

Ester Laodiceia Santos

O profissional da informação em atividades de inteligência competitiva

Belo Horizonte
Escola de Ciência da Informação da UFMG
2009

Ester Laodiceia Santos

O profissional da informação em atividades de inteligência competitiva

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação.

Linha de Pesquisa: Gestão da Informação e do Conhecimento

Orientadora: Mônica Erichsen Nassif

Belo Horizonte
Escola de Ciência da Informação da UFMG
2009

Ficha catalográfica

Santos, Ester Laodiceia
S237a O profissional da informação em atividades de inteligência competitiva [manuscrito] / Ester Laodiceia Santos – 2009.
153 f., enc.

Orientador: Mônica Nassif.
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência da Informação.

1. Bibliotecários. 2. Arquivistas. 3. Cientistas da Informação. 4. Formação profissional. 5. Inteligência competitiva (Administração). I. Nassif, Mônica. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Escola de Ciência da Informação. III. Título.

CDU: 659.2



Universidade Federal de Minas Gerais

Escola de Ciência da Informação

Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação

Dissertação intitulada “*O profissional da informação em atividades de inteligência competitiva*”, de autoria da mestrandia Ester Laodiceia Santos, defendida e aprovada, em 02 de junho de 2009, pela banca examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dra. Mônica Erichsen Nassif – ECI/UFMG – Orientadora

Prof. Dr. Ricardo Rodrigues Barbosa – ECI/ UFMG

Prof. Dr. George Leal Jamil – FUMEC

Profa. Dra. Maria Aparecida Moura
Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação
ECI / UFMG

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, o maior responsável por tudo.

Durante este percurso, muitas pessoas cruzaram meu caminho e contribuíram para o aprimoramento deste trabalho.

A meus familiares e amigos, agradeço a compreensão pelos momentos de ausência.

À minha orientadora, Mônica, agradeço a disponibilidade, a paciência e as dicas e correções pertinentes. Foi durante uma disciplina ministrada por ela, na graduação, que foi lançada a primeira semente deste trabalho.

Aos profissionais de inteligência competitiva que se dispuseram a ceder horas do seu precioso tempo para participar da entrevista, contribuindo para a materialização da pesquisa, agradeço muito!

Ao Leandro, pelas ótimas sugestões e comentários.

À Renata, competente profissional de inteligência competitiva que tanto me ajudou, obrigada de coração!

Ao meu querido Fred, agradeço muito a compreensão e o apoio.

Aos professores do PPGCI e colegas de mestrado que me apoiaram e deram importantes sugestões quando havia somente um “projeto” de dissertação.

Aos colegas da Biblioteca da Faculdade de Direito, em especial à Maria Elisa, agradeço o apoio diário.

Às amigas Joelma, Raquel, Marília, Júlia, Carol e Letícia, pelos momentos de desabafo e troca de experiências.

Aos professores componentes da banca de qualificação, Ricardo e Beatriz, pelas valiosas observações e sugestões.

Ao professor Renato, pela força, via *Web!*

À Vilma, pelas correções na ficha catalográfica, muito obrigada!

Aos funcionários da Secretaria de Pós-Graduação, agradeço a simpatia e presteza.

Agradeço a todos que, de algum modo, contribuíram para a realização deste trabalho. Obrigada, obrigada, obrigada!

“Informação agora é transnacional. Ela não tem pátria como o capital... Hoje ninguém compete mais com produtos ou serviços, mas a competição se dá com a informação”.

Peter Drucker

RESUMO

Analisou-se a atuação dos profissionais da informação - bibliotecários, arquivistas, mestres e doutores em Ciência da Informação - em atividades de inteligência competitiva em instituições públicas e privadas. Foram apresentadas as categorias profissionais consideradas “profissionais da informação”, no que diz respeito ao perfil, habilidades e competências e fez-se uma breve descrição dos profissionais da informação segundo a classificação proposta por Mueller (2004). Apresentaram-se a evolução da atividade de inteligência competitiva, as habilidades e competências do profissional e o papel do profissional da informação em equipes multidisciplinares de inteligência competitiva. A atividade de inteligência competitiva foi analisada destacando-se sua interface com a ciência da informação, objetivos e importância para os processos decisórios nas organizações. As fases do ciclo de inteligência competitiva foram descritas, bem como as fontes de informação, técnicas de análise de informação e ferramentas de tecnologia da informação utilizadas em cada etapa da atividade. Realizou-se um estudo com onze profissionais que atuam em inteligência competitiva, com destaque para os profissionais da informação, no sentido de caracterizar a sua atuação em relação às etapas do ciclo de inteligência competitiva e apontar as suas habilidades e competências para atuar em cada fase do ciclo. Concluiu-se que a participação do profissional da informação em atividades de inteligência competitiva é importante, que ele executa tarefas relacionadas a todas as etapas do ciclo, exceto na etapa de análise de informações cuja atuação foi menos destacada e que suas habilidades e competências estão em consonância com o que preconiza os principais autores apontados na revisão de literatura.

Palavras-Chave: Inteligência competitiva; Profissional da informação; Profissional de inteligência competitiva; Ciência da informação; Planejamento estratégico.

ABSTRACT

The role of information professionals – librarians, archivists, Master and PhD level Information Science academics – in competitive intelligence activities in public and private institutions has been analyzed. The professional categories considered as “information professionals” with regard to profile, skills and abilities have been presented and a brief description of information professionals according to the classification proposed by Mueller (2004) has been made. The evolution of competitive intelligence as an activity, the professional’s skills and expertise as well as his or her role in multidisciplinary competitive intelligence teams have been presented. Competitive intelligence as an activity has been analyzed in such a way to highlight its interface with Information Science, its objectives and its importance for decision making processes in organizations. The competitive intelligence cycle stages have been described, as well as the information sources, the information analysis techniques and the information technology tools used in each of the activity’s stages. A study involving eleven competitive intelligence professionals has been conducted, with emphasis on information professionals, in order to characterize their performance concerning competitive intelligence cycle stages and also to point out their abilities and skills to perform in each of the cycle’s phases. It was concluded that information professional participation in competitive intelligence activities is important; said professional performs tasks related to all of the cycle’s stages, except for the information analysis stage, in which the performance has been less prominent, and that his or her abilities and skills are in accordance with that which the main authors in the literature review advocate.

Keywords: Competitive intelligence; Information professional; Competitive intelligence professional; Information science; Strategic planning.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1	- O ciclo de inteligência.....	45
FIGURA 2	- Forças que governam a competição em um setor industrial.....	56
FIGURA 3	- Método dos fatores críticos de sucesso e planejamento estratégico.....	58
FIGURA 4	- O contexto de benchmarking.....	59
FIGURA 5	- Sistema de criação de valor da inteligência	78
FIGURA 6	- As etapas do ciclo de inteligência competitiva.....	80

LISTA DE QUADROS E TABELAS

QUADRO 1	- Categorias de competências para o profissional da informação.....	30
QUADRO 2	- Uso de fontes de informação em empresas brasileiras.....	52
QUADRO 3	- A matriz SWOT.....	58
QUADRO 4	- Legislação de interesse dos profissionais de IC.....	65
QUADRO 5	- Personagens envolvidos no processo de inteligência.....	75
QUADRO 6	- Responsabilidades dos profissionais de Inteligência Competitiva.....	79
QUADRO 7	- Habilidades e conhecimentos para o exercício da atividade de inteligência competitiva.....	84
QUADRO 8	- Especialistas em conhecimento na organização inteligente.....	88
QUADRO 9	- Síntese - Dados pessoais e organizacionais.....	134
QUADRO 10	- Síntese - Dados profissionais.....	135
TABELA 1	- Distribuição de frequência sobre tempo de atuação na área de inteligência competitiva do entrevistado.....	100
TABELA 2	- Distribuição de frequência sobre o cargo do entrevistado.....	101
TABELA 3	- Distribuição de frequência sobre o setor onde está alocada a atividade de inteligência competitiva.....	102

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Abraic	- Associação Brasileira dos Analistas em Inteligência Competitiva
Ancib	- Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Ciência da Informação e Biblioteconomia
ARIST	- Annual Review for Information Science and Technology
CBO	- Classificação Brasileira de Ocupações
CI	- Ciência da Informação
CLT	- Consolidação das Leis Trabalhistas
CRB6	- Conselho Regional de Biblioteconomia 6ª região
Enara	- Executiva Nacional de Associações Regionais de Arquivologia
IBBD	- Instituto Brasileiro de Biblioteconomia e Documentação
IBICT	- Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia
IC	- Inteligência Competitiva
IC BRASIL	- Inteligência Competitiva e Gestão de Negócios no Brasil
MEC	- Ministério da Educação e Cultura
MTE	- Ministério do Trabalho e Emprego
PI	- Profissional da Informação
PPGCI/UFMG	- Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais
PUCCAMP	- Pontifícia Universidade Católica de Campinas
SCIP	- Society of Competitive Intelligence Professionals
TIs	- Tecnologias da Informação
UFBA	- Universidade Federal da Bahia
UFMG	- Universidade Federal de Minas Gerais
UFPB	- Universidade Federal da Paraíba
UFRGS	- Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFSC	- Universidade Federal de Santa Catarina
UnB	- Universidade de Brasília
Unesp	- Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 O PROFISSIONAL DA INFORMAÇÃO	18
2.1 A tecnologia da informação e as profissões da informação.....	18
2.2 Os vários profissionais da informação	20
2.3 Perfil, habilidades e competências necessárias ao profissional da informação	28
2.4 Bibliotecários, arquivistas e mestres e doutores em Ciência da Informação.....	31
3 A ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	38
3.1 Definições para inteligência competitiva e a sua interface com a Ciência da Informação..	38
3.2 Importância e objetivos da inteligência competitiva	42
3.3 Etapas da atividade de inteligência competitiva	43
3.4 A questão da cultura da organização	49
3.5 Fontes de informação para inteligência competitiva	51
3.6 Técnicas e modelos de análise de informações	55
3.7 A utilização de ferramentas de tecnologia da informação na atividade de inteligência competitiva	60
3.8 A importância da ética profissional nas atividades de inteligência competitiva	62
4 OS PROFISSIONAIS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	67
4.1 A evolução e a situação atual da profissão de inteligência competitiva	67
4.2 O papel das bibliotecas especializadas de empresas	72
4.3 Componentes de uma equipe de inteligência competitiva.....	74
4.4 Habilidades e competências necessárias ao profissional de inteligência competitiva	79
4.5 O papel do profissional da informação em uma equipe de inteligência.....	88
5 METODOLOGIA	93
5.1 Procedimentos metodológicos.....	95
5.2 A entrevista.....	97
6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	100
6.1 Dados pessoais e organizacionais.....	100
6.2 Dados profissionais	107
6.3 Habilidades e competências necessárias ao profissional de inteligência competitiva	119
6.3.1 Comunicação do profissional com o primeiro escalão da organização	119
6.3.2 Conhecimentos de metodologia científica e de pensamento estratégico	121
6.3.3 Conhecimentos de segurança da informação e questões de contrainteligência.....	122
6.3.4 Questões éticas.....	124
6.3.5 Características pessoais do profissional de inteligência	125
6.3.6 Descrever hipóteses e formular perguntas	127
6.3.7 Conhecimentos sobre a estrutura de poder e os processos de tomada de decisão, o ambiente e a cultura da organização.....	128
6.3.8 Conhecimento do setor de atuação e sua terminologia específica	130
6.4 Ferramentas de tecnologia da informação	131
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	134
REFERÊNCIAS	138
ANEXO 1 - Roteiro de Entrevista	147

1 INTRODUÇÃO

Vive-se em um ambiente de profundas mudanças sociais impulsionadas pelas novas tecnologias, pela velocidade das comunicações e pela globalização da economia. As organizações valorizam cada vez mais a informação e o conhecimento, utilizando-os com objetivos estratégicos com vistas a apresentar um diferencial, uma vantagem competitiva ante um mercado bastante concorrido. De acordo com Valentim (2007), a informação e o conhecimento têm papel fundamental em ambientes corporativos, porque todas as atividades desenvolvidas, desde o planejamento até a execução das ações planejadas, assim como o processo decisório, são apoiadas por informação e conhecimento. Mas, simplesmente, ter muita informação não resolve os problemas das organizações. Santos (2000, p. 206) chama a atenção para uma das principais dificuldades dos dirigentes em relação à informação: sua quantidade superior à sua capacidade de absorção. O autor prossegue citando que diversos estudos sobre as causas das falências das organizações sugerem que 70% das mortes das empresas resultem de um conhecimento incompleto do seu ambiente e que, na maioria dos casos, tais informações se encontravam dentro das empresas, mas processadas indevidamente.

As tecnologias da informação provocaram também muitas alterações nas profissões e no perfil dos profissionais de diversas áreas do conhecimento. E assim, conforme afirma Rezende (2002, p. 120), cada vez mais as organizações passam a ter em seu quadro de pessoal não apenas especialistas técnicos, mas também especialistas em trabalhar a informação. Baptista (2004, p. 226) afirma que a sociedade da informação e do conhecimento se caracteriza pelo uso intenso da informação de várias maneiras e em várias áreas. Ela pode ter um valor competitivo para as organizações, pode intensificar a comunicação, promover a formação da cidadania e melhorar a educação.

Nesse contexto, o profissional da informação pode inserir-se, segundo Faria (2005, p. 31), como “ativo e agente criativo, capitalizando sua competência informacional para as estratégias da organização em que atua”. Ou seja, cada vez mais as organizações necessitam de profissionais da informação ocupando espaços além dos já tradicionais como arquivos e bibliotecas, mas também no gerenciamento de informações estratégicas para a organização, atuando, por exemplo, em atividades de inteligência competitiva, foco do estudo deste trabalho.

Encontram-se na literatura muitos estudos sobre o processo, as ferramentas e a importância dessa atividade para o aumento da competitividade das organizações. Como

exemplo, citam-se os trabalhos de Gomes e Braga (2004), Miller (2002a), Prescott (2002), Tarapanoff (2001) e Valentim (2007), entre outros. Porém, são poucos os estudos sobre os profissionais, ou seja, sobre as habilidades, as competências, o perfil e a formação dos profissionais que desenvolvem práticas de inteligência competitiva nas organizações brasileiras, exceto pelos trabalhos de Marcial (2005), Marcial *et al* (2002) e Furtado (2003) e pelas pesquisas conduzidas pela Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva (Abraic)¹. No que se refere a pesquisas sobre a atuação do profissional da informação em atividades de inteligência competitiva, os trabalhos são ainda mais escassos, apesar da importância desse profissional ser destacada por autores como Choo (1999), Gomes e Braga (2004), Santos (1999/2000) e Valentim (2003a), entre outros.

Procurando contribuir para a pesquisa nessa área, surgiu o interesse em aprofundar as investigações sobre este assunto ao propor uma análise da atuação do profissional da informação em atividades de inteligência competitiva, principalmente no que diz respeito às etapas do ciclo de inteligência. Tais etapas foram denominadas por Miller (2002b) como: identificação de necessidades de informação, coleta de informações, análise de informações e disseminação de informações. A proposta do trabalho é analisar em quais fases do ciclo mais atuam esses profissionais e verificar se os profissionais da informação possuem as habilidades e competências descritas por Miller (2002c) e Marcial (2005) para atuarem com êxito na área de inteligência competitiva.

No período de setembro a outubro de 2003, Marcos Furtado, analista de inteligência competitiva e membro da Abraic, realizou uma pesquisa intitulada “Perfil do Profissional de Inteligência Competitiva”². Ele enviou um questionário para um universo de 600 associados da Abraic e 3.000 *mailing list*³ da Abraic e obteve 157 (cento e cinquenta e sete) respostas, correspondendo a 26,2% dos associados e a 5,2% da *mailing list*. A pesquisa foi dividida em três blocos: pessoal, profissional e empresarial.

No que diz respeito à formação básica dos entrevistados, questão pertencente ao bloco pessoal da pesquisa, verificou-se que 29,3% possuíam formação relacionada à área Outros; 28% eram da área de Administração; 12,7% eram da área de Engenharia; 9,6% eram da área de Ciências Econômicas; 4,5% eram da área Militar; 3,2% eram da área de Comunicação Social e 3,2% eram da área de Ciência da Computação. E para destacar, 9,6% eram da área de Biblioteconomia ou Ciência da Informação (CI). A partir desta pesquisa, ficou

¹ Disponível em: <<http://www.abraic.org.br>>. Acesso em: 6 maio 2009.

² Dados retirados da apresentação em *power point* da pesquisa do autor. A autora teve acesso somente à versão apresentada (*slides* com os resultados da pesquisa) por Marcos Furtado.

comprovado a existência de profissionais da informação, formados em Biblioteconomia ou com pós-graduação em Ciência da Informação, trabalhando em atividades de inteligência competitiva em instituições públicas e privadas.

Como na literatura da área de Ciência da Informação não existe consenso sobre quem realmente seja esse profissional, neste trabalho será adotado como parâmetro a classificação de Mueller (2004), que considera profissionais da informação o bibliotecário, o arquivista e os mestres e doutores em Ciência da Informação.

A partir dos parâmetros definidos por Mueller (2004) para o profissional da informação, procura-se investigar a sua atuação em atividades de inteligência competitiva e coloca-se como pergunta de pesquisa: quais são as características do profissional da informação que atua em inteligência competitiva?

Este estudo se justifica primeiramente pela abertura do leque de pesquisas sobre as possibilidades de atuação dos profissionais da informação. Existem estudos abundantes sobre o perfil, espaço de atuação e formação do profissional da informação, mas eles não mencionam as atividades de inteligência competitiva como espaço de atuação para esse profissional. Torna-se necessário investigar como é o trabalho desse profissional em uma atividade de inteligência competitiva, em quais etapas do ciclo ele se destaca mais e os prováveis motivos para tal, se ele possui ou não as habilidades e competências que os autores listam como essenciais aos profissionais de inteligência.

Existe também a necessidade de se realizar mais estudos sobre o campo de atuação dos profissionais de inteligência competitiva, pois a literatura acadêmica apenas descreve as habilidades necessárias ao profissional da área. Faltam mais estudos sobre a prática dessa atividade e acredita-se que este trabalho poderá contribuir para as pesquisas sobre o profissional de inteligência competitiva.

Além disso, esse trabalho pode se tornar um instrumento de uso pelos profissionais da informação no direcionamento de suas carreiras, ampliando inclusive suas possibilidades de atuação profissional. E o mais importante: eles poderão detectar lacunas em seu perfil profissional e se aperfeiçoar para atuar nesse mercado tão promissor e ao mesmo tempo tão pouco explorado.

A relevância desse estudo baseia-se ainda na sua contribuição para a discussão acerca dos currículos dos cursos de graduação em Biblioteconomia, Arquivologia e dos Programas de Pós-Graduação em Ciência da Informação para que temas como inteligência competitiva e

³ Lista de endereços usada para envio de mensagens de e-mail entre um grupo de pessoas.

gestão estratégica da informação possam ser mantidos e ampliados, podendo-se promover um maior envolvimento entre a teoria e a prática.

Sendo assim, o objetivo geral deste estudo foi analisar a atuação do profissional da informação, segundo os parâmetros de Mueller (2004) em atividades de inteligência competitiva, tendo-se como eixos os aspectos teóricos que definem o ciclo da inteligência competitiva, bem como os aspectos teóricos que discutem as habilidades, as competências e o perfil desse profissional.

Como objetivos específicos: 1) Investigar quais as funções específicas dos profissionais da informação que atuam em atividades de inteligência competitiva; 2) Descrever as habilidades, as competências e o perfil dos profissionais da informação, em relação às etapas do ciclo de inteligência competitiva: identificação das necessidades de informação; coleta; análise e disseminação da informação; e 3) Analisar a relação existente entre a teoria e a prática da atuação dos profissionais da informação em atividades de inteligência competitiva, tendo-se como base o ciclo da inteligência competitiva.

Esta dissertação está assim organizada: no primeiro capítulo apresenta-se uma caracterização do profissional da informação pela exposição do ponto de vista de vários autores. Discute-se a relação entre as tecnologias da informação e as profissões da área de informação, tentando mostrar como elas exerceram e continuam exercendo influência na atividade do profissional que lida com a informação. Serão apresentadas a evolução do termo “profissional da informação” e as principais competências e habilidades necessárias ao seu fazer profissional. Será dado destaque maior para o profissional da informação segundo os parâmetros de Mueller (2004): bibliotecário, arquivista e mestres e doutores em Ciência da Informação, pois este será o objeto de relacionamento e análise, mais brevemente, com os princípios da Inteligência Competitiva.

No segundo capítulo, a atividade de inteligência competitiva é abordada, destacando seus objetivos e contribuição para a melhora dos processos decisórios nas organizações. O caráter multidisciplinar da atividade será analisado, com destaque para sua interface com a área de Ciência da Informação. Apresentar-se-ão as etapas do ciclo de inteligência competitiva, com ênfase no ciclo de quatro fases: identificação das necessidades de informação, coleta, análise e disseminação de informação. Discorrer sobre tais etapas será importante para apresentar e contextualizar as técnicas de análise de informações e ferramentas de tecnologia da informação utilizadas na atividade. A questão da cultura da organização e sua influência no processo de inteligência competitiva serão discutidas, bem como a importância da ética profissional para o bom desempenho da atividade.

O terceiro capítulo trata dos profissionais de inteligência competitiva, destacando os principais marcos que contribuíram para o surgimento e a evolução da profissão e também será apresentado o seu estágio atual. O papel das bibliotecas especializadas de empresas no contexto da inteligência competitiva será abordado. As habilidades e competências necessárias ao profissional para atuar em cada fase do ciclo de inteligência competitiva serão descritas. Realizar-se-á também uma discussão acerca do papel do profissional da informação em equipes de inteligência competitiva, sendo ressaltadas as principais características que capacitam tal profissional para atuar em atividades de inteligência competitiva.

O quarto capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, como a elaboração e aplicação do instrumento de coleta de dados entrevista. O roteiro de perguntas é mostrado, destacando a relação de cada questão com as etapas do ciclo de inteligência e as habilidades e competências descritas na literatura para o profissional de inteligência competitiva.

O quinto capítulo apresenta e faz a análise dos dados obtidos pela pesquisa.

No sexto e último capítulo, são apresentadas as considerações finais da pesquisa e algumas sugestões para o desenvolvimento de futuros trabalhos. E ao final, são listadas as referências utilizadas na dissertação.

2 O PROFISSIONAL DA INFORMAÇÃO

Este capítulo trata das características do profissional da informação. Discutem-se as mudanças que as tecnologias da informação provocaram nas profissões da informação, as categorias profissionais que podem ser consideradas profissionais da informação e o perfil, habilidades e competências necessárias no desempenho de suas atividades. Os profissionais da informação destacados são o bibliotecário, o arquivista e os mestres e doutores em Ciência da Informação, segundo a classificação proposta por Mueller (2004).

2.1 A tecnologia da informação e as profissões da informação

Atualmente, verifica-se que estão ocorrendo muitas modificações nas relações de trabalho com o surgimento de novas profissões e a transformação daquelas consideradas tradicionais. Dentre essas profissões, uma das que tiveram seu campo de atuação mais transformado foi aquela que lida com a informação, ou seja, mais especificamente, a do profissional da informação. E dentre os fatores que proporcionaram tais mudanças estão as tecnologias da informação (TIs).

Arruda, Marteleto e Souza (2000, p. 14) explicam que, devido aos novos modelos organizacionais e de gestão do trabalho, a área de informação passou a congrega profissionais de diversos campos de atuação. Verifica-se que a nova dimensão da informação, aliada ao desenvolvimento tecnológico, desvincula a informação de espaços restritos e de monopólios profissionais.

Assim, torna-se necessário destacar o impacto que as tecnologias da informação provocaram nas profissões ligadas à informação, tais como a profissão de bibliotecário, de jornalista, de arquivista. Na literatura são encontrados vários autores que afirmam que a denominação “profissional da informação” se originou do forte desenvolvimento e utilização das tecnologias da informação em ambientes informacionais (BAPTISTA, 2004; CUNHA, 2000; VALENTIM, 2000a).

Souza (2004, p. 94) afirma que muitas profissões surgem, morrem ou se redefinem conforme o movimento das diferentes sociedades, nos diferentes lugares e tempos e

correlacionados com a necessidade de criação e aplicação de conhecimentos novos e, em consequência, dos novos instrumentos criados no interior da comunidade/sociedade.

Desde a invenção da imprensa no século XV, nunca se viram tantas transformações nas profissões que lidam com a informação como as que se veem na atualidade. As tecnologias eletrônicas, de comunicação e de informação, permitiram, em proporções muito maiores, tal como a imprensa do século XV, uma explosão de informações e revolucionaram o modo de produção, acesso e uso de informações em todos os contextos sociais.

Naturalmente, o trabalho dos profissionais que manuseiam a informação também foi bastante modificado, mas as tecnologias da informação afetaram outras profissões também, como ressalta Cunha:

A velocidade das mudanças tecnológicas e organizacionais se reflete amplamente no mundo do trabalho [...]. Entretanto, é necessário não esquecer que este processo de mudança não é exclusivo da área das profissões da informação, mas inerente ao novo modelo econômico que introduz novas formas de gestão do trabalho e de socialização, valorizando as atividades em equipe, a interdisciplinaridade, o aprendizado contínuo e as atitudes comportamentais (CUNHA, 2003, p. 43).

Verifica-se que a denominação profissional da informação surgiu na literatura a partir do final da década de 80 e começo da década de 90, em função do aumento do uso das tecnologias, principalmente em ambientes informacionais como bibliotecas e centros de documentação. Pode-se perceber que as TIs afetaram de modo significativo a relação entre os usuários ou clientes e as unidades fornecedoras de informação, dinamizando os processos de acesso, recuperação e organização da informação, principalmente no que se refere ao tempo e local de seu acesso.

Vale destacar que, apesar das mudanças consideráveis provocadas pelas tecnologias de informação, o objetivo primordial das profissões da informação permanece o mesmo: atender aos indivíduos em suas mais variadas necessidades de informação.

A informação é ferramenta importante para o desenvolvimento das organizações e dos países e, conforme Valentim (2000a, p. 18), o valor que a sociedade atribui à informação também é diretamente proporcional ao seu desenvolvimento. Quanto mais desenvolvido um país, maior é o nível de produção informacional e, conseqüentemente, maior é o valor que a sociedade daquele país outorga à informação.

Nesse contexto, faz-se necessário conhecer quais profissionais trabalham com tal ferramenta, qual o seu perfil, sua formação, suas competências e habilidades. No tópico a

seguir, serão apresentados os pontos de vista de vários autores sobre quais categorias profissionais podem ser consideradas membros do grupo ocupacional “profissionais da informação”.

2.2 Os vários profissionais da informação

Antes de apresentar a visão dos teóricos sobre o assunto, faz-se necessário apresentar a definição para o nome profissional:

Designa identificação genérica socialmente atribuída a um conjunto de funções inter-relacionadas executadas por pessoas que as adquirem como habilidades intelectuais e/ou operativas com base em preparação acadêmica ou por meio de treinamento e estágios de aprendizagem. As habilidades necessárias à execução de funções em dada sociedade e tempo são reescritas ou redefinidas por várias razões, dentre elas as novas descobertas científicas e as novas aplicações tecnológicas por um lado, e por outro, as decisões econômicas e políticas (SOUZA, 2004, p. 93).

Na literatura da área de ciência da informação, existem vários estudos sobre a temática profissional da informação e pode-se perceber que apresentar uma definição clara para o termo é algo difícil e complexo, diante da variedade de definições existentes, algumas até contraditórias. Algumas análises são bastante abrangentes e consideram que todo profissional é profissional da informação por se utilizar dela em suas atividades. Já outros pontos de vista, como o de Crivellari (2004), consideram somente o bibliotecário um profissional da informação.

Sobre a primeira análise, considerada flexível demais, ressalta-se que o fato de profissionais de áreas específicas, como químicos ou advogados utilizarem informações em suas pesquisas ou em suas atividades profissionais não os tornam, obrigatoriamente, profissionais da informação. Os profissionais da informação, por sua vez, trabalham com a informação e o conhecimento registrados das áreas profissionais, como no exemplo citado anteriormente, química e direito, tomando como referência a produção, a organização, a disponibilização e o uso das informações pelos indivíduos.

