados à dimensão "Atitude". É importante observar que esses atributos não são exclusivos da área de IC, são atributos necessários também a outros profissionais, diferentemente como acontece com as dimensões "Conhecimento" e "Habilidade", que possuem em sua maioria atributos específicos da área de IC. O profissional de IC deve apresentar certas atitudes para colocar em prática seus conhecimentos e habilidades e assim obter um alto desempenho da atividade de inteligência. A visualização dos atributos de competência da dimensão "Atitude" explicitará alguns valores e comportamentos apreciados pelos profissionais brasileiros na atuação em IC.

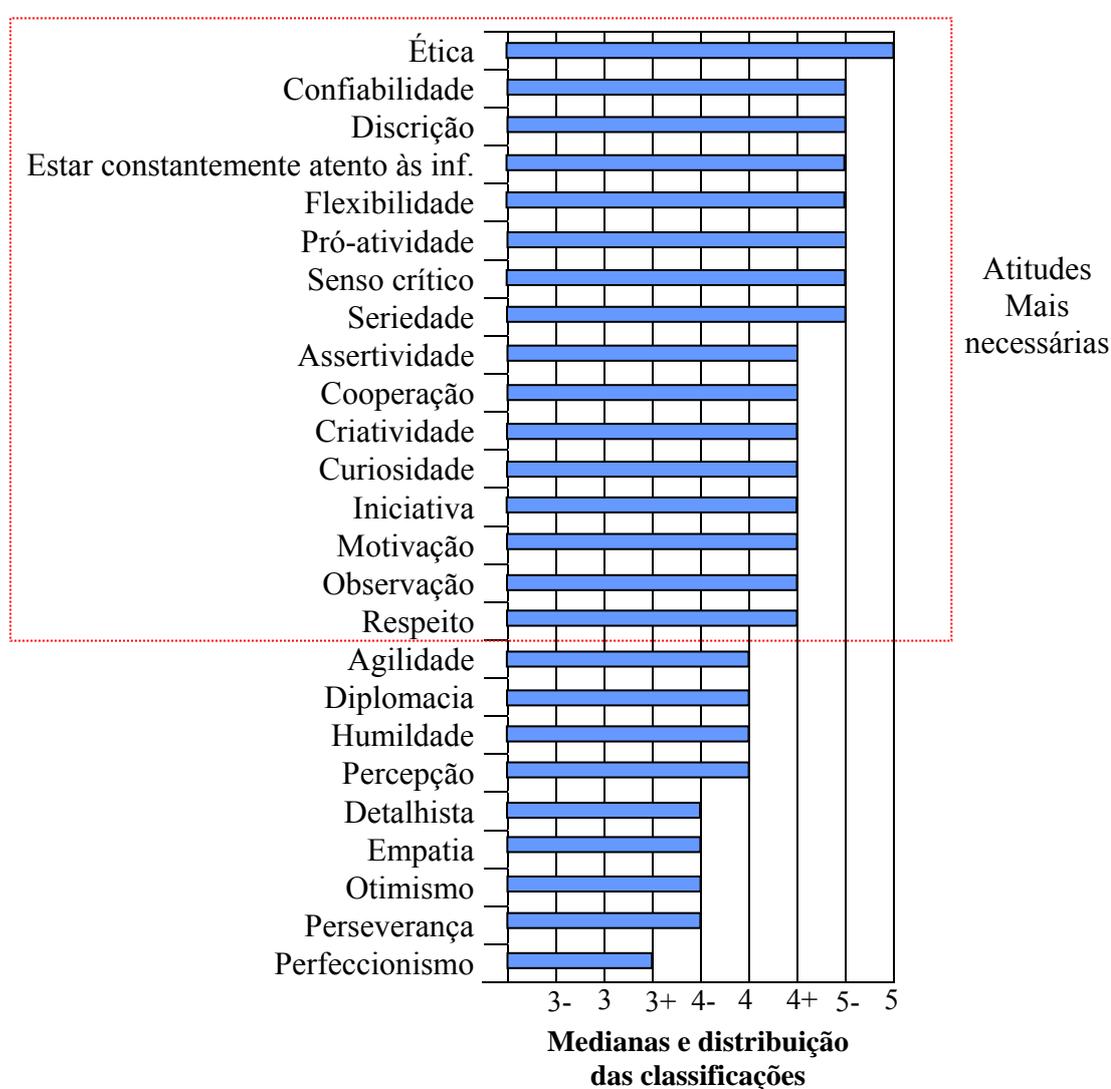


Figura 4.25: Distribuição dos atributos de competência da dimensão atitude.

Fonte: Análise descritiva realizada com o apoio do software Statistica em uma amostra de 89 respostas, sobre a influência dos atributos de competência no desempenho da atividade de IC.

Entre todos os atributos (conhecimentos, habilidades e atitudes) classificados pelos respondentes, "Ética" (Figura 4.25) foi o único a alcançar mediana com valor igual a 5 (Muito Alto) e obteve a distribuição das classificações concentradas também em 5 (Muito Alto). Este atributo é considerado um divisor de águas entre o conceito de IC e a espionagem industrial, pois a IC trata da coleta e análise sistemática de informações de forma ética (ABRAIC, 2009, SCIP, 2009).

O atributo associado à dimensão "Atitude" de menor influência no contexto brasileiro é o "Perfeccionismo", que embora seja considerado uma atitude positiva, significando a "tendência a fazer tudo com perfeição" (AMARAL et al, 2008), pode ter significado diverso para parte dos respondentes, indicando até uma deficiência do profissional.

Um total de 94 atributos de competência (19 Conhecimentos, 50 Habilidades e 25 Atitudes) foi classificado pelos respondentes. Todos sem exceção influenciam de alguma forma o desempenho da atividade de IC.

#### 4.3.2 Perfil de atuação do profissional em IC

A realização do trabalho de IC depende da contribuição de muitas pessoas dentro da organização. Elas agem como fontes de informação, agentes de monitoramento, *experts* técnicos úteis à análise e interpretação dos dados, etc. Apenas por esse aspecto, já se poderia atribuir ao trabalho de IC o caráter de trabalho coletivo que, como outros do mesmo gênero, se realizam mais eficientemente no âmbito das equipes, em que cada membro desempenha a sua função, com muitas interações entre elas.

Deve-se dizer que cada uma das funções pode ser exercida por um ou vários profissionais da equipe, e que o mesmo profissional pode exercer mais de uma função. É importante ter em mente que nenhum indivíduo possui todos os atributos de competência necessários a todas as funções de IC. Essa limitação deve ser superada através da composição de uma equipe adequada (LAHEY, 2003).

No questionário aplicado, foi solicitado aos profissionais envolvidos com IC que indicassem o seu nível de dedicação às três funções da IC (coordenador, analista e coletor), atribuindo: 3 para função principal, 2 para a secundária, 1 para a que menos desempenha e 0 para a que não desempenha. A técnica de análise estatística multivariada

Análise de Cluster, foi aplicada com o apoio do software Statistica as 89 respostas e permitiu identificar diferentes grupos (clusters) de respondentes que possuem similaridades quanto à dedicação às funções de IC, ou seja, permitiu identificar diferentes perfis de atuação em IC no Brasil. As médias indicadas a cada um dos perfis de acordo com o seu nível de dedicação às funções de IC deram origem a três classes de atuação apresentadas a seguir (Tabela 4.1):

- Baixa intensidade de atuação na função: Média das respostas entre 0 e 1,4;
- Média intensidade de atuação na função: Média das respostas entre 1,5 e 1,9;
- Alta intensidade de atuação na função: Média das respostas entre 2 e 3;

Tabela 4.1: Médias indicadas a cada um dos perfis de acordo com o seu nível de dedicação às funções de IC.

Total	Perfil (Cluster)	Nível de dedicação às funções de IC		
		Coordenador	Analista	Coletor
13%	1	Baixo 0,5833	Alto 2,833333	Média 1,5000
20%	2	Baixo 0,2222	Médio 1,5556	Alto 2,8889
25%	3	Alto 3,0000	Médio 1,9091	Baixo 1,0909
03%	4	Baixo 0,0000	Baixo 0,3333	Baixo 0,3333
20%	5	Alto 2,5000	Alto 3,0000	Baixo 1,1667
12%	6	Alto 2,5455	Alto 2,0000	Alto 3,0000
04%	7	Alto 2,4000	Médio 1,6000	Baixo 0,0000

Fonte: Análise de Cluster aplicada com o apoio do software Statistica em uma amostra de 89 respostas, sobre o nível de dedicação às funções de IC.

As medidas apresentadas pela variável "Analista" na Tabela 4.1 demonstram que todos os profissionais brasileiros estão envolvidos com análise. Somente o Perfil 4 (cluster 4) apresentou "Baixa" intensidade em todas as funções, o que pode sinalizar um grupo de profissionais que não possuem uma efetiva atuação em IC, porém este perfil representa apenas 3% da amostra.

Considerando as medidas recebidas pelas variáveis "Coordenador", "Analista" e "Coletor" (Tabela 4.1), nenhum dos perfis mapeados apresentaram o mesmo nível de intensidade de atuação. A partir desta observação é possível constatar que todos os perfis mapeados, possuem uma variável que se destaca, o que possibilita nomear os diferentes perfis conforme o Quadro 4.5.

Total	Perfil (Cluster)	Perfil renomeado
13%	1	Analista tipo 1
20%	2	Coletor
25%	3	Coordenador tipo 2
03%	4	Não foi possível nomeá-lo
20%	5	Analista tipo 2
12%	6	Coletor coordenador analista
04%	7	Coordenador tipo 1

Quadro 4.5: Perfil do profissional brasileiro.

A partir das informações da Tabela 4.1 e do Quadro 4.5 é possível realizar as seguintes afirmações sobre os perfis de atuação em IC no Brasil, representados nas Figuras 4.26, 4.27 e 4.28:

- O Perfil 1 de Analista tipo 1 é formado por profissionais que atuam na análise de informações, não atuam como coordenadores e possuem algum envolvimento com a coleta de informações;
- O Perfil 2 de Coletor esta muito envolvido com a coleta de informações para inteligência, realiza um nível médio de análise e não atua na coordenação. Este perfil indica a importância do processo de análise durante a coleta de informações para assegurar a qualidade da matéria-prima da inteligência;
- O Perfil 3 de Coordenador tipo 2 apresenta intensa atuação como coordenador, considerável atuação como analista e algum envolvimento como coletor;
- O Perfil 5 Analista tipo 2 além de dar ênfase ao serviço de análise ele também coordena as atividades de inteligência da equipe. Este perfil é formado por profissionais experientes em IC, sendo que 83% deles têm mais de 4 anos de experiência em IC e 50% têm mais de 6 anos de experiência em IC;
- O Perfil 6 Coletor analista coordenador é formado por profissionais com uma atuação distribuída entre as funções, possivelmente um indicativo da presença de equipes

pequenas de inteligência, uma situação em que os profissionais precisam se envolver em varias atividades do processo de inteligência. Outras possibilidades para a existência deste perfil é atuação de forma isolada, somente um profissional é responsável pela IC, ou ainda, que a equipe de IC apresente deficiência em alguma das funções;

- O Perfil 7 Coordenador tipo 1 apresenta uma intensidade de atuação menor do que o Perfil Coordenador tipo 2, principalmente em relação a coleta de informações.

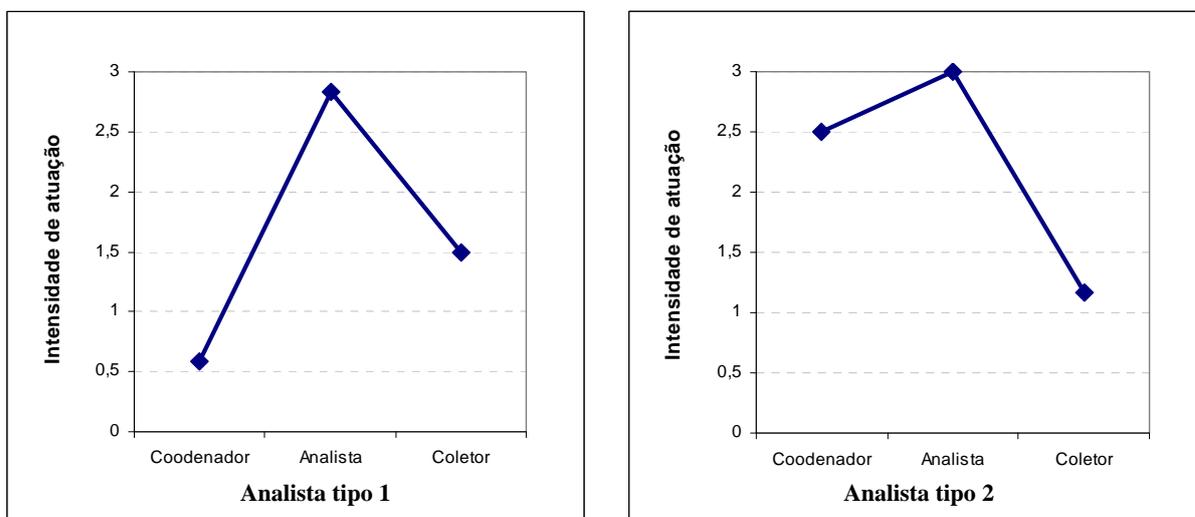


Figura 4.26: Perfil de atuação do profissional brasileiro analista de IC.

Fonte: Análise de Cluster aplicada com o apoio do software Statistica em uma amostra de 89 respostas, sobre o nível de dedicação às funções de IC.

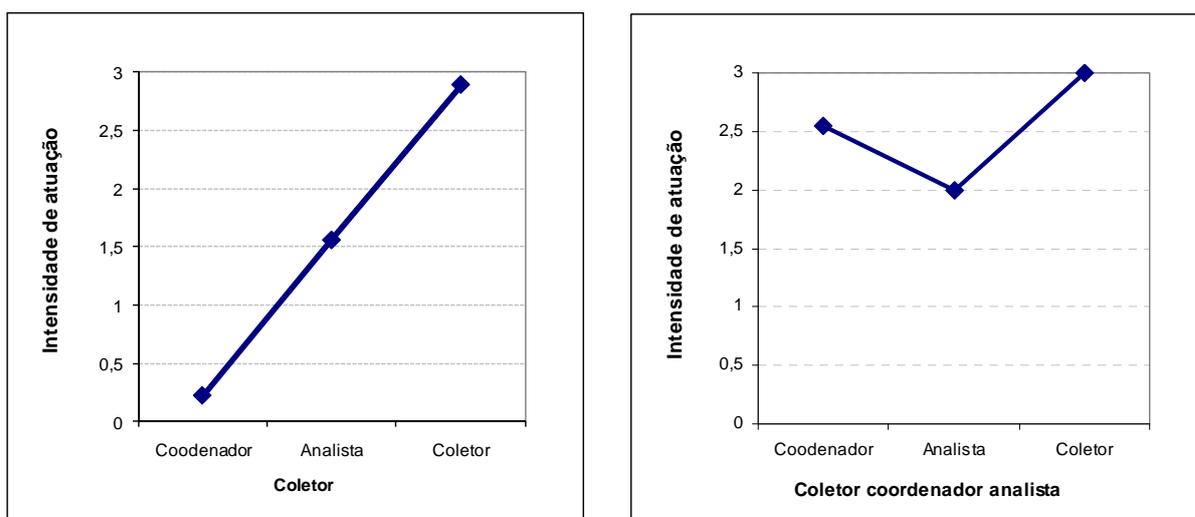


Figura 4.27: Perfil de atuação do profissional brasileiro coletor de IC.

Fonte: Análise de Cluster aplicada com o apoio do software Statistica em uma amostra de 89 respostas, sobre o nível de dedicação às funções de IC.

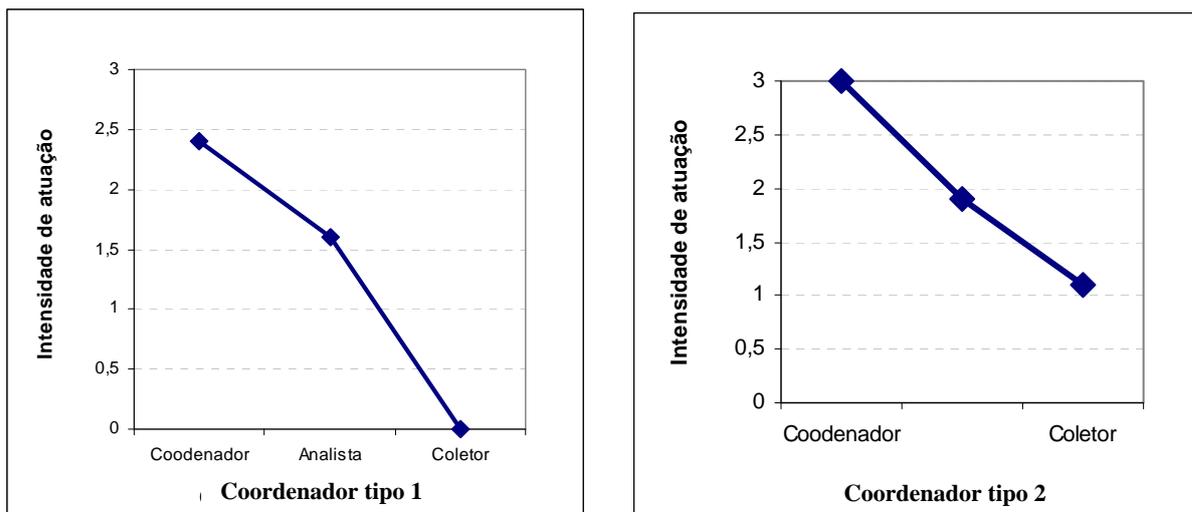


Figura 4.28: Perfil de atuação do profissional brasileiro coordenador de IC.

Fonte: Análise de Cluster aplicada com o apoio do software Statistica em uma amostra de 89 respostas, sobre o nível de dedicação às funções de IC.

Todas as variáveis (coordenador, analista e coletor) possuem características discriminantes, com isso é possível identificar, além dos perfis, determinados conjuntos envolvendo mais de um grupo. Entre as variáveis a de "Coordenador" é a que apresenta um potencial maior para discriminar os grupos. A Figura 4.29 apresenta dois conjuntos distintos, um formado por profissionais que atuam e outro por profissionais que não atuam como coordenadores. Outro indicador dos conjuntos é a constatação de que, quem coordena não realiza coleta e vice-versa. A função que predomina é a do coordenador, pois o conjunto formado pelos grupos que apresentam "Alta" intensidade de coordenação representa 61% da amostra (Tabela 4.1).

O desenvolvimento profissional de um indivíduo em IC pode ser identificado pela sua capacidade de assumir e executar atribuições e responsabilidades de maior complexidade. Os profissionais mais competentes em geral são chamados a encarar novos desafios e, na medida em que correspondem de maneira positiva, recebem desafios ainda maiores. Para fornecer respostas adequadas a tal situação é preciso mensurar o espaço ocupacional dos profissionais em IC, ou seja, conhecer as suas atribuições e responsabilidades dentro do processo de IC. Os resultados apresentados nessa seção fornecem o primeiro *insight* para a elaboração de uma carreira em IC no Brasil, ao possibilitar a identificação do espaço ocupacional dos indivíduos que atuam em IC no país.

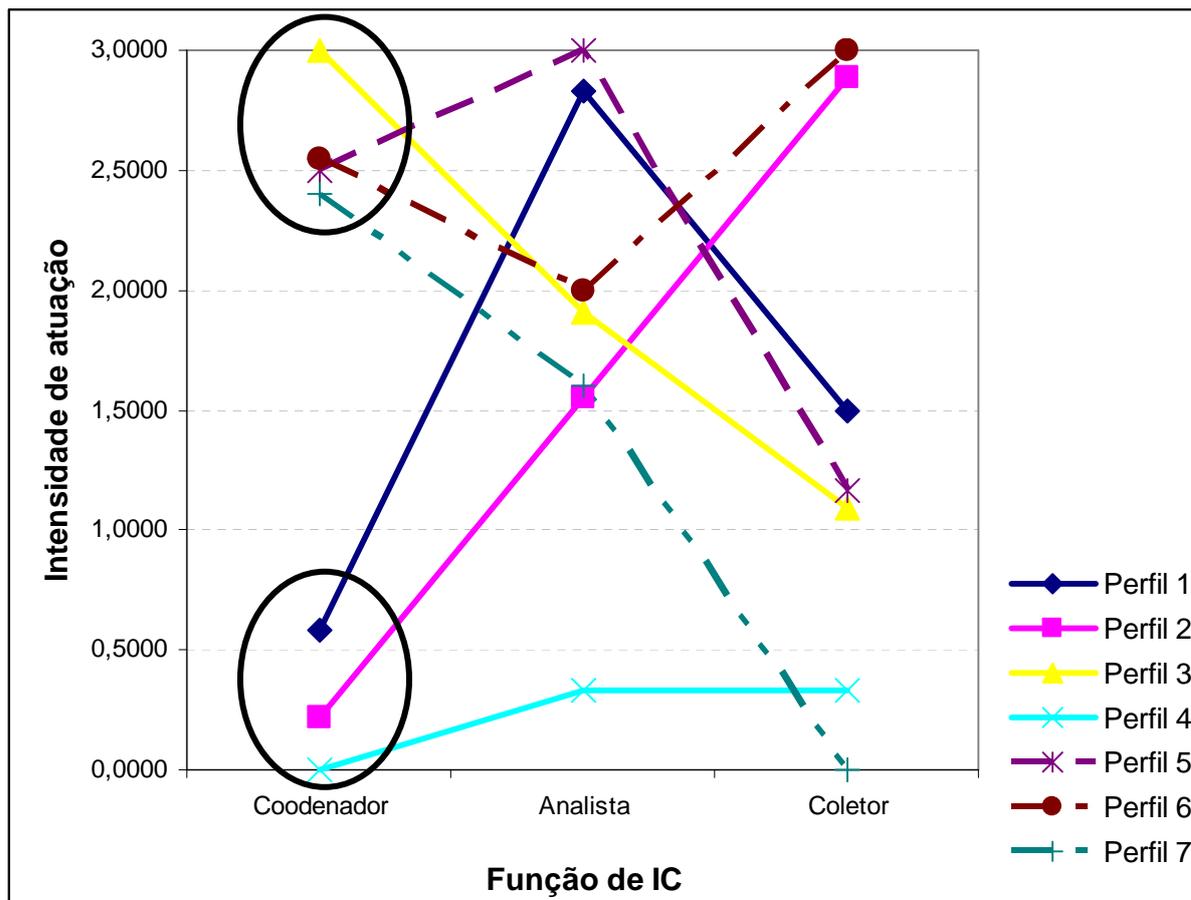
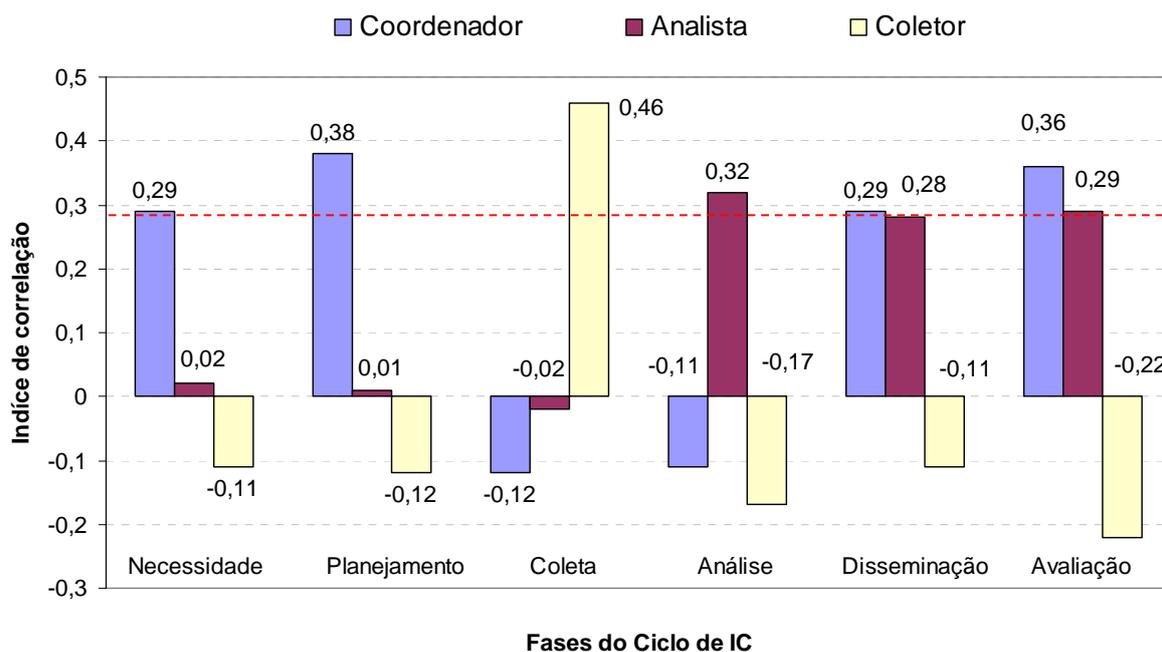


Figura 4.29: Perfil de atuação do profissional em IC.

Fonte: Análise descritiva realizada com o apoio do software Statistica em uma amostra de 89 respostas quanto à dedicação às funções de IC.

#### 4.3.3 Função de IC e a atuação nas fases do Ciclo de IC

A partir da correlação entre o nível de dedicação às três funções da IC coordenador, analista e coletor (atribuindo: 3 para função principal, 2 para a secundária, 1 para a que menos desempenha e 0 para a que não desempenha) e as fases do Ciclo de IC, foi possível visualizar as fases em que as funções de IC atuam com maior ênfase, segundo a percepção dos profissionais brasileiros. Esta análise foi realizada com o apoio do software Statistica, utilizado junto à amostra de 89 respostas referentes à atuação do profissional nas seis fases do Ciclo de IC (necessidades, planejamento, coleta, análise, disseminação e avaliação) e a dedicação às funções de IC. Os resultados desta análise (com 1% de significância) podem ser visualizados na Figura 4.30.



\*OBS: As medidas, na qual foi utilizado o software Statistica, apresentaram um índice significativo de 0,28, isto significa que valores iguais ou acima do índice indicam a existência de correlação entre as variáveis.

Figura 4.30: Correlação entre funções e as fases do Ciclo de IC.

Fonte: Análise de Correlação (1% de significância) aplicada com o apoio do software Statistica em uma amostra de 89 respostas, referentes à atuação do profissional nas 6 fases do Ciclo de IC (necessidades, planejamento, coleta, análise, disseminação e avaliação) e a dedicação às funções de IC.

A Figura 4.30 apresenta a função de "Coordenador" atuando nas fases de identificação das necessidades, planejamento do projeto de IC, disseminação de inteligência e avaliação do processo de inteligência. Sendo as atividades de planejamento e avaliação (tipicamente de gestão), o cerne da atuação desta função. Já o "Analista" tem a sua atuação distribuída entre as fases de análise de informações (0,32), disseminação de inteligência (0,28) e avaliação (0,29) do processo de inteligência. Apesar de autores como Fleisher e Bensoussan (2002) indicarem a importância de esta função participar da fase de identificação de necessidades, nos resultados da análise isto não foi constatado. Os resultados mostram que o "Analista" brasileiro, formula as ações de inteligência e propõem junto com o "Coordenador" estas ações aos tomadores de decisão e acompanha os seus desdobramentos através da avaliação do processo de IC. A função de "Coletor", segundo a percepção da comunidade de IC do Brasil, esta relacionada à fase de coleta de informações, foi a função que apresentou o maior índice de correlação na análise (0,46) e também correlação negativa para as demais fases do ciclo. Isto permite afirmar que a função de "Coletor" esta estritamente relacionada com a fase de coleta.

A Figura 4.30 fornece o segundo *insight*, desta pesquisa, para a elaboração de uma carreira em IC no Brasil ao apresentar as funções responsáveis por cada uma das fases do

Ciclo de IC. A carreira em IC deve ser entendida como uma sequência de posições e de trabalhos realizados pelo profissional de IC, articulada de forma a conciliar o desenvolvimento pessoal com o desenvolvimento organizacional.

#### 4.3.4 Atributos de maior necessidade aos profissionais de IC

##### 4.3.4.1 Habilidades

Para identificar as "Habilidades" reconhecidas pela comunidade brasileira de IC como impactantes para a atuação em IC, foi aplicada a análise estatística de Correlação, com o apoio do software Statistica à amostra de 89 respostas, referentes às percepções dos profissionais brasileiros sobre a dedicação às funções de IC e o nível de influência das "Habilidades" no desempenho das atividades de IC na sua organização (Apêndice A).

O resultado da análise de Correlação com significância de 5% pode ser visualizado no Quadro 4.6 e na Figura 4.31, que apresentam as "Habilidades" com o seu índice de correlação com as funções de IC (coordenador, analista e coletor). As medidas apresentaram um índice significativo de 0,23, isto significa que valores iguais ou acima do índice indicam a existência de correlação entre as variáveis.

No Quadro 4.6 "Habilidades" com destaque em "azul" possuem alta correlação com a função e aquelas com destaque em "vermelho" possuem correlação negativa com a função. Com essas informações é possível identificar as "Habilidades" mais e menos relevantes as diferentes funções de IC.

As "Habilidades" mais relevantes a função de "Coletor" estão diretamente ligadas à atividade de coleta, o que corrobora com os resultados apresentados na seção anterior (4.3.3 Função em IC e atuação nas fases do Ciclo de IC), que apontou a atuação do "Coletor" concentrada na fase de coleta de informações. Já as funções de "Coordenador" e "Analista" possuem quatro "Habilidades" em comuns: "Capacidade de análise", "Interpretação de dados", "Pensamento analítico" e "Raciocínio lógico", o que também corrobora com os resultados apresentados na seção 4.3.2 (Perfil de atuação do profissional em IC), que demonstrou através da Tabela 4.1, que os perfis que atuam com "Alta" intensidade na função de "Coordenador", apresentam níveis "Médio" e "Alto" para a função de "Analista".

Nº	Habilidade	Função		
		Co *	A **	C ***
1	Aprender com as experiências	0,20	0,25	0,20
2	Apresentação de resultados	0,26	0,11	0,04
3	Capacidade de análise	0,38	0,46	-0,04
4	Capacidade de obtenção de informações não publicadas	0,20	0,14	-0,02
5	Capacidade de reconhecer padrões e de extrair implicações dos dados	0,09	0,21	-0,08
6	Capacidade de redação	0,19	0,14	0,07
7	Capacidade de síntese	0,24	0,17	0,10
8	Compreender tipos psicológicos	0,08	0,10	0,01
9	Consideração dos modelos mentais dos decisores na apresentação dos resultados	0,18	0,18	0,02
10	Destreza com as fontes	0,24	0,07	0,24
11	Discernir	0,17	0,14	-0,09
12	Disposição para viajar	-0,03	0,16	0,12
13	Entrevistar	0,17	0,28	0,09
14	Equilíbrio emocional	0,14	0,02	-0,01
15	Extrair dados relevantes	0,11	0,20	0,02
16	Extrair implicações estratégicas	0,09	0,27	-0,03
17	Foco nos resultados	0,15	0,02	0,02
18	Gerar explicações consistentes dos fatos	0,24	0,20	0,07
19	Gerar recomendações de acordo com a análise	0,19	0,29	-0,10
20	Gerenciar a coleta de informações	0,11	0,02	0,23
21	Gerenciar fontes de informação	-0,05	0,02	0,24
22	Identificação e uso de fontes convencionais	0,08	-0,01	0,27
23	Identificação e uso de fontes criativas	0,08	0,15	-0,02
24	Influência	0,09	0,19	-0,03
25	Interpretação de dados	0,27	0,26	0,01
26	Intuição	0,11	0,03	0,00
27	Julgamento	0,25	0,23	0,03
28	Lidar com ambiguidades, conflitos e dados incompletos	0,20	0,30	0,03
29	Liderança	0,17	0,07	0,01
30	Negociação	0,05	-0,01	-0,03
31	Organização e planejamento	0,13	0,02	0,09
32	Organizar dados coletados	0,02	0,03	0,17
33	Organizar equipes	0,09	0,10	0,16
34	Pensamento analítico	0,25	0,30	-0,10
35	Percepção de sinais fracos	0,11	0,20	-0,04
36	Perspicácia	0,08	0,07	0,05
37	Pontualidade	0,25	0,02	-0,07
38	Raciocínio estratégico	0,17	0,17	-0,06
39	Raciocínio lógico	0,28	0,24	0,03
40	Reconhecer anomalias de informação	0,16	0,21	0,17
41	Relacionamento com pessoas-chave	0,32	0,10	0,02
42	Resolução de problemas	0,21	0,09	-0,05
43	Saber ouvir	0,36	0,05	0,01
44	Saber quando parar a análise	0,28	0,15	0,09
45	Trabalhar com resultados intangíveis sem frustração	0,10	0,11	0,10
46	Trabalhar sob pressão	0,12	0,14	0,12
47	Uso de redes de contatos	0,15	0,18	0,05
48	Versatilidade	0,12	0,07	0,14
49	Visão de futuro	0,17	0,23	-0,03
50	Visão global	0,12	0,18	0,10

\* Co - Coordenador

\*\* A - Analista

\*\*\* C – Coletor

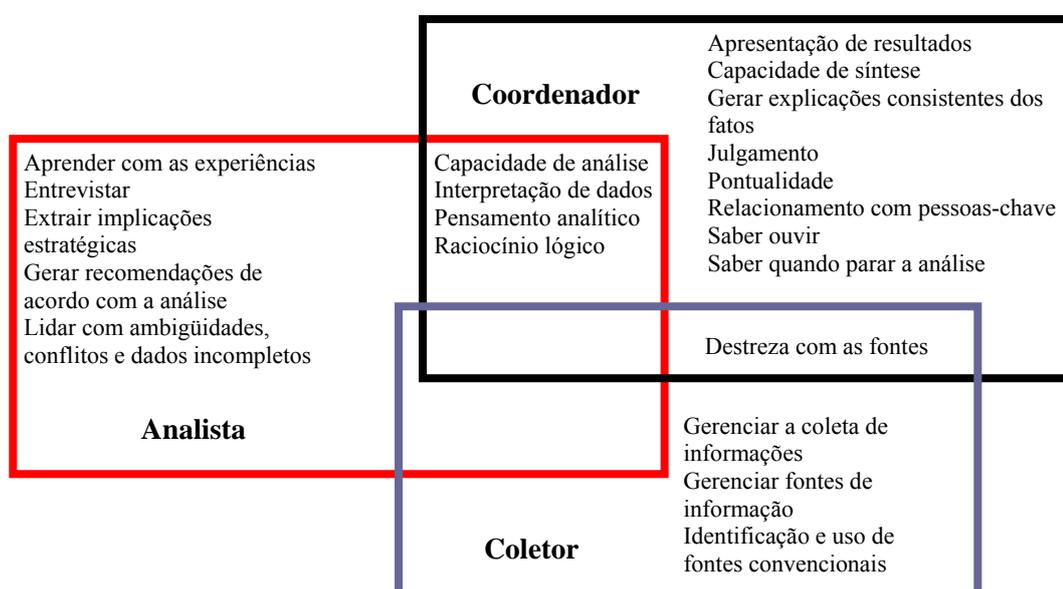
OBS: As medidas, na qual foi utilizado o software Statistica, apresentaram um índice significativo de 0,23, isto significa que valores iguais ou acima do índice indicam a existência de correlação entre as variáveis.

Quadro 4.6: Relação entre a função de IC e as habilidades de maior necessidade aos profissionais de IC.

Fonte: Análise de Correlação (5% de significância) aplicada com o apoio do software Statistica em uma amostra de 89 respostas, referentes às percepções dos profissionais brasileiros sobre a dedicação à função de IC e o nível de influência das habilidades no desempenho das atividades de IC na sua organização (Apêndices A e D).

Entre as "Habilidades" que mais se destacam pelo índice de correlação apresentado, estão a "Capacidade de análise" que apresenta um valor de 0,46 para a função de "Analista" e de 0,38 para a função de "Coordenador" e a "Habilidade" "Saber ouvir" com um valor de 0,36 para a função de "Coordenador".

A Figura 4.31 representa uma síntese gráfica do Quadro 4.6, que permite visualizar a correlação entre os atributos associados à dimensão "Habilidade" e cada uma das funções de IC (coletor, analista e coordenador). Com isso, é possível afirmar que as funções "Analista" e "Coordenador" são próximos, devido ao número de atributos em comum.



OBS: As habilidades apresentadas na figura apresentaram um índice significativo igual ou superior a 0,23.

Figura 4.31: Relação entre a função de IC e as habilidades de maior necessidade.

Fonte: Análise de Correlação (5% de significância) aplicada com o apoio do software Statistica em uma amostra de 89 respostas, referentes às percepções dos profissionais brasileiros sobre a dedicação à função de IC e o nível de influência das habilidades no desempenho das atividades de IC na sua organização (Apêndice A).

#### 4.3.4.2 Conhecimentos

Para identificar os "Conhecimentos" reconhecidos pela comunidade brasileira de IC como impactantes para a atuação em IC, foi aplicada a análise estatística de Correlação, com o apoio do software Statistica à amostra de 89 respostas, referentes às percepções dos profissionais brasileiros sobre a dedicação às funções de IC e o nível de influência dos

"Conhecimentos" no desempenho das atividades de IC na sua organização (Apêndice A). O resultado da análise de Correlação com significância de 1% pode ser visualizado no Quadro 4.7.

N°	Conhecimentos	Função		
		Co *	A **	C ***
1	Conduzir auditorias de inteligência	0,10	-0,03	0,23
2	Contra-Inteligência	0,05	-0,14	-0,03
3	Estratégia organizacional	0,27	0,03	-0,03
4	Estrutura de poder da organização	0,21	0,01	0,03
5	Ferramentas de groupware	-0,03	0,03	0,15
6	Fontes de informação	0,05	0,18	-0,01
7	Inteligência Competitiva	0,23	0,26	0,01
8	Línguas estrangeiras	0,19	0,01	0,02
9	Mecanismos de troca de informações na org. e no setor industrial	0,26	0,14	-0,14
10	Metodologia científica	0,12	0,14	0,01
11	Métodos e técnicas de análise	0,30	0,22	-0,03
12	Métodos, técnicas e ferramentas de coleta	0,27	0,25	0,18
13	Organização da informação	0,09	0,10	0,04
14	Planejamento	0,15	0,05	0,10
15	Relatórios	0,32	0,08	0,02
16	Setor industrial	0,31	0,01	0,03
17	Técnicas de entrevista	0,20	0,11	-0,06
18	Tecnologia da informação	-0,01	-0,17	0,10
19	Terminologia do setor	0,22	-0,10	0,10

\* Co - Coordenador

\*\* A - Analista

\*\*\* C – Coletor

OBS: As medidas, na qual foi utilizado o software Statistica, apresentaram um índice significativo de 0,30, isto significa que valores iguais ou acima do índice indicam a existência de correlação entre as variáveis.

Quadro 4.7: Relação entre a função de IC e os conhecimentos de maior necessidade aos profissionais de IC.

Fonte: Análise de Correlação (1% de significância) aplicada com o apoio do software Statistica em uma amostra de 89 respostas, referentes às percepções dos profissionais brasileiros sobre a dedicação à função de IC e o nível de influência dos conhecimentos no desempenho das atividades de IC na sua organização (Apêndices A e D).

As medidas da análise de Correlação visualizadas no Quadro 4.7 apresentaram um índice significativo de 0,30, isto significa que valores iguais ou acima do índice indicam a existência de correlação entre as variáveis "Conhecimentos" e função de IC (coordenador, analista e coletor), sendo assim, é possível identificar os "Conhecimentos" mais e menos relevantes as diferentes funções de IC. Com essas informações é possível afirmar que, para a o "Coordenador" os "Conhecimentos" mais relevantes são "Relatórios" e "Setor Industrial", possivelmente devido à importância atribuída pelos respondentes à fase de disseminação de inteligência, já no contexto brasileiro os coordenadores participam significativamente desta fase do Ciclo de IC (Figura 4.30). Para as funções de "Analista" e "Coletor" não foram identificadas correlações significativas com os "Conhecimentos", possivelmente isto ocorreu devido ao número de respondentes.

#### 4.3.4.2 Atitudes

Para identificar as "Atitudes" reconhecidas pela comunidade brasileira de IC como impactantes para a atuação em IC, foi aplicada a análise estatística de Correlação, com o apoio do software Statistica à amostra de 89 respostas, referentes às percepções dos profissionais brasileiros sobre a dedicação às funções de IC e o nível de influência das "Atitudes" no desempenho das atividades de IC na sua organização (Apêndice A). O resultado da análise de Correlação com significância de 1% pode ser visualizado no Quadro 4.8.

Nº	Conhecimentos	Função		
		Co *	A **	C ***
1	Agilidade	0,02	-0,06	0,11
2	Assertividade	0,10	0,05	0,07
3	Confiabilidade	0,09	-0,03	0,03
4	Cooperação	0,12	0,13	0,15
5	Criatividade	0,01	0,09	0,02
6	Curiosidade	0,03	0,18	0,24
7	Detalhista	-0,10	0,15	0,19
8	Diplomacia	0,23	0,13	0,16
9	Discrição	0,15	-0,03	0,14
10	Empatia	0,02	0,05	0,13
11	Estar constantemente atento às informações	0,17	0,02	0,06
12	Ética	0,08	0,18	0,06
13	Flexibilidade	0,22	0,03	0,20
14	Humildade	0,09	-0,11	0,13
15	Iniciativa	0,17	0,14	0,01
16	Motivação	0,09	0,05	0,01
17	Observação	0,13	0,00	0,17
18	Otimismo	-0,08	-0,04	0,20
19	Percepção	0,14	0,10	-0,05
20	Perfeccionismo	0,02	0,03	0,03
21	Perseverança	0,16	-0,03	0,10
22	Pró-atividade	0,11	0,03	0,03
23	Respeito	0,11	-0,11	0,06
24	Senso crítico	0,21	0,14	-0,03
25	Seriedade	0,21	0,02	0,03

OBS: As medidas, na qual foi utilizado o software Statistica, apresentaram um índice significativo de 0,30, isto significa que valores iguais ou acima do índice indicam a existência de correlação entre as variáveis.

Quadro 4.8: Relação entre função de IC e atitudes de maior necessidade aos profissionais de IC.

As medidas apresentaram um índice significativo de 0,30, isto significa que valores iguais ou acima do índice indicam a existência de correlação entre as variáveis "Atitudes" e função de IC (coordenador, analista e coletor), sendo assim, não foi possível identificar "Atitudes" correlacionadas com as funções de IC, possivelmente por se tratar de uma dimensão da competência, conforme anteriormente discutido, não exclusiva da área de IC. Outra possibilidade pode ser relacionada à baixa taxa de respostas coletas, insuficientes para identificar as correlações existentes. Porém, mesmo com os valores de correlação apresentados é possível identificar as "Atitudes" mais necessárias às funções de IC. Como por exemplo: "Curiosidade" para o "Coletor".

A diversidade de atributos de competência em IC (19 Conhecimentos, 50 Habilidades e 25 Atitudes) dificultam a operacionalização da sua gestão nas equipes de inteligência. Ao identificar os atributos de maior necessidade aos profissionais de IC é possível de forma racional (objetiva) selecionar os "Conhecimentos", "Habilidades" e "Atitudes" a serem gerenciadas pela equipe de IC.

Os resultados apresentados na próxima seção (4.4) visam contribuir para as discussões envolvendo os profissionais de IC e a sua formação, tal como, se os profissionais de IC são formados através de uma formação formal ou através do tempo de experiência de atuação.

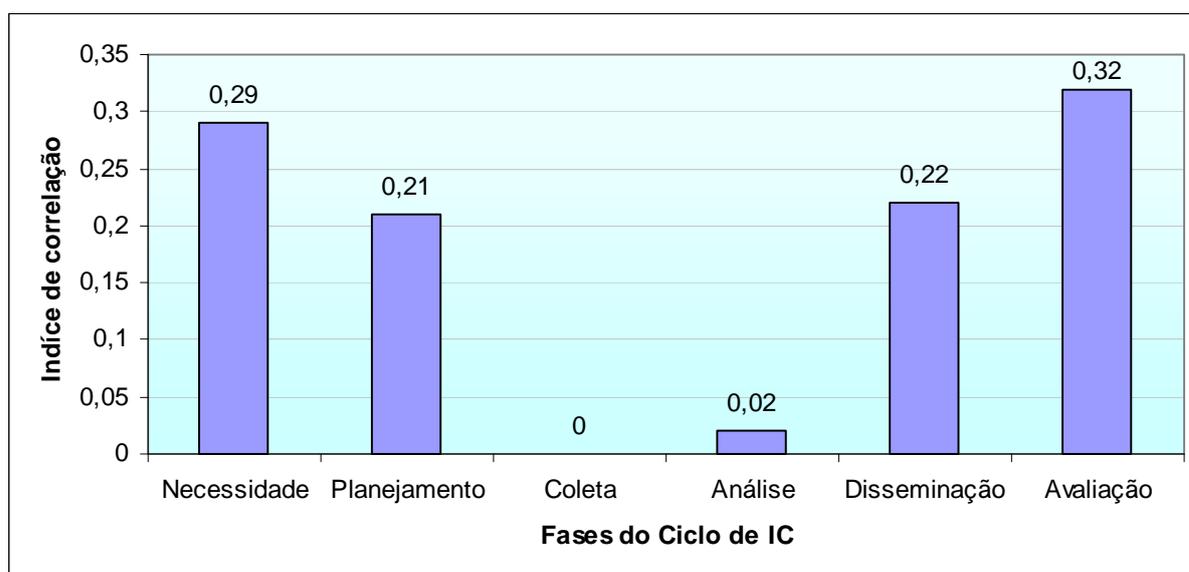
#### **4.4 A Influência da Experiência do Profissional na Atividade de Inteligência**

Fuld (1995) afirma que bons especialistas apuram seu faro com muito trabalho e que a real competência surge do talento e da experiência. Os resultados apresentados nesta seção visam contribuir para as discussões envolvendo os profissionais de IC e a sua formação, estas discussões são importantes para que se entenda a natureza desses indivíduos e o tipo de conhecimentos, habilidades e atitudes que eles demonstram ao executar efetivamente o Ciclo de IC (LAHEY, 2003; MILLER, 2000; SAWKA, 2002).

Nesta pesquisa investigou-se a influencia da experiência em IC do profissional na sua atuação em IC, para isto, foi aplicada a análise estatística de Correlação, com o apoio do software Statistica, à amostra de 89 respostas referentes aos questionamentos sobre: tempo de experiência do profissional em IC; sua atuação nas fases do Ciclo de IC; dedicação às

funções de IC; e sobre a influência das habilidades no desempenho da atividade de IC. Conforme é apresentado no Apêndice A.

A influência da variável experiência sobre a atuação do profissional de IC nas fases do ciclo de inteligência é apresentada na Figura 4.32, construída com o resultado da análise de Correlação, com significância de 5%, das variáveis experiência e atuação nas fases do Ciclo de IC, foi possível verificar que os profissionais mais experientes trabalham de forma mais concentrada nas fases de Avaliação do processo de inteligência e Identificação de Necessidades. Conforme análise anterior, sobre os métodos de disseminação da IC (Figura 4.18), aqui também poderia apontar que os profissionais brasileiros com mais experiência possuem maior acesso aos tomadores de decisão, talvez por demonstrarem mais segurança no trabalho de IC. Foi constatado também em uma análise anterior sobre procedimentos de avaliação (Figura 4.16), que os respondentes que não fazem uso de métodos de avaliação são em sua maioria profissionais inexperientes em IC, isso corrobora com os resultados aqui alcançados.

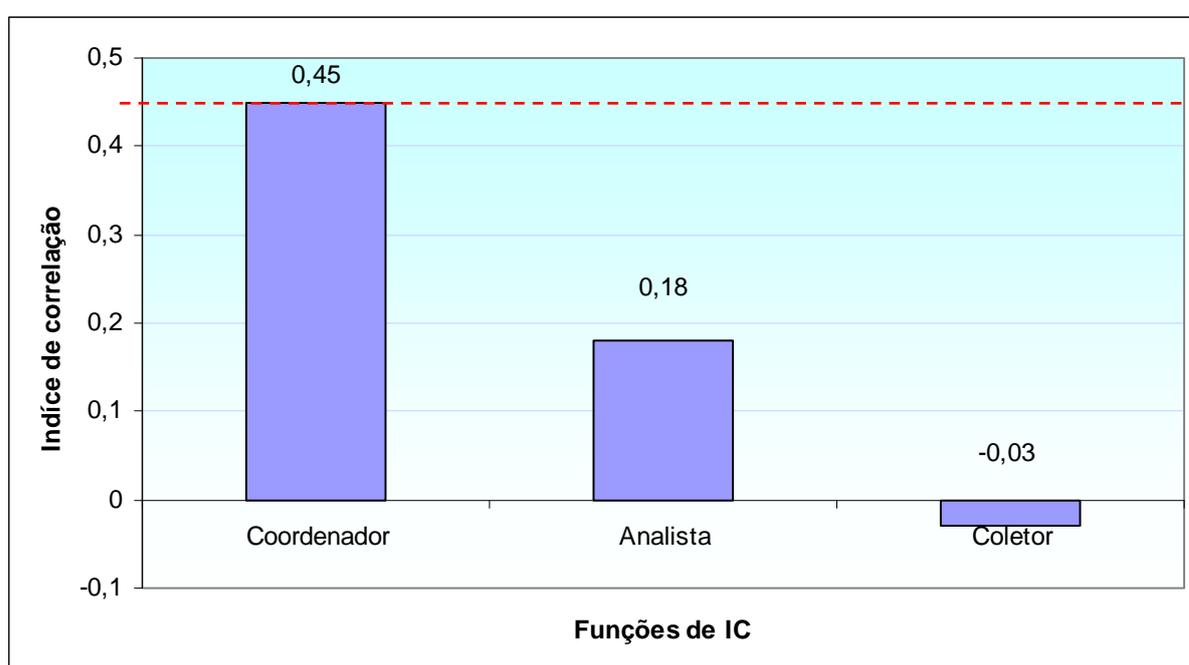


OBS: As medidas, na qual foi utilizado o software Statistica, apresentaram um índice significativo de 0,21, isto significa que valores iguais ou acima do índice indicam a existência de correlação entre as variáveis (experiência e as fases do Ciclo de IC).

Figura 4.32: Influência da experiência sobre a atuação nas fases do ciclo de inteligência.

Fonte: Análise de Correlação (5% de significância) aplicada com o apoio do software Statistica em uma amostra de 89 respostas, referentes às percepções dos profissionais brasileiros sobre o tempo de experiência do profissional e a sua atuação nas fases do ciclo de inteligência (Apêndice A).

A experiência do profissional influencia a função inteligência, os profissionais mais experientes em IC atuam com maior intensidade como coordenadores nas equipes de inteligência (Figura 4.33). Este resultado foi alcançado com a análise de Correlação, com significância de 1%, das variáveis experiência e dedicação às funções de inteligência. Foi possível perceber que não existe correlação entre a experiência do profissional e sua atuação em coleta ou análise. Isso significa que tanto pouco experientes quanto muito experientes atuam nessas fases do Ciclo de IC, segundo a percepção dos respondentes.



OBS: As medidas, na qual foi utilizado o software Statistica, apresentaram um índice significativo de 0,45, isto significa que valores iguais ou acima do índice indicam a existência de correlação entre as variáveis (experiência e as funções de IC).

Figura 4.33: Influência da experiência sobre as funções de IC.

Fonte: Análise de Correlação (1% de significância) aplicada com o apoio do software Statistica em uma amostra de 89 respostas, referentes às percepções dos profissionais brasileiros sobre o tempo de experiência do profissional e a dedicação às funções de IC (Apêndice A).

A experiência também influencia a percepção dos especialistas sobre o impacto das habilidades no desenvolvimento das atividades de IC. Com o resultado da análise de Correlação, com significância de 1%, das variáveis experiência e nível de influencia das "Habilidades" no desempenho da atividade de IC, foi elaborado a Figura 4.34, as medidas alcançadas, na qual foi utilizado o software Statistica, apresentaram um índice significativo de 0,23, isto significa que valores iguais ou acima do índice indicam a existência de correlação entre as variáveis "experiência" e "Habilidades".