No que se refere à segunda afirmativa, não é consenso entre os autores pesquisados que somente o bibliotecário seja o profissional da informação.

Não é objetivo deste trabalho fazer uma análise em profundidade de um conceito que se acredita estar em evolução. Será escolhido o ponto de vista de Mueller (2004) para servir como parâmetro de análise, pois o foco do trabalho será revelar a inteligência competitiva como um espaço de atuação para os profissionais da informação, em que aspectos como as atividades que desenvolvem em cada fase do ciclo de inteligência e habilidades e competências profissionais serão destacadas. A autora esclarece que:

Embora não haja consenso sobre todas as profissões que poderiam ser incluídas na designação profissionais da informação, poderíamos dizer que, no Brasil, bibliotecários, arquivistas e os mestres e doutores em ciência da informação formam o núcleo desse grupo. A biblioteconomia e a arquivologia apresentam perfil mais homogêneo que os pós-graduados, talvez porque os cursos em nível de graduação, no Brasil, tendem a adotar programas de ensino muito semelhantes, herança ainda da obrigatoriedade do currículo mínimo e da descrição de tarefas que integram os textos que fundamentam o reconhecimento legal da profissão (MUELLER, 2004, p.43).

Portanto, neste trabalho, serão considerados profissionais da informação o bibliotecário, o arquivista e os mestres e doutores em ciência da informação

Cunha (2003, p. 45) afirma que vários trabalhos vêm documentando, há pelo menos 10 anos, a diversificação que está ocorrendo na nomenclatura das profissões ligadas à informação. Existe muita diversidade e algumas contradições nestas nomenclaturas e no que elas significam. Tal fato não ocorre por acaso, já que Ponjuán Duarte (2000, p. 93) afirma que se o próprio conceito de informação ainda é vago, por consequência, é também o conceito de profissional da informação. Para a autora, tal conceito está em evolução e considera como profissionais da informação aqueles que...

[...] están vinculados profesional y intensivamente a cualquier etapa del ciclo de vida de la información y por tanto, deben ser capaces de operar eficiente y eficazmente en todo lo relativo al manejo de la información en organizaciones de cualquier tipo o en unidades especializadas de información (PONJUÁN DUARTE, 2000, p. 93)⁴.

De acordo com Almeida Júnior (2000, p. 32), profissional da informação é uma designação que abrange um grupo de profissionais que atuam tendo como base a informação.

⁴ Estão vinculados profissional e intensamente a qualquer etapa do ciclo de vida da informação e para tanto, devem ser capazes de operar eficiente e eficazmente tudo o que for relacionado ao manejo da informação em organizações de qualquer tipo ou em unidades especializadas de informação (tradução nossa).

Tal ponto de vista é compartilhado por Guimarães (2004, p. 87) que afirma que a expressão profissional da informação é utilizada para designar um amplo espectro de fazeres profissionais que têm por objeto a informação.

Smit (2002) argumenta que o objeto de formação do profissional da informação faz parte do cotidiano de toda a humanidade, mas que se diferencia daquela “informação” do senso comum na medida em que o mesmo foi registrado e pode ser socializado. Portanto, para ser considerado profissional da informação, é preciso que a informação codificada seja o foco principal de atuação do profissional.

Outro aspecto importante é a complexidade da discussão da prática do PI e sua vinculação com o campo do conhecimento Ciência da Informação. Sabe-se que a Ciência da Informação possui muitas questões teóricas e metodológicas para resolver. Conforme afirma Smit (2002, p. 10):

A área do conhecimento da CI padece de fragilidades à medida que tem dificuldade para definir seu objeto (a informação) e convive, no estágio atual, com uma diversidade de definições acerca de seus objetivos e demarcações disciplinares (SMIT, 2002, p. 10).

De fato, as definições existentes para a Ciência da Informação e para o seu objeto, a informação, são muito amplas ou distantes da prática cotidiana, tornando difícil sua transposição para o universo da formação profissional (SMIT, 2002). Em razão disso, a profissão de informação também não é apoiada em uma base consensual do que seja sua prática profissional, ou seja, as características da ciência se refletem na atuação dos seus profissionais.

Smit (2002, p. 20) propõe uma aproximação do universo da pesquisa em CI do universo da formação profissional. A autora considera indispensável para o profissional da informação:

O domínio da base conceitual da CI, pois esta base favorece a compreensão de situações em permanente mutação no que se refere às fontes de informação, suportes e tecnologias de tratamento e transmissão da informação, bem como às formas de geração e às necessidades de informação da sociedade (SMIT, 2002, p. 20).

Verifica-se que tal compreensão permite uma ampliação dos espaços de atuação para o profissional da informação. Assim, abandona-se a visão estreita de que um profissional é reduzido ao seu local de trabalho. Por exemplo: o arquivista só pode atuar em um arquivo e o

bibliotecário só pode trabalhar em uma biblioteca. Na verdade, esses profissionais e todas as outras categorias de profissionais da informação podem e devem atuar onde haja necessidades de informação por parte de um indivíduo ou de um grupo de indivíduos.

Ferreira (2003) afirma que:

Os estudos sobre o perfil do profissional da informação no mercado de trabalho evidenciam que os bibliotecários fazem parte de um grupo cada vez mais diversificado de profissionais que lidam com informação, tais como arquivistas, documentalistas, gerentes de bases de dados, consultores de informação, profissionais da comunicação, analista de informação e assim por diante (FERREIRA, 2003, p. 43).

Outro aspecto a destacar é que, atualmente, os serviços de informação apresentam enorme complexidade, demandando mais que o trabalho isolado de qualquer profissão. A autora destaca que:

Embora não haja consenso sobre todas as profissões que poderiam ser incluídas na designação profissionais da informação, poderíamos dizer que, no Brasil, bibliotecários, arquivistas e os mestres e doutores em ciência da informação formam o núcleo desse grupo. A biblioteconomia e a arquivologia apresentam perfil mais homogêneo que os pós-graduandos, talvez porque os cursos em nível de graduação, no Brasil, tendem a adotar programas de ensino muito semelhantes, herança ainda da obrigatoriedade do currículo mínimo e da descrição de tarefas que integram os textos que fundamentam o reconhecimento legal da profissão (MUELLER, 2004, p.43).

O que se percebe é que a área de informação atrai o interesse de outras categorias profissionais e, com a evolução tecnológica, o bibliotecário passou a dividir o espaço com outros profissionais, como administradores, engenheiros, cientistas da computação, dentre outros. Além disso, o que se verifica atualmente é que o nome profissional da informação é cada vez mais aceito e utilizado. Percebe-se em textos mais antigos da área de biblioteconomia que o termo já era usado, muitas vezes como sinônimo para bibliotecário em eventos da área de biblioteconomia e ciência da informação.

Smit (2000, p. 132) vai além ao afirmar que enquanto o profissional da informação cultivar de si mesmo uma imagem de profissional que exerce sua atividade em instituições pré-determinadas, aplicando técnicas, a área do conhecimento não progride porque se atribuem ao profissional competências técnicas, mas não conhecimento. Aqui cabe questionar a última afirmação da autora, uma vez que competência técnica é um tipo de conhecimento.

A diversidade de nomes para as profissões de informação é naturalmente um reflexo das mutações de uma disciplina que, segundo Guinchat e Menou (1994)⁵, ainda não definiu bem sua natureza, mas também o reflexo da imagem e do papel da Ciência da Informação.

Dada a complexidade da matéria “informação”, torna-se impossível concebê-la como objeto de trabalho de apenas um profissional ou de apenas uma profissão. Cunha (2000) destaca que o uso da informação com o desenvolvimento da sociedade pós-industrial tornou-se parte integrante do trabalho de um número cada vez maior de profissionais como os gestores de informação, os especialistas de comunicação, os consultores, os educadores e os mediadores, entre outros.

Walter e Baptista (2008, p. 97) utilizam o trabalho sobre a formação do profissional da informação para o século XXI de Abels *et al.* (2003)⁶ para definir o profissional da informação:

[...] estrategicamente utiliza informação em seu trabalho de forma a contribuir para que a organização cumpra sua missão. O profissional da informação realiza isso por meio do desenvolvimento, implementação e gerencia de recursos e serviços de informação (ABELS *et al.*, 2003).

Ressalta-se que, para gerenciar fluxos de informação e conhecimento de forma satisfatória, é fundamental equipes multidisciplinares⁷, ou seja, cada profissional apresentando a contribuição da sua área de conhecimento, pois nenhum profissional consegue, sozinho, reunir todas as habilidades e competências necessárias para lidar com a complexidade das questões que surgem nos ambientes de informação.

Portanto, é importante ter nessa equipe os profissionais da informação da área de Ciência da Informação trabalhando junto com os especialistas do negócio da organização. É o ideal numa equipe que irá desenvolver atividades de inteligência competitiva, por exemplo.

Na tese de Ferreira (2007, p. 52), a autora observou que os profissionais da informação apresentam funções híbridas que podem vir a requerer características de bibliotecário, documentalista, gestor, profissional de informática ou especialista em comunicação, ou seja,

⁵ GUINCHAT, C.; MENO, M. *Introdução às ciências e técnicas da informação e da documentação*. Brasília: IBICT, 1994. p. 507-517. (A profissão).

⁶ ABELS, E. *et al.* *Competencies for information professionals of the 21st century*. Revised edition, June 2003. Disponível em: <<http://www.sla.org/content/SLA/professional/meaning/comp2003.clin>>. Acesso em: 11 ago. 2003.

⁷ Por equipe multidisciplinar se entende, de acordo com Valentim (2004, p. 156) um conjunto de pessoas de diferentes especialidades que atuam e desenvolvem atividades de diferentes naturezas e agem como um time, visando ao compartilhamento de informação e de conhecimento para atingir os objetivos da organização

não há um perfil único para esta função. O que se pode dizer é que existem perfis específicos associados a um ou a vários papéis.

O Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) disponibilizou, em 2002, a nova Classificação Brasileira de Ocupações⁸ (CBO), que substituiu a anterior de 1994. O documento reconhece, nomeia, codifica os títulos e descreve as características das profissões do mercado de trabalho no Brasil.

Conforme Faria (2005, p. 29), os profissionais da informação estão codificados na CBO (2003), sob o número 2612, formando uma família composta por:

- a) 2612-05: Bibliotecário - Bibliógrafo, Biblioteconomista, Cientista da informação, Consultor de informação, Especialista de informação, Gerente de informação, Gestor de informação;
- b) 2612-10: Documentalista - Analista de documentação, Especialista de documentação, Gerente de documentação, Supervisor de controle de processos documentais, Supervisor de controle documental, Técnico de documentação, Técnico em suporte de documentação;
- c) 2612-15: Analista de informações - Pesquisador de informações de rede.

De acordo com a CBO são atividades desenvolvidas pelos profissionais da informação:

Disponibilizam informação em qualquer suporte; gerenciam unidades como bibliotecas, centros de documentação, centros de informação e correlatos, além de redes e sistemas de informação. Tratam tecnicamente e desenvolvem recursos informacionais; disseminam informação com o objetivo de facilitar o acesso e geração do conhecimento; desenvolvem estudos e pesquisas; realizam difusão cultural; desenvolvem ações educativas. Podem prestar serviços de assessoria e consultoria (BRASIL, 2002).

Crivellari e Cunha (2004, p. 13) questionam a nova classificação da CBO que adota o termo “profissional da informação” para nomear, genericamente, bibliotecários, documentalistas e analistas da informação.

Na visão das autoras e para Souza (2004, p. 91), trata-se de um modismo da sociedade da informação, uma vez que os postos de trabalho, principalmente para o bibliotecário, continuam os tradicionais, ou seja, bibliotecas e arquivos ligados a instituições públicas.

Para os dias atuais, esta visão está um pouco restrita e associar o bibliotecário somente ao livro e à biblioteca não reflete a realidade, uma vez que o instrumento de trabalho do bibliotecário é a informação, independentemente do suporte em que ela se encontra e do local de atuação desse profissional.

Pereira e Oliveira (2004) também questionam a classificação dos profissionais da informação pela CBO:

Se em verdade, os bibliógrafos, biblioteconomistas, cientistas da informação, consultores de informação, especialistas de informação, gerentes de informação e gestores de informação foram equiparados aos bibliotecários, pela nova CBO/2002, na prática, como tornar isso viável, uma vez que a legislação brasileira do bibliotecário (Lei 4.084, de 30/06/62; regulamentada pelo Decreto nº 56.725, de 16/08/65) e que tem mais de quarenta anos de existência, não sofreu alterações nesse período e só contempla a figura do Bacharel em Biblioteconomia? (PEREIRA e OLIVEIRA, 2004, p.120).

Vale ressaltar que existem limitações e ambiguidades no instrumento da CBO, mas é importante que ele seja citado, pois algumas organizações o utilizam na formulação de planos de cargos e salários, além de servir como parâmetro para classificar os profissionais.

Para a CBO, os profissionais da informação são os bibliotecários, os documentalistas e os analistas de informação e é necessário para o exercício destas ocupações o curso de graduação em Biblioteconomia.

Na visão de Crivellari e Cunha (2004, p. 50), “fica então evidente que para a CBO o profissional da informação é o bibliotecário, aquela ocupação que entre as três componentes da família ocupacional está apta a exercer a maioria absoluta das atividades típicas daquela família”.

Contrapondo o ponto de vista da autora, Almeida Júnior (2000, p. 32) afirma que a designação profissional da informação não é específica do bibliotecário, pois abrange um grupo de profissionais que atuam tendo como base a informação em seus vários aspectos, abordagens e momentos.

Já autores, como Souza (2004), são bastante críticos em relação à questão da tentativa de mudar o nome profissional “bibliotecário” para “profissional da informação”. Para Souza (2004), em artigo que analisa a questão da busca de identidade pelo profissional da informação:

⁸ Disponível em: <www.mte.gov.br>. Acesso em: 6 maio 2009.

A expressão “profissional da informação”, a depender do discurso e do lugar de onde (profissional, política o ideologicamente fala o seu autor), pode ter dois significados: a) é composto por vários papéis profissionais já estabelecidos social e economicamente, incluído o bibliotecário ou b) é um novo papel profissional que está se estabelecendo social e politicamente a partir dos anos noventa ou no contexto em que se constrói a tal Sociedade da Informação ou do Conhecimento ou da Informação e do Conhecimento (SOUZA, 2004, p. 91).

Tarapanoff (1997, p. 13) realizou em 1997 um estudo sobre o perfil do profissional da informação no Brasil. Na época, sua pesquisa apurou que a grande maioria (82,54%) dos profissionais da informação era de bibliotecários que estavam desenvolvendo e assumindo papéis tradicionais, mas com um crescente envolvimento em novas tecnologias e novos procedimentos administrativos. A autora justifica o resultado utilizando os argumentos a seguir:

A expressão profissional da informação no Brasil até recentemente tem sido sinônimo de bibliotecário, apesar das recomendações da Unesco⁹, ainda na década de 70, que propôs uma unificação curricular para os profissionais da informação em Biblioteconomia, Arquivologia, Documentação, Ciência da Informação e Museologia. Aceita-se nos círculos acadêmicos a denominação de profissional da informação também para o arquivologista, o documentalista, o museólogo, profissionais envolvidos com bases de dados, redes e automação de unidades informacionais em geral, e outros, que de uma forma ou de outra estejam desempenhando atividades relacionadas ao ciclo- documentário ou informacional (TARAPANOFF, 1997, p. 49).

Autores como Lambert (2007, p. 3-4) trazem uma síntese evolutiva do termo profissional da informação. Para esta autora...

[...] na sociedade pós-industrial, o profissional que lidava com a informação era exclusivamente o bibliotecário [...] com o nascimento da Ciência da Informação, surgiu um outro tipo de profissional demandado pelo mercado de trabalho, devido ao surgimento das TICs- o profissional da informação, que incluía, além dos bibliotecários, profissionais da área de TI, gerentes de bases de dados, profissionais da comunicação [...] (LAMBERT, 2007, p.3-4).

Já Mota (2005, p. 99) afirma que a conceituação de profissional da informação está em processo evolutivo e sua abrangência ainda se encontra indeterminada, suscitando vários debates em torno de quem realmente pode ser considerado tal.

⁹ Tarapanoff se baseou no estudo de Peter Harvard-Williams intitulado *Guidelines for the establishment of modern training curricula for documentation and Librarianshi*, publicado em 1973.

Existem várias denominações para os grupos que compõem este segmento. Para Mueller (2004, p. 24), parece haver consenso que entre os profissionais incluídos estão os bibliotecários, os arquivistas e os mestres e doutores formados nos programas de pós-graduação em Ciência da Informação.

Percebe-se então que existem características mínimas comuns a todos os chamados profissionais da informação. E, por fim, Valentim (2004, p. 140) entende por profissional da informação o indivíduo que recebeu formação específica para trabalhar com dados, informação e conhecimento, bem como sua mediação.

Acredita-se que lidar com informação requer competências de profissionais de várias áreas do conhecimento. Para Tarapanoff, Suaiden e Oliveira (2002, p. 15), o maior desafio para os profissionais da informação e um passo importante para a formação da cultura informacional na sociedade é educar a si próprio e educar aos outros indivíduos.

Entretanto, é preciso salientar que não existe um perfil único de profissional da informação, daí a impossibilidade de encontrar em apenas uma profissão (bibliotecário, analista de sistemas, jornalista etc.), prosseguem Tarapanoff, Suaiden e Oliveira (2002, p. 8), a síntese de atividades que compreendam todas as facetas da informação e do conhecimento necessárias para o desenvolvimento das atividades de uma organização ou do desenvolvimento de uma sociedade.

É importante destacar que existem vários profissionais que compõem a categoria “profissionais da informação”, conforme explicitaram vários autores. Mas, nesta pesquisa, o enfoque será o profissional da informação bibliotecário, arquivista e mestres e doutores em ciência da informação. A seguir, serão descritas algumas das principais habilidades, perfil e competências necessárias para sua atuação.

2.3 Perfil, habilidades e competências necessárias ao profissional da informação

É importante para todos os profissionais, das mais diferentes áreas do conhecimento, possuir um perfil adequado e um elenco de habilidades e competências para exercer com êxito sua atividade profissional.

No que se refere ao profissional da informação, tal importância se torna ainda maior, uma vez que seu contexto de atuação é permeado por mudanças constantes proporcionadas,

principalmente, pelas tecnologias e também pelo fato de atender às necessidades de informação dos indivíduos, também bastante mutáveis.

O perfil, as habilidades e competências profissionais têm sido objeto de estudo de vários especialistas. Nesse trabalho, pelo fato de o enfoque ser no profissional da informação, o perfil, as habilidades e competências foram baseadas em autores da área de Ciência da Informação. Inicialmente, faz-se necessário esclarecer o que se entende por perfil, habilidades e competências.

Mueller (1989, p. 63) entende por perfil profissional o conjunto de conhecimentos, qualidades e competências próprias dos integrantes de uma profissão. Ele é delineado pelas habilidades, competências e atitudes necessárias para o desempenho da função profissional.

De acordo com Moretto (2002, p. 2), as habilidades estão associadas ao saber fazer: ação física ou mental que indica a capacidade adquirida. Já as competências, segundo Moretto (2002, p. 2), são um conjunto de habilidades harmonicamente desenvolvidas e que caracterizam, por exemplo, uma função/profissão específica.

Valentim (2002b, p. 122-123) cita o documento final da Reunião de Diretores do IV Encuentro de Directores de Escuelas de Bibliotecología y Ciencia de la Información del Mercosur, realizado em Montevideo, em 2000, para apresentar uma definição de competências:

Por competências profissionais se entende o conjunto de habilidades, destrezas, atitudes e de conhecimentos teórico-práticos necessários para cumprir uma função especializada de um modo socialmente reconhecível e aceitável. Em suma, as competências profissionais compreendem o conjunto de habilidades, destrezas e conhecimentos que um profissional de qualquer área do conhecimento humano precisa contar, para cumprir as atividades especializadas, oferecendo o mínimo de garantia sobre os resultados de seu trabalho, tanto em relação ao seu público, quanto em relação ao seu empregador, em última instância, a sociedade da qual faz parte (tradução livre) (PROGRAMA, 2002, p.6).

Verifica-se que a literatura traz uma série de competências, habilidades e perfis necessários ao profissional da informação para atuar de forma bem-sucedida na atual sociedade da informação (CUNHA, 2000; FARIA 2005; FERREIRA, 2003; MUELLER, 2004; TARAPANOFF, 1997; VALENTIM, 2004; 2002b).

Ressalta-se que perfis e habilidades como domínio de ferramentas de informática, fluência em línguas estrangeiras, criatividade, saber trabalhar em equipes multidisciplinares, dinamismo, ética e investimento em educação continuada são essenciais a todos os

profissionais de qualquer área do conhecimento. No entanto, essas habilidades se tornam imprescindíveis aos profissionais da informação, pois, conforme destacado no decorrer do trabalho, seu objeto de trabalho, a informação, é complexa e mutável, principalmente porque depende das necessidades dos indivíduos e das organizações em determinado contexto.

No que se refere às competências, aqui se destacam aquelas citadas por Valentim (2002b, p. 122-124). A autora cita as recomendações apontadas pelo Encontro de Diretores de Escolas de Biblioteconomia e Ciência da Informação do Mercosul¹⁰, que divide as competências para o profissional da informação em categorias (QUADRO 1).

QUADRO 1
Categorias de competências para o profissional da informação

Competências de comunicação e expressão
Formular e gerenciar projetos de informação.
Aplicar técnicas de <i>marketing</i> , liderança e relações públicas.
Capacitar e orientar os usuários para um melhor uso dos recursos de informação disponíveis em unidades de informação.
Elaborar produtos de informação (bibliografias, catálogos, guias, índices, disseminação seletiva da informação- DSI etc.).
Executar procedimentos automatizados próprios de um entorno informatizado.
Planejar e executar estudos de usuários e formação de usuários da informação.
Desenvolver e executar o processamento de documentos em distintos suportes em unidades, sistemas e serviços de informação.
Selecionar, registrar, armazenar, recuperar e difundir a informação gravada em qualquer meio para os usuários de unidades, serviços e sistemas de informação.
Utilizar e disseminar fontes, produtos e recursos de informação em diferentes suportes.
Reunir e valorar documentos e proceder ao arquivamento.
Preservar e conservar os materiais armazenados nas unidades de informação.
Selecionar e avaliar todo tipo de material para as unidades de informação.
Buscar, registrar, avaliar e difundir a informação com fins acadêmicos e profissionais.
Executar procedimentos automatizados próprios em um entorno informatizado.
Planejar, constituir e manipular redes globais de informação.
Formular políticas de pesquisa em Biblioteconomia e Ciência da Informação.
Realizar pesquisa e estudos sobre o desenvolvimento e aplicação de metodologias de elaboração e utilização de conhecimento registrado.
Assessorar a avaliação de coleções bibliográfico-documentais.
Assessorar e intervir na elaboração de normas jurídicas em Biblioteconomia e Ciência da Informação.
Realizar perícias referentes à autenticidade, antiguidade, procedência e estado geral de materiais impressos de valor bibliofílico.

¹⁰ PROGRAMA, Acuerdos y Recomendaciones. In: ENCUENTRO DE DIRECTORES DE ESCUELAS DE BIBLIOTECOLOGÍA Y CIENCIA DE LA INFORMACIÓN DEL MERCOSUR, 4., 2000, Montevideo. *Anais...* Montevideo: EUBCA, 2000.

Competências sociais e políticas

Fomentar uma atitude aberta e interativa com os diversos atores sociais (políticos, empresários, educadores, trabalhadores e profissionais de outras áreas, instituições e cidadãos em geral).

Identificar novas demandas sociais de informação.

Contribuir para definir, consolidar e desenvolver o mercado de trabalho da área.

Atuar coletivamente com seus pares no âmbito das instituições sociais, com o objetivo da promoção e defesa da profissão.

Assessorar no planejamento de recursos econômico-financeiros e humanos do setor.

Planejar e executar estudos de usuários e formação de usuários da informação.

Promover uma atitude crítica e criativa a respeito das resoluções de problemas e questões de informação.

Buscar, registrar, avaliar e difundir a informação com fins acadêmicos e profissionais.

Formular políticas de pesquisa em Biblioteconomia e Ciência da Informação.

Competências gerenciais

Dirigir, administrar, organizar e coordenar unidades, sistemas e serviços de informação.

Formular e gerenciar projetos de informação.

Planejar, constituir e manipular redes globais de informação.

Planejar e executar estudos de usuários e formação de usuários da informação.

Aplicar técnicas de *marketing*, liderança e relações públicas.

Assessorar no planejamento de recursos econômico-financeiros e humanos do setor.

Fonte: Adaptado de VALENTIM (2002b, p. 122-124).

Destaca-se que tais competências sintetizam a opinião de outros autores que desenvolvem pesquisas sobre o perfil, as habilidades e competências dos profissionais da informação. Vale ressaltar também que as competências listadas anteriormente, predominantemente, dizem respeito a espaços de atuação profissional tradicionais como bibliotecas e centros de documentação.

2.4 Bibliotecários, arquivistas e mestres e doutores em Ciência da Informação

Conforme dito anteriormente, os profissionais da informação escolhidos para análise serão, de acordo com Mueller (2004), o bibliotecário, o arquivista e os mestres e doutores em Ciência da Informação. A seguir tem-se uma breve descrição das características e principais atribuições desses profissionais.

2.4.1 O bibliotecário

Segundo Mueller (2004, p.43), a Biblioteconomia é a mais antiga e organizada dos três segmentos (Biblioteconomia, Arquivologia e Mestres e Doutores em Ciência da Informação), tendo sido reconhecida como profissão de nível superior em 1962. A profissão de bibliotecário possui reconhecimento legal, cursos superiores (graduação) edição de periódicos, associações de classes, construção de conhecimento acadêmico próprio (literatura), promoção de eventos, auto-regulação e certificação.

De acordo com o Conselho Regional de Biblioteconomia, 6ª região (CRB6), a profissão de bibliotecário está enquadrada como liberal pelos termos da Portaria nº 162, de 7 de outubro de 1958, do Ministério do Trabalho (MTE), tendo como base o disposto no art. 577 da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), contido no grupo 19 do Plano da Confederação Nacional dos Profissionais Liberais. A designação profissional de Bibliotecário é privativa dos bacharéis em Biblioteconomia a partir da promulgação das Leis 4.084, de 30 de junho de 1962, e 9.674, de 26 de junho de 1998, que dispõe sobre a profissão e regula seu exercício, e do Decreto nº 56.725, de 11 de agosto de 1965.

No que se refere à legislação da área de Biblioteconomia, Mota e Oliveira (2005, p.104) entendem que a Lei nº 4.084 de 30 de junho de 1962, que regula o exercício profissional do bibliotecário, de certa forma tende a limitar tal exercício, pois não acompanha as mudanças ocorridas no cenário profissional e não abre possibilidades para o bibliotecário lidar com a informação nos diferentes suportes e contextos (institucionais e sociais).

Ainda segundo Mota e Oliveira (2005, p. 104), o parecer CNE/CES nº 492/2001, da Lei de Diretrizes e Bases do Ministério da Educação (MEC), pode ser considerado um avanço, pois ao descrever as habilidades específicas de tal profissional, é dito que compete ao mesmo:

- interagir e agregar valor aos processos de geração, transferência e uso da informação, em todo e qualquer ambiente;
- criticar, investigar, propor, planejar, executar e avaliar recursos e produtos de informação;
- trabalhar com fontes de informação de qualquer natureza;
- processar a informação registrada em diferentes tipos de suporte, mediante a aplicação de conhecimentos teóricos e práticos de coleta, processamento, armazenamento e difusão da informação (MOTA; OLIVEIRA, 2005, p. 104).

Araújo e Dias (2005, p. 118) afirmam que, para compreender a função da biblioteca e do bibliotecário na sociedade da informação, é necessário rever as funções daquela instituição e deste profissional. As funções tradicionais da biblioteca tais como a preservação dos registros de informação, a organização da informação e a disseminação da informação são exercidas pelo profissional bibliotecário, responsável por gerenciar todos os processos decorrentes destas funções. Entretanto, na atual sociedade da informação, marcada pela velocidade das informações e pela presença das tecnologias, surgem novas funções para o bibliotecário e algumas técnicas antigas são adaptadas a esse novo contexto.

Barbosa (1998, p. 58) ressalta que conhecimentos tradicionais da biblioteconomia tais como estudos de usuário e teoria da classificação podem ser aplicados, com as devidas adaptações, a outros contextos informacionais. Ainda de acordo com Barbosa (1998, p. 59), isto não apenas irá ajudar a desenvolver novas oportunidades de mercado para os profissionais, mas também irá contribuir decisivamente para o efetivo gerenciamento do acervo de conhecimentos da sociedade.

2.4.2 Os arquivistas

De acordo com Mueller (2004, p. 47), a Arquivologia foi reconhecida como profissão de nível superior em 1978, mas seu desenvolvimento e afirmação como área independente parecem estar sendo mais lentos do que a Biblioteconomia, com quem parece competir em algumas áreas do mercado de trabalho.

De acordo com a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) de 2002 (BRASIL, 2002), o arquivista pertence à família 2613, juntamente com o museólogo:

- a) 2613: Arquivistas e museólogos;
- b) 2613-05: Arquivista - Administrador de arquivos; Encarregado de serviço de arquivo médico e estatística; Especialista em documentação arquivística; Especialista em organização de arquivos ; Gestor de documentos;
- c) 2613-10: Museólogo - Auxiliar de museus; Conservador de museu; Especialista em conservação de acervos; Especialista em documentação museológica; Especialista em educação em museus; Especialista em museografia de exposição.

A descrição sumária das atividades desses profissionais, de acordo com a CBO 2002, é:

Organizam documentação de arquivos institucionais e pessoais, criam projetos de museus e exposições, organizam acervos museológicos públicos e privados. Dão acesso à informação, conservam acervos. Preparam ações educativas ou culturais, planejam e realizam atividades técnico-administrativas, orientam implantação das atividades técnicas. Participam da política de criação e implantação de museus e instituições arquivísticas (BRASIL, 2002).

Verifica-se que existem semelhanças e diferenças entre a Biblioteconomia e a Arquivologia. Para Smit (2000, p. 120), as duas áreas estocam, organizam e disponibilizam informação para alguém e em uma instituição específica. Tradicionalmente, as bibliotecas guardam livros, periódicos e outros documentos, e os arquivos, por sua vez, guardam as informações geradas pelas instituições no cumprimento de suas atividades. A autora prossegue afirmando que na ótica arquivística a informação fala sobre as instituições, suas atribuições e suas relações com os demais segmentos da sociedade. Já na ótica biblioteconômica, a informação é um objeto em si.

Segundo a Executiva Nacional de Associações Regionais de Arquivologia (ENARA)¹¹ (2009), o exercício da profissão de arquivista só é permitido, segundo a lei 6.546/78 que regulamenta a profissão, aos diplomados por curso superior em Arquivologia, ou àqueles que na época de publicação da Lei comprovaram pelo menos, cinco anos ininterruptos de atividade ou dez intercalados. Estes foram, em 1978, provisionados, e receberam registro de arquivista. Ainda segundo a lei, estes profissionais precisam se registrar na Delegacia Regional de Trabalho de seu Estado.

As principais funções do arquivista são, ainda de acordo com a Enara (2009), recuperar, no menor tempo possível, uma informação armazenada em qualquer que seja o meio, seja ele físico, digital ou virtual:

A gestão arquivística de documentos e informação implica produção, circulação, uso, arquivamento, recuperação e classificação de documentos que vão desde certidões de nascimento até documentos sigilosos de guerra, passando por relatórios fundamentais a uma rápida e eficaz tomada de decisão gerencial. A consulta ao documento certo, sem perda de tempo, pode garantir rápidas decisões e até um posicionamento estratégico mais eficiente (ENARA, 2009).

¹¹ Disponível em: <<http://www.enara.org.br>>. Acesso em: 6 maio 2009.

As principais áreas de atuação para o arquivista estão nos arquivos históricos e administrativos, arquivos empresariais, arquivos pessoais, centros de documentação e memória, arquivos especializados, consultorias arquivísticas, serviços ou redes de informação, órgãos de gestão do patrimônio cultural, gerenciamento eletrônico de documentos, inteligência competitiva, gestão do conhecimento e gestão da qualidade (ENARA, 2009).

2.4.3 Os mestres e doutores em Ciência da Informação

Segundo Mota e Oliveira (2005, p. 103), a pós-graduação em Ciência da Informação iniciou-se em 1970, com a criação do mestrado em Ciência da Informação no Instituto Brasileiro de Biblioteconomia e Documentação (IBBD), atual Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT).

De acordo com Andrade e Oliveira (2005, p. 54), na década de 1990, os cursos já existentes na área de Biblioteconomia optaram pela mudança de nome para Ciência da Informação. Ainda segundo as autoras, atualmente existem no Brasil oito programas de pós-graduação em Ciência da Informação, abrigados nas seguintes instituições:

- a) Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT);
- b) Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG);
- c) Universidade Federal da Paraíba (UFPB);
- d) Pontifícia Universidade Católica de Campinas (PUCCAMP);
- e) Universidade de Brasília (UnB);
- f) Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp de Marília);
- g) Universidade Federal da Bahia (UFBA);
- h) Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Além dessas instituições, a pós-graduação em Ciência da Informação está presente na Universidade de São Paulo (USP), como área de concentração do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), como linha de pesquisa do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação.

No Brasil, existe também uma comunidade de pesquisadores da Ciência da Informação, a Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Ciência da Informação e Biblioteconomia (Ancib). De acordo com Andrade e Oliveira (2005, p. 49), ela foi criada em junho de 1989 com o objetivo, entre outros, de promover o desenvolvimento da pesquisa, o intercâmbio e a cooperação entre seus associados, a sistematização e a divulgação dos conhecimentos gerados pela comunidade de pesquisadores.

Uma das principais características dos mestres e doutores em Ciência da Informação é a diversidade de formações. Para Mueller (2004, p. 48), os mestres e doutores em Ciência da Informação possuem uma grande variedade de perfis, interesses e áreas de atuação. A diversidade de origem (áreas de graduação) é grande: Administração, Ciência da Computação, Engenharia, Biblioteconomia, Comunicação são exemplos de cursos de graduação citados pela autora.

Tal fato não ocorre por acaso, já que a Ciência da Informação é uma ciência interdisciplinar. Como esclarece Oliveira (2005):

Há unanimidade entre os praticantes e pesquisadores da Ciência da Informação sobre o fato de esta ser um campo interdisciplinar. Isso significa que os problemas da área, tanto os de natureza teórica quanto os técnicos, têm sido equacionados com a participação de outros ramos do conhecimento (OLIVEIRA, 2005, p. 20).

Oliveira (2005, p. 20) ainda ressalta que a participação de outros campos do conhecimento na CI permanece em função da complexidade dos problemas a serem equacionados pela área, o que exige a contribuição de diferentes profissionais e/ou pesquisadores.

Como exemplo, tem-se o Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Escola de Ciência da Informação da UFMG¹², cujos objetivos são: propiciar o aprofundamento do conhecimento acadêmico, bem como possibilitar o desenvolvimento de habilidades para a docência e pesquisa na Ciência da Informação. Sua filosofia é de conhecer e refletir criticamente sobre as teorias e práticas de organização, disponibilização, gestão e uso da informação, em uma abordagem interdisciplinar com visão específica dos pesquisadores e profissionais da área.

Foram vistas no decorrer do capítulo as características do profissional da informação de uma maneira ampla. No capítulo seguinte, a atividade de inteligência competitiva será

¹² Disponível em: <<http://www.eci.ufmg.br/ppgci>>. Acesso em: 15 dez. 2008.

analisada em detalhes. Seus objetivos e importância para as organizações serão destacados, assim como as etapas do ciclo de inteligência, as ferramentas de tecnologia da informação utilizadas na atividade, a relação com a Ciência da Informação e a influência dos aspectos culturais e éticos para o desenvolvimento da atividade.

3 A ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

O capítulo aborda a atividade de inteligência competitiva e inicialmente são apresentadas algumas definições para a inteligência competitiva. É feita também uma contextualização da inteligência competitiva com a Ciência da Informação e a importância e os objetivos da atividade são destacados. Discutem-se também as etapas do ciclo de inteligência competitiva, bem como as fontes de informação utilizadas, as técnicas de análise de informações e as ferramentas de tecnologia da informação mais importantes em cada fase do ciclo. A questão da influência da cultura da organização na atividade e a ética profissional são outros temas abordados no capítulo.

3.1 Definições para inteligência competitiva e a sua interface com a Ciência da Informação

Existem várias definições na literatura para a atividade de inteligência competitiva. Dentre elas, a da entidade americana Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP) (2009)¹³ que define IC como: “[...] processo da coleta, análise e disseminação éticas de inteligência acurada, relevante, específica, atualizada, visionária e viável com relação às implicações do ambiente dos negócios, dos concorrentes e da organização em si”.

Gomes e Braga (2004, p. 28) definem inteligência competitiva como processo ético de identificação, coleta, tratamento, análise e disseminação da informação estratégica para a organização, viabilizando seu uso no processo decisório.

De acordo com Sandman (2002, p. 94), inteligência é a informação analisada de forma a poder servir de base para uma decisão.

Marcial *et al.* (2002, p. 24) consideram inteligência competitiva o processo informacional proativo para a tomada de decisão, seja ela estratégica ou comercial, e para a proteção do conhecimento científico da organização.

E importante destacar que desde Aguilar (1967) se estuda o modo como as organizações buscam informações a respeito do ambiente. Nesse sentido, os conceitos de monitoração ambiental e inteligência competitiva se aproximam. Este autor apresenta a

¹³ Disponível em: <<http://www.scip.org>>. Acesso em: 6 maio 2009.

seguinte definição para monitoração ambiental: “busca de informações sobre eventos e relacionamentos no ambiente externo de uma empresa, o conhecimento dos quais irá auxiliar os executivos principais na tarefa de definir a futura linha de ação da empresa” AGUILAR, (1967, p.1).

Barbosa (2006, p.92) coloca o conceito de inteligência competitiva relacionado ao conceito de monitoração ambiental. E ainda Barbosa (2002, p.3) afirma que a principal diferença entre monitoramento ambiental e inteligência competitiva pode ser compreendida a partir das variáveis escopo na coleta de dados e a perspectiva temporal.

E por fim, a Abraic apresenta sua definição para IC:

Um processo informacional proativo que conduz à melhor tomada de decisão, seja ela estratégica ou operacional, composto pelas etapas de coleta e busca ética de dados, informes e informações formais e informais (tanto do macroambiente como do ambiente competitivo e interno da empresa), análise de forma filtrada e integrada e respectiva disseminação (ABRAIC, 2009).

Portanto, inteligência competitiva é uma atividade sistemática e orientada de obtenção, análise e disseminação da informação, em que qualquer fator do ambiente que possa interferir no negócio da organização é monitorado.

A contribuição dos estudos da área de ciência da informação para a inteligência competitiva é inegável. A seguir, são apresentados os pontos de vista de vários autores que reforçam esta afirmativa.

Para Tarapanoff (2006, p. 19), a ciência da informação é uma ciência de caráter eminentemente interdisciplinar, que tem por objeto o estudo das propriedades gerais da informação (natureza, gênese e efeitos).

De acordo com Marcial *et al.* (2002, p. 25), o processo de inteligência competitiva tem como base as ferramentas de TIs, de administração e de ciência da informação. Esta última auxilia o sistema de inteligência no armazenamento e recuperação da informação formal e disponível, bem como com as suas ferramentas de análise automática da informação.

Tarapanoff (1999/2000) entende a inteligência competitiva, a gestão da informação e do conhecimento, como...

[...] proposta conjunta e constituem-se em uma inovação teórica, que propõe novos métodos [...] e ferramentas que se destinam a monitorar os ambientes informacionais das organizações e a selecionar a informação mais adequada para a inovação técnica, científica e para a competitividade (TARAPANOFF, 1999/2000, p. 451).

Para Barbosa (2006, p. 92), a inteligência competitiva é uma área de estudo para a qual convergem interesses de pesquisadores de áreas como planejamento estratégico, *marketing*, biblioteconomia e ciência da informação, comunicação empresarial, dentre outras.

Segundo Pinheiro (2005, p. 23), a inteligência competitiva é uma área interdisciplinar e sua constituição epistemológica e aplicada recorre principalmente a conhecimentos de administração, ciência da informação, ciência da computação e economia.

Tarapanoff (1999/2000, p. 451-452) explica que o objeto de estudo da inteligência competitiva é a informação com valor agregado. Para a autora, trata-se de um campo de conhecimento em desenvolvimento. Como disciplina é voltada para a aplicação prática, e se forma a partir da prática, apoiando-se em modelos, técnicas e instrumentos de coleta e análise de informações que permeiam muitas disciplinas. Tarapanoff (1999/2000, p. 452) afirma ainda que a inteligência competitiva utiliza modelos e técnicas da ciência da informação, tais como bibliometria e infometria; da computação utiliza-se, só para citar alguns, das redes neurais e *data mining*¹⁴; e da administração, os fatores críticos de sucesso, as Forças de Porter, dentre outros.

Para Moresi (2000, p. 519), na atual sociedade da informação existe uma grande valorização do conhecimento para o trabalhador, para a empresa e para a nação no plano de concorrência global. Nesse contexto, ainda segundo o autor, o grande desafio para as organizações é desenvolver mecanismos de processamento de informação e produção de conhecimento capazes de lidar com essa nova realidade presente em seu ambiente externo.

Outro importante aspecto destacado pelos autores são as fontes de informação. Sabe-se que em qualquer processo de inteligência competitiva, são utilizadas, em abundância, várias fontes de informação. Esta é a maior contribuição da ciência da informação para a área, e na afirmação de Orozco Silva (1999, p. 59), “a inteligência corporativa é uma ferramenta gerencial, que retrata o presente, o analisa e facilita o manejo do futuro, mediante a utilização de fontes de informação e de ferramentas próprias das ciências da informação”.

Além disso, onde houver o tema informação, seja em uma organização ou em uma pesquisa, a ciência da informação oferece sua contribuição nos aspectos de necessidades de informação dos indivíduos, no estudo do ciclo e uso da informação.

Verifica-se que a inteligência competitiva, como temática da ciência da informação, ainda se encontra em fase de construção e surgiu na área de CI somente na década de 1990

¹⁴ Tecnologia utilizada para extrair informações relevantes em grandes massas de dados.

(PINHEIRO, 2005, p. 18). A autora complementa que em 2002 a inteligência competitiva teve um artigo de revisão publicado no *Annual Review for Information Science and Technology*¹⁵ (ARIST), que é uma das fontes de informação mais importantes da área de Ciência da Informação. Tal fato pode ser considerado um marco na área.

Verifica-se então que os métodos utilizados pelos órgãos de inteligência governamentais foram adaptados à realidade das organizações, utilizando-se para isso conceitos de várias áreas do conhecimento como da Ciência da Informação, principalmente no que diz respeito ao gerenciamento de informações, da Ciência da Computação, enfatizando as ferramentas de gerenciamento de redes e mineração de dados e da Administração, através das áreas de estratégia, *marketing* e gestão.

Aqui é importante contextualizar a estratégia com a atividade de inteligência competitiva. Para Henderson (1998, p.5) estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa.

Vários autores abordam o uso estratégico da informação, ou seja, destacam a necessidade de se ter mecanismos de monitoramento de informações do ambiente para a formulação constante de estratégias. (PORTER, 1986; ANSOFF, 1993; MINTZBERG, 2000, dentre outros). Verifica-se que a atividade de inteligência competitiva é muito importante para as organizações adquirirem vantagens em relação aos concorrentes, pois a informação é utilizada para auxiliar na proposição de estratégias e para a tomada de decisão.

Trata-se de uma área ainda recente, apresentando-se mais desenvolvida nos países industrializados, onde existe uma tradição maior de valorização da informação, como Inglaterra, Canadá, Estados Unidos, Japão, França, dentre outros. Por isso, é compreensível que seus conceitos e métodos ainda estejam em desenvolvimento, tal como ocorre com a própria CI.

No Brasil, há também a Inteligência Competitiva e Gestão de Negócios- IC Brasil¹⁶. Trata-se de uma comunidade virtual criada por Alfredo Passos¹⁷ com o objetivo de interagir mais com os profissionais de outros Estados. Pelas informações disponíveis na página da IC Brasil, acessadas em janeiro 2009, a comunidade possuía oitenta e oito membros. O *site* possui fotos de membros com perfis; grupos de discussão e blogs sobre análise da concorrência, monitoramento tecnológico e tendências de mercado (negócios).

¹⁵ BERGERON, Pierrette; HILLER, Christine A. Competitive intelligence. *Annual Review for Information Science and Technology*, v.36, , p.353-392, 2002.

¹⁶ Disponível em: <<http://icbrazil.ning.com>>. Acesso em: 6 maio 2009.

¹⁷PASSOS, Alfredo (alfredopassos@uol.com.br). *IC Brasil*. Correspondência pessoal recebida por esterufmg@yahoo.com.br. 26 jan. 2009.

Além disso, existem programas de pós-graduação de universidades públicas e privadas que desenvolvem pesquisas na área. Vários profissionais oferecem serviços de consultorias para empresas, além de cursos, palestras e treinamentos para profissionais e estudantes.

Acredita-se que, como qualquer disciplina do conhecimento humano, a inteligência competitiva passará por transformações com o passar do tempo e também com a sua aplicação em instituições dos mais variados tipos.

3.2 Importância e objetivos da inteligência competitiva

Sabe-se que os ambientes interno e externo da organização possuem excesso de informação e, conforme afirma Starec (2005, p. 50), ainda hoje muitos gestores tomam decisões confiando em seus instintos, bom senso e experiência profissional. Mas acredita-se que somente esse modo não atenda mais às necessidades de um mundo corporativo com a obrigatoriedade de obter informações relevantes e prioritárias de forma instantânea. Torna-se necessário a utilização de sistemas de inteligência competitiva para auxiliar nos métodos de tomada de decisão baseados na experiência dos gerentes.

Diante disso, é necessário que a organização possua um sistema de coleta e análise de informações para que seus decisores tomem decisões mais conscientes e aumentem suas possibilidades de conquistar melhores oportunidades no mercado concorrido. A inteligência é importante devido a fatores como velocidade dos processos de negócio, sobrecarga de informações e aumento da concorrência entre as organizações. Nesse contexto, Marcial (2005, p. 244) afirma que o objetivo principal da atividade é a manutenção ou o aumento da competitividade das organizações.

Para Roedel (2005, p. 68), quando uma organização adota os conceitos de inteligência competitiva para a realização de um monitoramento contínuo e dinâmico do ambiente externo, os processos de planejamento adquirem maior agilidade e atualidade no levantamento de informações necessárias à definição de estratégias.

De acordo com Prescott (2002, p. 11), os profissionais de IC coletam, analisam e aplicam, legal e eticamente, informações relativas às capacidades, vulnerabilidades e intenções de seus concorrentes e monitoram acontecimentos do ambiente competitivo geral com o objetivo de captar informações que possam ser utilizadas para colocar a empresa na fronteira competitiva dos avanços. A importância da ética profissional e do conhecimento das

leis será discutida ainda neste capítulo.

Na visão de Gomes e Braga (2004, p. 41), os principais propósitos de um sistema de inteligência competitiva são: antecipar mudanças no ambiente de negócios; descobrir concorrentes novos ou potenciais; antecipar as ações dos atuais concorrentes; e aprender sobre mudanças políticas, regulatórias ou legislativas que possam afetar seu negócio.

No contexto da inteligência competitiva, o que importa não é a quantidade de informação coletada, mas o seu valor, ou seja, a informação bem analisada que pode servir de base para a tomada de decisão em uma organização.

Cabe aqui discutir o conceito de valor da informação, pois, de acordo com Moresi (2000, p.16), assim como é possível admitir que a informação possua valor, é preciso definir parâmetros capazes de quantificá-lo, o que não é tarefa trivial. Para o autor, o valor da informação é uma função do efeito que ela tem sobre o processo decisório e depende do contexto da organização.

E para Marcial (2005, p. 243), inteligência é a atividade especializada, permanentemente exercida com o objetivo de produzir informação acionável (inteligência) de interesse de determinada organização, além da salvaguarda dessa informação contra ações adversas de qualquer natureza.

Além disso, Costa e Silva (1999, p. 59), citando Lesca, Freitas e Cunha Júnior (1996)¹⁸, afirmam que as informações que dizem respeito à inteligência são antecipativas, qualitativas, incertas e fragmentadas. Ressalta-se que a antecipação das informações é uma característica muito importante, pois se a informação não for obtida, processada e utilizada no tempo correto, deixa de ter seu valor estratégico.

3.3 Etapas da atividade de inteligência competitiva

De acordo com Queyras e Quoniam (2006, p. 78), a informação constitui a base do processo da inteligência competitiva, cujo escopo consiste na análise das necessidades de informação da empresa e na avaliação de sua disponibilidade.

Prescott (2002, p. 13) destaca resumidamente as atividades de inteligência competitiva:

¹⁸ LESCA, H.; FREITAS, H. M. R.; CUNHA JUNIOR, M. V. M. Instrumentalizando a decisão gerencial. *Revista Decidir*, Rio de Janeiro, v. 3, n.25, p. 6-14, ago. 1996.

Acompanhamento das intenções dos concorrentes e de ocorrências imprevistas no mercado pelo exame de registros públicos; monitoramento atento da Internet e dos meios de comunicação de massa; contato com clientes, fornecedores, parceiros, especialistas do setor e outras fontes confiáveis; criação de perfis psicológicos de tomadores de decisão de alto nível e participação em feiras e congressos- com o objetivo de reunir dados relativos ao que os concorrentes estão fazendo e incorporar esse conhecimento ao planejamento dos negócios (PRESCOTT, 2002, p. 13).

De acordo com Marcial (2005, p. 243), a atividade engloba o ciclo ou processo de inteligência que tem como objetivo produzir inteligência para a tomada de decisão. Não existe consenso quanto ao número de etapas do processo de inteligência, mas, pelos autores pesquisados, o ciclo de atividades pode ser composto por quatro, cinco ou seis etapas.

Canongia *et al* (2001, p. 4) afirma que ele compreende seis etapas. A primeira, o planejamento, em que são identificados os fatores críticos de sucesso e as necessidades de informação (o que vai ser coletado e para quê). A segunda etapa, denominada coleta, consiste na identificação e mapeamento das fontes formais e informais de informação, análise e escolha das melhores fontes segundo critérios de acessibilidade, multidisciplinaridade, custo, conteúdo, cobertura e abrangência.

Após a coleta, tem-se a etapa de tratamento, o que exige, segundo a autora, a padronização de dados, a harmonização de conceitos, a aplicação de software e de aplicativos baseados em bibliometria ou inteligência artificial para subsidiar a fase seguinte, a análise.

Canongia *et al* (2001, p. 4) observa que a análise é a etapa crucial do sistema, em que interpretações, *insights* e propostas de ações são geradas e validadas com apoio de rede de especialistas, sendo produto de informação com valor agregado, para apoio à tomada de decisão.

Na próxima fase, de disseminação, a informação certa, na hora certa, na mão dos decisores, é entendida como fator de sucesso do próprio sistema de inteligência competitiva.

É importante salientar aqui que a forma de apresentação do produto de inteligência deve estar baseada tanto no caráter de seu conteúdo como no perfil de quem irá receber o produto.

E por último, Canongia *et al* (2001, p. 5) ressalta que os critérios citados acima são essenciais para a credibilidade do sistema e viabiliza ações de *feedback*.

Por sua vez, Gomes e Braga (2004, p. 47) afirmam que são cinco as etapas que compõem um sistema de IC, conforme mostra a FIG. 2.

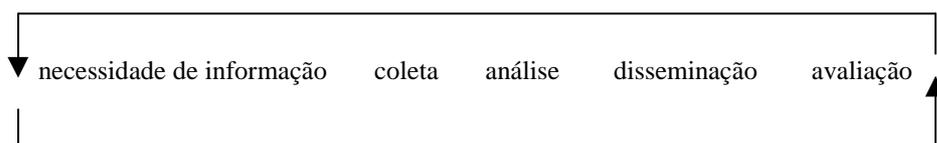


FIGURA 1 - O ciclo de inteligência.

Fonte: Adaptado de GOMES e BRAGA (2004, p. 47).

1) Identificação das necessidades de informação

Segundo Gomes e Braga (2004, p. 47), essa etapa é baseada no modelo das cinco forças de Porter, no qual são definidos os setores e os atores (clientes, fornecedores etc.) do ambiente externo que mais afetam o negócio da organização.

As autoras afirmam que as necessidades ou requisitos de informação dos usuários são definidos e as questões estratégicas e relevantes, cujas respostas são necessárias para apoiar efetivamente a tomada de decisão, são identificadas por meio de entrevistas com aqueles que serão os usuários dos produtos do sistema. As necessidades de informação podem ser expressas em uma pergunta ou em um questionário bem definido. Gomes e Braga (2004, p.58) alertam para uma importante questão nesta etapa: o prazo para receber a inteligência. É importante que os profissionais de inteligência não percam o prazo para responder à necessidade de informação.

Outros aspectos importantes desta etapa são destacados por Prescott (2002).

Para Prescott (2002, p. 19), programas de IC exigem um papel claramente articulado que decorre do processo de (re) conhecer as necessidades de informação dos integrantes da organização. Prescott (2002, p. 22) prossegue que é preciso conhecer as necessidades de informação de toda a organização, já que as necessidades da alta gerência diferem fundamentalmente daquelas do nível tático da organização.

É preciso destacar que as decisões dos níveis hierárquicos mais altos são diferentes dos níveis operacionais da organização e a informação é ferramenta importante para o administrador nesse processo. De acordo com Tarapanoff (1995, p.14) o processo decisório tem origem na identificação de problemas ou oportunidades, na coleta e análise de dados e informações e na conversão dessa informação em ação.

2) Coleta das informações

De acordo com Gomes e Braga (2004, p. 59), deve-se planejar esta fase desenhando a melhor estratégia de busca, identificando as fontes que serão usadas e definindo se uma organização especializada será contratada ou se a tarefa será realizada com pessoal interno. Nesta etapa é preciso ser criativo no momento de identificar as fontes de informação, pois nem sempre as melhores informações se encontram publicadas.

Segundo Gomes e Braga (2004, p. 61), as fontes de informação utilizadas pelo sistema de inteligência competitiva não são permanentes e podem ser classificadas em:

- a) origem: internas ou externas;
- b) conteúdo: primárias ou secundárias;
- c) estrutura: formais ou informais; e
- d) nível de confiabilidade: alto risco; confiança subjetiva; altamente confiável e vigilância.

As fontes de informação mais utilizadas em um sistema de inteligência competitiva serão analisadas em maior profundidade ainda neste capítulo.

3) Análise das informações

É o ponto em que, segundo Gomes e Braga (2004, p. 67), o analista transforma as informações coletadas em uma avaliação significativa, completa e confiável. Nessa fase, a capacidade de o profissional pensar e juntar as informações é de fundamental importância. Dentre as várias metodologias utilizadas para a análise de informações, Gomes e Braga (2004, p. 68) destacam:

- a) Modelo das Cinco Forças de Porter: usado para realizar a análise de informações relativas aos concorrentes.
- b) Fatores críticos de sucesso: utilizado para avaliar a atratividade da indústria e a força do negócio

- c) SWOT: analisa a capacidade interna da organização (forças e fraquezas) e sua posição em relação aos concorrentes (ameaças e oportunidades)
- d) Benchmarking: processo de avaliar o desempenho das funções e habilidades de uma organização em comparação a uma outra ou a um conjunto de organizações.
- e) Cenários: previsões (situação provável, positiva e negativa) de tendências para as variáveis do ambiente externo que exercem forte impacto sobre o desempenho da organização e que foram identificadas durante a análise estratégica.