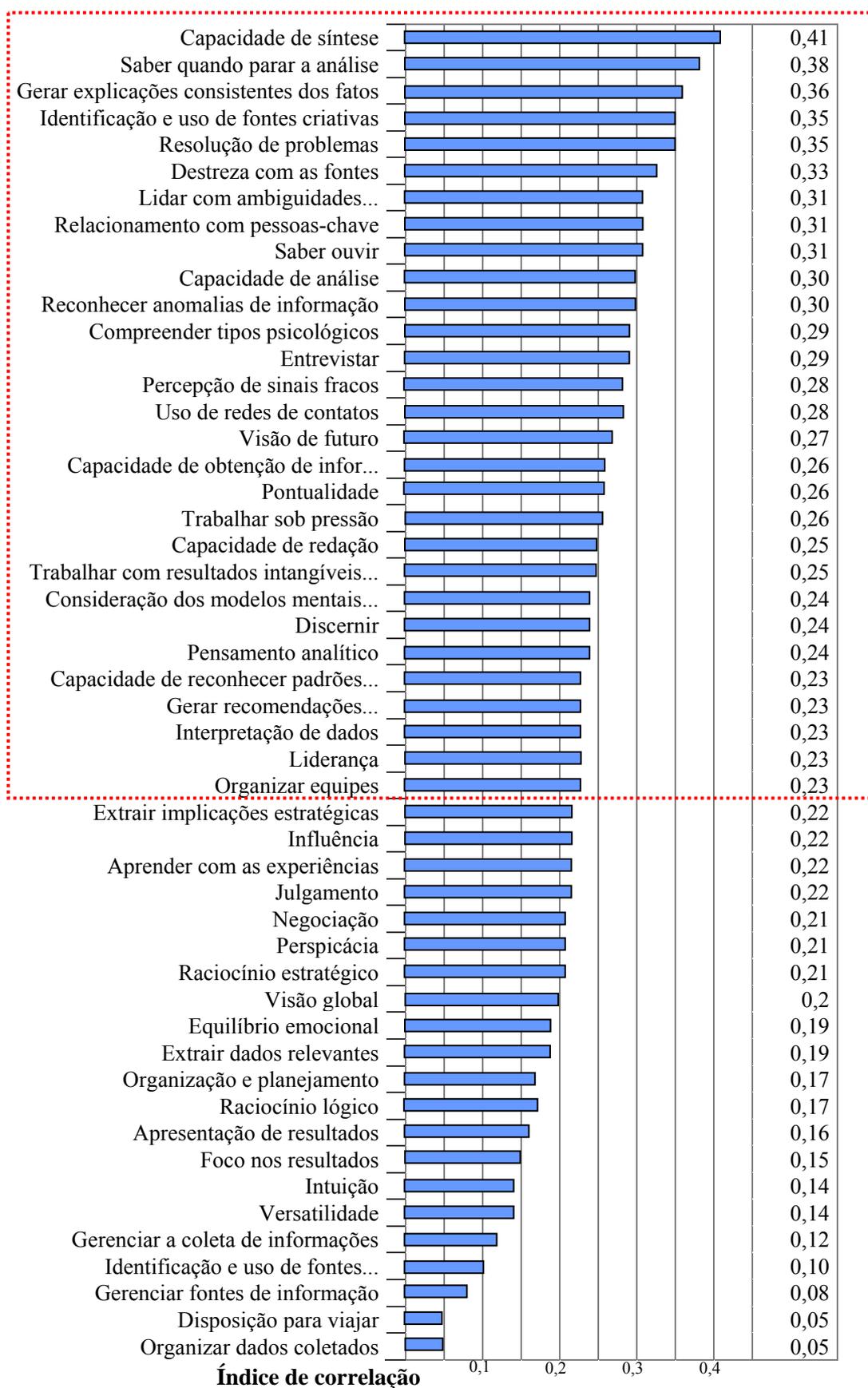


Figura 4.34: Influência da experiência sobre as habilidades em IC. Fonte: Análise de Correlação (1% de significância) aplicada com o apoio do software Statistica em uma amostra de 89 respostas, referentes às percepções dos profissionais brasileiros sobre o tempo de experiência do profissional e o impacto das habilidades no desempenho da atividade de IC (Apêndice A). Valores iguais ou acima de 0,23 indicam correlação.

A identificação das "Habilidades" mais influenciadas pela experiência poderá providenciar foco ao desenvolvimento dos futuros profissionais em IC. Entre as "Habilidades" mais influenciadas estão a: "Capacidade de síntese" (0,41), "Gerar explicações consistentes dos fatos" (0,36), "Identificação e uso de fontes criativas" (0,35), "Resolução de problemas" (0,35), "Saber quando parar as análises" (0,38). Segundo os resultados apresentados pelo Quadro 4.9 (Relação entre a função de IC e as habilidades de maior necessidade aos profissionais de IC) são habilidades mais relacionadas à função de "Coordenador" na equipe de inteligência, com isso, pode se chegar à conclusão de que a experiência influencia esta função com maior intensidade das demais "Analista" e "Coletor".

Além de identificar os atributos de competência mais relevantes para o desempenho da atividade de IC e que sofrem influência da variável tempo de experiência, foi possível prospectar um Glossário de competências com 68 elementos (16 Conhecimento, 35 habilidades e 17 atitudes) de acordo com as percepções dos profissionais brasileiros, apresentado na seção seguinte

## **4.5 Consolidação de um Glossário de Competências para IC**

### **4.5.1 Redução dos atributos de competência**

Utilizou-se o software Statistica para aplicação da análise estatística multivariada Fatorial sobre a amostra de 89 respostas referente às percepções dos profissionais de IC, em relação a influencia dos atributos de competência (conhecimento, habilidade e atitude (Apêndice A)) no desempenho da atividade de IC na sua organização, isto possibilitou a identificação e a validação de um conjunto de atributos de competência para os profissionais brasileiros.

Aplica-se a análise Fatorial à busca de identificação de fatores num conjunto de medidas realizadas. Os fatores reúnem grupos de variáveis utilizadas para mensurar um objeto, com a distinção de que o fator é criado pela análise Fatorial e não por uma composição arbitrária realizada pelo pesquisador. Ao aceitar os fatores o pesquisador sabe qual é o nível de representação que esta conseguindo de seus dados e ajuíza se vale à pena a síntese

promovida por essa redução de dimensionalidade, ou se deve preferir a abordagem exaustiva de considerar todas as variáveis. Essa é uma medida de ajuste do modelo à análise dos dados - na pesquisa, o modelo aplicado na pesquisa apresentou no mínimo 63% de representação do real. Não há valor crítico para esse ajuste e, embora seja desejável algo superior a pelo menos 60%, o pesquisador deverá ajuizar a complexidade dos dados que esta tratando e a necessidade de obter medidas sintéticas (PEREIRA, 2001).

Embora os valores apresentados pelos fatores sejam competentes para identificar os agrupamentos, por tratarem unidades abstratas de medida nesta pesquisa, nada podem informar sobre as características dos grupos identificados. O que seriam os grupos de atributos identificados? O que os distingue e os agrupa? Para essa interpretação o pesquisador consultou o comportamento de suas variáveis originais dentro dos grupos identificados.

É possível visualizar os grupos de atributos e as suas respectivas medidas referentes aos resultados obtidos pela análise Fatorial nos Quadros 4.9 (Habilidades), 4.10 (Conhecimentos) e 4.11 (Atitudes). O resultado completo da análise Fatorial pode ser visualizado no Apêndice D. A consolidação dos grupos permitiu a redução do número de atributos de competência e a prospecção de um Glossário de competências (Quadros 4.12 Conhecimentos; 4.13 Habilidades; e 4.14 Atitudes) de acordo com as percepções dos profissionais brasileiros, construído a partir da síntese dos conceitos envolvidos por cada grupo de atributos.

Após a formalização dos grupos foi necessário readequar os conceitos envolvidos pelos atributos agrupados. A descrição dos novos atributos pode ser visualizada nos Quadros 4.12, 4.13 e 4.14, referentes à consolidação do Glossário de competências para os profissionais brasileiros.

<b>Grupo</b>	<b>Atributos (Habilidade)</b>	<b>*Medidas</b>
<b>(1)</b> Desenvolvimento de atividades de análise	Capacidade de análise	0,636452
	Extrair implicações estratégicas	0,665685
	Gerar recomendações de acordo com a análise	0,723714
	Pensamento analítico	0,736300
	Raciocínio estratégico	0,743569
	Raciocínio lógico	0,725308
	Reconhecer anomalias de informação	0,638774
	Visão de futuro	0,806453
Visão global	0,747702	
<b>(2)</b> Coleta e organização de dados e informações	Gerenciar a coleta de informações	0,649223
	Organizar dados coletados	0,724102
<b>(3)</b> Capacidade de reconhecer padrões de dados e informações	Capacidade de reconhecer padrões e de extrair implicações dos dados	0,667145
	Percepção de sinais fracos	0,661220
<b>(4)</b> Desenvolver e manter redes de contatos	Relacionamento com pessoas-chave	0,746732
	Uso de redes de contatos	0,704571
	Versatilidade	0,630489
<b>(5)</b> Elaboração de textos/relatórios	Capacidade de redação	0,746332
	Pontualidade	0,646025
<b>(6)</b> Compreender os diferentes comportamentos humanos	Compreender tipos psicológicos	0,693689
	Influência	0,715118
<b>(7)</b> Objetividade	Equilíbrio emocional	0,747815
	Foco nos resultados	0,666078

\*Medidas: Foram coletadas durante a análise Fatorial dos atributos de competência Habilidades, realizada com o apoio do software Statistica.

Quadro 4.9: Grupo de atributos similares relacionados às habilidades em IC.

Fonte: Análise Fatorial aplicada com o apoio do software Statistica em uma amostra de 89 respostas, referentes às percepções dos profissionais brasileiros sobre o tempo de experiência do profissional e o impacto das habilidades no desempenho da atividade de inteligência (Apêndices A e F).

<b>Grupo</b>	<b>Atributos (Conhecimento)</b>	<b>*Medidas</b>
<b>(1)</b> Apesar das medidas apontarem para a possibilidade de integração dos atributos, essa foi descartada devido à discrepância dos conceitos.	Contra-Inteligência Ferramentas de <i>groupware</i> Línguas estrangeiras	0,636452 0,665685 0,723714
<b>(2)</b> Métodos, técnicas e ferramentas para coleta e tratamento da informação.	**Métodos e técnicas de análise Métodos, técnicas e ferramentas de coleta Organização da informação **Planejamento **Relatórios	0,666098 0,703061 0,676270 0,751490 0,774419
<b>(3)</b> Setor industrial.	Mecanismos de troca de informações na organização e no setor industrial Setor industrial	0,716795 0,865108

\*Medidas: Foram coletadas durante a análise fatorial dos atributos de competência Conhecimentos, realizada com o apoio do software Statistica.

\*\* Apesar das medidas apontarem para a possibilidade de integração do atributo ao grupo, essa foi descartada devido à discrepância dos conceitos.

Quadro 4.10: Grupo de atributos similares relacionados às conhecimentos em IC.

Fonte: Análise Fatorial aplicada com o apoio do software Statistica em uma amostra de 89 respostas, referentes às percepções dos profissionais brasileiros sobre o tempo de experiência do profissional e o impacto das habilidades no desempenho da atividade de inteligência (Apêndices A e F).

Ocorreram quatro casos em que as medidas apresentadas pela análise Fatorial, mesmo indicando a viabilidade estatística para a consolidação de um grupo de atributos foram descartadas, pois os conceitos envolvidos pelos atributos não são similares, o que torna inviável o seu agrupamento. Nestes casos estão os atributos de competência, relacionados às atitudes em IC, "Senso crítico", que pelas medidas apresentadas poderia compor o "Grupo 1 – Atenção", porém sua conceituação não se aproxima dos atributos a ele relacionados. Este fato também ocorreu com o atributo "Otimismo" que poderia ter sido incorporado ao "Grupo 2 – Meticuloso", com isso, os grupos foram formados sem a presença dos mesmos.

O terceiro e quarto caso envolveram os atributos relacionados à dimensão conhecimentos, os atributos "Contra-inteligência", "Ferramentas de *groupware*" e "Línguas estrangeiras", suas medidas claramente apontavam à possibilidade de seu agrupamento (Grupo 1 - conhecimentos), porém pela disparidade dos conceitos envolvidos não foi consolidado.

No quarto caso os atributos "Métodos e técnicas de análise" "Planejamento" e "Relatórios", poderiam compor o Grupo 2 - Métodos, técnicas e ferramentas de coleta e tratamento de informação, porém a forte ligação com os procedimentos de coleta dos atributos agrupados, tornou inviável a o agrupamento, pois se perderia atributos importantes relacionados ao planejamento do processo de IC, aplicação das técnicas de análise e a redação de relatórios, atividades que não são exclusivas do procedimento de coleta.

<b>Grupo</b>	<b>Atributos (Atitudes)</b>	<b>*Medidas</b>
<b>(1)</b> Atenção	Estar constantemente atento às informações Observação **Senso crítico	0,698618 0,773054 0,724649
<b>(2)</b> Meticuloso	Detalhista Perfeccionismo **Otimismo	0,767133 0,813619 0,663697
<b>(3)</b> Respeito	Humildade Respeito	0,724318 0,715259
<b>(4)</b> Apesar das medidas apontarem para a possibilidade de integração dos atributos, essa foi descartada devido à discrepância dos conceitos.	Agilidade Assertividade Confiabilidade	0,634886 0,693935 0,809326
<b>(5)</b> Criatividade	Criatividade Curiosidade	0,6735969 0,7473665

\*Medidas: Foram coletadas durante a análise fatorial dos atributos de competência Atitudes, realizada com o apoio do software Statistica.

\*\* Apesar das medidas apontarem para a possibilidade de integração do atributo ao grupo, essa foi descartada devido à discrepância dos conceitos.

Quadro 4.11: Grupo de atributos similares relacionados às atitudes em IC.

Fonte: Análise Fatorial aplicada com o apoio do software Statistica em uma amostra de 89 respostas, referentes às percepções dos profissionais brasileiros sobre o tempo de experiência do profissional e o impacto das habilidades no desempenho da atividade de inteligência (Apêndices A e F).

#### 4.5.2 Prospecção de uma nova configuração para o Glossário de competências em IC

O trabalho de Amaral et al (2008) apresentou um Glossário de atributos de competência com 94 atributos (19 Conhecimentos, 50 Habilidades e 25 Atitudes) . A redução do número de atributos de 94 para 68 foi possível graças à análise estatística Fatorial, aplicada sobre as percepções dos profissionais envolvidos com IC no Brasil, conforme foi apresentada na seção anterior (Seção 4.5.1). Esta redução viabilizou a prospecção de um Glossário mais adequado à gestão de competências, ao reduzir as variáveis a serem gerenciadas pela equipe de inteligência. Outro fato importante na consolidação do Glossário é que a sua base foi construída com os atributos fornecidos pelo trabalho de Amaral et al (2008) e a sua qualidade validada nesta pesquisa com as percepções dos profissionais brasileiros. O resultado foi a consolidação de um Glossário mais compacto e com as características dos profissionais brasileiros que atuam em IC, o Glossário pode ser visualizado nos Quadros 4.12, 4.13 e 4.14 a seguir.

Nº	Atributos Conhecimento
01	Conduzir auditorias de inteligência Conhecimento de métodos e técnicas para o levantamento de fontes de informação disponíveis interna e externamente à organização.
02	Contra-Inteligência Conhecimento de técnicas de proteção das informações estratégicas.
03	Estratégia organizacional Conhecimentos dos fundamentos teóricos, dos métodos e das ferramentas relacionados à estratégia empresarial.
04	Estrutura de poder da organização Conhecer os principais tomadores de decisão da organização, bem como o modo pelo qual os indivíduos operam em meio às estruturas sociais e políticas da organização.
05	Ferramentas de <i>groupware</i> Conhecimento de soluções de compartilhamento de informações, que estimule o trabalho em rede.
06	Fontes de informação Conhecimento sobre fontes de informação, sua identificação e uso corretos.
07	Inteligência Competitiva Conhecimentos em Inteligência Competitiva (terminologia, conceitos, utilidade, implantação e operacionalização).

Quadro 4.12: Conhecimentos em IC.

Continua ...

Continuação...

Nº	Atributos Conhecimento
08	Línguas estrangeiras Proficiência em línguas estrangeiras (sobretudo o Inglês).
09	Metodologia científica Conhecimento sobre o instrumental metodológico fundamental para a atividade investigativa científica, essencial à compreensão do processo de análise.
10	Métodos e técnicas de análise Conhecimento sobre a estruturação de um processo analítico em IC, bem como de seus métodos e técnicas.
11	Métodos, técnicas e ferramentas para coleta e tratamento da informação Envolve o conhecimento de métodos, técnicas, ferramentas de coleta e mecanismos de organização de informações (catalogação, classificação e indexação), para fontes primárias e secundárias.
12	Planejamento Conhecimentos dos métodos e das ferramentas relacionados ao planejamento.
13	Relatórios Conhecimento sobre a forma correta de redação de relatórios de IC.
14	Setor industrial Conhecer o fluxo de informações sobre a concorrência, os marcos regulatórios, clientes, fornecedores e outros aspectos, tanto da organização quanto do setor industrial em que se insere.
15	Técnicas de entrevista Técnicas de coleta de inf. de fontes primárias, através de abordagens do tipo face a face, telefone, etc.
16	Tecnologia da informação Conhecimento em hardware (equipamentos) e softwares (aplicativos) relacionados à sua função.

Quadro 4.12: Conhecimento em IC.

Nº	Atributos Habilidade
17	Aprender com as experiências Aprimorar resultados continuamente, através do aprendizado oriundo da experiência.
18	Apresentação de resultados Saber disseminar informações de maneira clara e objetiva, nos diferentes níveis da organização. Compreensão do processo de tomada de decisão na organização, bem como da forma como melhor influenciá-lo, através da inteligência gerada pela equipe.
19	Capacidade de obtenção de informações não publicadas Capacidade de obter informações, normalmente as mais recentes e que sinalizam tendências ou possibilidade de eventos que afetam positiva ou negativamente a organização, a relativas ao ambiente externo ou interno, a respeito das pessoas.
20	Capacidade de reconhecer padrões de dados e informações Compreensão do contexto do negócio e da sua evolução e antever possibilidades de alterações ao identificar tendências, relacionamentos-chave em meio aos dados coletados

Quadro 4.13: Habilidades em IC.

Continua...

Continuação...

Nº	Atributos Habilidade
21	<p><b>Capacidade de síntese</b></p> <p>Consolidar um grande volume de informações, dando foco no essencial, sistematizando em poucas palavras.</p>
22	<p><b>Coleta e organização de dados e informações</b></p> <p>Gerir atividades de busca e armazenamento de informações para inteligência, tendo em vista os objetivos da coleta, seu planejamento, volume, formato e as fontes de informação necessárias.</p>
23	<p><b>Compreender os diferentes comportamentos humanos</b></p> <p>Com base na avaliação de possíveis reações e comportamentos em circunstâncias específicas, suscitar mudança de posição, de atitudes e até de conceitos em outros indivíduos.</p>
24	<p><b>Consideração dos modelos mentais dos decisores na apresentação dos resultados</b></p> <p>Saber reconhecer as concepções, idéias e valores do tomador de decisão, no momento da disseminação dos resultados do trabalho de inteligência.</p>
25	<p><b>Desenvolvimento de atividades de análise</b></p> <p>Examinar sistematicamente e estruturar informações, que podem se apresentar em um grande volume, completo ou incompleto, para o objetivo da análise, ou então podem se apresentar em quantidade incipiente, indicando apenas vestígios daquilo que é necessário para o objetivo, dar ordenamento, sentido e utilidade às informações aparentemente desconexas, interpretar indicadores estabelecendo relações de causa e efeito e implicações, reconhecer e destacar <i>insights</i> através de abstrações que possibilitem a compreensão da empresa de forma global, sistêmica e integrada interna e externamente. Sintetizar as informações significativas e relevantes. As recomendações geradas devem ser orientadas para o futuro.</p>
26	<p><b>Desenvolver e manter redes de contatos</b></p> <p>Para compartilhamento de problemas e soluções, relacionando-se de forma construtiva e versátil com pessoas-chave.</p>
27	<p><b>Destreza com as fontes</b></p> <p>Lidar com as fontes com maestria. Operacionalizar a coleta de forma otimizar a extração de informações relevantes, bem como armazenamento das mesmas, facilitando a análise.</p>
28	<p><b>Discernir</b></p> <p>Fazer escolhas certas; Juízo - entendimento.</p>
29	<p><b>Elaboração de textos/relatórios</b></p> <p>Capacidade de redigir relatórios de forma clara, precisa e com profundidade adequada e concisão. Contendo informações coletadas, percepções, análises e recomendações. Sempre respeitando o cumprimento dos prazos de entrega.</p>
30	<p><b>Entrevistar</b></p> <p>Conduzir entrevistas segundo as mais eficientes técnicas, tendo em vista tanto os objetivos a serem alcançados quanto as suas implicações para o entrevistado e para a instituição.</p>
31	<p><b>Extrair dados relevantes</b></p> <p>Ter objetividade na coleta, compreensão e clareza da pergunta a ser respondida. Foco na seleção e utilização das fontes adequadas de informação para a coleta. Capacidade de compreender o que representam os dados, considerando seu contexto, e o que eles não apresentam. (Ex: Capacidade de reconhecer as 10 páginas críticas em um relatório de 1000 páginas).</p>

Quadro 4.13: Habilidades em IC.

Continuação...

Nº	Atributos Habilidade
32	Gerar explicações consistentes dos fatos Capacidade de elaborar um embasamento das recomendações de inteligência através das informações coletadas.
33	Gerenciar fontes de informação Organizar e catalogar fontes de informação de forma a facilitar ao máximo sua recuperação futura, descartando informações irrelevantes.
34	Identificação e uso de fontes convencionais Ser capaz de identificar e acionar fontes de informação convencionais, relevantes para a fase de coleta dentro do ciclo de inteligência.
35	Identificação e uso de fontes criativas Ser capaz de identificar e utilizar fontes de informação atípicas, indo além das fontes tradicionais (ex.: observar o estacionamento de uma fábrica, contando o número de vagas para estimar o número de funcionários da empresa).
36	Interpretação de dados Executar análises e extrair conclusões.
37	Intuição Sentir e perceber a situação interna e externa a si; conhecimento imediato, sem usar o raciocínio, pressentimento.
38	Julgamento Fazer apreciações minuciosas, com discernimento e critério. Ter senso crítico e ponderação (examinar com atenção e minúcia, considerando, pensando e refletindo sobre as variáveis envolvidas).
39	Lidar com ambiguidades, conflitos e dados incompletos Situar-se em um ambiente mutável, imprevisível e ambíguo, identificando e dimensionando suas características, riscos e desafios de forma a realizar com maior eficiência, e sem angústias, as atividades de inteligência.
40	Liderança Catalisar as necessidades e expectativas organizacionais e grupais, promovendo visão, direcionamento, motivação e comprometimento para o alcance de resultados, mediante o estímulo, a participação e a valorização da contribuição individual e grupal.
41	Negociação Capacidade de solucionar divergências, antagonismos e conflitos por meio da construção compartilhada de acordos que representem ganhos e cooperação entre as partes envolvidas.
42	Objetividade Capacidade de ponderação frente a imprevistos, adversidades e pressão, comunicando-se de maneira adequada e conduzindo as ações de forma equilibrada, segundo os objetivos traçados para o trabalho, sem desvios.
43	Organização e planejamento Capacidade de organizar e estabelecer ordem de prioridade às tarefas, mesmo diante de situações diversas, e otimizar procedimentos em favor da eficácia em resultados.

Quadro 4.13: Habilidades em IC.

Continua...

Continuação...

Nº	Atributos Habilidade
44	<b>Organizar equipes</b> Capacidade de levar pessoas ou grupos a aceitarem idéias e a trabalharem atingindo um objetivo específico. Saber agrupar pessoas de diferentes competências para trabalhar por um objetivo comum, mediante a participação, cooperação e a integração das contribuições dos membros da equipe.
45	<b>Perspicácia</b> Capacidade de sentir e perceber a situação interna e externa do ambiente e reagir adequadamente.
46	<b>Resolução de problemas</b> Buscar ações pertinentes a um problema e determinar uma solução. Habilidade de pesquisar, construir e aplicar metodologias de trabalho que possibilitem a previsão, identificação, análise de dados e a solução de problemas, considerando riscos, custos e benefícios para o negócio da empresa, procurando tirar o máximo de proveito da situação.
47	<b>Saber ouvir</b> Dar e demonstrar atenção às pessoas e ao que elas estão falando, buscando perceber e entender seus sentimentos e emoções de forma positiva.
48	<b>Saber quando parar a análise</b> Formar opiniões sobre determinadas situações e respondê-las apropriadamente, respeitando o prazo para execução do trabalho.
49	<b>Trabalhar com resultados intangíveis sem frustração</b> Saber lidar com a subjetividade e com resultados qualitativos.
51	<b>Trabalhar sob pressão</b> Desenvolver o trabalho nos padrões de resultados esperados dentro de ambientes/ situações urgentes, hostis e de coação, mantendo o equilíbrio emocional e o comportamento estável e maduro.

Quadro 4.13: Habilidades em IC.

Nº	Atributos Atitudes
52	<b>Agilidade</b> Desenvolver os trabalhos de forma rápida, desembaraçada e com destreza, visando incentivar e amparar a equipe de inteligência.
53	<b>Atenção</b> Capacidade de captar as informações necessárias à inteligência ao monitorar o ambiente baseado nas questões a serem respondidas
54	<b>Cooperação</b> Interesse e disponibilidade para ajudar outras pessoas na realização dos trabalhos e consecução de objetivos, compartilhando conhecimentos, informações, incentivando a troca e o interesse pelo crescimento conjunto.
	<b>Criatividade</b>
55	<b>Apresentar novos padrões, idéias originais e soluções inovadoras para situações de trabalho.</b> Perceber as oportunidades de negócio que não estão evidentes, bem como soluções para situações de trabalho, mediante a concepção e utilização de novas idéias por meio de analogias com situações semelhantes, aprendidas e/ou vivenciadas.

Quadro 4.14: Atitudes em IC.

Continua ...

Continuação...

Nº	Atributos Atitudes
56	Diplomacia
	Capacidade de apresentar-se de maneira que as relações se mantenham no mais alto grau de respeito, buscando associações e consensos quando em situações de potencial atrito.
57	Discrição
	Astúcia ou habilidade com que se trata qualquer negócio de âmbito reservado, mantendo as informações preservadas até segunda ordem.
58	Empatia
	Colocar-se no lugar do outro, enxergando situações e acontecimentos pelos olhos do outro.
59	Ética
	Agir segundo o conjunto de regras que orientam a conduta no âmbito da atividade profissional. Demonstrar integridade, respeito pelas pessoas e senso de justiça.
60	Flexibilidade
	Aceitar e adaptar-se com facilidade à novas situações propostas. Perceber e reagir adequadamente às mudanças, sem atitudes preconcebidas ou rígidas, demonstrando abertura, disposição e interesse.
61	Iniciativa
	Iniciar o trabalho por conta própria e influenciar o curso dos acontecimentos.
62	Motivação
	Conjunto de fatores conscientes ou não, que determinam uma ação. Interesse, boa vontade e curiosidade frente aos desafios e oportunidades apresentados. Pré-disposição para o trabalho.
63	Otimismo
	Enfatizar o lado positivo e fortalecer a esperança mesmo em situações adversas.
64	Percepção
	Idéia, compreensão de algo. Ato ou efeito de perceber pelos órgãos do sentido.
65	Perseverança
	Não se deixar abater pelos obstáculos / persistência / obstinação.
66	Pró-atividade
	Capacidade de se antecipar aos fatos, tendo ações preventivas no sentido de conduzir a equipe a atingir os melhores resultados.
67	Senso crítico
	Formular julgamentos corretos e ponderados, tendo capacidade de fazer apreciações minuciosas, com discernimento e critério.
68	Seriedade
	Capacidade de tratar as informações com maturidade e objetividade. Enviar

Quadro 14: Atitudes em IC.

## 5. CONCLUSÃO

A presente pesquisa contribui para o desenvolvimento da Inteligência Competitiva na medida em que propõe aprimoramentos para a adoção da Gestão de Pessoas Por Competência na área. A investigação resultou numa melhor compreensão das relações entre as atividades que devem ser realizadas em trabalhos de IC, as funções exercidas pelos integrantes de equipes de IC, a experiência desses profissionais em IC e os atributos de competência necessários aos profissionais e equipes para um bom desempenho em IC.

Um resultado a ser destacado é a consolidação de um Glossário composto por um conjunto de atributos de competências necessários à realização da IC. Atributos de competência previamente elaborados com base na literatura científica da área e na experiência de uma equipe atuante em IC foram agora analisados e validados por um conjunto mais amplo de profissionais da área. A partir da validação, esses atributos de competência, que já contavam com reconhecimento acadêmico, recebem também o respaldo das percepções de profissionais atuantes em IC.

Os atributos de competência foram associados às funções de IC (coletor, analista, coordenador), gerando listas indicativas de que competências são necessárias ao exercício de cada uma dessas funções. Adicionalmente, foi avaliada a intensidade de associação entre cada atributo de competência e função de IC, o que levou a um ordenamento dos atributos associados a cada função de IC e à identificação de quatro conjuntos de atributos de competência mais necessários à atuação em IC: um geral e um para cada uma das três funções de IC.

Outro resultado a ser destacado é a caracterização de uma população composta por profissionais dedicados à IC no Brasil, quanto à diversidade de sua formação, à abrangência de áreas em que atua e à variedade de métodos de coleta, análise, disseminação e avaliação que emprega. Um desdobramento importante da caracterização do profissional em IC é a constatação de que parte desses profissionais não se dedica exclusivamente a uma função de IC, exercendo na realidade duas ou três funções concomitantemente. De fato, foram identificados seis perfis de atuação profissional caracterizados por diferentes níveis de combinação e de intensidade de dedicação do profissional a duas ou três das funções de IC, tornando mais complexo o conjunto de atributos de competência que o profissional deve apresentar.

Os quatro conjuntos de atributos de competência mais necessários à atuação em IC e os seis perfis de atuação em IC consolidam-se como um referencial importante para a instrumentalização da gestão de competências em equipes de IC.

Esse referencial permite a um profissional que atua ou que pretende atuar em IC saber com bastante precisão quais são os atributos de competência esperados dele. Com esse conhecimento o profissional pode planejar e priorizar ações de capacitação para melhorar o ajuste entre as competências que ele já possui e as que são esperadas para o bom desempenho nas funções de IC. Do ponto de vista dos gestores, o referencial é importante para realizar o diagnóstico da sua equipe de IC, confrontando os resultados do levantamento das competências de seus profissionais com os atributos e perfis presentes no referencial aqui apresentado.

O referencial de atributos de competência e perfis de atuação em IC tem implicações para a gestão de equipes de IC. Por exemplo, a partir dos conjuntos de atributos de competência um gestor pode avaliar que competências sua equipe apresenta ou não, desencadeando contratações, realocações ou ações de capacitação. Uma análise das funções exercidas pelos profissionais da equipe pode levar a uma redistribuição de funções para melhor ajuste da atuação dos profissionais a um dos seis perfis identificados.

O referencial de atributos de competência e perfis de atuação em IC também tem implicações para a autogestão da carreira dos profissionais de IC. Por exemplo, para ascender em sua vida profissional, uma pessoa que integra uma equipe de IC atuando exclusivamente como coletor deve buscar incorporar algumas atividades de análise às suas responsabilidades, pois todos os seis perfis de atuação em IC identificados apontam para uma dedicação média ou alta à análise. E a partir dos quatro conjuntos de competências mais necessárias para atuação em IC, esse profissional pode saber que deve apresentar alguns atributos de competência como “capacidade de análise”, “lidar com ambiguidades” e “pensamento analítico” para ter um bom desempenho como analista. Caso não tenha essas competências, pode buscar capacitação direcionada para esses atributos.

É importante notar que a utilização do referencial independe de outras realizações no âmbito da GPPC. Isso significa que organizações que não tenham implantado a GPPC poderão se valer do referencial para realizar atividades de seleção e treinamento mais adequadas às demandas de IC.

Os resultados obtidos potencializam o desenvolvimento de ferramentas de gestão baseadas na abordagem por competências. As ferramentas para apoio à gestão de competências existentes estão focadas no levantamento de competências de profissionais e

equipes de IC. O referencial complementa essas ferramentas ao fornecer um padrão de competências necessárias ao qual o conjunto de competências da equipe levantado pode ser comparado, tornando visíveis os *gaps* entre as competências necessárias e as apresentadas pela equipe.

A partir da contribuição “conjuntos de atributos de competências”, relatada aqui como um dos resultados do levantamento realizado, parece oportuno propor novos trabalhos, como por exemplo: [1] a observação na prática das características apresentadas pelos profissionais de IC em atividade e o seu relacionamento aos atributos de competência do referencial de tal forma que essas características possam ser utilizadas como indicadores de atributos de competência; [2] a elaboração de um conjunto de indicadores escalonados para a avaliação de profissionais e equipes quanto ao nível de domínio das competências de IC. Esse conjunto de indicadores é necessário porque, mais do que saber se um profissional detém um atributo de competência ou não, é necessário avaliar qual o nível atual de domínio desse atributo pelo profissional, que inclusive pode aumentar ao longo do tempo através de capacitação; [3] o desenvolvimento de alternativas metodológicas à coleta de percepções de membros da equipe de IC para a avaliação dos atributos de competência dos profissionais, visando apoiar o diagnóstico de competências ou planos de estruturação de equipes de IC.

A partir da contribuição dos “perfis de atuação em IC”, parece oportuna a proposição dos seguintes temas de pesquisa: [4] a configuração de uma carreira em IC, que compreenda a atuação em IC, por meio de espaços ocupacionais e os relacione aos atributos necessários a essa atuação. A partir da contribuição do “glossário”: [5] construir um entendimento comum entre os profissionais e pesquisadores sobre os conceitos envolvidos em cada um dos atributos de competências em IC, visando facilitar a comunicação dos conceitos entre a comunidade de IC; [6] novos levantamentos do tipo survey para refinar e reduzir o número de atributos de competência, maximizando a sua instrumentalização na GPPC aplicada às equipes de IC. Ao se levar em conta todo o “referencial de competências e de atuação em IC”: [7] uma pesquisa que explore novas estratégias de ensino de IC, atualmente muito alicerçado no ciclo de inteligência; [8] que se busque compreender o impacto da estratégia organizacional no desenvolvimento de competências em IC, dada a forte ligação da IC com a estratégia organizacional. A partir dos *insights* fornecidos por esta pesquisa, espera-se que no futuro seja possível o desenvolvimento do modelo completo da GPPC aplicado às equipes de IC, baseado em uma carreira de IC e estruturado de forma a orientar o desenvolvimento de competência em IC.

Para concluir, deve-se observar que foi atingido o objetivo de caracterizar o perfil do profissional de IC brasileiro com base na abordagem das competências, e que os resultados obtidos potencializam o desenvolvimento de ferramentas de gestão baseadas na abordagem por competências.

## REFERÊNCIAS

ABRAIC - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS ANALISTAS DE INTELIGENCIA COMPETITIVA. Estudos de futuro: cenário sobre o futuro da inteligência competitiva no Brasil. MARCIAL, E. (ORG). Brasília, 2004.

ABRAIC - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS ANALISTAS DE INTELIGENCIA COMPETITIVA. Disponível em: <<http://www.abraic.org.br>>. Acesso em: 29 jun. 2008.

ALVES, R. **Filosofia da ciência: introdução ao jogo e suas regras**. 21. ed. São Paulo: Brasiliense, 1995.

AMARAL, R.M. **Desenvolvimento e aplicação de um método para o mapeamento de competências em inteligência competitiva**. 2006. 209 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2006.

AMARAL, R. M. et al. **Análise da produção científica nacional na área de inteligência Competitiva**. 2008a, 19 f. Trabalho apresentado a 3ª edição do Prêmio de Inovação em Inteligência Competitiva – ABRAIC.

AMARAL, R. M. et al. Modelo para o mapeamento de competências em equipes de inteligência competitiva. **Ciência da Informação**, v. 37, n. 2, dez. 2008.

ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. **The boundaryless carrer: a new employment principle for a new organization era**. New York: Oxford University Press, 1996.

AWAZU. Informal roles and intelligence actives: some management propositions. **Journal of Competitive Intelligence and Management**. v.2, n. 1, p.16-25, 2004.

BDTD – Biblioteca Digital de Teses e Dissertações. Disponível em: <<http://bdtd.ibict.br/bdtd/>>. Acesso em 10 jun. 2008.

BERTO, R.M.V.S.; NAKAND, D.N. A produção científica nos anais do encontro nacional de engenharia de produção: um levantamento de métodos e tipos de pesquisa. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (ENEGB), 19., 1999, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: UFRJ-ABEPRO, 1999. CD-ROM.

BERTRAND, J. W. M.; FRANSOO, J. C. Operations management research methodologies using quantitative modeling . **International Journal of Operations & Production Management**, v. 2, n. 2, p. 241-264, 2002.

BIREME – BIBLIOTECA VIRTUAL DA SAÚDE. Disponibilizado em: <<http://www.bireme.br>>. Acesso em: 02 jan. 2009.

BLENKHORN, D. L.; FLEISHER, C. S. Performance assessment in competitive intelligence: an exploration, synthesis, and research agenda. **Journal of Competitive Intelligence and Management**, v. 4, n. 2, p. 4-22, 2007.

BOUTHILLIER, F.; SHEREAR, K. **Assessing competitive intelligence software: a guide to evaluating CI technology**. New Jersey: Information Today, 2003, 187 p.

BOVO, A. B.; BALANCIERI, R. Ferramentas para análise de informações estratégicas. Disponível em: <<http://www.ijuris.org/inteligencia/ie2/downloads/ie/ferramentas.doc>> Acesso em: 20 de fev. 2006.

BRODY, R. Issues in defining competitive intelligence: an exploration. **Journal of Competitive Intelligence and Management**, v. 4, n. 3, p. 3-16, 2008.

BRYMAN, A. **Research methods and organization studies**. London: Unwin Hyman, 1989.

BURKHARDT, K. Before and after competitive intelligence: research analysts succeed in a variety of settings. **Competitive Intelligence Magazine**, v. 7, n. 5, p. 46-46, sep./oct. 2007.

CALOF, J. L.; SKINNER, W. Competitive intelligence for managers: a brave new world (process which develops skills in planning, gathering, analyzing and disseminating information). **Optimum**, v. 28, n. 2, p. 38-44, 1998.

CALOF, J. L. Teaching CI: opportunities and needs. **Competitive intelligence Magazine**. Washington, v. 2, n. 4, p. 28-31, oct.-dec. 1999.

CAMPELLO, B. ; CALDEIRA, P. T. (Org.). **Introdução às fontes de informação**. Belo Horizonte: Autêntica, 2005. 184p.

CAMPELLO, B. S.; CAMPOS, C. M. **Fontes de informação especializada: características e utilização**. 2. ed. Belo Horizonte: UFMG, 1993. 162 p.

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Disponível em:<http://www.capes.gov.br/servicos/bancoteses.html>. Acesso em 10 de abr. 2008.

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

CASTRO, J. M.; ABREU, P. Estaremos cegos pelo ciclo da inteligência tradicional? Uma releitura a partir das abordagens de monitoramento ambiental. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 36, n. 1, apr. 2007.

CARVALHO, K. Disseminação da informação e informação de inteligência organizacional. **Datagrama zero**, v. 2, n. 3, jun. 2001.

CIA – Central Intelligence Agency. Testing the intelligence cycle. Disponível em: <[https://www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/csi-publications/books-and-monographs/analytic-culture-in-the-u-s-intelligence-community/chapter\\_4\\_systems\\_model.htm](https://www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/csi-publications/books-and-monographs/analytic-culture-in-the-u-s-intelligence-community/chapter_4_systems_model.htm)>. Acesso em 20 de jul. 2009.

CINTRA, J. C. A. **Técnica para apresentações com recursos visuais**. São Carlos: RIMA, 2002.

COELHO, G. M. et al. Ensino e pesquisa no campo da inteligência competitiva no Brasil e a cooperação franco-brasileira. **Puzzle**, n. 23, ano 6, ago.-out. 2006.

COUGHLAN, P.; COUGHLAN, D. Action research for operations management. **International Journal of Operations & Production Management**. v. 22, n. 2, p. 220-240, 2002.

CRESWELL, J. W. **Research design**: qualitative end quantitative approaches. London: Unwin Hyman, 1989.

DAVENPORT, E.; CRONIN, B. Competitive intelligence and social advantage. **Library Trends**, v. 43, n. 2, p. 239-247, 1994.

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

DEDIJER, S. The futures of intelligence of governments, universities, corporations . In: **Seminário Internacional Gestão Estratégica** . Rio de Janeiro: SENAI/CIET, 1997.

DILWORTH, G. Are there linkages between theories of intelligence and the practice of competitive intelligence? In: FLEISHER, C. S.; BLENKHORN, D. L. **Controversies in competitive intelligence: the enduring issues**. Westport: Praeger, 2003, p.243-256.

DRIUSSO, P. et al. Tamanho da amostra. In: JORNADA CIENTÍFICA DA UFSCar, CONGRESSO DE INICIAÇÃO CIENTIFICA DA UFSCAR, 9, 1997, São Carlos. **Anais...** São Carlos: UFSCar. Disponível em:  
< <http://www.propg.ufscar.br/publica/4jc/ixcic/sum-ufsa.htm>>. Acesso em: 10 fev. 2009.

DURAND, T. L'alchimie de La compétence. **Revue Française de Gestion**. Paris, v. 127, p. 84-102, jan.-fer. 2000.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas S.A., 2004.

- FEHRINGER, D.; HOHHOF, B.; JOHNSON, T. (Ed.) **State of the art: competitive intelligence**. Washington: Competitive Intelligence Foundation, 2006. Research Report 2005-2006. Disponível em: <[http:// www.scip.org/cifoundation](http://www.scip.org/cifoundation)>. Acesso em 02 de jan. 2009.
- FERREIRA-FILHO, P. **Mini curso: análise fatorial de correspondências**. 2007. 99 f. UFSCar. Apostila utilizada durante a aplicação do mini curso.
- FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: LIMONGI-FRANÇA, A. C. et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- FISHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. G. Trends of the human resources management in Brazilian companies: a forecast according to opinion leaders from the area. **International Journal of Human Resource Management**, v. 16, n. 7, p. 1211-1227, 2005.
- FLEISHER, C. S. Competitive intelligence education: competencies, sources, and trends. **The information Management Journal**, mar.-apr., 2004.
- FLEISHER, C.S. Are competitive intelligence practitioners professionals? In: FLEISHER, C.S.; BLENKHORN, D.L. **Controversies in competitive intelligence: the enduring issues**. Westport: Praeger, 2003, p.29-44.
- FLEISHER, C. S.; BENSOUSSAN, B. E. (Eds.). **Strategic and competitive analysis: methods and techniques for analyzing business**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. 2002.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Construindo o conceito de competências. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v. 5, p.183-196, 2002.
- FORZA, C. Survey research in operations management: a process-based perspective. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 152-194, 2002.
- FULD, L. M. **The new competitor intelligence: the complete resource for finding, analyzing, and using information about your competitors**. New York: John Wiley & Sons, 1995.

GESTÃO de unidades de informação: manual. Curitiba: Tecpar, 1997. 259 p. Trabalho contratado pelo IBICT e elaborado pela COLLECTA - processo, produto e coleta de dados S/C.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas S.A, 1989.

GILAD, B. CI education: Harvard style. **Competitive Intelligence Magazine**. Washington, v. 6, n.4, July.-Aug. 2003.

GOMES, E. B. P.; BRAGA, F. R. Inteligência competitiva no Brasil: uma realidade corporativa. **PUZZLE**, v. 6, n. 23, p. 5-10, ago.-out. 2006.

HERRING, J. P. World-class intelligence programs. **Competitive Intelligence Magazine**. Washington, v. 9, n. 3, p. 20-25, may.-jun. 2006.

HERRING, J. P. Tópicos fundamentais de inteligência: processo para identificação e definição de necessidades de inteligência. In: PRESCOTT, J. E.; MILLER, S. H. **Inteligência competitiva na prática**. Rio de Janeiro: Campus. 2002, p. 274-291.

HERRING, J. P. Key intelligence topics: A process to identify and define intelligence needs. **Competitive Intelligence Review**, v. 10, n. 2, p. 4-14, 1999.

HERRING, J. P. What is intelligence analysis. **Competitive Intelligence Magazine**, v.1, n.2, jul.-sept, p. 13-16, 1998.

HOFFMANN, W. A. M. ; FARIA, L. I. L. ; GREGOLIN, J. A. R. Metodologia para estudos de inteligência competitiva : ciclo de inteligência na prática. In : HOFFMANN, W. A. M. ; FURNIVAL, A. C. **Olhar** : ciência, tecnologia e sociedade. São Paulo : Pedro e João Editores, 2008, p. 169-179.

HOUAISS. Dicionário Houaiss da língua portuguesa. Disponível em:  
< <http://houaiss.uol.com.br> >. Acesso em: 05 fev. 2009.

JUHARI, A. S.; STEPHENS, D. Tracing the origins of competitive intelligence throughout history. **Journal of Competitive Intelligence and Management**, v. 3, n. 4, p. 61-82, 2006.

KOLB, G. Educated professionals. **Competitive Intelligence Magazine**, v. 2, n. 4, oct.-dec. 1999.

LAHEY, R. What types of people perform competitive intelligence best? In: FLEISHER, C. S.; BLENKHORN, D. L. **Controversies in competitive intelligence: the enduring issues**. Westport: Praeger, 2003, p.243-256.

LIMA, T. C. S.; MIOTO, R. C. T. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Revista katálaxis**, Florianópolis, v. 10, n. spe, 2007 .

MARCIAL, E. C. **Utilização de modelo multivariado para identificação dos elementos-chave que compõem sistemas de inteligência competitiva**. 2007. 161 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade de Brasília, Brasília, 2007. Disponível em: <<http://bdtd.ufscar.br>>. Acesso em: 24 nov. 2008.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007. 231 p.

MARTINO, J. P. **Technological forecasting for decision marking**. 3. ed. New York: McGraw-Hill, 1993.

McCANDLESS, B. What key learning should corporate competitive intelligence specialists acquire from their military intelligence counterparts? In: FLEISHER, C.S.; BLENKHORN, D.L. **Controversies in competitive intelligence: the enduring issues**. Westport: Praeger, 2003, p.45-55.

McGONAGLE, J. J.; VELLA, C M. **The manager's guide to competitive intelligence**. Westport: Praeger, 2003. 258 p. ISBN 1-56720-571-2.

McGONAGLE, J. J. An examination of the "classic" CI model. **Journal of Competitive Intelligence and Management**, v. 4, n. 2, 2007.

McLAGAN, P. Competencies: the next generation. **Training & Development**, v.51, n.5, p.40, maio, 1997.

MENEZES, J. G. Contra-inteligência: não basta produzir a informação, é necessário protegê-la. **IC News Inteligência Competitiva**. Brasília, n. 8, ano 2, 2008a. Publicação bimestral ABRAIC.

MENEZES, E. M. Inteligência competitiva: uma revisão de literatura. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 3, n. 1, p. 103-130, jul.-dez. 2005.

MERRIT, C. CI and higher education dilemma. **Intelligence Competitive Magazine**. Washington, v. 2, n. 4, oct.-dec. 1999.

MICHAELIS. Moderno dicionário da língua portuguesa. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br>>. Acesso em: 24 nov. 2008.

MIGUEL, P. A. C. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Produção**, v. 17, n. 1, p. 216-229, jan.-abr. 2007.

MILLER, J. P. Skills and training for intelligence. In: \_\_ **Millennium intelligence: understanding and conducting competitive intelligence in the digital age**. New Jersey: Cyber Age Books, 2000.

MILLER, J. P. Educational programs for intelligence professionals. **Library Trends**. v. 43, n.2, p. 253-263. 1994.

MORESI, E. A. D. Inteligência organizacional: um referencial integrado. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 30, n. 2, p. 35-46, 2001.

NIELSEN - AS 10 HEURÍSTICAS DE NIELSEN. Disponível em: <<http://www.usabilidoido.com.br>>. Acesso em 02 jan. 2010.

- NIT - Núcleo de Informação Tecnológica em Materiais. **Manual de inteligência competitiva**. São Carlos: NIT/Materiais UFSCar, 2004. 60 p.
- NAYLOR, E. The art of influence: engaging sênior leaders. **Competitive Intelligence Magazine**. Washington, v. 11, n. 6, p. 40-42, nov.-dec. 2008.
- ORNELAS, A. C. Coleta: a segunda etapa do ciclo de produção de IC. **IC News Inteligência Competitiva**. Brasília, n. 8, ano 2, 2008a. Publicação bimestral ABRAIC.
- ORNELAS, A. C. Difusão: a última etapa do ciclo de produção de IC. **IC News Inteligência Competitiva**. Brasília, n. 10, ano 2, 2008b. Publicação bimestral ABRAIC.
- PEREIRA, J. C. R. **Análise de dados qualitativos**: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais. 3. ed. São Paulo: EDUSP, 2001.
- PITKOW, J. E.; RECKER, M. M. Using the web as a survey tool: results from the second WWW user survey, Gvu user surveys (on-line). Disponível em:  
<[http://www.cc.gatech.edu/gvu/user\\_surveys/User\\_Survey\\_Home.html](http://www.cc.gatech.edu/gvu/user_surveys/User_Survey_Home.html)>. Acesso em: 02 jan. 2009.
- PORTER, M. E. What is strategy. **Havard Business Review**, p. 61-78, nov.-dec. 1996.
- PRESCOTT, J. E.; HERRING, J. P.; PANFELY, P.; Alavancando informação para a ação: um olhar sobre o estudo comparativo de indicadores de desempenho do consórcio de inteligência competitiva e de negócios. In: PRESCOTT, J. E.; MILLER, Stephen H. **Inteligência competitiva na prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 206-224.
- PRESCOTT, J. Debunking the "academic abstinence" myth of CI. **Competitive Intelligence Magazine**. Washington, v. 2, n. 4, oct.-dec 1999.
- PRESCOTT, J. The CI professionals' competency framework. **Magazine Competitive Intelligence**, v. 12, n. 1, p. 23-26, 2009.
- RECEITA. **Receita Federal**. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br>>. Acesso em: 02 de dez. 2003.

RUZZARIN, R. et al. **Gestão por competências: indo além da teoria**. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2002.

SAWKA, K. Stages of analysis. **Competitive Intelligence Magazine**. Washington, v. 5, n. 6, Nov.-Dec. 2002a.

SAWKA, S. M. K. Desenvolvimento de um programa IC de classe mundial em telecomunicações. In: PRESCOTT, John E.; MILLER, Stephen H. **Inteligência competitiva na prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2002b. p. 176-205.

SAWKA, K. The analyst's corner: finding intelligence analysts. **Competitive Intelligence Magazine**. Washington, v.2, n.1, jan.-mar. 1999a.

SAWKA, K. The analyst's corner: training intelligence analysts. **Competitive Intelligence Magazine**. Washington, v. 2, n. 2, apr.-june 1999b.

SCIP - SOCIETY OF COMPETITIVE INTELLIGENCE PROFESSIONALS. Disponível em: <<http://www.scip.org>>. Acesso em: 29 dez. 2008.

SIMON, N. Determining measures of success. **Magazine Competitive Intelligence**, v. 1, n. 2, jul.-sep. 1998.

SINGH, A.; BEURSCHEGNS, A. Benchmark your CI capabilities using a self diagnosis framework. **Competitive Intelligence Magazine**. Washington, v. 9, n. 1, p. 22-25, jan.-feb. 2006.

STATSOFT Imagine ir além. Disponível em: <<http://www.statsoft.com.br/>>. Acesso em: 10 fev. 2009.

SULLIVAN, Mark. Internal recruiting for an intelligence analyst. **SCIP.ONLINE**. v.1, n.13, aug, 2002. Disponível em: <<http://www.imakenews.com>>. Acesso em: 06 ago. 2004.

TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: UNB, 2001.

TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO-FILHO, E. Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (ENEGEB), 26., 2006, Fortaleza. **Anais...** São Paulo: ABEPRO, 2006.

TOMBS, G. What are the "best practices" in using internal organizational sources for competitive intelligence? In: FLEISHER, C.S.; BLENKHORN, D.L. **Controversies in competitive intelligence: the enduring issues**. Westport: Praeger, 2003, p. 98-109.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim (Org.). Atuação profissional na área de informação. São Paulo: Polis, 2004. P. 39-54.

VARGAS, L. M.; SOUZA, R. F. O Ator de inteligência competitiva (IC) nas empresas: habilidades profissionais e exigências do mercado. **READ - Revista Eletrônica da Administração**. Porto Alegre, v.7, n.2, p.1-15, 2001.

VANTAGEPOINT - Text mining software for technology management. Search Technology, Inc. Disponível em: <http://www.thevantagepoint.com/>. Acesso em: 10 fev. 2009.

WHEATON, K. W.; CHIDO, D. Evaluating intelligence. **Intelligence Competitive Magazine**, v. 10, n. 5, p. 19-23, sep.-oct. 2007.

**APÊNDICE A – Instrumento de coleta**



## Competências Referenciais para Inteligência Competitiva (IC)

### Identificação de atributos de competência para profissionais de IC brasileiros

Devido à complexidade das atividades de IC, advinda dos desafios impostos pelo dinamismo e instabilidade característicos do ambiente competitivo, e das dificuldades inerentes à produção de inteligência, os integrantes das equipes de IC precisam ter um adequado conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes a fim de que suas funções sejam bem desempenhadas. Sabendo que o domínio desse conjunto de características exige tempo e esforço consideráveis, pode-se afirmar que os profissionais de IC devem estar em contínua evolução.

Com o intuito de contribuir para o aumento da eficiência e eficácia das unidades de Inteligência Competitiva (IC) no âmbito da gestão de pessoas, [o objetivo da pesquisa é identificar os atributos de competência \(conhecimentos, habilidades e atitudes\) necessários à função de IC](#), possibilitando a identificação dos atributos de competências que terão maior impacto nos resultados do profissional.

#### A participação

A sua participação é voluntária. Ajuda a construir o perfil de competências brasileiras para IC.

#### O resultado

Será a consolidação do perfil de competências para profissionais de IC brasileiros. Informações geradas através da análise do questionário estarão disponíveis para todos participantes da pesquisa e serão divulgadas através da tese, da [ABRAIC](#), da ICBRASIL, do [NIT/Materiais](#) e em periódicos científicos

#### Os benefícios para você

A apropriação dos conceitos de competências possibilitará ao profissional de IC implementar a gestão da sua própria carreira, baseada em competências. A formação em IC norteada por competências possibilitará o desenvolvimento de profissionais de acordo com a realidade brasileira

Para [mais informações](#) sobre a pesquisa, por favor, acesse o link.

#### Acesse a pesquisa

Nome do usuário:

Senha:

[Política de Privacidade](#)

Total de respondentes 151

#### [Inscrever-se na pesquisa](#)

[Sobre a pesquisa](#)

[Sobre o pesquisador](#)

[Sobre apoio](#)

E-mail do administrador: [roniberto@nit.ufscar.br](mailto:roniberto@nit.ufscar.br)

[Sobre a pesquisa](#)

[Política de Privacidade](#)

[Sobre apoio](#)



## Competências Referenciais para Inteligência Competitiva

### O que é a pesquisa?

Esta pesquisa é parte do trabalho de doutorado do Roniberto Morato do Amaral, aluno do Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal de São Carlos, sob a orientação do Prof. Dr. Dário Aliprandini e co-orientação do Prof. Dr. Leandro I. L. Faria.