Deve-se ressaltar que tais metodologias serão analisadas em maior profundidade no decorrer do trabalho. Outro aspecto importante a destacar é que, como em um sistema de inteligência competitiva o foco é a antecipação da informação, a análise da informação é essencial, em detrimento da armazenagem em bancos de dados e outras ferramentas da tecnologia de informação. E conforme dito anteriormente, por sua característica de confidencialidade, muitas vezes a informação não é registrada e transmitida de forma oral. Quando for armazenada, a questão da segurança dos dispositivos e redes é fundamental.

4) Disseminação

Etapa de entrega da informação analisada, ou seja, a inteligência em formato o mais adequado possível ao tomador de decisão. Gomes e Braga (2004, p. 77) chamam atenção para que nessa etapa os produtos de inteligência estejam de acordo com as necessidades do decisor. Além disso, a linguagem, a forma e a facilidade de acesso aos produtos de inteligência devem ser consideradas. E muito importante: a credibilidade da análise depende diretamente da credibilidade das fontes de informação utilizadas.

Prescott (2002, p. 23) ressalta que o conjunto de resultados de um programa de IC deve ser disseminado oportunamente, apresentando implicações acionáveis e sendo visto como merecedor de credibilidade e confiança.

Ainda no que diz respeito à disseminação da informação, é relevante destacar que, num processo de inteligência competitiva, a informação coletada e analisada nem sempre está registrada, como, por exemplo, os contatos interpessoais. E por estar diretamente relacionada à estratégia organizacional, muitas informações são confidenciais e sendo assim, disseminadas para poucas pessoas na organização.

5) Avaliação

Gomes e Braga (2004, p. 79) afirmam que o sistema de inteligência competitiva “deve ser avaliado sob dois aspectos: desempenho de cada uma das fases que compõem o sistema (método de análise, escolha de fontes de informação, formato do produto) e deve ser realizada uma avaliação junto aos usuários do sistema dos resultados práticos obtidos com o uso dos produtos gerados pelo sistema”.

Já Miller (2002a, p. 35) afirma que os dados, quando organizados, tornam-se informação; as informações, quando analisadas, transformam-se em inteligência.

A partir desse modelo, os profissionais de inteligência normalmente executam um ciclo de quatro fases, ou seja, o chamado ciclo de inteligência competitiva. Este é o ciclo denominado por alguns autores como Castro e Abreu (2007, p. 7), como ciclo tradicional. No trabalho deles existem, inclusive, alguns questionamentos a tal ciclo. Para os autores, outros tipos de ciclos poderiam ser utilizados para cada situação. Além disso, os autores sugerem que seja acrescentada a etapa de validação da fonte de informação quando esta não é conhecida *a priori*.

Castro e Abreu (2007, p. 18), a partir de uma pesquisa de campo, sugerem que o ciclo de inteligência tradicional é apenas uma das abordagens utilizadas em uma atividade de IC e que não atende a todos os tipos de monitoramento utilizados pela organização.

E preciso destacar que o ciclo de quatro fases foi encontrado com maior frequência na literatura e por isso ele será utilizado como parâmetro de análise de atuação profissional e de habilidades e competências profissionais neste trabalho.

Miller (2002a, p. 37) afirma que na primeira etapa - identificação dos responsáveis pelas principais decisões e suas necessidades em matéria de inteligência - é necessário considerar que as decisões em geral ocorrem em níveis inferiores ao nível executivo. Na maioria dos casos, elas acontecem em nível de chefia direta, por exemplo.

Na etapa seguinte, a coleta de informações, a equipe obtém informações relevantes a partir de fontes primárias e secundárias. Nesta fase, é importante seguir um roteiro para que o processo não perca o rumo. Miller (2002a, p. 37) destaca que os gerentes valorizam mais as fontes primárias devido à sua exclusividade. Já as fontes secundárias não são exclusivas e podem ser facilmente acessadas por todos os interessados no processo. A seguir, os profissionais de inteligência identificam padrões e tendências significativos e fazem relações e cruzamentos entre as informações obtidas.

A fase de análise exige que o profissional formule uma proposição e avalie se suas suposições são válidas. Para isso, ele utiliza variáveis estatísticas de modelagem e durante esse processo pode perceber que precisa de mais dados. Conclui-se que a coleta e análise de informações não são fases necessariamente sequenciais.

Na fase de disseminação de informações, o que importa não é o formato (relatórios, resumos, intranet, dentre outros), e sim a eficácia da disseminação das informações.

Fuld (2007, p. 26) alerta para a questão da validade da inteligência. Segundo ele, a inteligência é válida somente por um curto período de tempo; depois ela se torna uma informação comum. Por isso, na etapa de disseminação de informações, o profissional precisa estar atento ao formato da inteligência, mas principalmente à sua validade.

Miller (2002a, p. 43-44) afirma que pelo fato de o processo de inteligência competitiva necessitar da utilização de recursos de informação tanto externos quanto internos, empresas bem administradas organizam seus recursos de informação de maneira a permitir rapidez tanto na localização quanto no uso. Além disso, quando corretamente situado, capacita os gerentes a compartilhar a informação.

Independentemente do número de etapas do ciclo de inteligência competitiva, o diferencial é sua adaptação para cada realidade organizacional, ou seja, não existe um pacote pronto para as organizações. A atividade é personalizada e deve ser planejada levando em consideração fatores como o negócio, a cultura e a política da organização.

3.4 A questão da cultura da organização

Miller (2002b, p. 53) afirma que são os eventos do mercado e/ou da concorrência os fatores desencadeadores da identificação inicial da necessidade de um processo de inteligência. Esses são os motivos que levam uma empresa a implantar um setor de inteligência ou a contratar uma equipe externa de consultores.

Porém, é preciso ressaltar que fatores comportamentais, culturais e estruturais precisam ser considerados. Miller (2002b, p. 54) alerta que um processo de inteligência só produzirá benefícios significativos se os gestores tiverem condições de determinar a melhor maneira pela qual tais fatores constituirão o sustentáculo do funcionamento de um processo de inteligência eficaz.

Um dos pré-requisitos para o sucesso de um programa de inteligência competitiva é o

desenvolvimento de uma cultura corporativa que favoreça a troca de informações. Para que isso aconteça, um programa de *marketing* interno é de grande importância. Além disso, o envolvimento da alta direção é fundamental, pois é o executivo chefe ou o gerente geral que aproximará os dirigentes subordinados, garantindo assim o envolvimento de todos.

São fatores fundamentais da função de inteligência, independentemente do porte e pretensões da empresa, segundo Miller (2002b, p. 54-55):

- a) os valores culturais como compartilhamento de informações;
- b) os fatores estruturais, como a naturalidade da interação entre os chefes e a equipe da inteligência, e a colocação dessa mesma equipe próxima a esses chefes, responsáveis pelas decisões; e
- c) fatores comportamentais, como mecanismos de sustentação da coleta e compartilhamento da informação.

Miller (2002b, p. 60-65) apresenta possíveis alternativas para alterar comportamentos e culturas corporativos. Tais alternativas são sintetizadas a seguir. A fim de compartilhar efetivamente as informações, as empresas devem comprovar a existência de uma cultura de valorização e confiança. Isso leva tempo, mas o primeiro passo é reconhecer que o ajustamento das atitudes pessoais aos valores da cultura corporativa requer modificação de atitudes.

E finalmente Miller (2002b, p. 65) destaca que a cultura tem real influência sobre a função da inteligência e ainda que alterar a cultura da organização para apoiar a função da inteligência possa levar bastante tempo, os benefícios dela resultantes poderão melhorar o desempenho da organização como um todo.

Prescott (2002, p. 28) salienta que uma cultura impulsionada pela inteligência é construída passo a passo, uma pessoa de cada vez, com o aprimoramento das qualificações relativas ao trato das informações, a formação de redes de contatos pessoais e os mecanismos que facilitam o fluxo de informações.

Para ele, é preciso desenvolver as seguintes ações no sentido de criar uma cultura de inteligência na organização:

- a) desenvolver um plano promocional para a função de IC;
- b) envolver todos os funcionários em treinamentos de IC;
- c) desenvolver redes de inteligência por meio de contatos pessoais, de acordo com sua

- estratégia; e
- d) analisar o fluxo da inteligência na organização.

Já Woida e Valentim (2007, p. 40) destacam a importância de uma cultura informacional adequada para o êxito de um programa de inteligência competitiva.

Para Valentim (2004, p. 4), no contexto da inteligência competitiva, a cultura informacional é relevante, pois representa os elementos essenciais que refletem e determinam o comportamento, os valores, a baixa resistência à mudança, a participação e interação que deve ocorrer entre os indivíduos e grupos.

Outro aspecto importante no processo de inteligência competitiva é a comunicação organizacional. Segundo Valentim (2007, p. 17), é ela que viabiliza o reconhecimento e o uso dos dados e informações existentes no ambiente corporativo.

A comunicação organizacional é importante para que as atividades de inteligência competitiva ocorram de forma bem-sucedida. Valentim e Zwaretch (2007, p. 57) afirmam que a comunicação organizacional estabelece elos entre as pessoas por meio dos significados corporativos e devolve à própria organização novos significados, base para o fazer e a tomada de decisão organizacionais, de forma contínua. Para as autoras, trata-se de um conjunto de pressupostos básicos compostos por princípios, valores, crenças, ritos e comportamentos positivos em relação à construção, socialização, compartilhamento e uso de dados, informação e conhecimento no âmbito corporativo.

Percebe-se que, ao analisar aspectos culturais relacionados ao processo de inteligência competitiva, é preciso tempo e persistência para incentivar as pessoas na organização a aprender a, principalmente, compartilhar informações. E o mais importante, desenvolver uma cultura organizacional voltada à inteligência competitiva é o melhor caminho para implantá-la e, de fato, vê-la funcionar eficientemente (WOIDA; VALENTIM, 2007, p. 42).

3.5 Fontes de informação para inteligência competitiva

As fontes de informação são essenciais para os profissionais que desenvolvem atividades de inteligência competitiva. Para Barbosa (2006, p. 93), elas são utilizadas com o fito de coletar elementos a respeito de aspectos ou componentes específicos do ambiente empresarial.

Em um estudo sobre o uso de fontes externas de informação em empresas brasileiras, Barbosa (2006, p. 94) destacou as seguintes fontes de informação (QUADRO 2).

QUADRO 2
Uso de fontes de informação em empresas brasileiras

Fontes pessoais externas	Fontes documentais externas	Fontes pessoais internas	Fontes documentais internas
clientes	jornais e revistas em papel	superiores hierárquicos	memorandos (em papel)
concorrentes	jornais e revistas (mídia eletrônica)	colegas do mesmo nível hierárquico	circulares (em papel)
representantes de órgãos governamentais	publicações governamentais	subordinados hierárquicos	relatórios internos (em papel)
-	rádio e televisão	-	memorandos (rede interna de computadores)
-	-	-	circulares (rede interna de computadores).
-	-	-	relatórios internos (rede interna de computadores).

Fonte: Adaptado de BARBOSA (2006, p.194).

Já Kassler (2002) traz um apanhado das fontes de informação mais utilizadas em sua experiência em uma organização americana.

Dentre essas fontes, essa autora elenca as fontes impressas como listas telefônicas, enciclopédias, guias, anuários, jornais, revistas, *newsletters* setoriais e livros. E dentre as fontes eletrônicas a autora destaca os serviços comerciais *online*, alguns CD-ROMs e os recursos disponibilizados na Internet. A variedade de recursos de informação é grande, e por isso Kassler (2002, p. 122-147) fez uma divisão das fontes de informação que serão resumidas abaixo:

1) Recursos gerais dos setores industriais

Aqui a autora ressalta a importância de identificar de forma rápida as fontes de informação voltadas para o setor como um todo ou as fontes mais específicas de cada setor. A seguir, as principais fontes dos setores industriais:

- a) Imprensa: periódicos especializados em economia e aqueles que trazem informações de empresas tais como vendas, lucros, dentre outros aspectos;
- b) Serviços comerciais on-line: destaque para bancos de dados que proporcionam acesso a diretórios, notícias do dia e/ou arquivadas, agências de notícias e fontes empresariais. Os principais citados pela autora foram Dow Jones, Dialog e Lexis-Nexis;
- c) Internet: no contexto da inteligência competitiva, a Internet é cada vez mais utilizada, com destaque para o correio eletrônico e outras modernas tecnologias para receber notícias atualizadas, acessar documentos governamentais, identificar especialistas, técnicos e descobrir informações econômicas;
- d) CD-ROMS: oferecem múltiplas vantagens quanto à capacidade de pesquisa, frequência das atualizações, opções de fornecimento e redes multisites.

2) Recursos específicos das empresas

Kassler (2002, p. 127) destaca que dentro da própria organização existe uma grande quantidade de recursos impressos e eletrônicos que devem ser analisados com cuidado. Além disso, outras empresas do mesmo setor/ramo de atividade também oferecem valiosas fontes de informação para os profissionais que trabalham com IC.

- a) A própria *home page* da instituição fornece comunicados à imprensa, relatórios sobre a situação financeira, relação de empregos e biografias de executivos.
- b) Oferta de empregos: é possível utilizar as ofertas de empregos feitas por um concorrente para levantar inúmeras pistas sobre a tecnologia que está utilizando, suas linhas de pesquisas e os planos para o futuro. As qualificações que um concorrente busca em novos empregados muitas vezes expõem o que ele faz no momento e o que pretende fazer no futuro.

3) Recursos específicos dos setores industriais

Existe uma infinidade de recursos impressos, de fontes comerciais eletrônicas e via Internet, para ajudar a conhecer em maior profundidade as especificidades de um setor. Destaque para as publicações especializadas, associações, guias, bancos de dados, manuais e agências governamentais.

4) Recursos de notícias

Constituem uma das ferramentas essenciais de pesquisas de inteligência competitiva. Tais fontes podem ser acessadas pelo meio impresso, arquivos comerciais online, serviços eletrônicos de alerta e Internet.

5) Recursos internacionais

Quando se pensa no acesso a informações sobre empresas internacionais, apresentam-se alguns desafios tais como a tradução de idiomas estrangeiros, as práticas comerciais diferentes e os menores recursos eletrônicos. Nesse contexto, guias internacionais e jornais e revistas de economia global que cobrem notícias financeiras do mundo inteiro são bastante úteis. A autora destaca também os *sites* das embaixadas que trazem notícias, diretórios de empresas e dados da economia dos respectivos países.

6) Recursos governamentais

Seja na esfera federal, estadual ou municipal, o Estado possui agências ou departamentos de meio ambiente, segurança no trabalho, saúde, dentre outros, responsáveis por fiscalizações, licenças, audiências e inspeções em empresas. Nesse caso, as principais

fontes são relatórios de impacto ambiental, relatórios sobre segurança e saúde no trabalho.

7) Recursos de patentes

Patentes indicam novas áreas de pesquisa e desenvolvimento, produtos programados para lançamento e inventores. Segundo Kassler (2002, p. 143), podem mostrar antecipadamente qual será a estratégia de um concorrente e ajudar a antecipar os participantes de um determinado campo tecnológico.

8) Recursos específicos da inteligência

Além dos recursos descritos acima, é importante que o profissional de inteligência leia publicações impressas e eletrônicas sobre a inteligência dos negócios e a concorrência, além de publicações focadas em estratégia.

Sandman (2002, p. 155) destaca as fontes primárias - pessoas, documentos inéditos e observações - para o profissional de inteligência conseguir informações que não estão disponíveis em bancos de dados, bibliotecas e nem mesmo na Internet. O autor ressalta que tais fontes são mais trabalhosas e complexas, mas complementam as fontes de informação publicadas.

As fontes de informação descritas nesse tópico são utilizadas pelos profissionais na etapa de coleta de informação. No tópico seguinte serão apresentadas as técnicas comumente empregadas para analisar as informações coletadas.

3.6 Técnicas e modelos de análise de informações

No processo de inteligência competitiva existem várias técnicas para auxiliar a análise de informações. Gomes e Braga (2004, p. 68) ressaltam que a metodologia de análise de informação deve ser usada de acordo com o tipo de questão a ser respondida. Cada método

possui um determinado objetivo, e o essencial, segundo Sandman (2002, p. 119), é usar sempre a ferramenta adequada.

A seguir tem-se uma descrição das principais técnicas de análise de informações utilizadas pelos profissionais na etapa de análise de informações.

Sandman (2002, p.95) destaca o modelo das “Cinco Forças” de Michael Porter.¹⁹ Na obra de Porter, *Competitive strategy* de 1980, ele demonstrou os mecanismos relativos ao funcionamento da concorrência nos setores industriais. Trata-se de um instrumento importante na análise setorial e no desenvolvimento de todo tipo de questões e perguntas que é preciso formular com relação ao tema competitividade/concorrência. Porter definiu a disputa entre os competidores como apenas uma das cinco forças que agem em relação a todos os setores. As outras forças são o poder dos consumidores, o poder dos fornecedores, a ameaça de entrada de novos concorrentes e a ameaça de produtos substitutos. Tais forças podem ser esquematizadas na FIG.2:

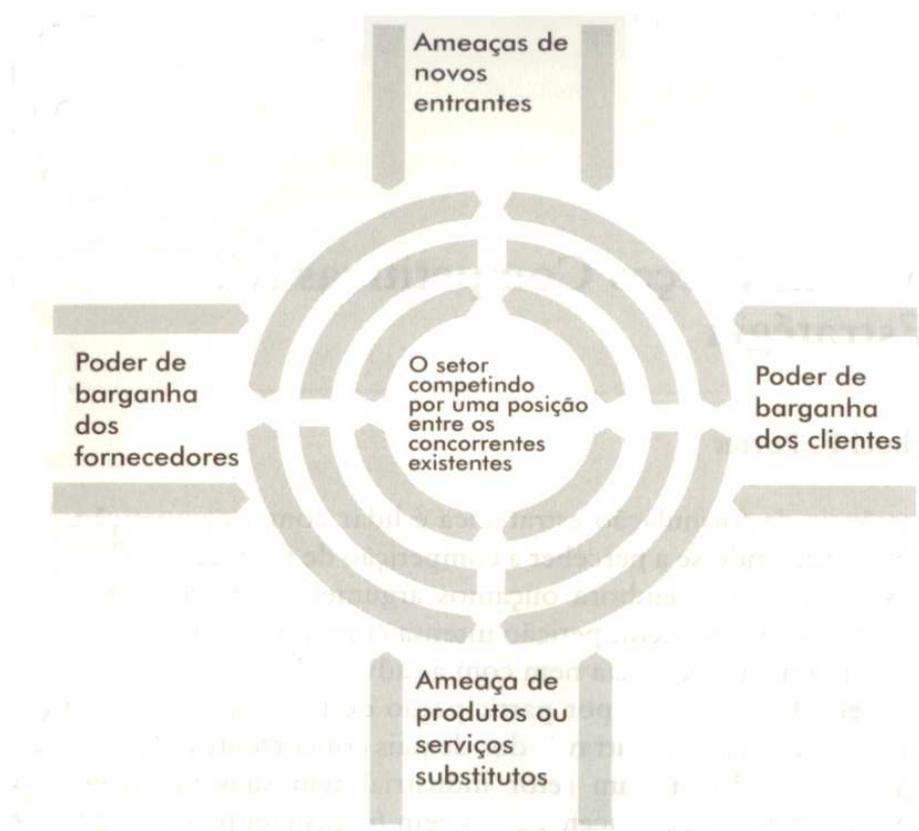


FIGURA 2 - Forças que governam a competição em um setor industrial
Fonte: PORTER (1998, p.12).

E Cormier (2001, p. 167) complementa:

‘As cinco forças de Porter’ permitem a percepção de fatores essenciais para a definição do planejamento estratégico das empresas, tais como seu contexto de atuação, o processo de competição, o posicionamento de concorrentes, as estratégias setoriais e a movimentação do mercado (CORMIER, 2001, p. 167).

Outra ferramenta de análise citada por Sandman (2002, p. 98) é a matriz de crescimento. Segundo o autor, a matriz de crescimento permite prever a melhor maneira pela qual uma corporação de múltiplas divisões irá administrar seu portfólio. Trata-se de um meio adequado para a comparação entre companhias de múltiplas unidades que competem no mesmo setor da economia.

A técnica de análise de informações Fatores Críticos de Sucesso é definida por Stollenwerk (2001, p. 189, *apud* Leiddecker e Bruno, 1984, p. 24)²⁰ como aquelas características, condições ou variáveis que, quando devidamente gerenciadas, podem ter um impacto significativo sobre o sucesso de uma empresa, considerando seu ambiente de competição.

De acordo com Sandman (2002, p. 100), a matriz dos Fatores Críticos de Sucesso ranqueia duas espécies de atributos: a atração exercida pelo setor e a força do empreendimento. O analista mapeia os vários fatores que influem no setor e no empreendimento e lhes atribui uma nota de 1 a 5. Das notas então se faz a média em conjunto, sendo o setor mapeado numa matriz. Esta matriz foi planejada para fazer um ranking das possibilidades de um empreendimento em particular, mas pode ser igualmente uma modalidade eficiente para comparar os concorrentes que atuam num determinado setor. Nesta técnica, Sandman (2002, p. 102) ressalta que é impossível tentar entender um concorrente sem primeiro se chegar ao entendimento da própria empresa. E posteriormente é que se analisa o perfil dos concorrentes. A matriz é ilustrada na FIG.3:

19 PORTER, Michael E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 1980. 387p.

²⁰ LEIDECKER, J. K.; BRUNO, A.V. Identifying and using critical success factors. *Long Range Planning*, v.17, n.1, p.23-32, 1984.

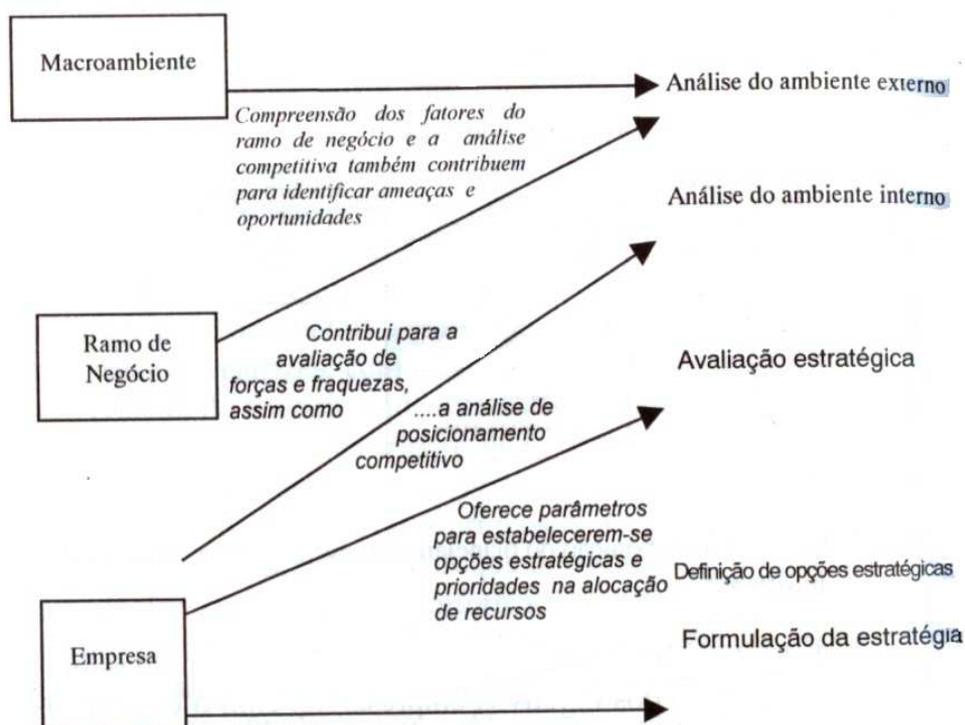


FIGURA 3- Método dos fatores críticos de sucesso e planejamento estratégico
 Fonte: STOLLENWERK (2001, p. 204).

Já a técnica SWOT tem como resultado a identificação de pontos fortes (*strengths*) e pontos fracos (*weaknesses*); fatores internos e de oportunidades (*opportunities*); ameaças (*threats*); e fatores externos, de acordo com Silveira (2001, p. 209). O autor complementa que o entendimento dos fatores externos (oportunidades e ameaças) e dos fatores internos (pontos fortes e pontos fracos) contribui para a formação de uma visão de futuro a ser perseguida. A técnica é mostrada no QUADRO 3:

QUADRO 3
 A matriz SWOT

	Oportunidades (<i>opportunities</i>)		Ameaças (<i>threats</i>)	
	Oportunidade 1	Oportunidade "n"	Ameaça 1	Ameaça "n"
Pontos Fortes (<i>strengths</i>)	(A)	(A)	(B)	(B)
Pontos Fracos (<i>weakness</i>)	(C)	(C)	(D)	(D)

Fonte: ANSOFF (1993).

Sandman (2002, p. 114) destaca a análise SWOT como uma ferramenta útil para prever a estratégia futura de um concorrente e da própria organização.

Já o *benchmarking* é uma técnica definida por Araújo Júnior (2001, p. 241, *apud* MACEDO; PÓVOA FILHO, 1994²¹) como um processo de comparação sistemática de produtos e serviços com os oferecidos pela concorrência ou por empresas consideradas excelentes em algo determinado, conforme mostra a FIG.4:

²¹ MACEDO, Alberto Amarante; PÓVOA FILHO, Francisco Liberato. *Glossário da qualidade total*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni/Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais, 1994.

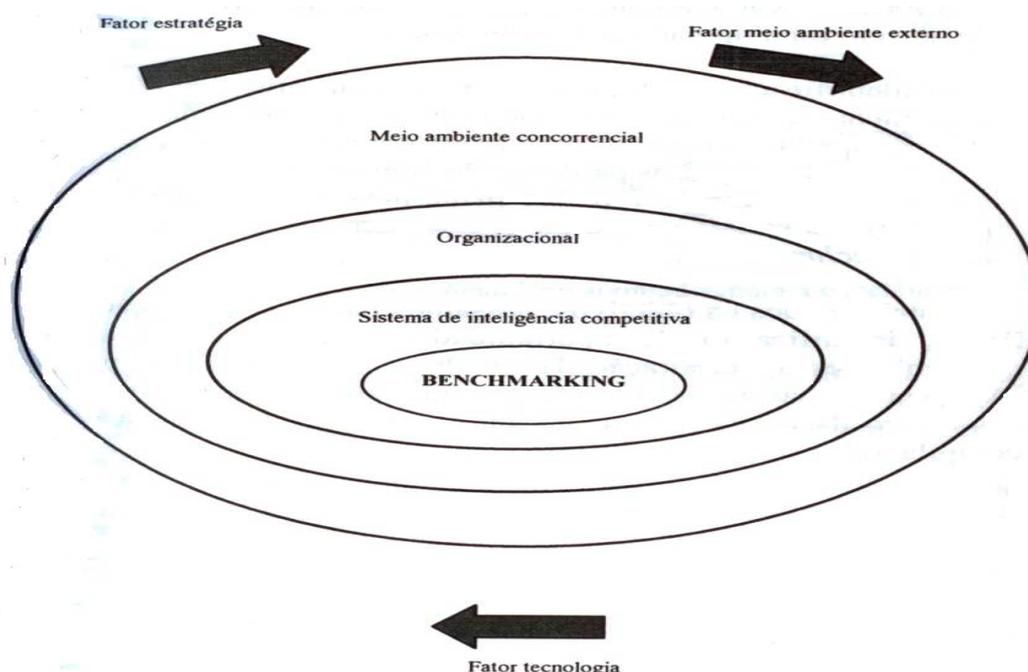


FIGURA 4 - O contexto de benchmarking
 Fonte: ARAÚJO JÚNIOR (2001, p.245).

Araújo Júnior (2001, p. 241) complementa que a ferramenta *benchmarking* deve orientar as corporações a buscar, além de suas próprias operações, fatores-chave que influenciem sua produtividade e resultados.

3.7 A utilização de ferramentas de tecnologia da informação na atividade de inteligência competitiva

As tecnologias de informação contribuem para viabilizar as ações de inteligência tanto no que se refere ao armazenamento da informação como também no que se refere à comunicação da informação. Dentre as principais tecnologias de informação que apoiam o processo de inteligência estão os equipamentos compartilhados, o gerenciamento dos documentos, as intranets e a Internet (HOHHOF, 2002, p. 157).

A seguir tem-se uma síntese das principais tecnologias de informação disponíveis para apoiar o processo de inteligência competitiva nas organizações, baseado em Hohhof (2002, p. 167-175). Vale lembrar que as tecnologias se tornam rapidamente obsoletas e pode ser que algumas já possam ser substituídas ou aperfeiçoadas.

- a) E-mail: trata-se do mais elementar, econômico e onipresente sistema de distribuição de informação;
- b) Texto: ainda se baseia em registros não estruturados e recuperados mediante a combinação de palavras e frases pela utilização de lógica booleana (e/ou/não);
- c) Tecnologia de profiling/push: processo que proporciona o acesso em tempo real a personalizações de interesse do usuário em meio a séries de textos que chegam provenientes de agências de notícias, fornecedores de informação, intranets, Internet e bases de dados. O serviço é organizado conforme um modelo de assinatura na qual é possível intercambiar, acrescentar ou deletar perfis sem qualquer limitação;
- d) Filtering/agente tecnológico: o objetivo maior desse programa é minimizar o tempo gasto na visualização de informações e ao mesmo tempo maximizar sua aplicabilidade a questões e decisões imediatas. Ele escanea arquivos de textos selecionados ou novos, os programas de filtragem sensíveis ao contexto destacam a parte mais importante automaticamente, reduzindo o texto a manchetes e ementas em série;
- e) Groupware: tais programas se desenvolveram a partir da crescente consciência da necessidade de utilização do conhecimento organizacional existente. Eles incorporam habilidades de emissão de mensagens, agendamento, e-mail e fluxo de trabalho, e, ao mesmo tempo, destaca a comunicação, cooperação e coordenação dos trabalhos em equipe.

Hohhof (2002, p. 157) conclui que não existe sistema capaz de apoiar todas as principais atividades de informações e assim torna-se cada vez maior o número de funcionalidades transformadas em *software* padrão. Na prática, as tecnologias devem ser combinadas de acordo com as necessidades e características da organização e dos responsáveis pelas decisões.

Hohhof (2002, p. 165) apresenta as principais vantagens para a organização de um sistema de informação eletrônica bem integrado:

- a) aumenta a produtividade da equipe de inteligência ao minimizar o tempo gasto procurando a informação e maximiza o tempo investido na análise;
- b) entrega um produto de inteligência melhorado, tornando-o mais atualizado e acessível;
- c) afasta a equipe de inteligência da sua dependência das publicações especializadas; e
- d) aumenta a consciência da importância da inteligência ao longo de toda a organização.

Gomes e Braga (2004, p. 93) relacionam a importância das tecnologias de informação em cada etapa do ciclo de inteligência competitiva.

- a) Identificação das necessidades de informação: o software pode ser útil para armazenar as questões para futuras consultas, relacionando-as aos concorrentes, às decisões que as originaram, aos tomadores de decisão;
- b) Coleta: bases de dados internas podem guardar informações sobre os clientes e os concorrentes, armazenadas em banco de dados relacionais. Softwares textuais, como e-mail, grupo de trabalho, *groupware*, listas de discussões podem acessar informações sobre o ambiente competitivo;
- c) Análise da informação: softwares que apoiam a análise de tendências, prospecção e futuros lançamentos competitivos são bastante utilizados nesta etapa;
- d) Disseminação: a tecnologia é útil nesta fase para apoiar a distribuição dos produtos de inteligência gerados pela equipe de inteligência, como boletins, alertas e perfis.

Verifica-se que as tecnologias da informação são cada vez mais importantes nas atividades de inteligência competitiva. Mas é preciso destacar que são os profissionais envolvidos os fatores chave para o sucesso da atividade; afinal, máquinas são programadas por pessoas para a busca de informações.

Sabe-se que a Internet, através de seus serviços associados, é uma ferramenta bastante útil em qualquer atividade de inteligência. Entretanto, é preciso aprender e dominar sua linguagem, já que se trata de uma ferramenta desestruturada onde as informações se encontram muito desorganizadas. Para obter êxito nas pesquisas é necessário ter boas estratégias de busca e, principalmente, foco, caso contrário o profissional se perde em meio ao excesso de informações recuperadas.

3.8 A importância da ética profissional nas atividades de inteligência competitiva

Como já explicitado anteriormente, as origens da inteligência competitiva foram os métodos utilizados pelos órgãos de inteligência governamentais ligados à defesa nacional. Por essas razões, muitas vezes ela é confundida com espionagem e vista como uma forma antiética de obtenção da informação. Entretanto, é importante ressaltar que a espionagem é a

busca ou o acesso a informações de maneira ilícita. Ao contrário da inteligência competitiva, em que são utilizados métodos éticos e legais de coleta de informações. Algumas dessas informações se encontram, inclusive, disponíveis ao público e outras estão localizadas dentro da própria organização, ainda que dispersas, carecendo apenas de um sistema capaz de sistematizá-las.

Para Marcial *et al.* (2002, p. 24), “ética é o conjunto de princípios e valores que guiam e orientam as relações humanas”. Segundo Prescott (2002, p. 25), é imperativo que os profissionais de IC entendam as leis, os costumes e os padrões éticos nos países em que desenvolvem atividades de IC.

Prescott (2002, p. 12) utiliza a SCIP para destacar que a espionagem econômica representa um fracasso da IC, que utiliza fontes de informação abertas e outras fontes éticas de pesquisa. Ele prossegue afirmando que a SCIP visa a promover a IC como disciplina regida por um rigoroso Código de Ética e praticada por profissionais bem formados.

De acordo com Sawka (2002, p. 75), as unidades de inteligência precisam ter alta visibilidade na estrutura organizacional das empresas. Elas precisam evitar dar a impressão de que não conduzem seus programas de inteligência dentro das normas éticas e legais vigentes.

Gomes e Braga (2004, p. 30) destacam que a obtenção de informações deve ser feita da forma ética e transparente, ou seja, os profissionais não devem utilizar dados ou informações confidenciais sob falsa alegação, não usar informação que possam interferir na privacidade das pessoas e nem violar leis antitrustes, dentre outros.

Nos Estados Unidos existe uma legislação que orienta as atividades dos profissionais de inteligência. Cabe ressaltar que existem variações de país para país, mas as leis norte-americanas representam padrões aplicados na maioria dos países industrializados. Além de leis específicas, nos EUA, a SCIP preconiza um código de ética para os profissionais americanos

O objetivo principal de tais leis é promover a moralidade e a ética nos negócios (POOLEY; HALLIGAN, 2002, p. 198). Isso é de fundamental importância para os profissionais de inteligência: conhecer a legislação e o que pode ou não ser considerado segredo de negócios.

Barclay e Kaye (2002, p. 206) ressaltam que o profissional deve manter o seu rumo ético; ser inteligente ao invés de esperto; manter registros confiáveis; e se deparar com propriedade alheia, deve pedir ajuda e elevar os padrões em situações de alto risco.

No Brasil, a Abraic possui um código de ética e um código de conduta baseados na legislação brasileira, que norteia o trabalho dos profissionais de inteligência brasileiros, principalmente na etapa de coleta de informações. Os profissionais de inteligência devem:

- 1) Exercer a profissão com zelo, diligência e honestidade;
- 2) Preservar sua dignidade, prerrogativas e independência profissional;
- 3) Esforçar-se continuamente para aumentar o reconhecimento e o respeito à profissão.
- 4) Cumprir as leis aplicáveis, tanto no País quanto no exterior;
- 5) Manter sigilo sobre o que souber, em função de sua atividade profissional;
- 6) Evitar envolver-se em conflitos de interesse no cumprimento de seus deveres;
- 7) Assegurar as condições mínimas para o desempenho ético-profissional;
- 8) Emitir opinião, dar parecer e sugerir medidas somente depois de estar seguro da informações produzidas e da confiabilidade dos dados obtidos.

A seguir são descritos os principais objetivos do código de conduta:

Considerando a necessidade do estabelecimento de padrões de conduta para os associados da Abraic, de forma a regular a conduta moral e profissional e indicar normas que devem inspirar o exercício das atividades associativas e profissionais, a Abraic propõe a adoção do código de conduta como parâmetro para atuação de seus associados e, num contexto mais amplo, para os profissionais que exerçam funções passíveis de vinculação ao domínio teórico e conceitual da Inteligência em suas diversas vertentes (ABRAIC, 2009).

Segundo a Abraic²², a existência de seu código de ética se justifica, dentre outros fatores, pelo fato de a inteligência competitiva ser uma atividade relativamente recente no Brasil, e ainda haver falta de conhecimento em relação à atividade e à sua diferenciação das ações de espionagem.

A Abraic disponibiliza também um resumo da legislação de interesse dos profissionais de IC e temas relacionados conforme a seguir (QUADRO 4).

²² ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS ANALISTAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA - ABRAIC. Disponível em: <<http://www.abraic.org.br>>. Acesso em: 6 maio 2009.

QUADRO 4
Legislação de interesse dos profissionais de inteligência competitiva

Documento	Ementa	Revogados
Decreto nº 4.553, de 27/12/2002. Publicado no DOU de 30/12/2002, pág. 06	Dispõe sobre a salvaguarda de dados, informações, documentos e materiais sigilosos de interesse da segurança da sociedade e do Estado, no âmbito da Administração Pública Federal e dá outras providências	Decreto 2.134, de 24/01/97 Decreto 2.910, de 29/12/98 Decreto 4.497, de 04/12/02
Decreto nº 4.376, de 13/09/2002 Publicado no DOU de 16/09/2002 Retificado no DOU de 24/09/2002	Dispõe sobre a organização e o funcionamento do Sistema Brasileiro de Inteligência, instituído pela Lei nº 9.883, de 07 de dezembro de 1999 e dá outras providências.	-
Decreto nº 4.073, de 03/01/2002 Publicado no DOU de 04/01/2002, pág. 01	Regulamenta a Lei nº 8.159, de 08 de janeiro de 1991, que dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados	Decreto 1.173, de 29/06/94 Decreto 1.461, de 25/04/95 Decreto 2.182, de 20/03/97 Decreto 2.942, de 18/01/99
Decreto nº 3.996, de 31/10/2001 Publicado no DOU de 05/11/2001, pág. 02 Retificação no DOU de 06/11/2001, pág.05	Dispõe sobre a prestação de serviços de certificação digital no âmbito da Administração Pública Federal.	Decreto 3.587, de 05/09/00
MP nº 2.200-2, de 24/08/2001 Publicado no DOU de 23/08/2001, pág. 65 Regulamentada pelo Decreto 3.996	Institui a Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileiras - ICP- Brasil, transforma o Instituto Nacional de Tecnologia da Informação em autarquia, e dá outras providências.	Originária: 2.200, 2.200-1
Decreto 3.865, de 14/07/2001	Estabelece requisito para contratação de serviços de certificação digital pelos órgãos públicos federais, e dá outras providências	-

Fonte: ABRAIC, 2009.

Kalb (2002, p. 217) afirma que, existindo um código de conduta em vigor, a coleta, análise e disseminação sistemáticas de inteligência sobre assuntos de importância e interesse fundamentais para uma empresa podem ser realizadas dentro dos princípios éticos e legais adequados. Esse autor reforça que agir de acordo com os mais altos padrões éticos, tanto da associação profissional quanto da empresa é a maior e mais importante responsabilidade de um profissional de inteligência.

E por fim, Gomes e Braga (2004, p. 31) alertam que se preocupar com a ética é importante, pois a imagem da organização pode ser afetada caso sejam comprovadas falhas éticas. O padrão de conduta dos profissionais de uma organização é um ativo importante que deve ser considerado quando se avalia a credibilidade dessa organização no mercado.

Foi visto no decorrer do trabalho que o objetivo de qualquer atividade de inteligência competitiva é tornar a organização inteligente:

Una organización inteligente es aquella que prevé, se anticipa y adapta a los cambios de su entorno, ya que conoce y comprende las características de ese medio en el que se desenvuelve y es capaz de movilizar todo su conocimiento para, por medio de la innovación, resolver de forma rápida y creativa los problemas que se le presenten, actuando de forma inteligente (CRUZ; DOMINGUEZ, 2007, p.52)²³.

E para alcançar tais metas, as atividades de inteligência competitiva precisam ser desenvolvidas por profissionais capacitados. Além disso, é importante que se tenha a participação de profissionais da informação na equipe. No próximo capítulo, ele será abordado como peça importante em uma equipe multidisciplinar que irá desenvolver as atividades de inteligência competitiva. Além disso, serão abordados também temas como a evolução da profissão de inteligência competitiva, os principais profissionais envolvidos na atividade, bem como suas habilidades e competências.

²³ “Uma organização inteligente é aquela que prevê, se antecipa e se adapta às mudanças ao seu redor, já que conhece e compreende as características desse meio em que se desenvolve e é capaz de mobilizar todo o seu conhecimento para, por meio da inovação, resolver de forma rápida e criativa os problemas que se apresentam, atuando de forma inteligente” (tradução nossa).

4 OS PROFISSIONAIS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Este capítulo aborda a questão dos profissionais que desenvolvem atividades de inteligência competitiva. Discutem-se também a evolução e a situação atual da profissão de inteligência, aborda-se o papel das bibliotecas especializadas de empresas no contexto da inteligência competitiva e apresentam-se os componentes de uma equipe de inteligência competitiva, bem como o seu perfil, habilidades e competências. O papel do profissional da informação em uma atividade de inteligência competitiva também será discutido no presente capítulo.

4.1 A evolução e a situação atual da profissão de inteligência competitiva

Quando se pensa em fatores que proporcionaram o surgimento da inteligência competitiva, logo se destacam a globalização da economia e as tecnologias da informação. É fato que esses dois aspectos contribuíram para a institucionalização da inteligência competitiva, conforme já visto no capítulo anterior. Mas Prescott (2002, p. 17) destaca que foi o trabalho árduo de dedicados profissionais que fez com que a inteligência competitiva se tornasse uma disciplina incorporada ao processo de tomada de decisões nas organizações.

Sabe-se que a inteligência competitiva é um processo que envolve a estratégia da organização, por meio da antecipação de demandas de informação, nos níveis de decisão e operacionais. Além disso, com o aumento da concorrência entre as organizações, muitas delas estão adotando práticas de inteligência competitiva. Por isso, faz-se necessária a participação de profissionais qualificados e competentes para executar as tarefas de coleta, análise e disseminação de informação.

Nesse cenário, surgem várias oportunidades de trabalho para os profissionais, e a descrição das habilidades e das competências necessárias ao profissional torna-se relevante para que este esteja preparado para aproveitá-las e também para que as organizações tenham profissionais com o perfil adequado à suas necessidades.

Autores como Miller (2002c), Marcial *et al* (2003) e Marcial (2005), dentre outros, realizaram estudos em que descrevem habilidades e competências que todo profissional atuante na área de IC precisa possuir. Vale destacar que a maioria dos autores encontrados na

literatura utiliza, com algumas variações, as habilidades e competências de Miller (2002c) relacionadas às fases do ciclo de inteligência competitiva.

Torna-se necessário ressaltar que a profissão de inteligência não é uma profissão regulamentada como a do médico e a do bibliotecário, por exemplo. Não existe curso de graduação em inteligência competitiva, nem instituições que emitem diploma de bacharel em inteligência, como nas outras profissões citadas como exemplo. A literatura traz expressões como “profissional de inteligência”, “analista de inteligência”, “consultor em inteligência” para designar os profissionais que exercem atividades de inteligência competitiva, seja como consultores ou como membros do quadro de pessoal da organização.

Miller (2002c, p.80), citando o clássico trabalho de Abott (1988)²⁴ sobre a evolução das profissões, afirma que uma profissão e os programas de ensino que a apoiam resultam da interação de fatores sociais, culturais e institucionais. Ainda Miller (2002c) especifica-os:

(a) o reconhecimento social e cultural da atividade profissional; b) o predomínio de uma disciplina acadêmica com uma base de conhecimentos específicos que sustente a atividade profissional; c) o estabelecimento de uma associação exclusiva dos profissionais de uma determinada área (MILLER, 2002c, p.80).

Além disso, as mudanças que ocorrem na sociedade, tais como crises ou prosperidades econômicas, a cultura, as tecnologias etc., podem provocar o surgimento, o aperfeiçoamento e até mesmo a extinção de uma profissão. Segundo Miller (2002c, p. 80), citando Abbot (1988, p. 143-176), estas mudanças sociais são agentes transformadores das profissões, à medida que criam, aumentam ou diminuem a necessidade de uma atividade profissional específica.

No contexto da inteligência, Miller (2002c, p. 80) aponta a expansão dos conglomerados empresariais nos EUA no século 20 como propulsores da demanda por múltiplas categorias de profissionais especializados, dentre elas os profissionais de inteligência.

Ainda em 1994, a imprensa especializada em economia e finanças nos EUA descrevia a inteligência empresarial como atividade misteriosa e ilegal. Miller (2002c, p. 81), citando o trabalho de Thomas (1998)²⁵, afirma que só a partir de 1998 o *The Wall Street Journal* e outras publicações de prestígio começaram a publicar reportagens que retratavam os reais fins

²⁴ ABBOT, A. *The system of professions: an essay on the division of expert labor*. Chicago: University of Chicago Press, 1988

²⁵ THOMAS, J. Intelligent intelligence: information on rivals, suppliers and clients can keep a business alive; but knowing what to look for and how to look is vital. *The Wall Street Journal*, p. 7-29, Dec. 1998.

da atividade de inteligência nas organizações.

Como citado anteriormente, outro aspecto que modifica as profissões é a cultura de uma sociedade. Miller (2002c, p. 81), citando Abbot (1988, p. 143-176), ressalta que mudanças culturais transformam as profissões, emprestando legitimidade a atividades anteriormente não reconhecidas.

No caso da profissão de inteligência, os administradores começaram a demandar opiniões novas e criativas que os ajudassem na tomada de decisões num mundo de negócios globalizado e em constantes e rápidas transformações (MILLER 2002c, p. 81). Para o autor, nos EUA e no mundo, este foi um dos fatores que mais contribuíram para o crescente reconhecimento da importância das atividades de inteligência. No caso do Brasil, a grande participação de empresas estrangeiras no mercado nacional foi um dos fatores que permitiram a expansão da inteligência no País.

Outro fator importante na evolução de uma profissão é a universidade. Citando Abbot (1988, p. 143-176), Miller (2002c, p. 81) destaca que as universidades garantem a fundamentação intelectual de uma especialidade profissional, promovem o desenvolvimento do conhecimento básico e monopolizam a instrução de profissionais mediante cursos específicos.

No Brasil, a inteligência ainda não possui *status* de disciplina acadêmica. Não existe um curso de graduação em IC, conforme destacado anteriormente, mas existem várias pesquisas sobre o tema em programas de Pós-Graduação em Ciência da Informação, como o da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), além de pesquisas de outras universidades ligadas aos programas de Administração e Engenharia de Produção. E como já citado, existem também as associações profissionais SCIP (EUA) e Abraic (Brasil) que oferecem cursos de aperfeiçoamento para os profissionais da área.

Marcial (2005, p. 252) levanta questões importantes a respeito da comprovação da qualificação do profissional de inteligência. Para a autora, é preciso definir se tal comprovação será por meio de certificação, por formação específica em nível de pós-graduação ou por cursos de curta duração específicos, ou ainda, se somente a experiência na área de IC será suficiente.

O desenvolvimento de uma profissão é também estimulado pela criação de uma associação reunindo os profissionais que a desempenham (MILLER, 2002c, p. 81). São várias as funções de uma associação profissional e, dentre elas, podem-se destacar a elaboração de códigos de ética e de conduta para seus membros, o oferecimento de cursos, treinamentos,

seminários e palestras, o fornecimento de autorizações para o exercício profissional, a fiscalização das atividades dos associados e a disponibilização de material informativo, através de boletins impressos e eletrônicos, publicações de revistas, dentre outros.

Nos EUA, a associação que representa os profissionais de inteligência é a Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP), fundada em 1986, uma das responsáveis pelo crescimento da profissão no mundo. No Brasil, existe a Associação Brasileira dos Analistas em Inteligência Competitiva (Abraic), fundada em 15 de abril de 2000 por um grupo de profissionais de várias organizações brasileiras que realizaram cursos em nível de pós-graduação em Inteligência Competitiva no Brasil, na França e na Bélgica, e outros que já que atuavam em áreas afins (ABRAIC, 2009).

Trata-se de uma sociedade civil, sem fins lucrativos, que congrega os analistas de IC e relacionados. Ainda de acordo com as informações do *site* da Abraic, seu quadro social é composto por:

Associados “pessoa física” e associados “pessoa jurídica”. São associados efetivos aqueles que, na data da admissão, possuíam, comprovadamente, diploma de curso superior e em nível de pós-graduação em Inteligência Competitiva ou de Informações ou, ainda, aqueles que exerçam atividades correlatas há mais de três anos. Já os associados colaboradores são aqueles que exercem, direta ou indiretamente, atividades ligadas à área de Inteligência nos mais distintos campos de atuação, dentre eles planejamento (incluindo elaboração de cenários), marketing, P&D, TI, dentre outros, ou aqueles que desejam colaborar, de alguma forma, com a ABRAIC (ABRAIC, 2009).

A sede da Abraic é em Brasília e seu objetivo é congrega os profissionais da área e disseminar os conceitos de IC no Brasil (MARCIAL *et al.*, 2003, p.7). Em 2002, a Abraic tinha mais de 300 associados; em 2003, este número passou para 600 associados; e, em 2009, 1665 associados em todo o País. Isto comprova o crescimento efetivo da profissão no Brasil, onde cada vez mais empresas estão implantando a atividade ou se utilizando serviços de consultorias dos profissionais.

A profissão de inteligência está crescendo no mundo e no Brasil, mas ainda de forma fragmentada e voltada para os aspectos práticos.

Seus benefícios para a organização são muitos e já foram descritos no capítulo anterior, conforme reforça Miller (2002a):

A inteligência formalizada eleva o processo decisório da condição de algo intuitivo ao status de processo analítico, mas assim mesmo os gerentes

tendem a considerar a formalização um setor separado, ao invés de uma meta organizacional desejada (MILLER, 2002a, p. 52).

Percebe-se que os profissionais concentram-se mais nas questões práticas da inteligência, ou seja, como monitorar os sinais do ambiente onde se encontra uma organização e fornecer aos gerentes dessa organização informações que os ajudarão a interpretar melhor os indícios mostrados e, conseqüentemente, a tomar decisões que trarão benefícios maiores à organização.

O resultado é que o fazer profissional não se reflete em teorias para consolidar a área. A área de inteligência ainda não desenvolveu uma base teórica organizada e utiliza ferramentas e modelos de disciplinas como da Administração, da Ciência da Computação e da Ciência da Informação. Além disso, suas pesquisas são realizadas, conforme Miller (2002c, p. 90), no âmbito de disciplinas como *marketing*, desenvolvimento estratégico, ciências da informação, comportamento organizacional, tecnologia da informação e gestão do conhecimento.

No que diz respeito à questão da falta de embasamento teórico da inteligência competitiva, Miller (2002a, p. 52) apresenta algumas sugestões necessárias para a área. Para ele, os profissionais devem reconhecer que sua função é entender a visão organizacional no contexto de como a economia, em seus vários setores, está evoluindo.

Outro aspecto apontado por Miller (2002a, p. 52) é a necessidade de incorporar o processo de inteligência às áreas que representam as atividades organizacionais centrais e atender às necessidades, não apenas de administradores de grandes empresas, mas também de pequenas empresas que não possuem condições de estabelecer estruturas formais de inteligência.

Pode-se fazer um paralelo entre a IC e a CI que também ainda não possui uma teoria consolidada e, tal qual a Inteligência Competitiva, se alimenta de várias disciplinas, estabelecendo com elas relações interdisciplinares. Dentre essas disciplinas, estão a Administração, a Biblioteconomia, a Psicologia, a Linguística, a Ciência da Computação e a Estatística, entre outras.

Pode-se também comparar a atuação dos profissionais de inteligência com os bibliotecários. Por muito tempo, os bibliotecários se preocuparam excessivamente com as técnicas de catalogação e indexação de materiais e deixaram outros aspectos da Biblioteconomia, tais como o entendimento das reais necessidades dos usuários de informação, de lado. O tecnicismo da profissão é criticado e apontado por autores como

Oliveira (2005) como uma das prováveis causas da carência de teorias para sustentar a área. Em trabalho sobre os aspectos que fragilizaram a manutenção do paradigma da Biblioteconomia (a biblioteca enquanto instituição social), a autora ressalta:

[...] a preocupação excessiva das bibliotecas em armazenar e manter acervos para uma possível utilização, considerando o documento mais importante que as muitas informações neles contidas. Outro ponto foi a preocupação menor com os usuários, e apesar das muitas pesquisas existentes sobre usuários, a metodologia utilizada esteve sempre centrada na avaliação dos serviços da biblioteca e não nos problemas desses usuários. Essa posição equivocada dos estudos de usuários tem dificultado a concretização da tão almejada função social da biblioteca (OLIVEIRA, 2005, p. 23).

Muitas disciplinas demoraram centenas de anos para desenvolver métodos e teorias próprios e serem reconhecidas por tal. Por ser ainda bastante jovem, acredita-se que a Inteligência Competitiva com o passar do tempo e com o aperfeiçoamento de suas técnicas alcançará o *status* de disciplina acadêmica.

4.2 O papel das bibliotecas especializadas de empresas

As principais funções da biblioteca são apoiar a pesquisa e auxiliar na solução de problemas, mas ela é fundamental também, conforme Miranda (1979, p.90) no processo decisório de uma empresa. Nesse contexto, é importante destacar o papel das bibliotecas especializadas de empresas.

Aqui é preciso ressaltar o papel da *Special Libraries Association-SLA*²⁶ fundada em 1909 nos EUA e entidade representativa dos bibliotecários especializados e de outros profissionais da informação de todo o mundo. Verifica-se que a SLA preconiza a importância da biblioteca especializada atender aos objetivos de apoiar a tomada de decisão na organização e dita para seus associados algumas responsabilidades essenciais para o exercício de suas atividades.

Estas unidades de informação surgiram no início do século XX e se expandiram mais após a Segunda Guerra Mundial, em resposta ao avanço crescente nas áreas de ciência e tecnologia (FIGUEIREDO, 1979, p.10).

A autora destaca algumas diferenças entre as bibliotecas especializadas e as demais.

Dentre elas, ressalta-se que sua estrutura de orientação é por assunto e os seus objetivos devem ser norteados pelos objetivos da empresa. Além disso, é dada uma importância maior à informação do que ao material (livro, folheto) que a contém. Outro aspecto importante salientado por Figueiredo (1979, p.11) é que um dos objetivos e características das bibliotecas especializadas é a de se antecipar às necessidades de sua clientela.

Para cumprir bem tais objetivos, é necessário que a biblioteca ofereça serviços variados e que, muitas vezes, representam altos custos para a empresa. Figueiredo (1979, p.12) prossegue afirmando que o investimento feito por uma companhia em uma biblioteca representa muito mais um valor de economia do que uma despesa para a organização.

Observa-se, contudo, na literatura, que nem todas as bibliotecas de empresas são eficientes, ou seja, cumprem os seus objetivos. Em muitas organizações a biblioteca de empresa é vista como um local onde os funcionários vão ler jornais e revistas nos intervalos de descanso do trabalho. Muitas vezes esse local é transformado em um depósito de livros e revistas, sem condições de oferecer às empresas, respostas para acompanhar as mudanças rápidas do ambiente.