#### Descrição

Tendo em vista a forte competição entre empresas, instituições e nações (PORTER, 1989), a Inteligência Competitiva (IC) apresenta-se como opção metodológica e prática para o aproveitamento de oportunidades e neutralização de ameaças advindas do contexto competitivo, através da coleta e análise de informações focando o apoio à tomada de decisão (FULD, 1995).

Devido à complexidade das atividades de IC, advinda dos desafios impostos pelo dinamismo e instabilidade característicos do ambiente competitivo, e das dificuldades inerentes à produção de inteligência (AMARAL, 2006), os integrantes das equipes de IC precisam ter um adequado conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes a fim de que suas funções sejam bem desempenhadas (LAHEY, 2003).

Sabendo que o domínio desse conjunto de características exige tempo e esforço consideráveis, pode-se afirmar que os profissionais de IC devem estar em contínua evolução (FULD, 1995), o que se enquadra no modelo de Gestão de Pessoas por Competências (GPPC) voltado, sobretudo a contextos em que a evolução contínua dos profissionais é necessária (DUTRA, 2004; FISHER & ALBUQUERQUE, 2005).

Nesse sentido, fica clara a aplicabilidade desse modelo de gestão às equipes de IC. No entanto, fatores tais como a complexidade do trabalho em IC, e o fato da gestão por competências ser um modelo relativamente recente, têm contribuído para a manutenção das incertezas quanto à factibilidade e a maneira de se aplicar esse modelo de gestão à IC.

[Amaral \(2006\)](#) contribuiu para a sua operacionalização, ao propor uma sistemática de mapeamento de competências para os

#### Acesse a pesquisa

Nome do usuário:

Senha:

#### [Inscrever-se na pesquisa](#)

[Sobre a pesquisa](#)

[Sobre o pesquisador](#)

[Sobre apoio](#)

profissionais de IC, baseada no uso de uma base de referência de competências, de um glossário de atributos (conhecimentos, habilidades e atitudes), e operacionalizada através de ferramental computacional.

Tendo como ponto de partida o trabalho de [Amaral \(2006\)](#), o presente trabalho propõe dar continuidade aos estudos sobre o tema com mais profundidade, por meio da utilização de um maior escopo de consulta (toda uma comunidade de profissionais de IC) e métodos de levantamento e análise de dados mais adequados para se alcançar a generalização dos resultados.

#### **Objetivo Geral**

Identificar os atributos de competência (conhecimentos, habilidades e atitudes) necessários à função de IC no Brasil

#### **Objetivos específicos**

- Identificar os atributos (conhecimentos, habilidades e Atitudes) essenciais da área de IC no Brasil;
- Construir um glossário de competências para IC;
- Relacionar as atividades de Inteligência com a função de IC (Analista, Coletor e Coordenador);
- Relacionar os atributos de competência com a função de IC (Analista, Coletor e Coordenador)

#### **Justificativa**

Contribuir para o aumento da eficiência e eficácia das unidades de Inteligência Competitiva (IC) através da abordagem das competências.

#### **Método**

- Survey;
- Instrumento de coleta questionário on-line;
- Amostra será os associados da Associação Brasileiras dos Analistas de IC - ABRAIC;
- Análise quantitativa e qualitativa; e
- Análise estatística multivariada (Fatorial e cluster).

#### **Divulgação dos resultados**

Segundo semestre de 2008

E-mail do administrador: [roniberto@nit.ufscar.br](mailto:roniberto@nit.ufscar.br)

[Página inicial](#)

[Política de Privacidade](#)

[Sobre apoio](#)



## Competências Referenciais para Inteligência Competitiva (IC)

### Pesquisador

Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos - UFSCar. Membro da equipe de inteligência do Núcleo de Informação Tecnológica em Materiais - NIT/Materiais. Docente do Departamento de Ciência da Informação da UFSCar e do MBA Gestão de Unidades de Informação do Centro Universitário Paulista - UNICEP. Bibliotecário da UFSCar, trabalho com o desenvolvimento de aplicações para o mapeamento de competências para equipes de IC desde 2003.

#### **I Premio de inovação em IC - 2004**

Recebeu menção honrosa nesta premiação com o trabalho "Base de referência para o mapeamento de competências em inteligência competitiva", apresentado no 5º WORKSHOP BRASILEIRO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E GESTÃO DE CONHECIMENTO, realizado em Brasília em 2004. Com o apoio da ABRAIC e FINEP.

#### **II Premio de inovação em IC - 2006**

Recebeu menção honrosa nesta premiação com o trabalho "Metodologia e ferramenta computacional para o mapeamento das competências de equipe de Inteligência Competitiva", apresentado no 1º CONGRESSO IBERO-AMERICANO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA, realizado em Curitiba em 2004. Com o apoio da ABRAIC.

[Currículo Lattes](#)

Para [mais informações](#) sobre a pesquisa, por favor, acesse o link.

E-mail do administrador: [roniberto@nit.ufscar.br](mailto:roniberto@nit.ufscar.br)

#### **Acesse a pesquisa**

Nome do usuário:

Senha:

#### **[Inscrever-se na pesquisa](#)**

[Sobre a pesquisa](#)

[Sobre o pesquisador](#)

[Sobre apoio](#)

[Página inicial](#)

[Política de Privacidade](#)

[Sobre apoio](#)



## Competências Referenciais para Inteligência Competitiva (IC)

### Apoio

Esta pesquisa é parte de um projeto de tese de doutorado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos. O seu desenvolvimento foi viabilizado por uma série de parceiros comprometidos com o desenvolvimento da área de Inteligência Competitiva no Brasil.

#### **Núcleo de Informação Tecnológica em Materiais - NIT/Materiais**

Forneceu toda a infra-estrutura necessária à pesquisa.

#### **Associação Brasileira dos Analistas de IC - ABRAIC**

Possibilitou acesso a mais importante, fonte de informação da área de IC para esta pesquisa, seus associados.

#### **Departamento de Ciência da Informação - DCI-UFSCAR**

Auxílio no desenvolvimento da pesquisa

Para [mais informações](#) sobre a pesquisa, por favor, acesse o link.

E-mail do administrador: [roniberto@nit.ufscar.br](mailto:roniberto@nit.ufscar.br)

#### **Acesse a pesquisa**

Nome do usuário:

Senha:

[Mais informações](#)

#### **[Inscrever-se na pesquisa](#)**

[Sobre a pesquisa](#)

[Sobre o pesquisador](#)

[Sobre apoio](#)

[Página inicial](#)

[Política de Privacidade](#)

[Sobre apoio](#)



## Competências Referenciais para Inteligência Competitiva

### Declaração de privacidade

As informações submetidas nessa pesquisa eletrônica serão usadas exclusivamente pelo pesquisador e não serão disponibilizadas a terceiros.

### Compromisso Ético

No desenvolvimento da pesquisa, todos os cuidados serão tomados para observar os princípios éticos que regem pesquisas com participação voluntária. A pesquisa proposta não irá causar nenhum tipo de dano físico, psicológico ou moral aos participantes, que serão informados claramente sobre os objetivos da pesquisa, sua identidade será preservada e o sigilo de suas respostas será garantido.

### Identificação

As respostas não serão identificadas por respondente. As informações cadastrais têm função gerencial. Permitem ao respondente adequar o questionário à sua disponibilidade de tempo. Ao terminar, não será possível relacionar respostas e respondentes. A Universidade Federal de São Carlos garante a confidencialidade das respostas.

### Preenchimento

A estrutura da pesquisa permite aos respondentes salvar a qualquer instante os dados coletados e recuperá-los no futuro.

### Resultados

Os resultados desse estudo serão a consolidação do perfil de competências e a estruturação de um modelo de gestão. Os resultados serão divulgados através da tese, da ABRAIC e do NIT/Materiais.

Para [mais informações](#) sobre a pesquisa, por favor, acesse o link.

E-mail do administrador: [roniberto@nit.ufscar.br](mailto:roniberto@nit.ufscar.br)

### Acesse a pesquisa

Nome do usuário:

Senha:

### [Inscrever-se na pesquisa](#)

[Sobre a pesquisa](#)

[Sobre o pesquisador](#)

[Sobre apoio](#)

[Página inicial](#)

[Política de Privacidade](#)

[Sobre apoio](#)



## Competências Referenciais para Inteligência Competitiva

### Cadastro de participantes

\*Campos obrigatórios

\*Usuário:

Não há necessidade da sua identificação pessoal, pode ser utilizado um pseudônimo. Não use acentuação.

E-mail:

\*Chave de acesso (Maiúscula)

\*Senha:

\*Gênero:

Graduação:

Especialização:

MBA:

Mestrado:

Doutorado:

\*Tempo de Experiência em IC:

[Página inicial](#)

[Política de Privacidade](#)

[Sobre apoio](#)



## Competências Referenciais para Inteligência Competitiva

Você terá até o dia 30 de Setembro de 2008 para responder as questões

A pesquisa está dividida em quatro "passos", possibilitando respostas não seqüenciais. É possível adequar o questionário à disponibilidade de tempo. Há uma base de dados que armazena suas respostas e as recupera quando necessário. A recuperação é realizada pelo "login" e "senha". Ao terminar, não será possível relacionar respostas e respondentes. A Universidade Federal de São Carlos garante a confidencialidade das respostas. Os passos são descritos a seguir:

- Passo 1** Questões relacionadas à *atividade de IC*, visam levantar os setores de atuação da IC no Brasil e suas características.
- Passo 2** Questões relacionadas às *habilidades* necessárias ao profissional de IC.
- Passo 3** Questões relacionadas aos *conhecimentos* necessários ao profissional de IC.
- Passo 4** Questões relacionadas às *atitudes* necessárias ao profissional de IC.

E-mail do pesquisador: [roniberto@nit.ufscar.br](mailto:roniberto@nit.ufscar.br)

### Acesse a pesquisa

[Passo 1](#)

[Passo 2](#)

[Passo 3](#)

[Passo 4](#)

[Responder](#)

[Respondido](#)

Total de respondentes  
152

[Cadastro](#)

[Sair](#)



## Competências Referenciais para Inteligência Competitiva

**A sua contribuição é muito importante. A estrutura da pesquisa permite que você responda partes, adequando assim, sua disponibilidade para responder.**

**Passo 1:** Questões relacionadas à atividade de IC, visam levantar os setores de atuação da IC no Brasil e suas características.

Seção 1 - Questões relacionadas a sua atuação em Inteligência Competitiva	
1) Indique seu perfil de atuação em Inteligência Competitiva.	
<input type="radio"/> Sou colaborador de uma organização e faço trabalhos de Inteligência Competitiva exclusivamente para ela.	
<input type="radio"/> Trabalho em empresa de consultoria que presta serviço de Inteligência Competitiva.	
<input type="radio"/> Sou um consultor autônomo para trabalhos de Inteligência Competitiva.	
<input type="radio"/> Eventualmente faço trabalho de Inteligência Competitiva.	
<input type="radio"/> Outros.	
2) Você foi contratado pela organização para atuar em Inteligência Competitiva?	
<input type="radio"/> Sim.	
<input type="radio"/> Não.	
3) Indique a porcentagem do tempo que você dedica à atividade de Inteligência Competitiva.	
<input type="radio"/> 0% - 20%.	
<input type="radio"/> 21% - 40%.	
<input type="radio"/> 41% - 60%.	
<input type="radio"/> 61% - 80%.	
<input type="radio"/> 81% - 100%.	
4) Indique as funções de Inteligência Competitiva que você desempenha, marque: 3 para o papel principal, 2 para o secundário, 1 para o que menos desempenha e 0 para o que não desempenha.	
<input type="checkbox"/>	<i>Coletor:</i> Predomina as atividades relacionadas à pesquisa e coleta de informações, matéria-prima através da qual a inteligência será produzida.
<input type="checkbox"/>	<i>Analista:</i> Predomina as atividades relacionadas à transformação das informações coletadas em inteligência útil à tomada de decisão pelo cliente.
<input type="checkbox"/>	<i>Coordenador:</i> Predomina as atividades relacionadas à organização de equipes de trabalho até o controle da realização de tarefas, passando pela alocação dos recursos necessários à realização das atividades e pelo planejamento das ações e diretrizes do grupo. Envolvido em atividades como: formalizar feedback; processos de avaliação; liderança; incentivar a cultura do compartilhamento de informações; trabalho em rede.

5) Considerando o [Ciclo de Inteligência Competitiva](#), cujas etapas são listadas abaixo, em quais etapas você atua?

- Identificação de necessidades .
- Planejamento do trabalho
- Coleta de informações
- Análise de informações
- Disseminação dos resultados do trabalho
- Avaliação dos resultados

## Seção 2- Questões relacionadas à atuação da organização em Inteligência Competitiva

6) Indique a natureza da organização na qual você atua.

- Mista.
- Privada.
- Pública.

7) Indique a atividade econômica da organização na qual você atua (com base na Classificação Nacional de Atividade Econômica – CNAE).

### Indústria de Transformação

- Alimentos, bebidas e fumo
- Têxteis
- Vestuário e acessórios
- Couro e Calçados
- Produtos de madeira
- Papel e celulose
- Prod. minerais não metálicos: vidros, etc
- Metalurgia básica: siderurgia, fundição
- Forjaria, estamparia, metalurgia do pó, etc
- Máquinas e equip. eletrodomésticos, etc
- Equipamentos para escritório e informática
- Máquinas e materiais elétricos
- Material eletrônico e comunicações
- Refino petróleo/prod. coque, comb. nuclear e álcool
- Farmacêutica e biotecnologia
- Higiene, perfumaria e limpeza
- Tintas e recobrimentos
- Produtos químicos diversos
- Borracha e plástico
- Equip. hospitalares, ópticos e de automação industrial
- Automobilística
- Naval e outros meios de transporte
- Ferroviária
- Aeroespacial
- Móveis

### Agropecuária e Extração

- Agricultura e pecuária
- Silvicultura e exploração florestal
- Pesca e agricultura
- Extração de carvão, petróleo e gás natural
- Extração de minerais metálicos
- Extração de minerais não-metálicos

### Serviços

- Prod. e distribuição de eletricidade, gás e água
- Construção civil
- Comércio varejista e reparação de produtos
- Atacadistas e agentes do comércio
- Alojamento e alimentação
- Transporte e viagens
- Correio e telecomunicações
- Financeiros: bancos, seguros, prev. privada
- Atividades imobiliárias e locação
- P&D e pesquisa de mercado
- Assessoria empresarial
- Administração pública
- Educação
- Saúde
- Mídia: TV, notícias, bibliotecas, editoras, gráficas, etc
- Outros serviços coletivos, sociais, associações, ONGs e sindicatos
- Serviços domésticos e pessoais

Reciclagem

 Organismos internacionais

8) Na sua organização, por nível hierárquico, qual a porcentagem de pessoas que reconhecem o valor das contribuições da atividade de Inteligência Competitiva?

Alta administração/Gerência	Média gerência e chefias em geral	Nível operacional
<input type="radio"/> 0% - 20%	<input type="radio"/> 0% - 20%	<input type="radio"/> 0% - 20%
<input type="radio"/> 21% - 40%	<input type="radio"/> 21% - 40%	<input type="radio"/> 21% - 40%
<input type="radio"/> 41% - 60%	<input type="radio"/> 41% - 60%	<input type="radio"/> 41% - 60%
<input type="radio"/> 61% - 80%	<input type="radio"/> 61% - 80%	<input type="radio"/> 61% - 80%
<input type="radio"/> 81% - 100%	<input type="radio"/> 81% - 100%	<input type="radio"/> 81% - 100%

9) Na sua organização, quantas pessoas trabalham a maior parte do tempo com Inteligência Competitiva?

- 0 Pessoa.
- 1 Pessoa.
- 2 - 5 Pessoas.
- 6 - 10 Pessoas.
- 11 - 20 Pessoas.
- Mais de 20 Pessoas.

10) A qual unidade da sua organização a Inteligência Competitiva esta vinculada? Caso a Inteligência Competitiva esteja distribuída entre várias unidades, escolha a mais significativa.

- Presidência da organização (ou equivalente).
- Desenvolvimento de produtos.
- Desenvolvimento de negócios/novas aquisições.
- Financeiro.
- Jurídico.
- Marketing.
- Pesquisa e Desenvolvimento.
- Planejamento estratégico.
- Serviço de informação.
- Tecnologias de Informação e Comunicação.
- Depende (Trabalho em consultoria externa).

Outra? Cite qual.

11) Na sua organização, analise as atividades do [Ciclo de Inteligência Competitiva](#) por meio do cumprimento de rotinas, procedimentos e/ou sistemas formalizados (processos administrativos executados de acordo com normas e recomendações escritas) e escolha a resposta que mais se adequa à realidade.

- Nunca são realizadas de acordo com rotinas, procedimentos e/ou sistemas formalizados.
- Ocasionalmente são realizadas de acordo com rotinas, procedimentos e/ou sistemas formalizados.
- Regularmente são realizadas de acordo com rotinas, procedimentos e/ou sistemas formalizados.
- Sempre são realizadas de acordo com rotinas, procedimentos e/ou sistemas formalizados.

12) Na sua organização, indique as [necessidades de inteligência](#). Marque: 3 para a necessidade principal,

2 para a necessidade secundária, 1 para a necessidade menos expressiva e 0 para a qual não se aplica.

*Decisões e ações estratégicas:* Correspondem ao desenvolvimento de planos estratégicos e estratégias. Visa dar apoio à tomada de decisão estratégica.

*Tópicos de alerta antecipado:* correspondem às iniciativas dos concorrentes, surpresas tecnológicas e ações do governo. Constituem-se em um mecanismo de detecção que sinaliza possíveis desenvolvimentos futuros para os quais a empresa deveria estar preparada. Visa evitar surpresas.

*Descrição dos principais atores:* Correspondem a construção de perfis analíticos de atores como clientes, concorrentes, fornecedores, órgãos reguladores e parceiros em potenciais. Visam entender melhor os atores.

13) Na sua organização, indique que *tipos de fontes* de informação são utilizadas na atividade de Inteligência Competitiva.

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Artigos                | <input type="checkbox"/> Associações                  |
| <input type="checkbox"/> Bases de dados externa | <input type="checkbox"/> Bibliotecas                  |
| <input type="checkbox"/> Bases de dados interna | <input type="checkbox"/> Clientes                     |
| <input type="checkbox"/> E-mail                 | <input type="checkbox"/> Colaboradores da organização |
| <input type="checkbox"/> Internet               | <input type="checkbox"/> Concorrentes                 |
| <input type="checkbox"/> Jornais                | <input type="checkbox"/> Eventos                      |
| <input type="checkbox"/> Patentes               | <input type="checkbox"/> Especialistas                |
| <input type="checkbox"/> Rádio                  | <input type="checkbox"/> Fornecedores                 |
| <input type="checkbox"/> Revistas               | <input type="checkbox"/> Órgãos públicos              |
| <input type="checkbox"/> Relatórios             | Outros? Cite quais.                                   |
| <input type="checkbox"/> Televisão              | <input type="text"/>                                  |

14) Na sua organização, indique os principais [métodos de análise](#) efetivamente utilizados em Inteligência Competitiva.

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Análise da Indústria (Cinco forças- Porter) | <input type="checkbox"/> Análise de Redes                           |
| <input type="checkbox"/> Análise Data Mining/Text Mining             | <input type="checkbox"/> Análise de Segmentação do Cliente          |
| <input type="checkbox"/> Análise de <i>Blindspot</i>                 | <input type="checkbox"/> Análise de Stakeholder                     |
| <input type="checkbox"/> Análise de Cadeia de valor                  | <input type="checkbox"/> Análise de SWOT                            |
| <input type="checkbox"/> Análise de Cenários                         | <input type="checkbox"/> Análise de Taxa de Crescimento Sustentável |
| <input type="checkbox"/> Análise de Ciclo de vida do produto         | <input type="checkbox"/> Análise de Teoria dos Jogos                |
| <input type="checkbox"/> Análise de Competências essenciais          | <input type="checkbox"/> Análise de Valor do Consumidor             |
| <input type="checkbox"/> Análise de Conteúdo                         | <input type="checkbox"/> Analogia                                   |
| <input type="checkbox"/> Análise de Crescimento (Curva-S)            | <input type="checkbox"/> Análise Financeira                         |
| <input type="checkbox"/> Análise de Curvas de experiência            | <input type="checkbox"/> Análise Medidas Tecnológicas               |
| <input type="checkbox"/> Análise de Custos                           | <input type="checkbox"/> Análise Technological Roadmap              |
| <input type="checkbox"/> Análise de Fatores Críticos de Sucesso      | <input type="checkbox"/> Benchmarking                               |
| <input type="checkbox"/> Análise de Gap                              | <input type="checkbox"/> Bibliometria                               |
| <input type="checkbox"/> Análise de Grupo Estratégico                | <input type="checkbox"/> Engenharia Reversa                         |
| <input type="checkbox"/> Análise de Macroambiente (STEEP)            | <input type="checkbox"/> Extrapolação de Tendências                 |

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Análise de Mapeamento de Acontecimentos | <input type="checkbox"/> Método Delphi                     |
| <input type="checkbox"/> Análise de Matriz GE                    | <input type="checkbox"/> Métodos de Correlação             |
| <input type="checkbox"/> Análise de Modelos Causais              | <input type="checkbox"/> Métodos Normativos                |
| <input type="checkbox"/> Análise de Participação em Eventos      | <input type="checkbox"/> Métodos Probabilísticos           |
| <input type="checkbox"/> Análise de Patentes                     | <input type="checkbox"/> Modelos Tecnológicos              |
| <input type="checkbox"/> Análise de Perfil de Concorrente        | <input type="checkbox"/> Programação Estratégica de Fundos |
| <input type="checkbox"/> Análise de Perfil de Gerenciamento      | Outros? Cite quais.  |
| <input type="checkbox"/> Análise de Portfólio (Matriz BCG)       | <input type="text"/>                                       |

15) Na sua organização, indique as principais *formas de disseminação (divulgação)* da Inteligência.

- Relatórios impressos.
- Relatórios por e-mail.
- Relatórios disponibilizados na intranet.
- Apresentação pessoal.
- Apresentação para grupo.
- Telefone.
- Videoconferência.

Outras? Cite quais.

16) Indique as abordagens empregadas na sua organização para *avaliar* a efetividade das atividades de Inteligência Competitiva.

- Produtividade*: Número de clientes atendidos, projetos concluídos, sugestões apresentadas, sugestões implementadas, produtos elaborados e outros.
- Satisfação do cliente*: Medidas sobre a percepção do cliente quanto à qualidade, custo, precisão, confiabilidade e pontualidade da entrega da inteligência.
- Suporte à tomada de decisão*: Número de decisões-chave para a organização em determinado período que foram influenciadas pela Inteligência Competitiva.
- Avaliação sobre retorno de investimento*: Custo da atividade de Inteligência Competitiva (pessoas, recursos, acesso a fontes de informação e outros) versus seus benefícios (ganhos financeiros gerados a partir do impacto das idéias e sugestões introduzidas).

Outras? Cite quais.

- Não é feita avaliação.

17) Na sua organização, indique as *tecnologias* usadas para dar suporte à atividade de Inteligência Competitiva?

- Blogs.
- Internet.
- Intranet.
- Software ERP - Sistema de Gestão Empresarial (Exemplo: Sapiens, Prossiga).
- Software gestor de conteúdos ou de documentos (Exemplo: PostNuke, Zope, Cipher).

- Software comercial específico para Inteligência Competitiva (Exemplo: Vantagepoint, Cipher, Sphinx).
- Software específico para Inteligência Competitiva desenvolvido pela organização.
- Software de comunicação instantânea (Chat, teleconferência) (Exemplo: Netmeeting, Messenger-MSN).
- Software planilha eletrônica (Exemplo: MS Excel, Quatro pro).
- Software de gerenciamento de banco de dados (Exemplo: MS Access).
- Software aplicativos para escritório (Exemplo: MS Office).
- Softwares de trabalho em grupo (Exemplo: Lotus Notes).

Outras? Cite quais.

Enviar



## Competências Referenciais para Inteligência Competitiva

**A sua contribuição é muito importante. A estrutura da pesquisa permite que você responda partes, adequando assim, sua disponibilidade para responder.**

**Passo 2 :** Classifique as **Habilidades** do profissional de IC de acordo com a sua influência no desempenho de IC na sua organização. Para classificar os atributos utilize:

- 1 **Muito baixo:** para os atributos com nenhum impacto sobre as atividades de IC
- 2 **Baixo:** para os atributos cuja ausência não compromete a realização das atividades
- 3 **Médio:** para aqueles atributos que tem algum impacto nas atividades
- 4 **Alto:** para os que impactam positivamente na performance do processo de IC
- 5 **Muito Alto:** para os atributos cuja ausência não permite o desenvolvimento das atividades, impactando diretamente na sua performance. Como “Muito Alto” são atributos que devem ser requisitados no processo/atividade de IC nas quais se deseja ser líder de mercado

### Aprender com as experiências

Aprimorar resultados continuamente, através do aprendizado oriundo da experiência.

### Apresentação de resultados

Saber disseminar informações de maneira clara e objetiva, nos diferentes níveis da organização. Compreensão do processo de tomada de decisão na organização, bem como da forma como melhor influenciá-lo, através da inteligência gerada pela equipe.

### Capacidade de análise

Examinar sistematicamente e estruturar informações, que podem se apresentar em um grande volume, completo ou incompleto, para o objetivo da análise, ou então podem se apresentar em quantidade incipiente, indicando apenas vestígios daquilo que é necessário para o objetivo, dar ordenamento, sentido e utilidade às informações aparentemente desconexas, interpretar indicadores estabelecendo relações de causa e efeito e implicações, reconhecer e destacar insights. Sintetizar as informações significativas e relevantes.

### Capacidade de obtenção de informações não publicadas

Capacidade de obter informações, normalmente as mais recentes e que sinalizam tendências ou possibilidade de eventos que afetam positiva ou negativamente a organização, a relativas ao ambiente externo ou interno, a respeito das pessoas.

### Capacidade de reconhecer padrões e de extrair implicações dos dados

Identificar tendências, padrões e relacionamentos-chave em meio aos dados coletados.

**Capacidade de redação**

Capacidade de redigir de forma clara, precisa e com profundidade adequada e concisão, textos contendo informações coletadas, percepções, análises, recomendações e outros conteúdos.

 **Capacidade de síntese**

Consolidar um grande volume de informações, dando foco no essencial, sistematizando em poucas palavras.

 **Compreender tipos psicológicos**

Compreender os diferentes comportamentos humanos, segundo métodos e conhecimentos da área de psicologia, com vistas a avaliar possíveis reações e comportamentos em circunstâncias específicas.

 **Consideração dos modelos mentais dos decisores na apresentação dos resultados**

Saber reconhecer as concepções, idéias e valores do tomador de decisão, no momento da disseminação dos resultados do trabalho de inteligência.