Por razões que extrapolam este estudo, ocorreram mudanças na nomenclatura dessas unidades de informação criadas para atender as demandas de informação nas empresas. Surgiram os centros de documentação e informação, talvez porque no questionamento de Cesarino (1978, p.222): o termo biblioteca apresenta a conotação de uma instituição passiva, enquanto que palavras relacionadas com informação sugerem algo mais dinâmico e impressiona mais?

Para Rezende (2002, p.121), em alguns casos, os centros de informação iam além e se arriscavam em primitivas seleções e análises de conteúdo, embriões dos atuais sistemas de inteligência competitiva.

O cenário atual é de coexistência: em muitas organizações existem centros de documentação e informação ligados a núcleos de inteligência competitiva e gestão do conhecimento. E Rezende (2002, p.126) complementa que crescem em número de importância os sistemas de informação conjugados, nos quais bibliotecas virtuais suprem centros de inteligência competitiva, de maneira rápida e custo-efetiva.

Acredita-se que para os usuários de informação de uma organização, é indiferente que suas demandas informacionais sejam atendidas por um setor denominado biblioteca especializada, centro de documentação, centro de informação, biblioteca virtual, centro de

²⁶ Disponível em <<http://www.sla.org.br>>. Acesso em: 20 jul. 2009

inteligência ou centro de conhecimento. O mais importante é que os objetivos e o foco de atuação desses setores sejam atingidos: fornecer informação de maneira eficiente e eficaz para apoiar as atividades da organização. Ainda Rezende (2002, p.127) enfatiza que:

o modelo de sistema de informação voltado para negócios deve combinar acesso, análise e interpretação da informação, que, na sequência, irá se transformar em conhecimento a ser utilizado nos diversos processos de tomada de decisão e planejamentos estratégicos da empresa (REZENDE, 2002, p.127).

Outro aspecto importante salientado por Figueiredo (1979, p.13) no contexto das bibliotecas especializadas, mas que se aplica às outras denominações de unidades de informação empresariais citadas, é a questão do apoio da administração para a biblioteca especializada cumprir com as suas finalidades. Para esta autora, a comunicação entre a biblioteca e a administração deve ser boa e o profissional da informação deve ter acesso aos projetos da organização para assim preparar os instrumentos de auxílio a tais projetos.

4.3 Componentes de uma equipe de inteligência competitiva

Ao se pensar em profissionais para um sistema de inteligência competitiva, verifica-se que a grande tendência é a formação de equipes compostas por profissionais oriundos de diferentes áreas do conhecimento. Percebe-se que existem administradores, engenheiros, jornalistas, economistas, bibliotecários, dentre outros profissionais, atuando na área de IC. Uma das questões que se coloca é: contratar quem e com qual perfil para trabalhar com inteligência.

Os profissionais de inteligência competitiva podem ser oriundos do quadro de recursos humanos da própria organização ou podem ser também consultores externos contratados para desenvolver uma atividade de IC na organização.

Como já ressaltado, o objetivo final de um sistema de inteligência competitiva é o sucesso da organização pela antecipação de demandas de informação para a tomada de decisão. Por isso, é imprescindível designar pessoas com características específicas para a função.

Miller (2002a, p. 38) afirma que as habilidades de vários profissionais contribuem para a expansão da função de inteligência. O autor cita vários “personagens” do processo de

inteligência competitiva, tais como pesquisadores, pesquisadores especialistas, analistas, construtores, construtores de sistemas, pessoal da segurança, assessores jurídicos e construtores de conhecimentos. O QUADRO 5 apresenta uma síntese das principais funções que tais profissionais desempenham, de acordo com Miller (2002a, p. 38-39).

QUADRO 5
Personagens envolvidos no processo de inteligência

Personagem	Função/atividade
Pesquisadores	esmiúçam fontes secundárias como bancos de dados on-line e fontes impressas
Pesquisadores especialistas	entram em contato com pessoas por meio de pesquisas e levantamentos de opinião
Analistas	sintetizam e estudam essa informação para gerar uma informação acurada que capacite os responsáveis pelas decisões a entrar em ação.
Construtores de dados	coletam, organizam e tornam acessíveis imensos conjuntos de informações textuais ou gráficas de fontes internas e externas, provedores de bancos de dados comerciais, dentre outros.
Construtores de sistemas	fornecem as tecnologias e serviços necessários para acessar e distribuir produtos e serviços de inteligência em toda a empresa.
Pessoal da segurança	protege as estruturas e sistemas de dados contra acesso e utilização inadequados por pessoas não autorizadas, dentro e fora da empresa.
Assessores jurídicos	asseguram a utilização dos métodos adequados para o exercício da inteligência, em consonância com a legislação.
Construtores de conhecimentos	provenientes tanto da academia quanto da comunidade empresarial, pesquisam novos limites e modelos para a gestão cada vez mais eficaz da função de inteligência.

Fonte: Adaptado de MILLER (2002a, p. 38-39).

Miller (2002a, p.40) destaca, porém, que, para estabelecer uma função de inteligência, não é necessário que a empresa contrate todos esses profissionais com tais qualificações. Na visão dele, a terceirização de todo o processo para consultorias pode ser o mais adequado para algumas organizações.

O que é preciso destacar é que em qualquer sistema de IC haverá necessidade de um profissional capacitado para conhecer bem as necessidades dos gerentes, coletar as informações nas melhores fontes, analisá-las por meio de metodologias personalizadas, disseminá-las pelos meios adequados e criar instrumentos de proteção para essas informações.

Outro aspecto importante é a questão do tempo que a equipe de inteligência precisa disponibilizar para as atividades. Ainda Miller (2002a, p.40) ressalta que o tempo não exige ser integral, mas tem que ser o suficiente para atribuir a determinados membros da equipe a

responsabilidade por determinada tarefa no processo de IC.

Nesse aspecto, alguns fatores são determinantes: [...] “a volatilidade do setor, o número de administradores do primeiro escalão e os recursos disponíveis para utilização nesse processo. A equipe pode estar disponível nos níveis corporativo, operacional ou de linhas de produtos” (MILLER, 2002a, p. 40).

Choo (1999) também ressalta a questão da união de talentos de várias áreas para o êxito de uma atividade de inteligência:

[...] many organizations regularly form study teams and focus groups that pull together the talents of technical experts, experienced line personnel, librarians, and intelligence analysts to analyze the implications of major external developments (CHOO, 1999, p. 208)²⁷.

Vargas e Souza (2001, p. 9-11) realizaram uma pesquisa em que foram analisados *sites* de recrutamento nacionais e internacionais, tendo como foco as ofertas de emprego para profissionais de inteligência competitiva. De acordo com a pesquisa das autoras, as atividades de um profissional de IC compreendem, de forma simplificada, as seguintes áreas:

- 1) atividades estratégicas: visam a proporcionar à empresa elementos para melhor se posicionar frente aos competidores no mercado, pela identificação de oportunidades e de ameaças, e ainda de sinais fracos, representando tendências ainda muito incipientes de inovação ou de mudanças de mercado;
- 2) atividades gerenciais: foram definidas como atividades gerenciais as ações solicitadas dos profissionais que estão relacionadas com a direção, a tomada de decisões, a supervisão e o controle de tarefas de IC;
- 3) atividades técnicas: conjunto de ações que incluem o uso de métodos, de tecnologias de informação e de processos específicos de trabalho a serem desenvolvidos pelo profissional;
- 4) atividades humanas: aquelas consideradas de inter-relacionamento pessoal, ou seja, aquelas que envolvem o trato com pessoas na função de IC.

Para Kolb e Miller (2002), o trabalho do profissional de IC é:

²⁷ “... muitas organizações regulam formas de equipes de estudo e grupos de focos que trabalhem em conjunto com os talentos de peritos técnicos, linha experiente de pessoal, bibliotecários e analistas de inteligência para analisar as implicações de desenvolvimentos externos principais” (tradução nossa).

Proporcionar insight (ideias), mostrar por que determinados fatos em desenvolvimento fora do âmbito da organização são importantes e convencer a administração a passar a tomar decisões levando em conta fatores diferentes dos de sempre (KOLB e MILLER, 2002, p.268).

Em um sistema de IC, cada profissional tem um papel. Stollenwerk (1999/2000, p. 483) descreve os papéis dos diferentes atores do sistema de inteligência competitiva:

- a) Decisores: são os patrocinadores e principais usuários do Sistema de IC. Utilizam a informação crítica em processos de tomada de decisão, tendo como foco os desafios expressos no plano estratégico e as questões críticas definidas a priori e que deverão ser permanentemente atualizadas pelo próprio sistema. Fornecem *feedback* para a coordenação do sistema de inteligência e para os coordenadores das redes de inteligência. Podem e devem exercer também o importante papel de provedor de informação para o sistema, pois muitas das informações por eles capturadas do ambiente externo necessitam de validação pela expertise interna organizada pelas redes de inteligência;
- b) Coordenação do sistema: responsável pelo planejamento e gestão do sistema de inteligência competitiva no nível macro. Atua como facilitador do processo (estruturação de reuniões e introdução de conceitos, métodos e ferramentas e formatação dos produtos de inteligência) e como integrador das redes de inteligência, zelando pelo seu bom funcionamento e agilidade. Representa o elo entre os decisores, provedores e analistas;
- c) Redes de analistas: constituem o coração do sistema de inteligência competitiva e operam organizados por fator chave. Cada rede deverá ter também um coordenador, que, juntamente com o coordenador do sistema corporativo, alimenta o processo de planejamento estratégico e os demais processos decisórios com informação crítica, em tempo hábil. Os especialistas e gerentes integrantes das redes são responsáveis pela análise e validação da informação fornecida pelos provedores;
- d) Provedores: podem ou não integrar as redes de inteligência e funcionam como captadores de tendências e sinais de mudança, realizando naturalmente a monitoração permanente do ambiente externo à organização, sem perder a focalização estratégica. Podem estar ligados a um ou mais fatores críticos de sucesso, dependendo de suas competências e habilidades. Seu papel é alimentar as redes com informação a ser analisada e validada pelos analistas.

De acordo com Gomes e Braga (2004, p. 85), a escolha da equipe para desenvolver uma atividade de IC é fator crítico para o sucesso de tal atividade. Esta escolha pode ser tratada sob os aspectos quantitativo, relacionado com o número de pessoas a serem alocadas para executar as tarefas e qualitativo, que se refere ao perfil desses profissionais.

No caso dos aspectos quantitativos, Gomes e Braga (2004, p.85) ressaltam que quanto mais instável for o setor de atuação da empresa e maior a quantidade de usuários do sistema, maior será a quantidade de profissionais para atuar no sistema de IC.

Ainda Gomes e Braga (2004, p. 84) destacam que a combinação de perfis de vários profissionais é que determina o sucesso de um Sistema de Inteligência Competitiva. Na FIG. 5, as autoras apresentam alguns tipos de profissionais necessários ao sistema.

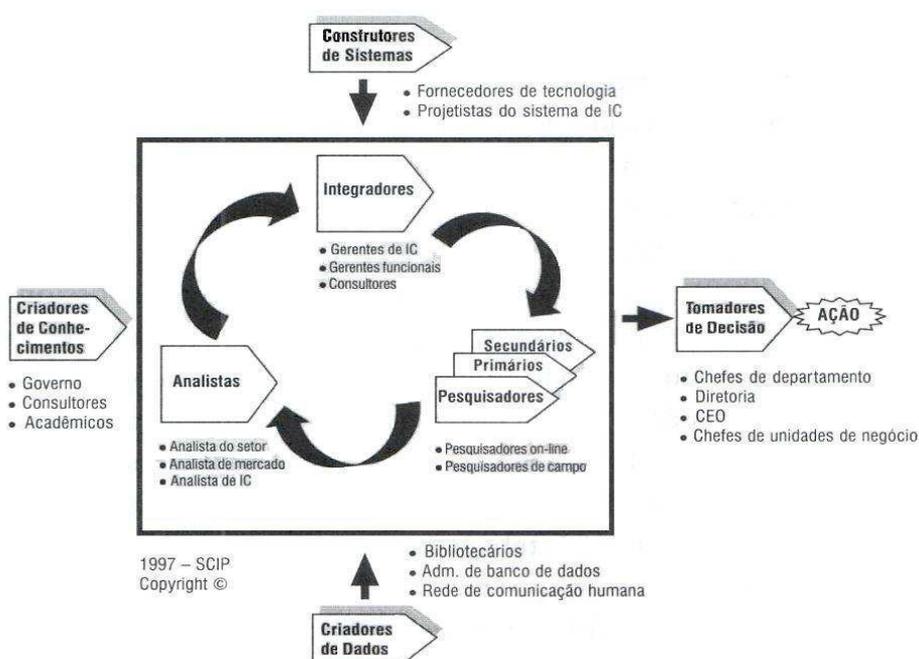


FIGURA 5 - Sistema de criação de valor da inteligência

Fonte: Sociedade dos Profissionais de Inteligência Competitiva - SCIP, adaptado por GOMES e BRAGA (2004, p. 84).

Em relação aos aspectos qualitativos, as autoras destacam o papel de três profissionais que, na visão delas, influenciam bastante na qualidade do produto final de inteligência. O QUADRO 6 apresenta os profissionais e suas principais responsabilidades em uma equipe de inteligência competitiva.

QUADRO 6

Responsabilidades dos profissionais de inteligência competitiva

Profissional	Responsabilidades
Gerente	manter a qualidade das informações geradas pelo sistema criar procedimentos de coleta de informações e análise de dados sensibilizar continuamente a organização sobre a importância do Sistema de Inteligência Competitiva, por meio de palestras e publicação de resultados obtidos por meio das informações geradas ou divulgando depoimentos de usuários do sistema.
Analista de informação	analisar as informações coletadas gerar produtos finais
Coletor/pesquisador	coletar as informações usando fontes primárias e secundárias.

Fonte: Adaptado de GOMES e BRAGA (2004, p. 86).

4.4 Habilidades e competências necessárias ao profissional de inteligência competitiva

Miller (2002c, p. 82) pondera que, embora existam pessoas com instinto natural para a inteligência, a experiência e o treinamento como em qualquer outra disciplina são fatores essenciais para que os profissionais executem as tarefas de forma bem-sucedida. Ele completa ainda afirmando que essas habilidades e treinamento podem ser alcançados a partir de programas acadêmicos. A vocação, o treinamento e a educação, a experiência de trabalho e os mentores também são aspectos importantes na carreira de um profissional de inteligência.

O autor apresenta as habilidades e qualificações para o profissional de acordo com o modelo padrão das quatro fases do ciclo de inteligência mostradas na FIG.6:

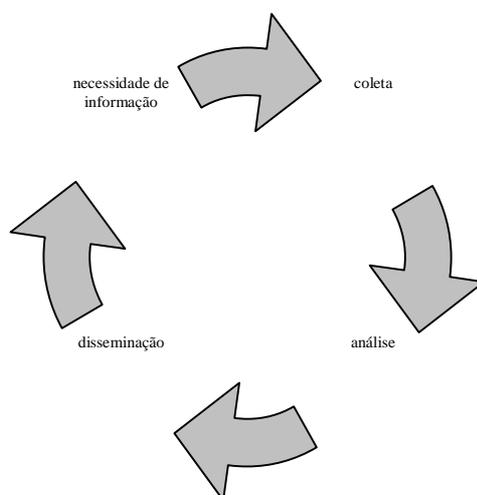


FIGURA 6 - As etapas do ciclo de inteligência competitiva
 Fonte: Adaptado de MILLER (2002c, p.82).

A seguir são apresentadas, de forma sintetizada, as qualificações e habilidades que o profissional precisa possuir em cada etapa do ciclo de inteligência competitiva.

Na primeira etapa do ciclo, ou seja, na identificação dos principais responsáveis pelas decisões e suas necessidades em matéria de inteligência, Miller (2002c, p.82) destaca que o profissional precisa:

- a) saber comunicar-se com os administradores do primeiro escalão;
- b) possuir perspicácia para os negócios: o conhecimento do setor e sua terminologia específica capacitarão o profissional a contextualizar a inteligência; e
- c) avaliar detidamente as estruturas de poder e os processos decisórios da organização.

Na fase seguinte do ciclo, o momento de coleta de informações requer, de acordo com Miller (2002c, p. 82) aptidões diferentes. É importante destacar que, com as múltiplas possibilidades proporcionadas pelas tecnologias, a capacidade de colher informações tornou-se um desafio muito grande. O profissional necessita:

- a) conhecer em profundidade e saber utilizar as fontes de informação escrita, eletrônica e oral;
- b) possuir persistência e capacidade de elaborar boas estratégias de busca, principalmente em bancos e bases de dados, além da Internet, pois nesse caso as informações estão menos organizadas;

- c) possuir conhecimentos de metodologia científica e pensamento estratégico; e
- d) ser capaz de aprender de forma independente com o objetivo de se tornar quase um especialista em um assunto até então desconhecido.

A terceira fase, denominada análise da informação e sua transformação, aperfeiçoada, em inteligência, é a que exige uma combinação rara de habilidades e quase sempre é o maior desafio para o profissional de inteligência, necessitando o profissional, segundo Miller (2002c, p. 82):

- a) conhecer tudo sobre o setor do qual se está tratando, incluindo as práticas e posições atuais da organização em relação ao assunto abordado;
- b) entender as ferramentas analíticas usadas para formatar a pesquisa; e
- c) ter uma ampla compreensão das numerosas e variadas forças que eventualmente possam vir a exercer influência sobre a empresa.

Na quarta e última etapa do ciclo de inteligência que diz respeito à disseminação da inteligência para os responsáveis pelas decisões, Miller (2002c, p.82) ressalta que o profissional necessita:

- a) usar suas habilidades de pesquisa, criatividade e intuição para reunir impressões e observações originais capazes de facilitar a tarefa dos decisores;
- b) compreender as estruturas de poder da organização, a cultura organizacional e as inclinações gerais dos decisores (para os quais o profissional irá encaminhar seu relatório de inteligência);
- c) possuir muita determinação; e
- d) conhecer a maneira pela qual cada decisor prefere a apresentação da inteligência (relatório impresso ou eletrônico, forma textual ou gráfica, ou todas as formas acima citadas, de modo resumido).

Além das qualificações e habilidades citadas anteriormente, Miller (2002c, p. 84) menciona também as características pessoais inerentes: o treinamento/desenvolvimento, a experiência e os mentores como outros fatores que contribuem para o êxito do profissional na área de inteligência competitiva. No que se refere às características pessoais, o autor cita a criatividade, a persistência, a mente analítica, a astúcia para os negócios e a capacidade de

aprender independentemente. Sabe-se que a maior parte dessas características são bem-vindas em qualquer profissional. Talvez a mais importante seja a capacidade de aprender sobre um assunto específico e desconhecido de forma independente (MILLER, 2002c, p. 84).

Miller (2002c, p. 84) recomenda que o profissional faça cursos e treinamentos nas áreas de pensamento estratégico, terminologia de negócios, pesquisa de mercado e técnicas de apresentação, conhecimento das fontes primárias e secundárias de informação e métodos de pesquisa.

Sabe-se que é pela experiência profissional que as pessoas acumulam qualificações e sabedoria (MILLER, 2002c, p. 84). Em se tratando dos profissionais de inteligência, os principais benefícios da experiência são o conhecimento pleno do seu setor e o entendimento das estruturas e processos decisórios de sua organização. E por fim, Miller (2002c, p. 85) cita os mentores como incentivadores dos profissionais e ajudantes na superação de obstáculos encontrados, principalmente no início da carreira. Além disso, eles podem contribuir para o aperfeiçoamento da capacidade de comunicação e de pesquisa dos profissionais.

De acordo com Coelho e Dou (1999/2000, p. 470), o profissional da área de IC deve possuir as seguintes competências:

O profissional [...] deve ter uma série de competências relacionadas ao planejamento e administração estratégica da organização, à identificação de necessidades de informação, sua coleta, gestão, análise e disseminação, mas também deve ter uma forte competência na gestão de pessoas, pois o trabalho em rede, que implica mudança cultural, é um dos pontos chave no sucesso dos sistemas de IC (COELHO; DOU, 1999/2000, p.470).

Vargas e Souza (2001, p. 12), citando o trabalho de Martinet e Marti (1995, p. 193)²⁸, categorizam as habilidades necessárias ao profissional de IC, como a seguir:

- a) habilidades relacionadas com a empresa e seu ambiente: exigem do profissional uma visão global que lhe permita detectar sinais, muitas vezes ainda fracos de inovação, porém pertinentes à empresa, solicitando para tanto uma compreensão de suas estratégias de evolução, da sua cultura, de seus sucessos e fracassos, preocupações e projetos.

²⁸ MARTINET, B.; MARTI, Y. *L'Intelligence économique: les yeux et les oreilles de l'entreprise*. Paris: Les Éditions d'organization, 1995.

- b) habilidades de influência: devem atender a capacidades de constituir redes de relações bem orquestradas, internas e externas, formadas de especialistas e de “farejadores” de informação.
- c) habilidades de síntese: reúnem capacidades de conceber e de organizar as pesquisas de informação, vindas de fontes heterogêneas, dando organização, sentido e utilidade aos dados aparentemente desconexos; os resultados práticos advindos dessa habilidade, de mobilização permanente, dando significado a uma massa bruta de dados iniciais, resultam num conjunto de informações tratadas, críticas e altamente mobilizáveis para as decisões da empresa.

Já no trabalho de Oliveira e Lacerda (2007), foram analisadas as principais habilidades e competências desejáveis aos profissionais de IC a partir das etapas do ciclo de IC e dos estudos de Katz (1974)²⁹ sobre habilidades gerenciais. Tais habilidades foram classificadas pelo autor em conceituais, humanas e técnicas.

Oliveira e Lacerda (2007, p. 49), citando o trabalho de Katz (1974)¹⁵, definem as habilidades conceituais como a capacidade cognitiva de entender e visualizar a organização como um sistema e as inter-relações existentes entre as suas partes. Já as habilidades humanas se referem à capacidade do profissional de trabalhar com e entre as outras pessoas de maneira eficaz, como membro de um grupo. E as habilidades técnicas dizem respeito ao entendimento e proficiência no desempenho de tarefas específicas.

A necessidade de atualização profissional é comum em todas as profissões, mais ainda naquelas ligadas à informação, em que velocidade das mudanças é maior. É o caso dos profissionais de IC, conforme ressaltam Oliveira e Lacerda (2007, p. 50), em que o treinamento e o desenvolvimento em habilidades e competências devem estar voltados para temas relevantes ao processo de IC, como:

Pensamento estratégico, as terminologias de negócios, as pesquisas de mercado, as técnicas de apresentação, o conhecimento aprofundado sobre fontes primárias e secundárias de informação, a metodologia de pesquisa, as técnicas de entrevistas, as técnicas de comunicação e a capacidade de análise e síntese, dentre outras competências e habilidades (OLIVEIRA; LACERDA, 2007, p. 50).

No que diz respeito ao ciclo de IC, este já foi analisado neste trabalho, assim como as habilidades/competências necessárias ao profissional em cada fase do ciclo, de acordo com

²⁹ KATZ, R. L. Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, n.52, p. 90-102, Sept./Oct. 1974.

Miller (2002a). Entretanto, vale ressaltar as conclusões reveladas pelo estudo de Oliveira e Lacerda (2007), em que ficou comprovado que as habilidades e competências tendem a variar conforme as fases do ciclo de IC. Na fase de planejamento, as habilidades humanas e conceituais se destacam mais. Já nas demais etapas, existe equilíbrio entre as demais habilidades (humanas, técnicas e conceituais).

Oliveira e Lacerda (2007, p.52) destacam ainda que, pela pesquisa realizada, deu-se uma grande importância às habilidades referentes à capacidade de aprendizagem, perspicácia, criatividade, confiabilidade e conhecimentos sobre as forças do mercado que influenciam a empresa.

Para Marcial (2005, p.246), são necessárias as seguintes habilidades e conhecimentos para o bom exercício da atividade de inteligência competitiva, descritas no QUADRO 7

QUADRO 7
Habilidades e conhecimentos para o exercício da atividade de inteligência competitiva

Habilidades /conhecimentos	
Conhecer	fontes de dados e informações métodos e ferramentas analíticas a estrutura de poder e os processos de tomada de decisão o ambiente, a estrutura e a cultura organizacional
Ter capacidade	o setor industrial e sua terminologia específica de identificar e extrair (ou deduzir) as necessidades exatas de inteligência dos decisores investigativa, tal como um jornalista de filtrar e integrar os dados coletados de auto-aprendizado
Possuir	mente analítica, criativa e intuitiva habilidade de descrever hipóteses e formular perguntas fluência oral e escrita e capacidade de síntese conhecimentos de segurança da informação e questões de contra- inteligência competitiva persistência comportamento ético

Fonte: Adaptado de MARCIAL (2005, p. 246).

Para Fuld (2007, p. 2), na inteligência competitiva é preciso ter habilidade de encontrar a correta informação a respeito da competitividade e também possuir habilidade de enxergar as discontinuidades antigas de mercado e imparcialmente, interpretar os eventos.

Pode-se perceber, pelos autores estudados, que algumas habilidades e competências aparecem com maior frequência, ou seja, são citadas por vários autores. Dentre elas, se destacam:

- a) conhecimento profundo do setor de atuação, da cultura da organização e das necessidades de informação dos gerentes, tanto nos níveis estratégicos como nos níveis operacionais;
- b) capacidade de formular estratégias de busca de informações eficientes e eficazes, conhecimento de tipologias variadas de fontes de informação e capacidade para retirar e sintetizar as informações realmente importantes provenientes de tais fontes;

- c) domínio das ferramentas de análise de informação e também das tecnologias, importantes em todas as fases da atividade de inteligência competitiva; e
- d) paciência, persistência, dinamismo, capacidade de autoaprendizado e comportamento ético em todas as etapas do processo de inteligência competitiva.

Como já destacado anteriormente, uma atividade de inteligência é desenvolvida em equipe e, preferencialmente, essa equipe precisa possuir membros de diferentes áreas do conhecimento. Contudo, Choo (1999) ressalta que em muitas organizações as funções de informação tendem a ser fragmentadas e cada profissional exerce sua função específica de forma isolada:

Information and information skills have a tendency to become fragmented in an organization that specializes in its functions. Traditionally, librarians look after the organization's collection of printed information and records managers maintain internal files and documents, while information technologists design and build computer-based systems to process operational data (CHOO, 1999, p. 212)³⁰.

Ainda Choo (1999, p. 212) destaca que em uma organização inteligente, tal fragmentação funcional deve ser quebrada e três grupos de profissionais precisam trabalhar juntos, como em um time:

The intelligent organization breaks away from functional fragmentation. It forges new partnerships that bring together the organization's capabilities to create, organize, and use knowledge, and to build infrastructures that enable the effective management of knowledge. At the heart of the intelligent organization are three groups of experts who need to work together as teams of knowledge partners: the domain experts; the information experts; and the information technology experts. In the intelligent organization, the knowledge of the three groups of domain experts, information experts, and information technology experts meld into a superstructure for organizational learning and growth (CHOO, 1999, p. 212)³¹.

³⁰ “A informação e as habilidades da informação têm uma tendência a se tornarem fragmentadas em organizações que têm suas funções especializadas. Tradicionalmente, o bibliotecário cuida das coleções de informações impressas e realiza todo trabalho necessário de guarda e processamento dos documentos e arquivos internos, enquanto os tecnólogos da informação projetam e constroem sistemas de computador para processar dados operacionais” (tradução nossa).

³¹ “A organização inteligente quebra a fragmentação funcional. Forja sociedades novas que reúnem na organização capacidades para criar, organizar e usar conhecimento e construir infraestruturas que habilitam a administração efetiva de conhecimento. No coração da organização inteligente, estão três grupos de peritos que precisam trabalhar junto como times de sócios de conhecimento: os peritos do domínio, os peritos da informação

A seguir, tem-se uma síntese das principais atribuições de cada profissional, denominado por Choo (1999) de perito de conteúdo, perito de informação e perito de informática:

1) The domain experts are the individuals in the organization who are personally engaged in the act of creating and using knowledge: the operators, professionals, technologists, managers, and many others. The domain experts possess and apply the tacit, rule-based, and background knowledge in their day-to-day work, interpreting situations, solving problems, and making decisions.

2) The information experts are the individuals who have the skills, training, and know-how to organize knowledge into systems and structures that facilitate the productive use of in information and knowledge resources. They include librarians, records managers, archivists, and other information specialists. In organizing knowledge, their tasks encompass the representation of the various kinds of organizational information; developing methods and systems of structuring and accessing information; information distribution and delivery; amplifying the usefulness and value of information; and information storage and retrieval.

3) The information technology experts are the individuals who have the specialized expertise to fashion the organization's information infrastructure. They consist of the system analysts, system designers, software engineers, programmers, data administrators, network managers, and other specialists who develop computer-based information systems and networks. Their general focus is to establish and maintain an information infrastructure that models the flow and transaction of information, and accelerates the processing of data and communication of messages (CHOO, 1999, p.212-213)³².

O QUADRO 8 apresenta um resumo das atividades de cada um desses profissionais.

e os peritos da tecnologia da informação que se unem formando superestruturas para a aprendizagem e o crescimento da organização” (tradução nossa).

³² 1) “Os peritos de domínios são os indivíduos nas organizações pessoalmente comprometidos no ato de criar e usar conhecimento: operadores, profissionais, tecnólogos, os gerentes e vários outros. Os peritos de domínios possuem e aplicam o conhecimento tácito e o background no seu trabalho do dia a dia, interpretando situações, resolvendo problemas e tomando decisões.

2) Os peritos de informação são os indivíduos que têm as habilidades, treinamento e know-how para organizar o conhecimento em sistemas e estruturas que facilitam o uso produtivo de informações e recursos de conhecimento. Eles incluem o bibliotecário, gerentes de registros arquivistas e outros especialistas de informação. Na organização do conhecimento, suas tarefas incluem a representação dos vários tipos de informação organizacional, desenvolvimento de métodos e estruturar e ter acesso à informação, ampliando a utilidade e valor da informação, seu armazenamento e recuperação.

3) Os peritos de tecnologia da informação são os indivíduos que têm a perícia especializada para formar a infraestrutura de informação da organização. São os analistas de sistemas, desenhistas de sistemas e outros especialistas que desenvolvem sistemas de informação computador, baseados em redes. Seu foco geral é estabelecer e manter uma infraestrutura de informação que modela o fluxo e transação de informação e apressa o processamento de dados e comunicação de mensagens” (tradução nossa).

QUADRO 8
Especialistas em conhecimento na organização inteligente

Grupos de especialistas	Objetivo	Atividade primária	Foco
especialista de conteúdo	criação e uso de conhecimento	engajamento no aprendizado, inovação e adaptação organizacionais	efetividade organizacional
especialista em informação	organização do conhecimento	facilitador do uso produtivo dos recursos de informação e de conhecimento	esclarecimento
especialista em tecnologia da informação	construção da infra-estrutura de conhecimento	facilitador da fidedignidade, do processamento eficiente dos dados e comunicação da informação	eficiência do processo

Fonte: Adaptado de CHOO (1999, p. 212).

4.5 O papel do profissional da informação em uma equipe de inteligência

Para Valentim (2003b, p. 21), o profissional da informação é fundamental para o êxito do processo de inteligência em organizações, pois desenvolve um trabalho voltado ao trinômio dados, informação e conhecimento, com vistas a apoiar as atividades desenvolvidas pela organização.

As habilidades, competências e perfil do profissional da informação foram descritas no primeiro capítulo deste trabalho. Além dessas habilidades e no contexto da inteligência competitiva, o profissional da informação deve, segundo Valentim (2004, p. 22), conhecer o setor produtivo, observar as tendências econômicas e mercadológicas de seu país e de outras regiões do mundo, bem como avaliar constantemente sua competência, potencialidade e conhecimentos sobre a cadeia de produção em que atua.

Além disso, o profissional da informação precisa conhecer profundamente os métodos, as técnicas e os instrumentos da área de IC.

No processo de inteligência competitiva, o profissional da informação pode desenvolver atividades estratégicas, gerenciais, técnicas e humanas, ou seja, em todo e qualquer setor que utiliza a informação como insumo de sua atividade (VALENTIM, 2005, p. 22).

Para Santos (1999/2000, p. 499), o profissional da informação é importante em um sistema de inteligência competitiva, pois possui habilidades para identificar e explorar tipos

variados de fontes de informação, independentemente do seu grau de estruturação. Na verdade, o profissional da informação possui formação, competências e habilidades para gerenciar fluxos de informação, desde a busca até a disseminação, seja qual for a organização ou o perfil do usuário/cliente em questão.

E por fim, Gomes e Braga (2004, p. 87) destacam a importância do profissional da informação em atividades de IC. Cada vez mais as organizações estão buscando profissionais com habilidade e experiência em gerenciar e tratar grandes volumes de dados, de forma a selecionar e analisar as informações pertinentes.

As características, habilidades e competências desse profissional foram discutidas no primeiro capítulo. Aqui vale chamar a atenção para o fato de as autoras considerarem vários profissionais como pertencentes à categoria “profissionais da informação” (o que foi analisado também no primeiro capítulo) e também para a real necessidade de haver profissionais da informação trabalhando em sistemas de inteligência competitiva:

Cada vez mais, bibliotecários, arquivistas, documentalistas, gerentes de bases de dados, consultores de informação, profissionais de comunicação e outros profissionais que trabalham e conhecem a cadeia de valor da informação encontram espaço nesse mercado (de inteligência competitiva) (GOMES; BRAGA, 2004, p. 87).

Costa e Silva (1999, p. 59) enfatizam a importância de profissionais ligados à coleta de informações, em especial destacam a atuação do bibliotecário, por ser o profissional especializado para localizar informações e fontes e gerenciar a coleção de informações que irão fazer parte da estrutura formal de inteligência da organização.

Para Santos e Serzedello (2007 p. 197), a atuação do profissional da informação é fundamental para o processo de inteligência competitiva organizacional, uma vez que seu trabalho envolve a prospecção e o monitoramento informacional, dentre outras atividades. Para tanto, o profissional da informação deve possuir algumas habilidades, tais como o domínio das ferramentas de tecnologia da informação conhecimento do negócio da organização e suas linhas de produtos, de modo a assessorar todos os componentes da organização (SANTOS; SERZEDELLO, 2007, p. 198).

No contexto da inteligência competitiva, o diferencial do profissional da informação é poder oferecer à organização, por meio de produtos e serviços informacionais, vantagens competitivas e estratégicas (SANTOS; SERZEDELLO, 2007, p. 201).

Choo (1999) chama a atenção para a importância de os profissionais da informação, dentre eles os arquivistas e bibliotecários, se envolverem nas questões estratégicas da

organização:

*Information experts - the librarians and specialists who work in corporate libraries or information centers, the records managers, the archivists, and so on have long been regarded as part of the organization's support staff, working quietly in the background, often uninvolved in any of the critical functions. Yet because these individuals have the skills that are most needed to effectively acquire, organize, and distribute information, the intelligent organization cannot afford to do without their contribution and participation in its strategic activities (CHOO, 1999, p. 215)*³³.

Choo (1999) prossegue afirmando que os profissionais da área de informação precisam assumir novos papéis:

*Information experts have to break away from their restraint and recast their function. Their roles are not limited to custodians or gatekeepers or information. They could provide training, advice, and consultation to users about the selection of information sources, the design of information search strategies, and the evaluation of information. They could participate in planning and decision making activities, where they can help ensure vigilant information gathering and processing, and develop an intimate understanding of how information is actually used. This feedback will in turn suggest ways of improving the acquisition, organization, and distribution of relevant information (CHOO, 1999, p.215)*³⁴.

E para exemplificar, Choo (1999) cita algumas empresas como 3M, por exemplo, em que o trabalho de profissionais da informação em parceria com analistas de inteligência resultou em vantagem competitiva para as organizações:

*[...] the multidisciplinary approach multiplied the respective strengths of both the information specialists and the intelligence analysts and provided the firm with a competitive advantage (CHOO, 1999, p.219)*³⁵.

³³ “Peritos de informação – os bibliotecários e especialistas que trabalham em bibliotecas incorporadas ou centros de informação, os gerentes de registros, os arquivistas, e assim por diante, foram considerados por muito tempo parte do pessoal de apoio da organização, trabalhando quietamente no fundo, sendo frequentemente não envolvidos em quaisquer das funções críticas. Ainda porque estes indivíduos têm as habilidades que são a maioria necessárias efetivamente para adquirir, organizar e distribuir a informação e a organização inteligente, não podendo dispensar sua contribuição e participação em atividades estratégicas” (tradução nossa).

³⁴ “Peritos de informação têm que quebrar de longe com suas restrições e reformar a sua função. seus papéis não são limitados a guardas ou porteiros de informação. Eles poderiam prover treinamento, conselho e consultas a usuários sobre a seleção de fontes de informação, o desenho de estratégias de procura de informação e a avaliação de informação. Eles poderiam participar das atividades de planejamento e decisão, em que eles podem ajudar a assegurar informação vigilante e , processando, desenvolvem uma compreensão íntima de como a informação é realmente usada. Esta avaliação sugerirá modos de melhorar a aquisição, organização e distribuição de informação pertinente” (tradução nossa).

³⁵ “[...] aproximação de multidisciplinaridade multiplicou as forças respectivas tanto dos especialistas de informação quanto dos analistas de inteligência, dando à empresa uma vantagem competitiva” (tradução nossa).

Choo (1999, p. 220) prossegue destacando a importância do profissional da informação em uma atividade de inteligência:

[...] we believe that the knowledge and skills of these information experts are an indispensable cornerstone of the intelligent organization's knowledge pyramid. Information experts, however, will have to move from the background to the center of the organizational stage, holding the reins of information management jointly with users and the technology experts so as to help steer and shape the information policies, structures, processes, and systems that will nurture organizational learning (CHOO, 1999, p.220) 36.

Oliveira e Lacerda (2007, p. 52) concluem:

Os profissionais de IC devem se preocupar em manter e desenvolver habilidades e competências diferenciadas e úteis para as organizações, que têm precisado, cada vez mais, de dados e informações seguras e precisas sobre seu ambiente competitivo, para que o processo de planejamento estratégico desenvolva as medidas necessárias à neutralização (ou minimização) dos impactos causados pelo aumento da incerteza ambiental sobre a organização e a geração de vantagens competitivas sustentáveis e duradouras nos mercados competitivos onde atuam (OLIVEIRA; LACERDA, 2007, p. 52).

E para finalizar, ressalta-se que a inteligência competitiva é uma atividade interdisciplinar e que necessita de habilidades e competências de profissionais com formação acadêmica variada. Como reforçam Coelho e Dou (1999/2000):

Não podemos esquecer o caráter multidisciplinar da inteligência competitiva e a exigência de um conjunto de competências que somente pela soma de habilidades individuais - de pessoas e organizações - poderão ser efetivamente repassadas aos estudantes (COELHO; DOU, 1999/2000, p. 461).

No contexto da inteligência competitiva, a interdisciplinaridade permite o compartilhamento de informações e de conhecimento provenientes de diversas áreas. Assim, o trabalho da equipe de inteligência é enriquecido e, conseqüentemente, produz produtos e serviços de inteligência de alto valor aos decisores, contribuindo para o alcance do objetivo principal da atividade: auxiliar a tomada de decisão nas organizações.

³⁶ “[...] nós acreditamos que o conhecimento e habilidades destes peritos de informação são uma base indispensável da pirâmide de conhecimento da organização. Porém, os peritos de informação terão que mover do fundo ao centro da fase organizacional, enquanto estando de acordo as rédeas de administração de informação juntamente com os usuários e os peritos de tecnologia para ajudar a amoldar as políticas de informação, estruturas, processos e sistemas que criarão aprendizagem organizacional” (tradução nossa).

E para alcançar tais metas, as atividades de inteligência competitiva precisam ser desenvolvidas por profissionais capacitados e é importante, como destacado no quarto capítulo do trabalho, que se tenha a participação de profissionais da informação na equipe. Isto será demonstrado na prática nos próximos capítulos, por meio das entrevistas com os profissionais atuantes nessa área.

5 METODOLOGIA

O trabalho procurou atingir o objetivo geral de analisar a atuação do profissional da informação, segundo os parâmetros de Mueller (2004) em atividades de inteligência competitiva, tendo como eixos os aspectos teóricos que definem o ciclo da inteligência competitiva, bem como os aspectos teóricos que discutem as habilidades, competências e perfil desse profissional.

Teve-se ainda, como objetivos específicos:

- 1) investigar quais as funções específicas dos profissionais da informação que atuam em atividades de inteligência competitiva;
- 2) descrever as habilidades, as competências e o perfil dos profissionais da informação, em relação às etapas do ciclo de inteligência competitiva: identificação das necessidades de informação; coleta; análise e disseminação da informação; e
- 3) analisar a relação existente entre a teoria e a prática da atuação dos profissionais da informação em atividades de inteligência competitiva, tendo como base o ciclo da inteligência competitiva.

Nesse contexto, o estudo foi de natureza exploratória, visando a conhecer melhor a atuação dos profissionais da informação em atividades de inteligência competitiva, aspecto pouco estudado pelos pesquisadores dessa área.

Tratou-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, definida por Minayo (2001, p. 21) como uma pesquisa que responde a questões muito particulares e se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado.

É importante registrar que, inicialmente, a metodologia proposta foi de uma pesquisa quantitativa, e o instrumento de coleta de dados seria um questionário. Foi considerado como universo de pesquisa os 1665³⁷ (mil seiscentos e sessenta e cinco) profissionais que desenvolviam atividades de inteligência competitiva em organizações brasileiras e que se encontravam cadastrados na Abraic. O instrumento de coleta de dados proposto foi o questionário desenvolvido em uma ferramenta gratuita, o MakeSurvey³⁸ - *software* de

³⁷ Número fornecido pela Abraic em outubro de 2008.

³⁸ Disponível em: <<http://www.makesurvey.net>>. Acesso em: 6 maio 2009.

gerenciamento de pesquisas on-line. Tal escolha se deu pela facilidade de distribuição, aplicação e resposta dos usuários ao questionário, uma vez que a solicitação de respostas se fez por meio da Abraic. O acesso ao questionário foi por intermédio do *site* da Abraic³⁹, uma vez que a lista de associados é confidencial. Os profissionais desenvolvem suas atividades em várias partes do Brasil, o que tornava inviável um questionário em formato impresso. A instituição divulgou a pesquisa em seu *site* e enviou o questionário para o e-mail dos profissionais atuantes em IC cadastrados. O questionário ficou disponível para participação dos profissionais durante cerca de seis meses.

Como toda técnica de pesquisa, o questionário apresenta vantagens e desvantagens. Para essa pesquisa, sua escolha se deu pelo fato de os profissionais estarem distantes geograficamente do pesquisador, ou seja, os profissionais atuantes em atividades de inteligência competitiva se encontravam espalhados por todo o Brasil e, nesse caso, o questionário abrangeu uma área geográfica mais ampla e atingiu um maior número de pessoas simultaneamente (MARCONI; LAKATOS, 1996, p. 89).

Entretanto, houve pouca participação dos profissionais, e a taxa de retorno de respostas foi muito baixa, somando-se apenas 21 respostas mesmo após meses de disponibilização e também dos pedidos de divulgação da pesquisa junto à Presidência da ABRAIC. Sendo assim, tal número não foi considerado representativo e por isso partiu-se para a pesquisa qualitativa. Foram feitas adaptações no questionário e ele foi transformado em um roteiro de entrevista. Assim, se por um lado perdeu-se a possibilidade de se alcançar um número grande de participantes, a técnica de entrevista possibilitou uma análise mais aprofundada dos fenômenos.

De fato, conforme Pádua (2007, p. 154), as entrevistas constituem uma técnica alternativa para coletar dados não-documentados sobre um determinado tema.

Segundo Marconi e Lakatos (2006, p. 198), a entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. A entrevista possui vários objetivos e no presente trabalho tal método visa a conhecer a atuação dos profissionais que desenvolvem atividades de inteligência competitiva, principalmente no que diz respeito ao ciclo de inteligência (qual atividade desenvolve) e às habilidades e competências descritas na literatura para tal profissional.

Optou-se por utilizar uma entrevista formal, ou seja, aquela que requer um roteiro de

³⁹ Disponível em: <www.abraic.org.br>. Acesso em: 6 maio 2009.

questões cujas respostas atendam ao objetivo específico de coletar dados para determinado assunto da pesquisa (PÁDUA, 2007, p. 154). Tal método é também denominado entrevista padronizada ou estruturada, pois de acordo com Marconi e Lakatos (2006, p. 199), o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido, e as perguntas feitas ao indivíduo são pré-determinadas.

Marconi e Lakatos (2006, p. 200) ainda citam as principais vantagens e limitações desse instrumento. Como vantagens tem-se a maior flexibilidade, pois o entrevistador pode esclarecer perguntas ou formulá-las de maneira diferente e também ela oferece maior oportunidade para avaliar atitudes e condutas, como gestos, reações, dentre outros. Laville (1999, p. 187) aponta também a alta taxa de respostas como outra vantagem da entrevista. Já as limitações são a dificuldade de expressão e comunicação de ambas as partes e a possibilidade de o entrevistado ser influenciado pelo questionador, pelo seu aspecto físico, idéias etc.

A pesquisa foi realizada com os profissionais que atuam em atividades de inteligência competitiva em instituições públicas e privadas e que aceitaram participar do estudo. Estas instituições estão localizadas tanto em Minas Gerais, como em outros estados do Brasil. Foram entrevistados 11 profissionais no período de fevereiro a março de 2009. Algumas entrevistas foram presenciais e outras por telefone, mas todas foram gravadas. Sendo assim, os dados foram obtidos junto a estes profissionais, que, independentemente do cargo que ocupavam na instituição, tivessem em comum o fato de atuarem em atividades de inteligência competitiva.

5.1 Procedimentos metodológicos

O primeiro procedimento metodológico foi o contato via e-mail e telefone com as empresas que possuíam o setor de inteligência estruturado. Tanto por e-mail, quanto por telefone, foi feita uma apresentação do pesquisador, dos objetivos da pesquisa, do convite para que o profissional colaborasse com a pesquisa e foi ressaltado que nem o profissional e nem a instituição seriam identificados. Isso foi feito para adiantar a apresentação da pesquisa, evitando que o profissional descartasse aquele e-mail de imediato ou não respondesse. Os e-mails e telefones das instituições foram obtidos em suas *home pages*.

Alguns profissionais, a pesquisadora já conhecia e isto facilitou o acesso a eles. Nesse

caso, foi enviado um e-mail contendo os objetivos da pesquisa e o convite para participação da mesma diretamente para o e-mail do profissional. Além disso, estes profissionais já conhecidos puderam indicar outros que também desenvolviam atividades de inteligência em suas organizações ou em outras. É o que se chama amostra “bola de neve”, pois envolve pedir às pessoas participantes de uma pesquisa para nomear outras pessoas que estariam dispostas a participar.

Considerando-se que o objetivo final era conseguir que o maior número de profissionais pudesse participar da pesquisa, ampliou-se o leque de contatos de empresas, incluindo também aquelas que haviam sido indicadas ao Prêmio Abraic de 2008.

O prêmio, denominado “Prêmio Excelência em Inteligência Competitiva” é:

Um instrumento criado para honrar, reconhecer e celebrar projetos de inteligência competitiva que demonstraram as verdadeiras melhores práticas no país. O prêmio é uma realização da Abraic em parceria com o International Quality & Productivity Center (IQPC)⁴⁰ que apresentou sua primeira edição em 2008 e apresentará sua segunda versão em 2009. Aberto para qualquer empresa pública e privada, o Prêmio Excelência em Inteligência Competitiva possui programação de ocorrência anual (INTERNATIONAL QUALITY & PRODUCTIVITY CENTER -IQPC, 2009).

A partir desse contato mais geral, a instituição fez o encaminhamento para os profissionais que trabalhavam com inteligência competitiva e que poderiam colaborar com a pesquisa.

Os resultados dessa ampliação dos contatos de empresas foram satisfatórios e então foi feito o agendamento das entrevistas de acordo com a disponibilidade dos entrevistados. Todos os entrevistados autorizaram a gravação das entrevistas para facilitar a sua compreensão no momento da transcrição. Eles também se mostraram disponíveis para esclarecer quaisquer dúvidas que surgissem posteriormente.

Nesse sentido, é preciso destacar alguns fatores ocorridos no decorrer do período das entrevistas com os profissionais que desenvolvem atividades de inteligência competitiva em suas organizações. Muitos profissionais não puderam participar da entrevista, de acordo com as normas da empresa na qual trabalham que ditam que a área de inteligência é considerada um setor estratégico e necessitariam de autorização do departamento jurídico para participarem de pesquisas desta natureza.

Alguns profissionais, gentilmente, justificaram a não-participação alegando falta de

⁴⁰ Disponível em: < <http://www.iqpc.com>>. Acesso em: 16 fev. 2009

tempo para responder às perguntas devido a excesso de compromissos na empresa. No total, foram feitos 17 contatos e 11 pessoas participaram da entrevista.

5.2 A entrevista

O roteiro de perguntas foi estruturado em três conjuntos de questões e se encontra no Anexo1 do trabalho. O primeiro conjunto dizia respeito aos aspectos pessoais do profissional entrevistado, tais como sexo, idade, nível educacional, área de formação superior, se possuía ou não formação específica em inteligência competitiva, tempo de atuação na área de inteligência, se havia realizado treinamentos de apoio na área e estado brasileiro onde estava localizada a instituição em que o profissional desenvolvia a atividade de inteligência competitiva.

O segundo conjunto constituía-se de questões referentes à atividade de inteligência competitiva. Sendo assim, cada profissional respondeu a perguntas sobre a atividade de inteligência que desenvolvia, considerando o ciclo de inteligência; se exercia outra atividade além daquela; as fontes de informação mais utilizadas; os métodos e ferramentas de análise de informação; quais ferramentas de tecnologia da informação utilizavam na atividade; se havia estudado sobre o setor de atuação da organização para conhecer a terminologia da área, as estruturas de poder e a cultura da instituição; como era a comunicação com o primeiro escalão da organização; que aspectos consideravam importantes para identificar as necessidades exatas de informação dos decisores; se conhecia a forma preferida de entrega da inteligência aos decisores; se costumava descrever hipóteses e formular perguntas durante a atividade; se possuía conhecimentos de segurança de informação e contra-inteligência, metodologia científica e pensamento estratégico; de que forma lidava com as questões éticas da atividade de inteligência; e que características pessoais do profissional eram consideradas importantes para o bom desempenho da atividade de inteligência, além das citadas na própria questão.

Ressalta-se que no segundo bloco a pergunta de número 18 (dezoito) sobre quais aspectos o profissional considerava importantes para identificar as necessidades exatas de informação do decisor diz respeito à fase do ciclo de inteligência denominada identificação das necessidades de informação.

Já a questão de número 12 (doze), sobre fontes de informação utilizadas, se refere à etapa de coleta de informação do ciclo.

A questão de número 13 (treze), sobre os métodos e ferramentas de análise de informações, se refere à etapa de análise de informação do ciclo.

A pergunta de número 19 (dezenove), focava a forma de apresentação da inteligência preferida pelo decisor, se refere à fase de disseminação de informação do ciclo de inteligência competitiva.

E a questão de número 14 (quatorze), sobre quais ferramentas de tecnologia da informação o profissional utiliza para filtrar e integrar as informações coletadas, se refere a mais de uma etapa do ciclo de inteligência e por isso foi analisada separadamente.

Já a pergunta de número 15 (quinze) pedia que o profissional comentasse a importância de aspectos como o tempo que ele precisou para conhecer a estrutura de poder, os processos de tomada de decisão, o ambiente e a cultura da organização onde trabalhava. A pergunta de número 16 (dezesesseis) questionava se ele considerava importante conhecer o setor de atuação da organização e sua terminologia específica e como era a comunicação dele com o primeiro escalão da organização. A questão de número 20 (vinte) pedia que ele relatasse se costumava descrever hipóteses e formular perguntas durante a atividade. A pergunta de número 21 (vinte e um), se ele considerava importante e possuía conhecimentos de metodologia científica e planejamento estratégico. A questão de número 22 (vinte e dois) pedia que o profissional dissesse se possuía conhecimentos de segurança da informação e questões de contrainteligência competitiva. A pergunta de número 23 (vinte e três) indagava como ele lidava com as questões éticas envolvidas na atividade e, por fim, a questão de número 24 (vinte e quatro) se referia às características pessoais do profissional citadas por Miller (2002c) e Marcial (2005) e pedia ao entrevistado que comentasse sobre elas e acrescentasse outras que considerava também importantes.

E o terceiro e último conjunto foi estruturado por questões sobre a organização na qual a atividade de inteligência é desenvolvida. Perguntou-se aos profissionais em que departamento da organização estava localizada a atividade de inteligência; qual era o setor econômico e o ramo de atividade da organização; quantos funcionários possuía a organização; há quanto tempo havia sido implementada a atividade de inteligência na organização; e quantas pessoas eram alocadas para trabalhar na atividade de inteligência.

O entrevistado teve também um espaço para relatar outros aspectos que julgava relevantes sobre a sua atuação em atividades de inteligência competitiva na última questão ou seja, na pergunta de número 31 (trinta e um) da entrevista.

Os dados foram agrupados em 3 categorias:

1) apresentação dos entrevistados: questões referentes aos dados pessoais e organizacionais;

- 2)ciclo de inteligência competitiva: questões referentes às etapas do ciclo: identificação das necessidades de informação, coleta, análise e disseminação de informação; e
- 3)habilidades e competências profissionais: questões referentes às habilidades e competências necessárias ao profissional para atuar em atividades de inteligência.

Os dados pessoais e organizacionais foram analisados no sentido de apresentar os entrevistados e a organização na qual desenvolviam as atividades de inteligência competitiva. Os dados profissionais foram analisados segundo dois aspectos. O primeiro aspecto diz respeito ao ciclo de inteligência, cujo foco de análise foi saber se o profissional era ou não profissional da informação e as atividades que ele desenvolvia no ciclo de inteligência. O segundo aspecto relacionado às competências e habilidades necessárias ao profissional da informação para desenvolver atividades de inteligência, teve o objetivo de verificar se tais habilidades e competências estavam de acordo com o que a literatura descrevia para o profissional.

No estudo, a análise foi sobre o profissional da informação e sua atuação em relação às etapas do ciclo de inteligência e sobre as suas habilidades e competências para atuar em cada uma dessas fases. Foram considerados profissionais da informação os graduados em Biblioteconomia, Arquivologia e os mestres e doutores em Ciência da Informação. Os entrevistados com outras formações e que não possuíam mestrado ou doutorado na área de Ciência da Informação foram denominados outros profissionais.

No próximo capítulo serão apresentados e analisados os dados resultantes da pesquisa.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo traz a apresentação e a análise dos dados da pesquisa. Eles foram divididos em três etapas: dados referentes aos profissionais entrevistados e à organização onde atuam; dados referentes às etapas do ciclo de inteligência competitiva e dados sobre as habilidades e competências dos profissionais. E por último, dados acerca das ferramentas de tecnologia da informação utilizadas pelos profissionais na atividade de inteligência competitiva.