 **Destreza com as fontes**

Lidar com as fontes com maestria. Operacionalizar a coleta de forma otimizar a extração de informações relevantes, bem como armazenamento das mesmas, facilitando a análise.

 **Discernir**

Fazer escolhas certas; Juízo - entendimento.

 **Disposição para viajar**

Disponibilidade para realização de viagens a trabalho com freqüência.

 **Entrevistar**

Conduzir entrevistas segundo as mais eficientes técnicas, tendo em vista tanto os objetivos a serem alcançados quanto as suas implicações para o entrevistado e para a instituição.

 **Equilíbrio emocional**

Capacidade de ponderação frente a imprevistos, adversidades e pressão, comunicando-se de maneira adequada e conduzindo as ações de forma equilibrada.

 **Extrair dados relevantes**

Ter objetividade na coleta, compreensão e clareza da pergunta a ser respondida. Foco na seleção e utilização das fontes adequadas de informação para a coleta. Capacidade de compreender o que representam os dados, considerando seu contexto, e o que eles não apresentam. (Ex: Capacidade de reconhecer as 10 páginas críticas em um relatório de 1000 páginas).

 **Extrair implicações estratégicas**

Identificar alternativas, oportunidades e desafios para o negócio, em meio ao volume de informações necessárias ao processo de tomada de decisão na organização. Envolve a análise profunda da

organização e da informação disponível.

**Foco nos resultados**

Orientar ações segundo os objetivos traçados para o trabalho, sem desvios.

**Gerar explicações consistentes dos fatos**

Capacidade de elaborar um embasamento das recomendações de inteligência através das informações coletadas.

**Gerar recomendações de acordo com a análise**

Recomendação de qual decisão deverá ser tomada, tendo em vista a análise realizada durante o processo de inteligência.

**Gerenciar a coleta de informações**

Gerir atividades de busca de informações para inteligência, tendo em vista os objetivos da coleta, seu planejamento, volume, formato e as fontes de informação necessárias.

**Gerenciar fontes de informação**

Organizar e catalogar fontes de informação de forma a facilitar ao máximo sua recuperação futura, descartando informações irrelevantes.

**Identificação e uso de fontes convencionais**

Ser capaz de identificar e acionar fontes de informação convencionais, relevantes para a fase de coleta dentro do ciclo de inteligência.

**Identificação e uso de fontes criativas**

Ser capaz de identificar e utilizar fontes de informação atípicas, indo além das fontes tradicionais (ex.: observar o estacionamento de uma fábrica, contando o número de vagas para estimar o número de funcionários da empresa).

**Influência**

Poder de suscitar mudança de posição, de atitudes e até de conceitos em outros indivíduos.

**Interpretação de dados**

Executar análises e extrair conclusões.

**Intuição**

Sentir e perceber a situação interna e externa a si; conhecimento imediato, sem usar o raciocínio, pressentimento.

**Julgamento**

Fazer apreciações minuciosas, com discernimento e critério. Ter senso crítico e ponderação (examinar

com atenção e minúcia, considerando, pensando e refletindo sobre as variáveis envolvidas).

**Lidar com ambigüidades, conflitos e dados incompletos**

Situar-se em um ambiente mutável, imprevisível e ambíguo, identificando e dimensionando suas características, riscos e desafios de forma a realizar com maior eficiência, e sem angústias, as atividades de inteligência.

**Liderança**

Catalisar as necessidades e expectativas organizacionais e grupais, promovendo visão, direcionamento, motivação e comprometimento para o alcance de resultados, mediante o estímulo, a participação e a valorização da contribuição individual e grupal.

**Negociação**

Capacidade de solucionar divergências, antagonismos e conflitos por meio da construção compartilhada de acordos que representem ganhos e cooperação entre as partes envolvidas.

**Organização e planejamento**

Capacidade de organizar e estabelecer ordem de prioridade às tarefas, mesmo diante de situações diversas, e otimizar procedimentos em favor da eficácia em resultados.

**Organizar dados coletados**

Capacidade de organização e catalogação da informação de forma a facilitar ao máximo sua recuperação futura, respeitando o formato determinado pelo analista, sabendo como deve ser organizado o resultado da coleta.

**Organizar equipes**

Capacidade de levar pessoas ou grupos a aceitarem idéias e a trabalharem atingindo um objetivo específico. Saber agrupar pessoas de diferentes competências para trabalhar por um objetivo comum, mediante a participação, cooperação e a integração das contribuições dos membros da equipe.

**Pensamento analítico**

Capacidade de analisar uma situação, processo ou problema, mediante uma visão questionadora e conclusiva a respeito de informações e fatos, para adequada tomada de decisão.

**Percepção de sinais fracos**

Compreensão do contexto e da sua evolução, reconhecer as anomalias do negócio. Compreensão da constante mutabilidade de cenários e antever possibilidades de alterações.

**Perspicácia**

Capacidade de sentir e perceber a situação interna e externa do ambiente e reagir adequadamente.

**Pontualidade**

Cumprimento de prazos

**Raciocínio estratégico**

Visão de futuro, noção de métodos analíticos para conseguir pensar estrategicamente.

 **Raciocínio lógico**

Elaborar pensamentos abstratos, racionais e compatíveis com a natureza da situação e dos fatos, de forma a estruturar e garantir a eficácia dos processos.

 **Reconhecer anomalias de informação**

Conhecimento dos padrões e da estrutura das informações, de modo a perceber inconsistências nos dados coletados.

 **Relacionamento com pessoas-chave**

Desenvolver e manter relações interpessoais, através da comunicação, liderança, interação e cooperação.

 **Resolução de problemas**

Buscar ações pertinentes a um problema e determinar uma solução. Habilidade de pesquisar, construir e aplicar metodologias de trabalho que possibilitem a previsão, identificação, análise de dados e a solução de problemas, considerando riscos, custos e benefícios para o negócio da empresa, procurando tirar o máximo de proveito da situação.

 **Saber ouvir**

Dar e demonstrar atenção às pessoas e ao que elas estão falando, buscando perceber e entender seus sentimentos e emoções de forma positiva.

 **Saber quando parar a análise**

Formar opiniões sobre determinadas situações e respondê-las apropriadamente, respeitando o prazo para execução do trabalho.

 **Trabalhar com resultados intangíveis sem frustração**

Saber lidar com a subjetividade e com resultados qualitativos.

 **Trabalhar sob pressão**

Desenvolver o trabalho nos padrões de resultados esperados dentro de ambientes/ situações urgentes, hostis e de coação, mantendo o equilíbrio emocional e o comportamento estável e maduro.

 **Uso de redes de contatos**

Capacidade de inserção em networking, para compartilhamento de problemas e soluções, relacionando-se de forma construtiva.

 **Versatilidade**

Adaptável a diferentes situações com capacidade ou experiência para vivenciar diversos papéis e novas

posições, demonstrando disposição, interesse e abertura para entendê-las.

**Visão de futuro**

Orientado para o futuro. Normalmente possui pensamento estratégico mais voltado ao planejamento que à operacionalização.

**Visão global**

Enxergar além das especialidades e do tecnicismo, com amplos conhecimentos gerais e analisando as situações com a lógica do todo. Realizar abstrações que possibilitem a compreensão do trabalho e da empresa de forma global, sistêmica e integrada interna e externamente. Realizar conexões entre o trabalho realizado e as outras atividades da organização como um todo.

Enviar



## Competências Referenciais para Inteligência Competitiva

**A sua contribuição é muito importante. A estrutura da pesquisa permite que você responda partes, adequando assim, sua disponibilidade para responder.**

**Passo 3:** Classifique os **Conhecimentos** do profissional de IC de acordo com a sua influência no desempenho da atividade de IC na sua organização. Para classificar os atributos utilize:

- 1 Muito baixo:** para os atributos com nenhum impacto sobre as atividades de IC
- 2 Baixo:** para os atributos cuja ausência não compromete a realização das atividades
- 3 Médio:** para aqueles atributos que tem algum impacto nas atividades
- 4 Alto:** para os que impactam positivamente na performance do processo de IC
- 5 Muito Alto:** para os atributos cuja ausência não permite o desenvolvimento das atividades, impactando diretamente na sua performance. Como “Muito Alto” são atributos que devem ser requisitados no processo/atividade de IC nas quais se deseja ser líder de mercado

- Conduzir auditorias de inteligência**  
Conhecimento de métodos e técnicas para o levantamento de fontes de informação disponíveis interna e externamente à organização.
- Contra-Inteligência**  
Conhecimento de técnicas de proteção das informações estratégicas.
- Estratégia organizacional**  
Conhecimentos dos fundamentos teóricos, dos métodos e das ferramentas relacionados à estratégia empresarial.
- Estrutura de poder da organização**  
Conhecer os principais tomadores de decisão da organização, bem como o modo pelo qual os indivíduos operam em meio às estruturas sociais e políticas da organização.
- Ferramentas de groupware**  
Conhecimento de soluções de compartilhamento de informações, que estimule o trabalho em rede.
- Fontes de informação**  
Conhecimento sobre fontes de informação, sua identificação e uso corretos.
- Inteligência Competitiva**  
Conhecimentos em Inteligência Competitiva (terminologia, conceitos, utilidade, implantação e operacionalização).

- Línguas estrangeiras**  
Proficiência em línguas estrangeiras (sobretudo o Inglês).
- Mecanismos de troca de informações na organização e no setor industrial**  
Conhecer o fluxo de informações tanto da organização quanto do setor industrial em que se insere.
- Metodologia científica**  
Conhecimento sobre o instrumental metodológico fundamental para a atividade investigativa científica, essencial à compreensão do processo de análise.
- Métodos e técnicas de análise**  
Conhecimento sobre a estruturação de um processo analítico em IC, bem como de seus métodos e técnicas.
- Métodos, técnicas e ferramentas de coleta**  
Conhecimento dos métodos, técnicas e ferramentas de coleta (tanto de fontes primárias quanto de secundárias).
- Organização da informação**  
Conhecimento em catalogação, classificação e indexação de informações.
- Planejamento**  
Conhecimentos dos métodos e das ferramentas relacionados ao planejamento.
- Relatórios**  
Conhecimento sobre a forma correta de redação de relatórios de IC.
- Setor industrial**  
Conhecimentos sobre a concorrência, os marcos regulatórios, clientes, fornecedores e outros aspectos relacionados ao setor industrial.
- Técnicas de entrevista**  
Técnicas de coleta de informações de fontes primárias, através de abordagens do tipo face a face, por telefone, etc.
- Tecnologia da informação**  
Conhecimento em hardware (equipamentos) e softwares (aplicativos) relacionados à sua função.
- Terminologia do setor**  
Conhecimento da linguagem técnica do setor.

Enviar





## Competências Referenciais para Inteligência Competitiva

**A sua contribuição é muito importante. A estrutura da pesquisa permite que você responda partes, adequando assim, sua disponibilidade para responder.**

**Passo 4 :** Classifique as **Atitudes** do profissional de IC de acordo com a sua influência no desempenho de IC na sua organização. Para classificar os atributos utilize:

- 1 Muito baixo:** para os atributos com nenhum impacto sobre as atividades de IC
- 2 Baixo:** para os atributos cuja ausência não compromete a realização das atividades
- 3 Médio:** para aqueles atributos que tem algum impacto nas atividades
- 4 Alto:** para os que impactam positivamente na performance do processo de IC
- 5 Muito Alto:** para os atributos cuja ausência não permite o desenvolvimento das atividades, impactando diretamente na sua performance. Como “Muito Alto” são atributos que devem ser requisitados no processo/atividade de IC nas quais se deseja ser líder de mercado

### Agilidade

Desenvolver os trabalhos de forma rápida, desembaraçada e com destreza.

### Assertividade

Agir de forma que incentive e ampare o grupo de trabalho para o alcance dos resultados desejados.

### Confiabilidade

Transmitir segurança, fidelidade, transparência e demonstrar respeito com os demais.

### Cooperação

Interesse e disponibilidade para ajudar outras pessoas na realização dos trabalhos e consecução de objetivos, compartilhando conhecimentos, informações, incentivando a troca e o interesse pelo crescimento conjunto.

### Criatividade

Apresentar novos padrões, idéias originais e soluções inovadoras para situações de trabalho. Perceber as oportunidades de negócio que não estão evidentes, bem como soluções para situações de trabalho, mediante a concepção e utilização de novas idéias por meio de analogias com situações semelhantes, aprendidas e/ou vivenciadas.

### Curiosidade

Busca pelo novo, vontade de ver e de conhecer.

**Detalhista**

Preocupar-se com os pormenores, agindo cautelosa e cuidadosamente. Ser meticoloso.

 **Diplomacia**

Capacidade de apresentar-se de maneira que as relações se mantenham no mais alto grau de respeito, buscando associações e consensos quando em situações de potencial atrito.

 **Discrição**

Astúcia ou habilidade com que se trata qualquer negócio de âmbito reservado, mantendo as informações preservadas até segunda ordem.

 **Empatia**

Colocar-se no lugar do outro, enxergando situações e acontecimentos pelos olhos do outro.

 **Estar constantemente atento às informações**

Monitorar o ambiente baseado nas questões a serem respondidas.

 **Ética**

Agir segundo o conjunto de regras que orientam a conduta no âmbito da atividade profissional. Demonstrar integridade, respeito pelas pessoas e senso de justiça.

 **Flexibilidade**

Aceitar e adaptar-se com facilidade à novas situações propostas. Perceber e reagir adequadamente às mudanças, sem atitudes preconcebidas ou rígidas, demonstrando abertura, disposição e interesse.

 **Humildade**

Ser simples, modesto. Ter consciência da sua implicação na equipe.

 **Iniciativa**

Iniciar o trabalho por conta própria e influenciar o curso dos acontecimentos.

 **Motivação**

Conjunto de fatores conscientes ou não, que determinam uma ação. Interesse, boa vontade e curiosidade frente aos desafios e oportunidades apresentados. Pré-disposição para o trabalho.

 **Observação**

Estar atento ao ambiente e ter capacidade de captar as informações necessárias.

 **Otimismo**

Enfatizar o lado positivo e fortalecer a esperança mesmo em situações adversas.

**Percepção**

Idéia, compreensão de algo. Ato ou efeito de perceber pelos órgãos do sentido.

 **Perfeccionismo**

Tendência a fazer tudo com perfeição

 **Perseverança**

Não se deixar abater pelos obstáculos / persistência / obstinação.

 **Pró-atividade**

Capacidade de se antecipar aos fatos, tendo ações preventivas no sentido de conduzir a equipe a atingir os melhores resultados.

 **Respeito**

Sentimento que leva a tratar algo ou alguém com consideração

 **Senso crítico**

Formular julgamentos corretos e ponderados, tendo capacidade de fazer apreciações minuciosas, com discernimento e critério.

 **Seriedade**

Capacidade de tratar as informações com maturidade e objetividade.

Enviar



## Competências Referenciais para Inteligência Competitiva (IC)

### Agradecimentos

Como pesquisador e associado ABRAIC, ICBRASIL e SCIP, agradeço em nome de toda a equipe envolvida na pesquisa a sua participação. As Informações geradas através da análise do questionário estarão disponíveis para todos participantes da pesquisa e serão divulgadas através da tese, da ABRAIC, da ICBRASIL, do NIT/Materiais e em periódicos científicos.

**Muito obrigado!!!**

#### **Roniberto Morato do Amaral**

Doutorando do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da UFSCar.

E-mail: [roniberto@nit.ufscar.br](mailto:roniberto@nit.ufscar.br)

[Sobre a pesquisa](#)

[Sobre o pesquisador](#)

[Sobre apoio](#)

---

### Apoio:



Engenharia de  
Produção



Ciência da  
Informação



Associação Brasileira dos Analistas  
de Inteligência Competitiva



Capacitação Inovação Tecnologia

[Página inicial](#)

[Política de Privacidade](#)

[Sobre apoio](#)

**APÊNDICE B – Carta Convite**

Prezado senhor (a),

Venho **convidá-lo(a) a participar da pesquisa “Competências Referenciais para Inteligência Competitiva no Brasil”**, realizada pelo Núcleo de Informação Tecnológica em Materiais da Universidade Federal de São Carlos, com a colaboração da Associação Brasileira de Analistas de Inteligência Competitiva – ABRAIC, da Associação dos Ex-Alunos do Curso de Especialização em Inteligência Competitiva no Brasil – ICBRASIL, e que servirá de base para meu doutorado.

**O objetivo da pesquisa é identificar os atributos de competência** (conhecimentos, habilidades e atitudes) que têm maior impacto na atuação do profissional de IC. Conhecer esses atributos contribui para a melhor gestão de pessoas e o aumento da eficiência e eficácia das unidades de Inteligência Competitiva (IC).

A sua **participação é imprescindível** na construção do perfil de competências dos profissionais de IC brasileiros. Para contribuir com a pesquisa, basta responder ao questionário disponível na web.

Para responder ao questionário é preciso fazer um cadastro, quando cada participante escolherá um *login* e uma *senha* exclusivos. O cadastro tem função apenas gerencial. **As respostas não serão identificadas por participante.**

**É possível responder ao questionário no seu ritmo.** Ele pode ser respondido todo de uma vez ou pouco a pouco, conforme sua disponibilidade, ao longo de 15 dias.

A partir das percepções de todos os participantes será consolidado o perfil de competências referenciais para IC no Brasil. **O perfil de competências será amplamente divulgado** por meio da ABRAIC, da ICBRASIL, do NIT/Materiais – UFSCar, da tese e de periódicos científicos.

Além de contribuir para a construção do perfil de competências em IC no Brasil, o participante poderá fazer uma auto-avaliação sobre a abrangência e atualização de suas competências em IC.

Para participar, acesse o endereço eletrônico <http://apolo.nit.ufscar.br/cic> e selecione o link **“Inscrever-se na pesquisa”**. Ao se cadastrar o participante deverá digitar a chave de acesso **ABRAIC**.

Agradeço em nome de todos os envolvidos e conto com sua colaboração.

Atenciosamente,

---

Roniberto Morato do Amaral  
Pesquisador do NIT/Materiais - UFSCar  
Doutorando do PPG-EP – UFSCar  
Associado ABRAIC  
Associado SCIP  
[roniberto@nit.ufscar.br](mailto:roniberto@nit.ufscar.br)

Prezado senhor (a),

Venho **convidá-lo(a) a participar da pesquisa “Competências Referenciais para Inteligência Competitiva no Brasil”**, realizada pelo Núcleo de Informação Tecnológica em Materiais da Universidade Federal de São Carlos, com a colaboração da Associação Brasileira de Analistas de Inteligência Competitiva – ABRAIC, da Associação dos Ex-Alunos do Curso de Especialização em Inteligência Competitiva no Brasil – ICBRASIL, e que servirá de base para meu doutorado.

**O objetivo da pesquisa é identificar os atributos de competência** (conhecimentos, habilidades e atitudes) que têm maior impacto na atuação do profissional de IC. Conhecer esses atributos contribui para a melhor gestão de pessoas e o aumento da eficiência e eficácia das unidades de Inteligência Competitiva (IC).

A sua **participação é imprescindível** na construção do perfil de competências dos profissionais de IC brasileiros. Para contribuir com a pesquisa, basta responder ao questionário disponível na web.

Para responder ao questionário é preciso fazer um cadastro, quando cada participante escolherá um *login* e uma *senha* exclusivos. O cadastro tem função apenas gerencial. **As respostas não serão identificadas por participante.**

**É possível responder ao questionário no seu ritmo.** Ele pode ser respondido todo de uma vez ou pouco a pouco, conforme sua disponibilidade, ao longo de 15 dias.

A partir das percepções de todos os participantes será consolidado o perfil de competências referenciais para IC no Brasil. **O perfil de competências será amplamente divulgado** por meio da ABRAIC, da ICBRASIL, do NIT/Materiais – UFSCar, da tese e de periódicos científicos.

Além de contribuir para a construção do perfil de competências em IC no Brasil, o participante poderá fazer uma auto-avaliação sobre a abrangência e atualização de suas competências em IC.

Para participar, acesse o endereço eletrônico <http://apolo.nit.ufscar.br/cic> e selecione o link **“Inscrever-se na pesquisa”**. Ao se cadastrar o participante deverá digitar a chave de acesso **ICBRASIL**.

Agradeço em nome de todos os envolvidos e conto com sua colaboração.

Atenciosamente,

---

Roniberto Morato do Amaral  
Pesquisador do NIT/Materiais - UFSCar  
Doutorando do PPG-EP – UFSCar  
Associado ABRAIC  
Associado SCIP  
[roniberto@nit.ufscar.br](mailto:roniberto@nit.ufscar.br)

Prezado senhor (a),

Venho **convidá-lo(a) a participar da pesquisa “Competências Referenciais para Inteligência Competitiva no Brasil”**, realizada pelo Núcleo de Informação Tecnológica em Materiais da Universidade Federal de São Carlos, com a colaboração da Associação Brasileira de Analistas de Inteligência Competitiva – ABRAIC, da Associação dos Ex-Alunos do Curso de Especialização em Inteligência Competitiva no Brasil – ICBRASIL, e que servirá de base para meu doutorado.

**O objetivo da pesquisa é identificar os atributos de competência** (conhecimentos, habilidades e atitudes) que têm maior impacto na atuação do profissional de IC. Conhecer esses atributos contribui para a melhor gestão de pessoas e o aumento da eficiência e eficácia das unidades de Inteligência Competitiva (IC).

A sua **participação é imprescindível** na construção do perfil de competências dos profissionais de IC brasileiros. Para contribuir com a pesquisa, basta responder ao questionário disponível na web.

Para responder ao questionário é preciso fazer um cadastro, quando cada participante escolherá um *login* e uma *senha* exclusivos. O cadastro tem função apenas gerencial. **As respostas não serão identificadas por participante.**

**É possível responder ao questionário no seu ritmo.** Ele pode ser respondido todo de uma vez ou pouco a pouco, conforme sua disponibilidade, ao longo de 15 dias.

A partir das percepções de todos os participantes será consolidado o perfil de competências referenciais para IC no Brasil. **O perfil de competências será amplamente divulgado** por meio da ABRAIC, da ICBRASIL, do NIT/Materiais – UFSCar, da tese e de periódicos científicos.

Além de contribuir para a construção do perfil de competências em IC no Brasil, o participante poderá fazer uma auto-avaliação sobre a abrangência e atualização de suas competências em IC.

Para participar, acesse o endereço eletrônico <http://apolo.nit.ufscar.br/cic> e selecione o link **“Inscrever-se na pesquisa”**. Ao se cadastrar o participante deverá digitar a chave de acesso **SCIP**.

Agradeço em nome de todos os envolvidos e conto com sua colaboração.

Atenciosamente,

---

Roniberto Morato do Amaral  
Pesquisador do NIT/Materiais - UFSCar  
Doutorando do PPG-EP – UFSCar  
Associado ABRAIC  
Associado SCIP  
[roniberto@nit.ufscar.br](mailto:roniberto@nit.ufscar.br)

Prezado senhor (a),

Venho **convidá-lo(a) a participar da pesquisa “Competências Referenciais para Inteligência Competitiva no Brasil”**, realizada pelo Núcleo de Informação Tecnológica em Materiais da Universidade Federal de São Carlos, com a colaboração da Associação Brasileira de Analistas de Inteligência Competitiva – ABRAIC, da Associação dos Ex-Alunos do Curso de Especialização em Inteligência Competitiva no Brasil – ICBRASIL, e que servirá de base para meu doutorado.

**O objetivo da pesquisa é identificar os atributos de competência** (conhecimentos, habilidades e atitudes) que têm maior impacto na atuação do profissional de IC. Conhecer esses atributos contribui para a melhor gestão de pessoas e o aumento da eficiência e eficácia das unidades de Inteligência Competitiva (IC).

A sua **participação é imprescindível** na construção do perfil de competências dos profissionais de IC brasileiros. Para contribuir com a pesquisa, basta responder ao questionário disponível na web.

Para responder ao questionário é preciso fazer um cadastro, quando cada participante escolherá um *login* e uma *senha* exclusivos. O cadastro tem função apenas gerencial. **As respostas não serão identificadas por participante.**

**É possível responder ao questionário no seu ritmo.** Ele pode ser respondido todo de uma vez ou pouco a pouco, conforme sua disponibilidade, ao longo de 15 dias.

A partir das percepções de todos os participantes será consolidado o perfil de competências referenciais para IC no Brasil. **O perfil de competências será amplamente divulgado** por meio da ABRAIC, da ICBRASIL, do NIT/Materiais – UFSCar, da tese e de periódicos científicos.

Além de contribuir para a construção do perfil de competências em IC no Brasil, o participante poderá fazer uma auto-avaliação sobre a abrangência e atualização de suas competências em IC.

Para participar, acesse o endereço eletrônico <http://apolo.nit.ufscar.br/cic> e selecione o link **“Inscrever-se na pesquisa”**. Ao se cadastrar o participante deverá digitar a chave de acesso **ORIENTADOR**.

Agradeço em nome de todos os envolvidos e conto com sua colaboração.

Atenciosamente,

---

Roniberto Morato do Amaral  
Pesquisador do NIT/Materiais - UFSCar  
Doutorando do PPG-EP – UFSCar  
Associado ABRAIC  
Associado SCIP  
[roniberto@nit.ufscar.br](mailto:roniberto@nit.ufscar.br)

Prezado senhor (a),

Venho **convidá-lo(a) a participar da pesquisa “Competências Referenciais para Inteligência Competitiva no Brasil”**, realizada pelo Núcleo de Informação Tecnológica em Materiais da Universidade Federal de São Carlos, com a colaboração da Associação Brasileira de Analistas de Inteligência Competitiva – ABRAIC, da Associação dos Ex-Alunos do Curso de Especialização em Inteligência Competitiva no Brasil – ICBRASIL, e que servirá de base para meu doutorado.

**O objetivo da pesquisa é identificar os atributos de competência** (conhecimentos, habilidades e atitudes) que têm maior impacto na atuação do profissional de IC. Conhecer esses atributos contribui para a melhor gestão de pessoas e o aumento da eficiência e eficácia das unidades de Inteligência Competitiva (IC).

A sua **participação é imprescindível** na construção do perfil de competências dos profissionais de IC brasileiros. Para contribuir com a pesquisa, basta responder ao questionário disponível na web.

Para responder ao questionário é preciso fazer um cadastro, quando cada participante escolherá um *login* e uma *senha* exclusivos. O cadastro tem função apenas gerencial. **As respostas não serão identificadas por participante.**

**É possível responder ao questionário no seu ritmo.** Ele pode ser respondido todo de uma vez ou pouco a pouco, conforme sua disponibilidade, ao longo de 15 dias.

A partir das percepções de todos os participantes será consolidado o perfil de competências referenciais para IC no Brasil. **O perfil de competências será amplamente divulgado** por meio da ABRAIC, da ICBRASIL, do NIT/Materiais – UFSCar, da tese e de periódicos científicos.

Além de contribuir para a construção do perfil de competências em IC no Brasil, o participante poderá fazer uma auto-avaliação sobre a abrangência e atualização de suas competências em IC.

Para participar, acesse o endereço eletrônico <http://apolo.nit.ufscar.br/cic> e selecione o link **“Inscrever-se na pesquisa”**. Ao se cadastrar o participante deverá digitar a chave de acesso **ORIENTADO**.

Agradeço em nome de todos os envolvidos e conto com sua colaboração.

Atenciosamente,

---

Roniberto Morato do Amaral  
Pesquisador do NIT/Materiais - UFSCar  
Doutorando do PPG-EP – UFSCar  
Associado ABRAIC  
Associado SCIP  
[roniberto@nit.ufscar.br](mailto:roniberto@nit.ufscar.br)

Prezado senhor (a),

Venho **convidá-lo(a) a participar da pesquisa “Competências Referenciais para Inteligência Competitiva no Brasil”**, realizada pelo Núcleo de Informação Tecnológica em Materiais da Universidade Federal de São Carlos, com a colaboração da Associação Brasileira de Analistas de Inteligência Competitiva – ABRAIC, da Associação dos Ex-Alunos do Curso de Especialização em Inteligência Competitiva no Brasil – ICBRASIL, e que servirá de base para meu doutorado.

**O objetivo da pesquisa é identificar os atributos de competência** (conhecimentos, habilidades e atitudes) que têm maior impacto na atuação do profissional de IC. Conhecer esses atributos contribui para a melhor gestão de pessoas e o aumento da eficiência e eficácia das unidades de Inteligência Competitiva (IC).

A sua **participação é imprescindível** na construção do perfil de competências dos profissionais de IC brasileiros. Para contribuir com a pesquisa, basta responder ao questionário disponível na web.

Para responder ao questionário é preciso fazer um cadastro, quando cada participante escolherá um *login* e uma *senha* exclusivos. O cadastro tem função apenas gerencial. **As respostas não serão identificadas por participante.**

**É possível responder ao questionário no seu ritmo.** Ele pode ser respondido todo de uma vez ou pouco a pouco, conforme sua disponibilidade, ao longo de 15 dias.

A partir das percepções de todos os participantes será consolidado o perfil de competências referenciais para IC no Brasil. **O perfil de competências será amplamente divulgado** por meio da ABRAIC, da ICBRASIL, do NIT/Materiais – UFSCar, da tese e de periódicos científicos.

Além de contribuir para a construção do perfil de competências em IC no Brasil, o participante poderá fazer uma auto-avaliação sobre a abrangência e atualização de suas competências em IC.

Para participar, acesse o endereço eletrônico <http://apolo.nit.ufscar.br/cic> e selecione o link “**Inscriver-se na pesquisa**”. Ao se cadastrar o participante deverá digitar a chave de acesso **EVENTO**.

Agradeço em nome de todos os envolvidos e conto com sua colaboração.

Atenciosamente,

---

Roniberto Morato do Amaral  
Pesquisador do NIT/Materiais - UFSCar  
Doutorando do PPG-EP – UFSCar  
Associado ABRAIC  
Associado SCIP  
[roniberto@nit.ufscar.br](mailto:roniberto@nit.ufscar.br)

Prezado senhor (a),

Venho **convidá-lo(a) a participar da pesquisa “Competências Referenciais para Inteligência Competitiva no Brasil”**, realizada pelo Núcleo de Informação Tecnológica em Materiais da Universidade Federal de São Carlos, com a colaboração da Associação Brasileira de Analistas de Inteligência Competitiva – ABRAIC, da Associação dos Ex-Alunos do Curso de Especialização em Inteligência Competitiva no Brasil – ICBRASIL, e que servirá de base para meu doutorado.

**O objetivo da pesquisa é identificar os atributos de competência** (conhecimentos, habilidades e atitudes) que têm maior impacto na atuação do profissional de IC. Conhecer esses atributos contribui para a melhor gestão de pessoas e o aumento da eficiência e eficácia das unidades de Inteligência Competitiva (IC).

A sua **participação é imprescindível** na construção do perfil de competências dos profissionais de IC brasileiros. Para contribuir com a pesquisa, basta responder ao questionário disponível na web.

Para responder ao questionário é preciso fazer um cadastro, quando cada participante escolherá um *login* e uma *senha* exclusivos. O cadastro tem função apenas gerencial. **As respostas não serão identificadas por participante.**

**É possível responder ao questionário no seu ritmo.** Ele pode ser respondido todo de uma vez ou pouco a pouco, conforme sua disponibilidade, ao longo de 15 dias.

A partir das percepções de todos os participantes será consolidado o perfil de competências referenciais para IC no Brasil. **O perfil de competências será amplamente divulgado** por meio da ABRAIC, da ICBRASIL, do NIT/Materiais – UFSCar, da tese e de periódicos científicos.

Além de contribuir para a construção do perfil de competências em IC no Brasil, o participante poderá fazer uma auto-avaliação sobre a abrangência e atualização de suas competências em IC.

Para participar, acesse o endereço eletrônico <http://apolo.nit.ufscar.br/cic> e selecione o link **“Inscrever-se na pesquisa”**. Ao se cadastrar o participante deverá digitar a chave de acesso **ESPECIALISTA**.

Agradeço em nome de todos os envolvidos e conto com sua colaboração.

Atenciosamente,

---

Roniberto Morato do Amaral  
Pesquisador do NIT/Materiais - UFSCar  
Doutorando do PPG-EP – UFSCar  
Associado ABRAIC  
Associado SCIP  
[roniberto@nit.ufscar.br](mailto:roniberto@nit.ufscar.br)

**APÊNDICE C – Coeficiente Alfa de Crombach (Conhecimento; Habilidade; Atitudes)**

<b>Atributos da dimensão Conhecimentos</b>	<b>Nº</b>	<b>Mean if</b>	<b>Var. if</b>	<b>StDv. if</b>	<b>Itm-Totl</b>	<b>Alpha if</b>
Conduzir auditorias de inteligência	52	69,82022	119,5182	10,93244	0,591568	0,896866
Contra-Inteligência	53	69,82022	123,3385	11,10579	0,431316	0,901882
Estratégia organizacional	54	69,43820	121,8866	11,04023	0,592960	0,896940
Estrutura de poder da organização	55	69,23595	123,3488	11,10625	0,524696	0,898779
Ferramentas de groupware	56	69,97753	122,6737	11,07581	0,539839	0,898362
Fontes de informação	57	69,16854	124,9267	11,17706	0,624441	0,897318
Inteligência Competitiva	58	69,10112	120,8999	10,99545	0,611941	0,896331
Línguas estrangeiras	59	69,59550	120,1285	10,96032	0,572428	0,897459
Mecanismos de troca de informações na organização e no setor industrial	60	69,69663	122,8630	11,08436	0,552833	0,898035
Metodologia científica	61	69,75281	125,8041	11,21624	0,362713	0,903487
Métodos e técnicas de análise	62	69,31461	120,5527	10,97965	0,658176	0,895162
Métodos, técnicas e ferramentas de coleta	63	69,38202	119,3147	10,92313	0,680465	0,894342
Organização da informação	64	69,55056	123,0789	11,09409	0,505594	0,899323
Planejamento	65	69,42696	124,1773	11,14349	0,506739	0,899259
Relatórios	66	69,61798	119,7867	10,94471	0,615407	0,896128
Setor industrial	67	69,65169	123,5303	11,11442	0,451307	0,901029
Técnicas de entrevista	68	69,62921	119,9412	10,95177	0,658641	0,895007
Tecnologia da informação	69	69,88764	126,3469	11,24041	0,388908	0,902299
Terminologia do setor	70	69,41573	121,7485	11,03397	0,548288	0,898129

Atributos da dimensão Habilidades	Nº	Mean if	Var. if	StDv. if	Itm-Totl	Alpha if
Aprender com as experiências	2	191,4382	979,5720	31,29811	0,564718	0,970125
Apresentação de resultados	3	191,3820	976,9103	31,25556	0,582101	0,970075
Capacidade de análise	4	191,1685	978,1176	31,27487	0,568612	0,970116
Capacidade de obtenção de informações não publicadas	5	191,7416	982,0568	31,33779	0,451130	0,970528
Capacidade de reconhecer padrões e de extrair implicações dos dados	6	191,4831	981,1711	31,32365	0,541079	0,970194
Capacidade de redação	7	191,7865	981,2915	31,32557	0,527624	0,970236
Capacidade de síntese	8	191,4944	971,0815	31,16218	0,715177	0,969681
Compreender tipos psicológicos	9	192,5056	971,2837	31,16542	0,639498	0,969894
Consideração dos modelos mentais dos decisores na apresentação dos resultados	10	191,9101	963,6998	31,04351	0,637154	0,969940
Destreza com as fontes	11	191,6966	977,8518	31,27062	0,627323	0,969951
Discernir	12	191,6292	970,4130	31,15145	0,636101	0,969906
Disposição para viajar	13	192,7303	994,6464	31,53802	0,225330	0,971480
Entrevistar	14	192,2247	966,1293	31,08262	0,631095	0,969945
Equilíbrio emocional	15	191,8652	978,6784	31,28384	0,546507	0,970186
Extrair dados relevantes	16	191,3258	972,8938	31,19125	0,700325	0,969735
Extrair implicações estratégicas	17	191,2247	974,0394	31,20960	0,619814	0,969958
Foco nos resultados	18	191,4157	987,0294	31,41702	0,512977	0,970270
Gerar explicações consistentes dos fatos	19	191,5281	975,8897	31,23923	0,717321	0,969737
Gerar recomendações de acordo com a análise	20	191,4157	972,5350	31,18549	0,647964	0,969870
Gerenciar a coleta de informações	21	191,7528	982,5232	31,34523	0,512404	0,970279
Gerenciar fontes de informação	22	191,8989	982,4504	31,34406	0,469045	0,970440
Identificação e uso de fontes convencionais	23	191,9663	983,2236	31,35640	0,437253	0,970568
Identificação e uso de fontes criativas	24	191,7640	970,7870	31,15746	0,707060	0,969699
Influência	25	192,3708	969,5143	31,13702	0,583509	0,970121
Interpretação de dados	26	191,3371	966,9650	31,09606	0,778368	0,969486
Intuição	27	192,0000	970,4045	31,15132	0,560628	0,970217
Julgamento	28	191,5843	968,5575	31,12166	0,710928	0,969671
Lidar com ambigüidades, conflitos e dados incompletos	29	191,5281	963,5526	31,04114	0,799929	0,969392
Liderança	30	191,8652	963,1054	31,03394	0,716300	0,969630
Negociação	31	191,7978	973,8691	31,20688	0,587040	0,970069
Organização e planejamento	32	191,4382	968,2012	31,11593	0,693278	0,969719
Organizar dados coletados	33	191,4719	985,9122	31,39924	0,515726	0,970261
Organizar equipes	34	191,7865	969,9432	31,14391	0,665609	0,969810
Pensamento analítico	35	191,3146	973,2718	31,19730	0,711567	0,969714
Percepção de sinais fracos	36	191,5843	968,6025	31,12238	0,701693	0,969697
Perspicácia	37	191,6629	972,6279	31,18698	0,634808	0,969910
Pontualidade	38	191,5506	972,7194	31,18845	0,608671	0,969996
Raciocínio estratégico	39	191,2921	973,2405	31,19680	0,650629	0,969865
Raciocínio lógico	40	191,5281	970,7886	31,15748	0,695369	0,969729
Reconhecer anomalias de informação	41	191,6067	968,5082	31,12086	0,687601	0,969738
Relacionamento com pessoas-chave	42	191,4607	976,3608	31,24677	0,611091	0,969987
Resolução de problemas	43	191,6292	970,7951	31,15759	0,730386	0,969643
Saber ouvir	44	191,3258	970,1073	31,14655	0,711007	0,969683
Saber quando parar a análise	45	191,7303	959,5902	30,97725	0,763210	0,969462
Trabalhar com resultados intangíveis sem frustração	46	191,8427	974,6943	31,22009	0,601274	0,970017
Trabalhar sob pressão	47	191,8090	970,8961	31,15921	0,561956	0,970203
Uso de redes de contatos	48	191,4607	972,0463	31,17766	0,644375	0,969880
Versatilidade	49	191,6180	973,1799	31,19583	0,701879	0,969734
Visão de futuro	50	191,4157	962,8497	31,02982	0,733617	0,969572
Visão global	51	191,1685	969,4210	31,13553	0,726715	0,969637

<b>Atributos da dimensão Atitudes</b>	<b>Nº</b>	<b>Mean if</b>	<b>Var. if</b>	<b>StDv. if</b>	<b>Itm-Totl</b>	<b>Alpha if</b>
Agilidade	71	98,88636	201,8280	14,20662	0,581273	0,941662
Assertividade	72	98,87500	203,9048	14,27952	0,618543	0,941235
Confiabilidade	73	98,48864	202,8862	14,24381	0,687847	0,940528
Cooperação	74	98,76136	203,6135	14,26932	0,613657	0,941266
Criatividade	75	98,71591	202,8625	14,24298	0,583186	0,941600
Curiosidade	76	98,80682	201,0649	14,17974	0,631068	0,941000
Detalhista	77	99,39773	201,9441	14,21070	0,511228	0,942845
Diplomacia	78	98,98864	204,5340	14,30154	0,501828	0,942633
Discrição	79	98,69318	201,3945	14,19135	0,628731	0,941031
Empatia	80	99,19318	200,6104	14,16370	0,632303	0,940985
Estar constantemente atento às informações	81	98,57954	204,4937	14,30013	0,582552	0,941622
Ética	82	98,30682	205,6900	14,34190	0,610258	0,941460
Flexibilidade	83	98,62500	203,9616	14,28151	0,612930	0,941293
Humildade	84	99,15909	201,3383	14,18937	0,531681	0,942549
Iniciativa	85	98,73864	199,4885	14,12404	0,685404	0,940290
Motivação	86	98,61364	200,0553	14,14409	0,748003	0,939671
Observação	87	98,55682	201,9286	14,21016	0,648069	0,940822
Otimismo	88	99,32954	198,6073	14,09281	0,653693	0,940723
Percepção	89	98,90909	201,7645	14,20438	0,559668	0,941998
Perfeccionismo	90	99,95454	203,9525	14,28119	0,498528	0,942754
Perseverança	91	98,96591	200,6920	14,16658	0,610018	0,941296
Pró-atividade	92	98,64773	199,7509	14,13333	0,718545	0,939929
Respeito	93	98,82954	200,8005	14,17041	0,621019	0,941136
Senso crítico	94	98,67046	198,3800	14,08474	0,724858	0,939765
Seriedade	95	98,48864	201,3181	14,18866	0,693430	0,940315

**APÊNDICE D – Análise de Correlação (Habilidades e Função de IC)**

Correlação entre função e as habilidades: a tabela apresenta a distribuição global dos dados

Habilidades	Coordenador	Coordenador	Coordenador	Coordenador	Row	Analista	Analista	Analista	Analista	Row	Coletor	Coletor	Coletor	Coletor	Row
1 : 1	0	1	0	1	2	0	1	1	0	2	1	1	0	0	2
1 : 2	2	0	0	0	2	1	0	1	0	2	0	0	0	0	2
1 : 3	4	3	3	5	15	2	2	6	5	15	5	7	2	1	15
1 : 4	10	5	4	15	34	2	3	17	12	34	1	14	7	12	34
1 : 5	6	3	8	19	36	0	4	18	14	36	2	16	6	12	36
1 : Total	22	12	15	40	89	5	10	43	31	89	9	38	15	27	89
2 : 1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1
2 : 2	2	1	2	1	6	0	2	2	2	6	1	3	1	1	6
2 : 3	4	3	2	2	11	2	1	5	3	11	3	4	1	3	11
2 : 4	9	3	3	14	29	1	2	17	9	29	1	9	5	14	29
2 : 5	7	4	8	23	42	2	5	18	17	42	4	21	8	9	42
2 : Total	22	12	15	40	89	5	10	43	31	89	9	38	15	27	89
3 : 1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1
3 : 2	1	2	1	1	5	1	2	2	0	5	3	1	0	1	5
3 : 3	7	1	0	1	9	2	2	2	3	9	2	2	2	3	9
3 : 4	8	2	2	5	17	2	2	10	3	17	0	4	3	10	17
3 : 5	6	7	11	33	57	0	3	29	25	57	4	31	10	12	57
3 : Total	22	12	15	40	89	5	10	43	31	89	9	38	15	27	89
4 : 1	2	0	0	0	2	0	0	2	0	2	0	0	0	2	2
4 : 2	3	2	5	0	10	1	2	2	5	10	2	3	3	2	10
4 : 3	3	1	1	12	17	1	3	9	4	17	1	10	1	5	17
4 : 4	11	6	0	16	33	2	4	18	9	33	5	10	9	9	33
4 : 5	3	3	9	12	27	1	1	12	13	27	1	15	2	9	27
4 : Total	22	12	15	40	89	5	10	43	31	89	9	38	15	27	89
5 : 1	0	0	2	0	2	0	2	0	0	2	1	0	0	1	2
5 : 2	1	1	0	1	3	0	0	2	1	3	0	1	1	1	3
5 : 3	3	0	4	6	13	2	2	4	5	13	1	6	1	5	13
5 : 4	14	6	3	16	39	2	4	22	11	39	4	14	9	12	39
5 : 5	4	5	6	17	32	1	2	15	14	32	3	17	4	8	32
5 : Total	22	12	15	40	89	5	10	43	31	89	9	38	15	27	89
6 : 1	0	1	1	0	2	0	1	1	0	2	0	1	0	1	2
6 : 2	1	2	1	1	5	1	2	0	2	5	2	1	0	2	5
6 : 3	7	5	3	9	24	2	2	10	10	24	3	8	9	4	24
6 : 4	10	4	6	18	38	2	2	22	12	38	3	19	3	13	38
6 : 5	4	0	4	12	20	0	3	10	7	20	1	9	3	7	20
6 : Total	22	12	15	40	89	5	10	43	31	89	9	38	15	27	89
7 : 1	0	1	1	0	2	0	1	1	0	2	1	1	0	0	2
7 : 2	0	1	1	2	4	0	2	0	2	4	1	2	0	1	4
7 : 3	6	3	2	0	11	1	2	3	5	11	2	2	4	3	11
7 : 4	11	5	6	19	41	4	3	22	12	41	4	15	7	15	41
7 : 5	5	2	5	19	31	0	2	17	12	31	1	18	4	8	31
7 : Total	22	12	15	40	89	5	10	43	31	89	9	38	15	27	89
8 : 1	4	2	2	1	9	1	3	4	1	9	2	1	2	4	9
8 : 2	1	2	1	7	11	0	1	5	5	11	2	5	2	2	11
8 : 3	10	5	7	19	41	1	4	21	15	41	3	19	8	11	41
8 : 4	5	2	4	11	22	2	2	12	6	22	2	9	2	9	22
8 : 5	2	1	1	2	6	1	0	1	4	6	0	4	1	1	6
8 : Total	22	12	15	40	89	5	10	43	31	89	9	38	15	27	89
9 : 1	3	2	2	1	8	0	4	2	2	8	2	1	3	2	8
9 : 2	0	3	2	0	5	0	0	3	2	5	1	1	1	2	5
9 : 3	8	0	2	13	23	2	3	14	4	23	3	12	2	6	23
9 : 4	5	5	4	13	27	1	2	13	11	27	0	11	7	9	27
9 : 5	6	2	5	13	26	2	1	11	12	26	3	13	2	8	26
9 : Total	22	12	15	40	89	5	10	43	31	89	9	38	15	27	89
10 : 1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1
10 : 2	1	2	1	0	4	0	1	3	0	4	2	1	0	1	4
10 : 3	8	5	5	5	23	2	3	6	12	23	2	11	6	4	23
10 : 4	10	3	4	22	39	3	1	23	12	39	3	17	6	13	39
10 : 5	3	2	5	12	22	0	4	11	7	22	1	9	3	9	22
10 : Total	22	12	15	40	89	5	10	43	31	89	9	38	15	27	89
11 : 1	1	1	0	1	3	0	1	2	0	3	0	1	0	2	3
11 : 2	2	0	2	2	6	0	2	2	2	6	0	2	2	2	6
11 : 3	4	5	4	3	16	2	2	5	7	16	5	3	4	4	16
11 : 4	9	3	3	18	33	1	2	23	7	33	1	18	2	12	33
11 : 5	6	3	6	16	31	2	3	11	15	31	3	14	7	7	31
11 : Total	22	12	15	40	89	5	10	43	31	89	9	38	15	27	89
12 : 1	5	1	1	8	15	3	2	8	2	15	2	7	0	6	15
12 : 2	4	1	6	8	19	1	1	7	10	19	3	11	2	3	19
12 : 3	6	7	3	13	29	1	0	20	8	29	3	11	5	10	29
12 : 4	5	2	3	8	18	0	5	7	6	18	1	5	5	7	18
12 : 5	2	1	2	3	8	0	2	1	5	8	0	4	3	1	8
12 : Total	22	12	15	40	89	5	10	43	31	89	9	38	15	27	89
13 : 1	2	1	1	3	7	1	3	2	1	7	3	2	0	2	7
13 : 2	5	2	1	6	14	2	1	7	4	14	3	4	4	3	14
13 : 3	8	3	6	8	25	1	1	16	7	25	2	11	2	10	25
13 : 4	6	3	4	15	28	1	3	13	11	28	0	12	7	9	28
13 : 5	1	3	3	8	15	0	2	5	8	15	1	9	2	3	15
13 : Total	22	12	15	40	89	5	10	43	31	89	9	38	15	27	89
14 : 1	2	0	0	1	3	0	2	1	0	3	1	0	1	1	3
14 : 2	1	2	3	1	7	1	1	1	4	7	1	5	0	1	7
14 : 3	4	6	2	9	21	1	0	12	8	21	2	7	4	8	21
14 : 4	10	4	8	19	41	2	5	19	15	41	2	18	8	13	41
14 : 5	5	0	2	10	17	1	2	10	4	17	3	8	2	4	17
14 : Total	22	12	15	40	89	5	10	43	31	89	9	38	15	27	89
15 : 1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1
15 : 2	2	1	1	2	6	0	4	1	1	6	3	0	2	1	6
15 : 3	1	0	1	2	4	1	1	1	1	4	0	2	0	2	4
15 : 4	10	7	4	17	38	2	2	20	14	38	2	15	7	14	38
15 : 5	9	3	9	19	40	2	3	20	15	40	4	20	6	10	40
15 : Total	22	12	15	40	89	5	10	43	31	89	9	38	15	27	89
16 : 1	0	1	1	1	3	0	2	1	0	3	0	1	0	2	3
16 : 2	1	1	0	1	3	0	1	1	1	3	2	0	1	0	3
16 : 3	1	1	1	3	6	1	2	1	2	6	1	2	2	1	6
16 : 4	10	4	2	10	26	2	3	14	7	26	1	11	4	10	26
16 : 5	10	5	11	25	51	2	2	26	21	51	5	24	8	14	51
16 : Total	22	12	15	40	89	5	10	43	31	89	9	38	15	27	89
17 : 2	2	0	0	0	2	0	1	1	0	2	0	1	1	0	2
17 : 3	5	3	3	5	16	1	2	8	5	16	4	3	2	7	16
17 : 4	7	5	6	20	38	2	1	21	14	38	2	21	5	10	38
17 : 5	8	4	6	15	33	2	6	13	12	33	3	13	7	10	33
17 : Total	22	12	15	40	89	5	10	43	31	89	9	38	15	27	89
18 : 1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1

18 : 2	1	0	1	0	2	0	1	0	1	2	1	0	1	0	2
18 : 3	5	3	3	5	16	1	3	8	4	16	3	5	2	6	16
18 : 4	12	7	5	20	44	3	5	24	12	44	4	19	7	14	44
18 : 5	4	1	6	15	26	1	1	10	14	26	1	13	5	7	26
18 : Total	22	12	15	40	89	5	10	43	31	89	9	38	15	27	89
19 : 1	0	1	0	1	2	0	1	1	0	2	0	1	0	1	2
19 : 2	1	1	2	1	5	0	3	1	1	5	2	0	1	2	5
19 : 3	4	1	1	4	10	1	1	6	2	10	1	4	3	2	10
19 : 4	12	6	3	12	33	3	2	19	9	33	2	13	3	15	33
19 : 5	5	3	9	22	39	1	3	16	19	39	4	20	8	7	39
19 : Total	22	12	15	40	89	5	10	43	31	89	9	38	15	27	89
20 : 1	0	1	0	1	2	0	1	0	1	2	0	0	0	0	2
20 : 2	3	0	1	1	5	1	1	1	2	5	1	2	1	1	5
20 : 3	4	3	6	8	21	1	1	11	8	21	2	11	2	6	21
20 : 4	12	6	2	21	41	3	2	23	13	41	4	17	6	14	41
20 : 5	3	2	6	9	20	0	5	8	7	20	0	8	6	6	20
20 : Total	22	12	15	40	89	5	10	43	31	89	9	38	15	27	89
21 : 1	0	1	1	1	3	0	1	1	1	3	2	0	0	1	3
21 : 2	2	0	2	4	8	1	1	4	2	8	2	4	0	2	8
21 : 3	5	3	6	9	23	1	1	12	9	23	3	11	3	6	23
21 : 4	11	5	2	19	37	3	2	20	12	37	2	17	6	12	37
21 : 5	4	3	4	7	18	0	5	6	7	18	0	6	6	6	18
21 : Total	22	12	15	40	89	5	10	43	31	89	9	38	15	27	89
22 : 1	1	1	0	1	3	0	1	0	2	3	2	1	0	0	3
22 : 2	3	0	4	3	10	1	1	4	4	10	1	7	0	2	10
22 : 3	5	5	1	15	26	1	2	16	7	26	3	12	6	5	26
22 : 4	11	5	3	12	31	2	3	16	10	31	2	9	6	14	31
22 : 5	2	1	7	9	19	1	3	7	8	19	1	9	3	6	19
22 : Total	22	12	15	40	89	5	10	43	31	89	9	38	15	27	89
23 : 1	0	1	1	0	2	0	1	1	0	2	2	0	0	0	2
23 : 2	2	1	2	2	7	0	1	4	2	7	0	2	1	4	7
23 : 3	4	2	4	7	17	1	3	8	5	17	1	7	2	7	17
23 : 4	13	6	2	23	44	4	3	22	15	44	6	18	9	11	44
23 : 5	3	2	6	8	19	0	2	8	9	19	0	11	3	5	19
23 : Total	22	12	15	40	89	5	10	43	31	89	9	38	15	27	89
24 : 1	2	2	1	2	7	1	1	4	1	7	3	1	1	2	7
24 : 2	5	2	5	6	18	2	4	7	5	18	3	4	3	8	18
24 : 3	8	2	3	16	29	0	3	15	11	29	2	13	5	9	29
24 : 4	4	5	2	10	21	1	1	11	8	21	0	12	4	5	21
24 : 5	3	1	4	6	14	1	1	6	6	14	1	8	2	3	14
24 : Total	22	12	15	40	89	5	10	43	31	89	9	38	15	27	89
25 : 1	0	0	1	1	2	0	2	0	0	2	2	0	0	0	2
25 : 2	1	3	0	0	4	0	0	3	1	4	1	1	1	1	4
25 : 3	3	2	0	2	7	1	0	3	3	7	1	1	1	4	7
25 : 4	14	3	4	14	35	4	5	19	7	35	3	11	7	14	35
25 : 5	4	4	10	23	41	0	3	18	20	41	2	25	6	8	41
25 : Total	22	12	15	40	89	5	10	43	31	89	9	38	15	27	89
26 : 1	3	2	0	2	7	1	1	4	1	7	3	1	1	2	7
26 : 2	3	1	3	1	8	0	1	4	3	8	2	0	3	3	8
26 : 3	3	2	5	14	24	0	2	13	9	24	1	13	2	8	24
26 : 4	7	5	4	12	28	1	6	12	9	28	1	12	6	9	28
26 : 5	6	2	3	11	22	3	0	10	9	22	2	12	3	5	22
26 : Total	22	12	15	40	89	5	10	43	31	89	9	38	15	27	89
27 : 1	1	1	0	1	3	0	1	1	1	3	1	1	1	0	3
27 : 2	2	0	1	1	4	1	2	1	0	4	2	0	0	2	4
27 : 3	4	4	2	4	14	1	1	5	7	14	1	5	4	4	14
27 : 4	12	3	7	17	39	3	5	21	10	39	3	16	6	14	39
27 : 5	3	4	5	17	29	0	1	15	13	29	2	16	4	7	29
27 : Total	22	12	15	40	89	5	10	43	31	89	9	38	15	27	89
28 : 1	0	1	0	1	2	0	1	1	0	2	2	0	0	0	2
28 : 2	1	1	2	1	5	1	3	1	0	5	2	1	0	2	5
28 : 3	6	2	4	2	14	1	0	7	6	14	0	5	2	7	14
28 : 4	11	4	1	19	35	2	3	23	7	35	2	15	9	9	35
28 : 5	4	4	8	17	33	1	3	11	18	33	3	17	4	9	33
28 : Total	22	12	15	40	89	5	10	43	31	89	9	38	15	27	89
29 : 1	1	2	0	2	5	0	1	4	0	5	2	2	0	1	5
29 : 2	3	1	2	1	7	0	2	2	3	7	1	3	1	2	7
29 : 3	5	2	4	9	20	2	0	13	5	20	1	9	2	8	20
29 : 4	10	4	6	15	35	2	2	17	14	35	2	13	7	13	35
29 : 5	3	3	3	13	22	1	5	7	9	22	3	11	5	3	22
29 : Total	22	12	15	40	89	5	10	43	31	89	9	38	15	27	89
30 : 1	1	1	0	1	3	0	1	1	1	3	1	1	0	1	3
30 : 2	2	1	2	3	8	1	1	5	1	8	2	2	0	4	8
30 : 3	3	6	2	8	19	1	1	9	8	19	2	7	3	7	19
30 : 4	9	2	9	16	36	1	2	19	14	36	2	17	7	10	36
30 : 5	7	2	2	12	23	2	5	9	7	23	2	11	5	5	23
30 : Total	22	12	15	40	89	5	10	43	31	89	9	38	15	27	89
31 : 1	0	1	0	1	2	0	1	1	0	2	1	1	0	0	2
31 : 2	2	3	1	0	6	0	1	3	2	6	1	2	1	2	6
31 : 3	3	2	3	3	11	1	1	4	5	11	2	3	2	4	11
31 : 4	6	3	4	17	30	2	1	17	10	30	1	16	5	8	30
31 : 5	11	3	7	19	40	2	6	18	14	40	4	16	7	13	40
31 : Total	22	12	15	40	89	5	10	43	31	89	9	38	15	27	89
32 : 2	1	0	1	0	2	0	1	0	1	2	1	0	1	0	2
32 : 3	5	4	5	6	20	2	2	9	7	20	4	10	1	5	20
32 : 4	7	2	4	22	35	2	2	19	12	35	1	17	5	12	35
32 : 5	9	6	5	12	32	1	5	15	11	32	3	11	8	10	32
32 : Total	22	12	15	40	89	5	10	43	31	89	9	38	15	27	89
33 : 1	1	1	0	1	3	0	1	2	0	3	2	0	0	1	3
33 : 2	1	2	1	1	5	0	1	3	1	5	1	3	0	1	5
33 : 3	5	4	4	12	25	1	3	12	9	25	3	12	4	6	25
33 : 4	11	1	6	14	32	3	3	15	11	32	1	14	3	14	32
33 : 5	4	4	4	12	24	1	2	11	10	24	2	9	8	5	24
33 : Total	22	12	15	40	89	5	10	43	31	89	9	38	15	27	89
34 : 2	1	1	1	2	5	0	3	1	1	5	2	1	1	1	5
34 : 3	5	4	1	11	21	2	1	3	5	11	1	2	3	5	11
34 : 4	10	2	3	15	30	2	4	21	3	30	2	12	4	12	30
34 : 5	6	5	10	22	43	1	2	18	22	43	4	23	7	9	43
34 : Total	22	12	15	40	89	5	10	43	31	89	9	38	15	27	89
35 : 1	0	0	1	1	2	0	2	0	2	2	2	0	0	0	2
35 : 2	1	2	1	2	6	0	2	3	1	6	1	2	1	2	6
35 : 3	5	2	2	6	15	1	1	7	6	15	0	6	3	6	15
35 : 4	12	5	3	15	35	2	3	21	9	35	2	13	7	13	35
35 : 5	4	3	8	16	31	2	2	12	15	31	4	17	4	6	31
35 : Total	22	12	15	40	89	5	10	43	31	89	9	38	15	27	89
36 : 1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1

36 : 2	2	2	1	3	8	1	2	2	3	8	2	2	1	3	8
36 : 3	5	2	2	10	19	0	2	11	6	19	1	11	4	3	19
36 : 4	11	4	4	13	32	1	1	21	9	32	1	11	6	14	32
36 : 5	4	4	7	14	29	3	4	9	13	29	4	14	4	7	29
36 : Total	22	12	15	40	89	5	10	43	31	89	9	38	15	27	89
37 : 1	1	1	1	0	3	0	1	2	0	3	0	1	0	2	3
37 : 2	3	1	1	1	6	0	1	4	1	6	2	2	1	1	6
37 : 3	3	2	3	3	11	1	0	5	5	11	1	5	1	4	11
37 : 4	9	5	3	19	36	2	2	19	13	36	2	14	7	13	36
37 : 5	6	3	7	17	33	2	6	13	12	33	4	16	6	7	33
37 : Total	22	12	15	40	89	5	10	43	31	89	9	38	15	27	89
38 : 1	0	2	0	0	2	0	0	2	0	2	0	1	0	1	2
38 : 2	1	1	2	0	4	0	2	2	0	4	2	1	0	1	4
38 : 3	5	1	0	2	8	1	2	3	2	8	1	1	3	3	8
38 : 4	6	1	4	18	29	1	4	12	12	29	0	14	5	10	29
38 : 5	10	7	9	20	46	3	2	24	17	46	6	21	7	12	46
38 : Total	22	12	15	40	89	5	10	43	31	89	9	38	15	27	89
39 : 1	0	2	0	0	2	0	0	2	0	2	0	1	0	1	2
39 : 2	2	1	1	1	5	1	2	2	0	5	3	1	0	1	5
39 : 3	5	3	2	2	12	1	3	3	5	12	1	3	3	5	12
39 : 4	11	2	5	21	39	2	2	23	12	39	2	19	8	10	39
39 : 5	4	4	7	16	31	1	3	13	14	31	3	14	4	10	31
39 : Total	22	12	15	40	89	5	10	43	31	89	9	38	15	27	89
40 : 1	1	1	1	2	5	0	3	2	0	5	2	1	0	2	5
40 : 2	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1
40 : 3	7	3	2	3	15	2	1	6	6	15	3	6	3	3	15
40 : 4	8	6	4	22	40	2	3	22	13	40	3	18	8	11	40
40 : 5	6	1	8	13	28	1	3	12	12	28	1	12	4	11	28
40 : Total	22	12	15	40	89	5	10	43	31	89	9	38	15	27	89
41 : 1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1
41 : 2	3	1	1	0	5	0	2	3	0	5	2	0	1	2	5
41 : 3	4	2	4	4	14	1	0	7	6	14	3	6	2	3	14
41 : 4	10	5	0	18	33	2	5	16	10	33	3	13	6	11	33
41 : 5	4	4	10	18	36	2	3	16	15	36	1	19	6	10	36
41 : Total	22	12	15	40	89	5	10	43	31	89	9	38	15	27	89
42 : 1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1
42 : 2	2	2	1	2	7	0	3	3	1	7	3	0	1	3	7
42 : 3	4	1	3	5	13	1	0	8	4	13	0	7	1	5	13
42 : 4	14	6	4	20	44	2	3	24	15	44	2	19	10	13	44
42 : 5	2	2	7	13	24	2	4	7	11	24	4	11	3	6	24
42 : Total	22	12	15	40	89	5	10	43	31	89	9	38	15	27	89
43 : 1	0	2	0	0	2	0	0	2	0	2	1	1	0	0	2
43 : 2	2	0	1	0	3	0	1	1	1	3	1	0	1	1	3
43 : 3	5	3	2	1	11	1	2	4	4	11	2	1	3	5	11
43 : 4	9	2	4	14	29	2	1	16	10	29	1	14	6	8	29
43 : 5	6	5	8	25	44	2	6	20	16	44	4	22	5	13	44
43 : Total	22	12	15	40	89	5	10	43	31	89	9	38	15	27	89
44 : 1	0	2	1	1	4	0	2	1	1	4	2	2	0	0	4
44 : 2	2	2	0	2	6	1	0	4	1	6	2	1	1	2	6
44 : 3	9	2	5	5	21	1	2	11	7	21	2	8	3	8	21
44 : 4	7	5	4	12	28	2	3	14	9	28	1	10	7	10	28
44 : 5	4	1	5	20	30	1	3	13	13	30	2	17	4	7	30
44 : Total	22	12	15	40	89	5	10	43	31	89	9	38	15	27	89
45 : 1	0	2	0	0	2	0	0	2	0	2	0	1	0	1	2
45 : 2	1	2	1	4	8	1	2	4	1	8	4	2	0	2	8
45 : 3	9	3	3	9	24	1	1	15	7	24	2	9	5	8	24
45 : 4	7	3	7	17	34	2	5	11	16	34	2	16	8	8	34
45 : 5	5	2	4	10	21	1	2	11	7	21	1	10	2	8	21
45 : Total	22	12	15	40	89	5	10	43	31	89	9	38	15	27	89
46 : 1	1	3	0	2	6	0	1	4	1	6	2	2	1	1	6
46 : 2	2	2	1	2	7	1	2	3	1	7	3	2	0	2	7
46 : 3	4	2	3	8	17	1	2	8	6	17	2	5	2	8	17
46 : 4	11	1	4	16	32	0	4	17	11	32	0	17	7	8	32
46 : 5	4	4	7	12	27	3	1	11	12	27	2	12	5	8	27
46 : Total	22	12	15	40	89	5	10	43	31	89	9	38	15	27	89
47 : 1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1
47 : 2	2	3	1	1	7	1	2	3	1	7	3	2	0	2	7
47 : 3	4	0	4	5	13	1	3	5	4	13	0	6	4	3	13
47 : 4	6	4	2	17	29	0	2	17	10	29	4	11	6	8	29
47 : 5	9	5	8	17	39	3	3	17	16	39	2	19	5	13	39
47 : Total	22	12	15	40	89	5	10	43	31	89	9	38	15	27	89
48 : 2	0	3	1	1	5	0	2	2	1	5	3	2	0	0	5
48 : 3	12	1	5	5	23	2	2	13	6	23	2	9	3	9	23
48 : 4	2	4	2	25	33	0	3	17	13	33	1	17	6	9	33
48 : 5	8	4	7	9	28	3	3	11	11	28	3	10	6	9	28
48 : Total	22	12	15	40	89	5	10	43	31	89	9	38	15	27	89
49 : 1	0	3	0	0	3	0	0	3	0	3	1	1	0	1	3
49 : 2	2	0	1	2	5	0	3	1	1	5	2	1	1	1	5
49 : 3	6	1	2	4	13	2	2	6	3	13	0	3	3	7	13
49 : 4	5	2	2	14	23	1	2	13	7	23	2	12	3	6	23
49 : 5	9	6	10	20	45	2	3	20	20	45	4	21	8	12	45
49 : Total	22	12	15	40	89	5	10	43	31	89	9	38	15	27	89
50 : 1	0	2	0	0	2	0	0	2	0	2	0	1	0	1	2
50 : 2	0	1	1	1	3	0	2	1	0	3	3	0	0	0	3
50 : 3	4	0	0	4	8	1	2	4	1	8	0	3	2	3	8
50 : 4	6	3	3	9	21	1	1	10	9	21	1	11	4	5	21
50 : 5	12	6	11	26	55	3	5	26	21	55	5	23	9	18	55
50 : Total	22	12	15	40	89	5	10	43	31	89	9	38	15	27	89

**APÊNDICE E – Análise de Correlação (Funções e Fases do Ciclo IC)**

Correlação entre os diferentes funções e a sua intensidade de atuação com as fase do ciclo: a tabela apresenta a distribuição global dos dados

Funções	N	N	Row	P	P	Row	C	C	Row	A	A	Row	D	D	Row	AV	AV	Row
Coordenador: 0	11	11	22	12	10	22	5	17	22	2	20	22	13	9	22	15	7	22
Coordenador: 1	2	10	12	6	6	12	4	8	12	3	9	12	4	8	12	6	6	12
Coordenador: 2	3	12	15	3	12	15	3	12	15	1	14	15	2	13	15	5	10	15
Coordenador: 3	6	34	40	6	34	40	15	25	40	9	31	40	10	30	40	10	30	40
Coordenador: Total	22	67	89	27	62	89	27	62	89	15	74	89	29	60	89	36	53	89
Analista: 0	1	4	5	2	3	5	2	3	5	2	3	5	3	2	5	3	2	5
Analista: 1	2	8	10	3	7	10	2	8	10	4	6	10	6	4	10	7	3	10
Analista: 2	13	30	43	12	31	43	13	30	43	8	35	43	14	29	43	19	24	43
Analista: 3	6	25	31	10	21	31	10	21	31	1	30	31	6	25	31	7	24	31
Analista: Total	22	67	89	27	62	89	27	62	89	15	74	89	29	60	89	36	53	89
Coletor : 0	3	6	9	3	6	9	6	3	9	1	8	9	4	5	9	5	4	9
Coletor : 1	6	32	38	8	30	38	17	21	38	5	33	38	8	30	38	9	29	38
Coletor : 2	4	11	15	6	9	15	3	12	15	1	14	15	6	9	15	5	10	15
Coletor : 3	9	18	27	10	17	27	1	26	27	8	19	27	11	16	27	17	10	27
Coletor : Total	22	67	89	27	62	89	27	62	89	15	74	89	29	60	89	36	53	89

**APÊNDICE F – Análise Fatorial (Conhecimento, Habilidade e Atitudes)**

<b>Atributos da dimensão Conhecimentos</b>	<b>Factor</b>	<b>Factor</b>	<b>Factor</b>	<b>Factor</b>	<b>Factor</b>
Conduzir auditorias de inteligência	0,585139	0,333719	0,050024	0,164070	0,066601
Contra-Inteligência	0,739282	0,000689	-0,225393	0,153289	0,056319
Estratégia organizacional	0,581077	0,256591	-0,070585	0,222426	0,242292
Estrutura de poder da organização	0,445857	0,311636	-0,299372	0,236159	0,251537
Ferramentas de groupware	0,636455	0,026233	0,241238	0,155656	0,389303
Fontes de informação	0,304884	0,391428	-0,119426	0,552710	0,147613
Inteligência Competitiva	0,593896	0,463307	0,249293	0,118151	-0,187337
Línguas estrangeiras	0,747776	0,108947	0,227052	0,177588	0,018503
Mecanismos de troca de informações na organização e no setor industrial	0,362305	0,142779	0,172690	0,716796	-0,158326
Metodologia científica	0,082551	0,232132	0,792707	0,168706	0,192594
Métodos e técnicas de análise	0,395210	0,666098	0,367283	0,144828	-0,152152
Métodos, técnicas e ferramentas de coleta	0,299862	0,703062	0,255055	0,167043	0,099715
Organização da informação	-0,027554	0,676271	0,125075	0,255005	0,189985
Planejamento	0,108813	0,751491	-0,142283	0,067417	0,168054
Relatórios	0,166029	0,774419	0,052267	0,139558	0,160502
Setor industrial	0,096888	0,068508	0,057020	0,865108	0,085369
Técnicas de entrevista	0,251235	0,361370	0,085871	0,621100	0,217830
Tecnologia da informação	0,110862	0,228068	0,189855	0,026692	0,819054
Terminologia do setor	0,353440	0,342395	-0,333263	0,262388	0,487614

Atributos da dimensão Habilidades	Factor									
Aprender com as experiências	0,475641	0,142586	0,105328	0,235106	-0,014665	0,017472	0,486013	0,327044	-0,048910	-0,011336
Apresentação de resultados	0,366167	0,293409	0,094178	0,273708	0,550308	0,035399	0,002983	0,152514	0,016306	-0,043784
Capacidade de análise	0,636452	0,164202	0,319746	0,139907	0,128816	0,127522	0,027964	0,217804	-0,225644	-0,299143
Capacidade de obtenção de informações não publicadas	0,084229	0,078925	0,574933	0,341114	0,008252	0,279656	-0,042762	0,268631	-0,060734	-0,274404
Capacidade de reconhecer padrões e de extrair implicações dos dados	0,238574	0,249864	0,667145	0,093429	0,297598	0,066290	-0,042692	-0,030320	0,075925	0,088109
Capacidade de redação	0,246324	0,021349	0,228191	0,038830	0,746332	0,107879	0,226950	0,170745	-0,030545	0,130203
Capacidade de síntese	0,391064	-0,074707	0,434556	0,356370	0,322762	0,087622	0,343343	0,209407	0,044519	0,108166
Compreender tipos psicológicos	0,247407	0,082823	0,079950	0,100661	0,255632	0,693690	0,115755	0,258652	0,187151	0,102823
Consideração dos modelos mentais dos decisores na apresentação dos resultados	0,470616	-0,035656	0,056442	0,365351	0,201380	0,499987	0,020046	-0,028839	-0,094124	0,066874
Destreza com as fontes	0,208211	0,160963	0,394963	0,409509	0,175437	-0,022951	0,182060	0,444847	0,073602	0,093969
Discernir	0,259662	0,012270	0,345120	0,127236	0,310563	0,481060	0,056988	-0,016472	0,064673	0,356656
Disposição para viajar	-0,156503	0,217094	0,001068	0,112694	0,042248	0,139602	0,782487	0,090194	0,052421	0,054011
Entrevistar	0,218690	0,046017	0,121077	0,264886	0,175604	0,483906	0,414569	0,271055	0,087464	0,044614
Equilíbrio emocional	0,162677	0,107213	0,151325	0,352724	0,073699	0,080472	0,196824	0,036210	-0,036376	0,747815
Extrair dados relevantes	0,584215	0,056042	0,508960	0,111202	0,138479	0,063175	0,080015	0,200870	-0,046510	0,269663
Extrair implicações estratégicas	0,665686	0,105314	0,417721	0,090181	0,224419	0,156037	0,043847	-0,147640	-0,139162	-0,025732
Foco nos resultados	0,305849	0,142732	-0,057920	0,144221	0,114431	0,134783	-0,119556	0,214602	0,192801	0,666079
Gerar explicações consistentes dos fatos	0,573688	0,063316	0,274932	0,300945	0,344630	0,114045	0,067392	0,065663	0,019347	0,109004
Gerar recomendações de acordo com a análise	0,723714	0,067701	0,242264	-0,034253	0,190834	0,293837	0,131314	-0,043550	-0,119553	0,124237
Gerenciar a coleta de informações	0,217475	0,649224	-0,032840	0,012677	0,062656	0,168184	0,300872	0,432177	-0,100245	0,219227
Gerenciar fontes de informação	-0,078575	0,591297	0,145252	0,039824	0,136724	0,374783	0,293006	0,418119	0,063674	0,067580
Identificação e uso de fontes convencionais	0,171393	0,141552	0,064831	0,111100	0,067231	0,126204	0,127839	0,798439	0,023282	0,088246
Identificação e uso de fontes criativas	0,233546	0,203340	0,546786	0,246460	0,147074	0,370581	0,109272	0,152750	0,346368	-0,025706
Influência	0,250846	0,191793	0,215772	0,171499	-0,045155	0,715118	0,066998	0,025532	0,067763	0,014910
Interpretação de dados	0,598573	0,251709	0,248226	0,355255	-0,055591	0,138797	0,079117	0,173618	0,098376	0,252230
Intuição	0,142558	0,209897	0,253600	0,537663	-0,259181	0,550495	-0,071368	0,119931	-0,101728	0,044986
Julgamento	0,531979	0,118314	0,324609	0,291028	-0,091164	0,328946	-0,010712	0,122496	-0,113208	0,303854
Lidar com ambigüidades, conflitos e dados incompletos	0,481503	0,218954	0,363241	0,455256	0,109648	0,224312	0,283119	-0,125888	0,003855	0,177234
Liderança	0,354268	0,347072	-0,084746	0,353145	0,281171	0,429950	0,116694	-0,038573	0,097672	0,311620
Negociação	0,152589	0,190937	-0,013792	0,238918	0,125531	0,484958	0,306137	-0,044141	0,318997	0,354645
Organização e planejamento	0,576359	0,495523	0,013646	0,168799	0,268029	0,136747	-0,029149	0,028971	0,145307	0,175186
Organizar dados coletados	0,178966	0,724102	0,248359	0,147425	0,109599	0,072529	0,122483	0,032626	0,115818	0,031633
Organizar equipes	0,315011	0,247355	-0,095289	0,429978	0,155984	0,229837	0,333052	0,113276	0,057529	0,357826
Pensamento analítico	0,736300	-0,070672	0,256022	0,263250	0,019375	0,117731	0,104665	0,160451	0,053474	0,122611
Percepção de sinais fracos	0,501967	0,011185	0,661221	0,237491	-0,005770	0,151021	0,041560	0,032023	0,218229	0,078094
Perspicácia	0,441521	-0,074843	0,395297	0,230440	-0,068264	0,208346	0,046156	-0,020413	0,384437	0,344160
Pontualidade	0,223792	0,363910	0,095133	0,320930	0,646026	0,211323	-0,131044	-0,073266	0,150098	0,102100
Raciocínio estratégico	0,743570	0,119838	0,050572	0,141960	0,290340	0,134266	-0,237030	-0,013006	0,161577	0,163833
Raciocínio lógico	0,725308	0,185403	-0,055379	0,183157	0,263036	0,103522	-0,067754	0,207689	0,235774	0,108072
Reconhecer anomalias de informação	0,638774	0,094719	0,092250	0,163708	0,086348	0,051528	0,304482	0,120070	0,375126	0,194065
Relacionamento com pessoas-chave	0,094296	-0,017251	0,091539	0,746732	0,092938	0,289094	0,083538	0,168567	0,000026	0,263137
Resolução de problemas	0,508235	0,163021	0,201140	0,284783	0,115831	0,235382	0,013326	0,189661	0,477917	0,015966
Saber ouvir	0,233310	0,058103	0,222769	0,519090	0,248727	0,284736	-0,095941	0,351890	0,284000	0,147368
Saber quando parar a análise	0,339517	0,390522	0,201507	0,544096	0,159983	0,093961	0,082931	0,025442	0,189231	0,296200
Trabalhar com resultados intangíveis sem frustração	0,218932	0,223453	0,172094	0,462021	0,010738	0,169752	0,082850	-0,073835	0,507697	0,197340
Trabalhar sob pressão	0,183530	0,250909	0,092176	0,549605	0,125428	0,111449	0,088451	0,131858	0,234855	-0,001244
Uso de redes de contatos	0,237637	-0,133639	0,237277	0,704572	0,308820	0,136674	0,200020	-0,038119	0,099141	0,083739
Versatilidade	0,402447	0,146094	0,196116	0,630490	0,034732	0,082389	0,096554	0,070337	0,085447	0,157654
Visão de futuro	0,806453	0,067719	0,119565	0,125093	0,156255	0,231197	-0,021700	0,060577	0,254594	0,063322
Visão global	0,747703	0,152783	0,055051	0,246533	0,008446	0,149085	-0,002541	0,145215	0,186666	0,183320
Expl.Var	9,444637	2,936456	3,817100	5,351967	2,754181	3,827314	2,135621	2,236734	1,743513	2,609669
Prp.Totl	0,188893	0,058729	0,076342	0,107039	0,055084	0,076546	0,042712	0,044735	0,034870	0,052193

Atributos da dimensão Atitudes	Factor	Factor	Factor	Factor	Factor	Factor
Agilidade	0,073305	0,320251	0,239567	0,012894	0,634886	0,183613
Assertividade	0,307104	0,093387	0,175378	0,181966	0,693936	0,099410
Confiabilidade	0,282664	0,022425	0,154985	0,226224	0,809327	0,217023
Cooperação	0,333860	-0,024265	0,300559	0,244520	0,150650	0,568661
Criatividade	0,190976	0,073944	0,145499	-0,047911	0,423722	0,673597
Curiosidade	0,262734	0,079174	0,205249	0,233161	0,110925	0,747367
Detalhista	0,251082	0,767134	0,023942	0,202301	0,087047	0,096562
Diplomacia	0,162162	0,166278	0,178783	0,799307	0,104268	0,054993
Discrição	0,236071	0,306668	-0,014854	0,570985	0,348875	0,268286
Empatia	0,212691	0,480094	0,179474	0,321419	0,091893	0,417636
Estar constantemente atento às informações	0,698619	0,035013	0,004077	0,202610	0,413891	0,114682
Ética	0,404864	0,090940	0,387633	0,413944	0,192699	0,105221
Flexibilidade	0,435031	-0,171846	0,561229	0,392582	0,089355	0,257182
Humildade	0,045148	0,206059	0,724319	0,052477	0,084944	0,246020
Iniciativa	0,441314	0,392762	0,477287	-0,053509	0,221640	0,212308
Motivação	0,188333	0,157175	0,489118	0,140788	0,618331	0,252134
Observação	0,773055	0,168724	0,098138	0,160976	0,166544	0,266474
Otimismo	0,033123	0,444573	0,663697	0,008995	0,270979	0,222063
Percepção	0,544659	0,383310	0,125358	-0,231126	0,086870	0,482088
Perfeccionismo	0,077333	0,813620	0,230758	0,135288	0,147185	-0,023158
Perseverança	-0,036094	0,394725	0,183368	0,508353	0,265037	0,370019
Pró-atividade	0,123448	0,186775	0,292497	0,322144	0,433744	0,494898
Respeito	0,125016	0,007523	0,715259	0,274678	0,353728	0,101036
Senso crítico	0,724649	0,258162	0,188317	0,154670	0,184145	0,313042
Seriedade	0,462575	0,299594	0,445221	0,256639	0,347704	-0,057838