6.1 Dados pessoais e organizacionais

Esses dados foram organizados de modo a apresentar os profissionais entrevistados que desenvolvem atividades de inteligência competitiva em suas respectivas organizações. A seguir tem-se uma breve descrição da formação e experiências de cada um e posteriormente alguns aspectos serão detalhados em maior profundidade:

- a) Profissional A- Graduada e mestre em Economia, especialista em Gestão Estratégica da Informação. Atua desde 2008 na área de inteligência competitiva, em uma organização do setor público, do ramo de atividade consultoria na área de educação e de apoio à pequena empresa, localizada no estado de Minas Gerais. Na organização, a profissional é responsável pelo gerenciamento da atividade de inteligência competitiva;
- b) Profissional B- Bibliotecário, especialista em Banco de Dados e Inteligência Competitiva e mestrando em Ciência da Informação. Na época da pesquisa atuava desde 2003 na área de inteligência em uma organização do setor público do ramo de atividade segurança, atuante em todo o Brasil e com filial em Minas Gerais. Pelos critérios do estudo é um profissional da informação;
- c) Profissional C – Bibliotecária e especialista em Gestão Estratégica da Informação. Trabalha desde 2008 na área de inteligência competitiva em uma organização do setor público, do ramo de atividade consultoria na área de educação e de apoio à pequena empresa, localizada em Minas Gerais. A profissional da informação desenvolve

atividades tanto do setor de documentação da organização como atividades específicas de inteligência competitiva;

- d) Profissional D – Graduada em Geologia e especialista em Geoprocessamento. Atua na área de inteligência competitiva desde 2007 e trabalha em uma organização do setor de indústria de prospecção, transporte e beneficiamento de minérios, cujo ramo de atividade é a mineração e está localizada no estado de Minas Gerais. Desenvolve somente tarefas relacionadas à atividade de inteligência competitiva;
- e) Profissional E – Bibliotecária e especialista em Organização da Informação em Contextos Digitais. Atua desde o ano de 2006 na área de inteligência competitiva em uma organização do setor de indústria de prospecção, transporte e beneficiamento de minérios, cujo ramo de atividade é a mineração e está localizada em Minas Gerais. A profissional da informação desenvolve tanto atividades do setor de documentação e informação da empresa, como também as atividades do setor de inteligência competitiva;
- f) Profissional F – Graduada em Farmácia Industrial, possui MBA em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial. Desde o ano de 2007 atua na área de inteligência competitiva em uma organização do setor de indústria química e biotecnologia, cujo ramo de atividade são fármacos e cosméticos, localizada no estado do Rio de Janeiro. Executa tarefas estritamente ligadas ao setor de inteligência competitiva;
- g) Profissional G – Bibliotecária, possui MBA em Gestão de Negócios e Inteligência Competitiva. Atua desde o final do ano de 2007 na área de inteligência competitiva em uma organização do setor de indústria de exploração e refino de petróleo e seus subprodutos, cujo ramo de atividade é a energia e está localizada no estado do Rio de Janeiro. Desenvolve atividades de inteligência competitiva em tempo integral;
- h) Profissional H – Graduado em Administração e especialista em Recursos Humanos. Atua desde 2003 na área de inteligência competitiva em uma organização do setor econômico da indústria química, cujo ramo de atividade é o farmacêutico e está localizada no estado de São Paulo. Desenvolve atividades relacionadas somente ao setor de inteligência competitiva;
- i) Profissional I – Bibliotecária e possui MBA em Gestão de Negócios e Inteligência Competitiva. Desde 2005 desenvolve atividades de inteligência competitiva em uma organização do setor de indústria de exploração e refino de petróleo e seus subprodutos, cujo ramo de atividade é a energia e está localizada no estado do Rio de

Janeiro. Trata-se de um profissional da informação, pelos critérios dessa pesquisa, que não desenvolve outras tarefas além daquelas relacionadas à área de inteligência competitiva;

- j) Profissional J – Graduado em Engenharia Elétrica e mestre em Tecnologia da Informação. Atua desde 2003 na área de inteligência competitiva em uma organização do setor de indústria de telecomunicações e componentes eletrônicos, cujo ramo de atividade é telecomunicações e computação e está localizada em São Paulo. Desenvolve tanto atividades relacionadas à sua formação, como atividades do setor de inteligência competitiva;
- k) Profissional K – Graduado em Administração e Direito e possui MBA em Inteligência Competitiva, Práticas e Ferramentas, com ênfase em *Business Intelligence*. Desde fevereiro de 2006 atua na área de inteligência competitiva em uma organização do setor público, cujo ramo de atividade é comunicação e logística e está localizada no Distrito Federal. Executa somente atividades relacionadas ao departamento de inteligência competitiva.

Pelos critérios do estudo, foram considerados profissionais da informação os profissionais B; C; E; G e I. Além disso, na pesquisa foram entrevistados profissionais que trabalhavam na mesma organização. Foi o caso dos profissionais A e C que trabalhavam em uma organização do setor público, do ramo de atividade consultoria na área de educação e de apoio à pequena empresa; dos profissionais D e que atuavam em uma organização do setor de indústria de prospecção, transporte e beneficiamento de minérios, cujo ramo de atividade é a mineração e dos profissionais G e I que desenvolviam suas atividades em uma organização do setor de indústria de exploração e refino de petróleo e seus subprodutos, cujo ramo de atividade é a energia.

Observou-se que dos 11 profissionais entrevistados, sete eram do sexo feminino e quatro eram do sexo masculino.

No que diz respeito à faixa etária, percebeu-se que a concentração maior estava na faixa de idade entre 25 a 34 anos, com seis profissionais nesta faixa, ou seja, 54,5 % das respostas. Em seguida, três profissionais na faixa de idade entre 45 a 54 anos. E dois profissionais na faixa de idade entre 35 a 44 anos

Em relação ao nível educacional dos entrevistados, verificou-se que todos tinham Pós-Graduação, sendo que dois possuíam mestrado e nove possuíam especialização.

Quanto à área de formação superior, observou-se que cinco eram formados em Biblioteconomia; um em Farmácia; um em Economia; um em Geologia; um em Administração; um em Engenharia Elétrica; e um em Administração e Direito.

Verificou-se que cinco dos entrevistados tinham formação específica em Inteligência Competitiva, como MBA na área. Isto demonstra a importância da formação específica em IC para o profissional:

(Profissional G) “Eu tenho MBA em Gestão de Negócios e Inteligência Competitiva [...]”

(Profissional F) “Possuo MBA em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial”

Três profissionais possuíam Especialização na área de Ciência da Informação, em que o tema inteligência competitiva é abordado:

(Profissional A) “Eu fiz o curso de Gestão Estratégica da Informação”.

Os outros três profissionais afirmaram possuir experiência prática adquirida na própria organização e/ou em eventos da área de inteligência e o curso de especialização ou mestrado que possuem não é específico da área de IC:

(Profissional D) “Possuo uma especialização em Geoprocessamento”.

Observou-se, pelo exposto, que a experiência, os cursos e eventos na área são importantes, mas o ideal é que o profissional busque uma conjugação de formação específica em inteligência somada aos cursos pontuais, à participação em eventos, dentre outros.

Quanto ao tempo de atuação na área de inteligência competitiva, houve uma preponderância de respostas entre 0 a 4 anos, com oito respostas correspondendo a 72,7 % do total. Três profissionais disseram atuar entre 5 a 9 anos. Isto mostra que esse universo de profissionais atua há pouco tempo na área de inteligência competitiva. A TAB. 1 apresenta a distribuição detalhada da frequência das respostas dos entrevistados:

TABELA 1
Distribuição de frequência sobre tempo de atuação na área de inteligência competitiva do entrevistado

Tempo/anos	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
0 a 4 anos	8	72,7
5 a 9 anos	3	27,3
10 a 14 anos	0	0,0
15 anos ou mais	0	0,0
TOTAL	11	100,0

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se que os participantes da pesquisa realizaram treinamentos de apoio na área de inteligência competitiva. A maioria expressiva, nove, disse ter participado de treinamentos. Isto demonstra a necessidade de o profissional que atua na área de inteligência competitiva estar sempre buscando se atualizar em relação aos temas da área.

(Profissional G) “[...] participei de treinamento específico realizado pela universidade corporativa da empresa onde atuo. O curso foi composto de seis módulos: Introdução à IC; Coleta Primária de Dados; Coleta Secundária de Dados; Redes em IC; Produtos de IC; Benchmarking e IC; Análise em IC. O curso teve um total de 150 horas/aula”.

(Profissional H) “Sim, fiz treinamentos sobre o papel da área de Inteligência Competitiva, Cases de sucesso e contrainteligência”.

(Profissional A) “Sim, vários. Capacitação de Analistas de Inteligência Competitiva; Planejamento Estratégico e Análise Prospectiva; Inteligência Competitiva; Análise e Mensuração de Resultados do SIM-Sistema de Informações de Mercado [...]”.

(Profissional C) “A instituição preza a informação e por isso incentiva os funcionários a sempre se capacitarem. Faço cursos pontuais de acordo com a demanda dos projetos trabalhados no momento”.

Por outro lado, dois entrevistados disseram nunca ter participado de treinamentos de apoio na área de inteligência:

(Profissional D) “Nunca fiz treinamentos específicos [...] só na parte de software, ou seja, na parte de TI”.

(Profissional E) “Somente participei de eventos em que havia palestras sobre o tema”.

Outro aspecto importante é que a experiência, a prática no dia a dia da organização e a

participação em eventos devem ser complementadas com treinamentos de apoio.

Como não existe curso de graduação em inteligência competitiva, a maioria dos profissionais busca a formação na área por meio de cursos de pós-graduação, cursos de curta duração voltados para a área, participação em eventos e, é claro, pela própria experiência.

Quanto ao cargo ocupado pelos profissionais nas organizações, houve uma variação muito grande, pois alguns profissionais se dedicam à atividade de inteligência competitiva em tempo integral, com 4 respostas. Estes ocupam cargos como o de “Gerente de Inteligência Empresarial”, “Analista sênior de IC”, “Gerente de Inteligência Competitiva Setorial” e “Analista de IC”. Essa variação de nomes dos cargos é explicada, em parte, pelo contexto da organização e pelo fato de a profissão de inteligência ainda não ser regulamentada. A própria literatura da área traz também uma série de nomes para designar os profissionais que exercem atividades de inteligência competitiva, sendo os mais comuns analista de inteligência e profissional de inteligência. A variedade de nomes dos cargos pode ser vista na TAB. 2.

TABELA 2
Distribuição de frequência sobre o cargo do entrevistado

Cargo ocupado	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Gerente	2	18,2
Analista	4	36,4
Bibliotecário	3	27,3
Outros	2	18,2
TOTAL	11	100,0

Fonte: Dados da pesquisa.

Sobre o fato de o profissional exercer a atividade de inteligência competitiva em tempo integral ou não, Miller (2002a, p. 40) ressalta que o tempo não exige ser integral, mas tem que ser o suficiente para atribuir a determinados membros da equipe a responsabilidade por determinada tarefa no processo de IC. Isto significa que encontrar profissionais dedicados integralmente à atividade e outros que não o fazem é comum.

No que diz respeito ao departamento/setor onde está alocada a atividade de inteligência competitiva na organização, também houve uma grande variedade de respostas, conforme mostra a TAB. 3.

TABELA 3
Distribuição de frequência sobre o setor onde está alocada a atividade de inteligência competitiva

Localização da atividade de IC	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Vários Setores	3	27,3
Núcleo de Tecnologia	3	27,3
Núcleo de Inteligência Competitiva	3	27,3
Departamento de Marketing	2	18,2
TOTAL	11	100,0

Fonte: Dados da pesquisa.

Verificou-se que três profissionais responderam que a atividade de inteligência está localizada em mais de um setor da organização. Ou seja, a maioria (27,3%) afirmou que não existe um único setor de IC na organização:

(Profissional E) “Cada departamento possui sua área de inteligência, não existe um setor geral de inteligência”.

(Profissional G) “Existem equipes de IC em diversos setores da empresa e cada uma, embora atenda a seu setor específico, se comunica com as demais. Uma das responsabilidades do Comitê de IC é exatamente promover a comunicação de toda a atividade de IC dentro da Companhia”.

Algumas organizações possuem um setor específico voltado para a atividade de inteligência competitiva, como declarado pelos profissionais A, F e K.

(Profissional K) “Departamento de Pesquisa, Análise e Informações com filiais em vinte e sete Estados”.

(Profissional F) “Núcleo de Inteligência Competitiva Setorial”.

(Profissional A) “Unidade de Inteligência Empresarial que se divide em dois núcleos:

1) Observatório da [...]: onde está alocada a atividade de IC, a IC é uma função desse Observatório; 2) Informação e Gestão do Conhecimento: Onde estão os Repositórios de Informação”.

A literatura não recomenda um local específico para a área de inteligência competitiva na organização, mas os autores destacam que ela precisa estar o mais próximo possível do tomador de decisão e que ela precisa ser visível para todos na organização.

Quanto ao porte das organizações, verificou-se que sete profissionais, o que corresponde a 63,6%, atuam em empresas de grande porte, ou seja, com mais de 500 funcionários, três em organizações de médio porte, com a faixa de funcionários variando entre 100 a 499 e um atua em uma pequena organização, na faixa de 20 a 49 funcionários.

Nota-se aqui que a atividade de inteligência competitiva está mais desenvolvida nas organizações maiores, pois estas possuem mais condições de estabelecer estruturas formais de inteligência, conforme ressalta Miller (2002b).

No que se refere ao tempo de implementação da atividade de inteligência competitiva na organização, quatro profissionais, ou seja, 36,4 % de todas as respostas responderam entre 5 a 9 anos; três entrevistados afirmaram que a atividade foi implementada na organização há menos de um ano; um profissional respondeu que a atividade existe na organização entre um a quatro anos; um profissional respondeu que a atividade foi implementada na organização entre 10 a 15 anos e dois profissionais afirmaram que há mais de 15 anos existem atividades de inteligência competitiva em suas organizações.

Sobre a quantidade de pessoas envolvidas na atividade de inteligência competitiva, observou-se que a maior parte das organizações possui acima de 10 (dez) profissionais atuando nesse setor. Essa foi a resposta de nove entrevistados, ou seja, de 81,8 %. Dois entrevistados responderam que na organização onde trabalham existem de três a cinco pessoas atuando na atividade de inteligência competitiva.

Percebeu-se que, como a literatura destaca, a grande tendência é a formação de equipes compostas de profissionais oriundos de várias áreas do conhecimento, ou seja, ninguém trabalha em inteligência competitiva sozinho. Verificou-se também que além dos profissionais, as equipes de inteligência competitiva contam com o pessoal de apoio como estagiários e auxiliares.

6.2 Dados profissionais

A seguir são apresentados os dados a respeito das atividades desenvolvidas pelos participantes da pesquisa em cada etapa do ciclo de inteligência e das habilidades e competências dos profissionais entrevistados.

6.2.1 Ciclo de inteligência

Conforme dito no capítulo sobre a atividade de inteligência competitiva, o seu ciclo, para Miller (2002b), compreende as fases de identificação das necessidades de informação, coleta de informação, análise e disseminação de informação.

Aqui o foco de análise será o profissional da informação (bibliotecário, arquivista e mestres e doutores em Ciência da Informação) e sua atuação em uma atividade de inteligência competitiva, ou seja, o que ele desenvolve em cada etapa do ciclo.

Primeiramente, é preciso destacar que do universo de 11 profissionais entrevistados, cinco são considerados profissionais da informação, de acordo com a classificação proposta por Mueller (2004), pois todos são bibliotecários. A autora destaca os mestres e doutores em Ciência da Informação como profissionais da informação, ou seja, neste estudo, o profissional que possuía outra formação e especialização em Ciência da Informação não foi considerado profissional da informação.

A partir deste momento, os profissionais entrevistados serão denominados “profissionais da informação”, quando se referir aos bibliotecários e mestres e doutores em Ciência da Informação e de “outros profissionais” para aqueles que tiverem outra formação.

6.2.2 O que o profissional faz na atividade de inteligência competitiva

Quando questionados sobre o que desenvolviam na atividade de inteligência competitiva, alguns profissionais foram mais sintéticos, dando maiores detalhes à medida que as perguntas eram direcionadas para as etapas do ciclo de inteligência.

Verificou-se também a existência de profissionais da informação que participam de todas as etapas do ciclo de inteligência:

(Profissional B) “Coleta, processamento, análise de informações, participo de todo o ciclo de inteligência”.

Outros profissionais participam de quase todas as fases do ciclo de inteligência.

(Profissional G) “Identificação das necessidades; planejamento; coleta de informação; análise. Não participo dos processos de disseminação e

avaliação. Também não participo dos processos de Contra-informação, uma vez que este é de responsabilidade de um setor específico”.

O destaque fica para a fase de coleta de informações, uma vez que três profissionais da informação afirmaram participar mais ativamente dessa fase.

(Profissional E) “Trabalho mais com a busca de informações estratégicas, tanto interna como externamente. Muitas vezes a informação está dentro da empresa, mas as pessoas não sabem”.

(Profissional C) “No caso dos bibliotecários é a coleta e prospecção de informações para subsidiar os analistas. Oferecemos suporte e staff aos economistas, ou seja, para os analistas”.

(Profissional B) “Faço mais coleta, além de processamento e análise de informações”.

A fala do profissional E denota a preocupação com a informação que está dentro da própria organização, mas não é monitorada e é corroborada por Santos (2000, p.206), que afirma que muitas empresas possuem informações processadas indevidamente e por isso não são encontradas ou não são utilizadas no processo decisório.

No que diz respeito aos outros profissionais, verificou-se que a maioria participa de todas as etapas do ciclo de inteligência competitiva.

(Profissional K) “Plano de coleta e pesquisa de informações em eventos empresariais; Elaboração de briefing de pesquisas de mercado; Registro das movimentações da concorrência, por meio de elaboração de relatórios periódicos ou eventuais às áreas de interesse; Desenvolvimento do processo de segmentação de clientes atuais e potenciais de acordo com as melhores práticas de mercado”.

*(Profissional F) “Faço várias atividades:
Coordenação de Núcleo de Inteligência Competitiva Setorial;
Gestão Financeira do Núcleo de Inteligência;
Prospecção e Articulação de Novos Negócios;
Desenvolvimento e Acompanhamento de Cenários Setoriais;
Monitoramento, coleta, análise e disseminação de informações a nível setorial;
Construção de cenários prospectivos, bem como relatórios, estudo de mercado e workshops;
Participação em Projeto Finep, na implantação de Inteligência Competitiva em outras incubadoras;
Análises estratégicas envolvendo as áreas: marketing, regulatória, gestão, tributária, trabalhista, inovação; Elaboração de projetos focados no setor de farmácias, cosméticos, indústria farmacêutica e biotecnologia; e
Bioprospecção tecnológica em Instituição Pública, articulando parcerias público-privadas”.*

(Profissional J) “Faço desde o planejamento até a entrega da inteligência”.

Por outro lado, existem profissionais que trabalham apenas em uma etapa do ciclo de inteligência competitiva.

(Profissional D “[...] Então, trabalho mais com coleta de informações geográficas”).

Como nem todos os profissionais envolvidos na pesquisa trabalhavam em tempo integral na atividade, vale destacar quais outras funções eles exercem relacionadas ou não com a área de inteligência competitiva.

Dentre os profissionais da informação participantes da pesquisa, verificou-se que eles exercem outras atividades, tanto relacionadas com a atividade de inteligência competitiva como outras atividades ligadas ao setor de informação da organização.

(Profissional G) “Eu participo do Comitê de Inteligência Competitiva na minha companhia, e a partir deste ano (ela se refere ao ano de 2009) farei parte do quadro de instrutores dos cursos de IC dentro da universidade corporativa. Participo da Equipe de Planejamento Estratégico e mais recentemente (março/09) do Comitê de Gestão do Conhecimento”.

(Profissional C) “Sou responsável por uma base de dados informacional e também gerencio e crio os repositórios de informações digitais para os usuários fazerem download [...] Além disso, trabalho num projeto de memória organizacional da instituição [...]”.

No caso dos outros profissionais, também se observou que alguns desenvolvem, além das tarefas relacionadas à inteligência competitiva, outras relacionadas à sua área de formação.

(Profissional J) “Trabalho como gerente de produção e por isso desempenho as atividades específicas desse setor. E na área de IC, gostaria de complementar que faço também a sensibilização das lideranças, a avaliação da consciência ética das lideranças e a avaliação dos resultados da IC pelos clientes de IC”.

(Profissional D) “[...] Ofereço subsídios em termos de informação para a descoberta e exploração de uma nova mina, por exemplo. [...] Desenvolvo repositórios de informações geográficas e ofereço treinamentos aos clientes”.

A seguir é apresentado como os profissionais desenvolvem as atividades do ciclo de

inteligência competitiva.

6.2.3 Identificação das necessidades de informação

Verificou-se que nessa fase do ciclo atuam todos os profissionais da informação que participaram da pesquisa. Quando questionados sobre como identificam as necessidades exatas de informação dos decisores, os profissionais da informação destacaram os seguintes aspectos:

(Professional I) “Acho importante saber a origem do pedido, os detalhes para que ele está pedindo este trabalho, pois muitas das vezes a solicitação deles por escrito não é o que realmente eles querem, é necessária uma conversa (entrevista)”.

A fala do profissional I está em consonância com a visão de Gomes e Braga (2004, p. 47), pois para as autoras as necessidades de informação são identificadas por meio de entrevistas e tais necessidades podem ser expressas em uma pergunta ou em um questionário bem definido.

(Professional C) “Devemos procurar entregar as informações de uma maneira mais simples, ‘mastigada’, pois eles não dispõem de muito tempo para trabalhar aquela informação”.

(Professional G) “A comunicação direta com o tomador de decisão. Ela é fundamental para evitar os ruídos. A especificação exata da necessidade é fundamental para a satisfação da resposta obtida”.

No que se refere aos outros profissionais, observou-se que todos atuam nessa etapa do ciclo e destacaram os seguintes aspectos acerca da importância de identificar corretamente a necessidade de informação do decisor.

(Professional D) “Isso depende muito, mas na maioria das vezes, aqui isso tá muito direcionado já. É como se tivesse um ‘caminho já percorrido’, mapeado e as necessidades de informação não mudam muito”.

O profissional D foi o único a afirmar que as necessidades de informação dos decisores não variam muito.

(Profissional J) “Tem que saber dialogar com ele pra saber o que ele quer exatamente, ir fazendo perguntas, como se fosse uma entrevista mesmo sabe...”

A fala do profissional J também é corroborada por Gomes e Braga (2004, p. 47), pois para as autoras as necessidades de informação são identificadas por meio de entrevistas e tais necessidades podem ser expressas em uma pergunta ou em um questionário bem definido.

(Profissional H.) “E necessário conhecer os objetivos da empresa e ter uma comunicação clara”.

(Profissional K) “O perfil e o nível de conhecimento de cada gestor”.

A afirmação do profissional K está de acordo com a visão de Prescott (2002, p. 2), pois para o autor é preciso conhecer as necessidades de informação de toda a organização, já que as necessidades da alta gerência diferem fundamentalmente daquelas do nível tático da organização.

(Profissional F) “[...] O que eles sabem, o que precisam saber e o que eles acham que sabem”.

(Profissional A) “Nós fizemos um levantamento preliminar de necessidades de informação com a casa, principalmente com a diretoria e corpo gerencial [...] Com isso, ganhamos mais foco e clareza do que se simplesmente quer e, principalmente do que se precisa em termos de informação, pois já sabemos das prioridades. Fica mais simples direcionar sua estratégia de inteligência e com a questão da antecipação da informação, sabemos exatamente onde focar a estratégia”.

A fala do profissional A mostra o destaque que ele dá para a questão da antecipação da informação, pois esta é uma característica da atividade de inteligência competitiva. Segundo Gomes e Braga (2004, p. 41), os principais propósitos de um sistema de inteligência competitiva são, dentre outros, antecipar mudanças no ambiente de negócios e as ações dos atuais concorrentes. Ou seja, as informações que dizem respeito à IC são antecipativas. O profissional A foi o único entrevistado a destacar a importância de se antecipar as informações para os decisores.

6.2.4 Coleta de informação

Foi possível constatar que todos os profissionais da informação envolvidos na pesquisa participam da coleta de informação no ciclo da IC. É preciso destacar que os profissionais da informação atuam com maior destaque, devido a seu conhecimento de fontes de informação e estratégias de busca. Além disso, Santos (1999/2000, p. 499) destaca também que o profissional da informação possui habilidades para identificar e explorar tipos variados de fontes de informação, independentemente do seu grau de estruturação.

Outros autores também enfatizam a participação do profissional da informação na fase de coleta de informações, como Costa e Silva (1999, p. 59), que destacam a atuação do bibliotecário, por ser o profissional especializado para localizar informações e fontes e gerenciar a coleção de informações que irão fazer parte da estrutura formal de inteligência da organização.

Verificou-se também que a fala dos entrevistados, tanto profissionais da informação como a dos outros profissionais, mostra preocupação em relacionar a fonte de informação com o perfil de quem está precisando daquela informação. Isto está de acordo com Gomes e Braga (2004, p.59), pois as autoras afirmam que a fase de coleta de informações exige criatividade no momento de identificar as fontes de informação e que tais fontes não são permanentes. Ou seja, dependem das necessidades de informação dos clientes.

Além disso, observou-se que profissionais da informação especificaram melhor as fontes de informação. Pela sua própria formação, espera-se que o profissional da informação domine as ferramentas de busca e saiba localizar bem as fontes de informação. Percebeu-se também que os profissionais da informação utilizam algumas fontes de acordo com a classificação de Barbosa (2006, p. 93):

- a) Fontes pessoais externas: clientes (profissional G);
- b) Fontes documentais externas: (profissionais C; I; G e E);
- c) Fontes pessoais internas: (profissional G); e
- d) Fontes documentais internas: (profissional G).

De maneira geral, os profissionais da informação fazem uso de fontes de informação especificadas na literatura por Barbosa (2006), Gomes e Braga (2004) e Kassler (2002). No

caso de Kassler (2002, p. 121-122), as fontes que mais se destacaram, de acordo com a tipologia da autora, foram:

- a) Recursos gerais dos setores industriais: Internet (profissional E);
- b) Recursos específicos das empresas: (profissional G);
- c) Recursos específicos dos setores industriais: (profissional C)
- d) Recursos de notícias: (profissional E); e
- e) Recursos de patentes: (profissional I).

(Profissional C) “Os temas da instituição são muito específicos e a própria instituição é a maior produtora e fonte de informações. O pessoal do Observatório (ele se refere aos analistas de IC) possui as fontes específicas deles, como IBGE, fontes financeiras, informação de mercado, já nós trabalhamos com bases de dados, revistas e jornais impressos, intranet, alertas, trabalhamos com o portal corporativo, utilizo a biblioteca digital da instituição nacional. Nosso acervo digital é também muito grande. Acredito que à medida que a atividade de IC for se consolidando, iremos trabalhar com outras fontes, sempre com o olhar para o monitoramento de informações”.

(Profissional I) “Vou especificar: são eletrônicas, bases de dados bibliográficas e bases de patentes”.

(Profissional G) “Vamos lá. [...] Oral – técnicos e especialistas dos assuntos pesquisados; Eletrônica – base de dados especializadas como Factiva, Compendex, Encompass e bases dos escritórios de patentes. Escrita – Relatório Anual das empresas (normalmente o acesso é eletrônico, mas a biblioteca também possui esse tipo de relatório)”.

(Profissional E) “Pesquisa informações principalmente em sites, sites de notícias, bases de dados assinadas (inclusive com altos custos de assinatura)”.

Já no caso dos outros profissionais, percebeu-se que eles utilizam fontes de informação semelhantes às utilizadas pelos profissionais da informação, exceto pela utilização maior de pessoas como importantes fontes de informação. Isto está em consonância com Sandman (2002, p. 155), que ressalta que as pessoas podem ser fontes de informação complexas, mas complementam as fontes de informação publicadas.

Outro aspecto a destacar é que os outros profissionais fizeram uma descrição mais geral das fontes de informação utilizadas na atividade de inteligência competitiva:

(Profissional F) “A maior fonte de informação são os clientes (empresários)

e membros de sua equipe. No mais, temos uma árvore de IC estruturada, que funciona de forma dinâmica. Alguns exemplos de fontes monitoradas: Anvisa, InfoMoney, Exame, Época Negócios, DCI, Abifina, dentre outras várias”.

(Profissional J) “Sites, bases de dados, revistas internacionais impressas, bancos de dados e pessoas também. Pessoas de destaque no meu setor de atuação”.

(Profissional H) “Depende muito. Informações primárias (pesquisa de mercado, sistema de coleta de dados de campo) e secundárias (auditorias de mercado, mídia etc.)”.

Verificou-se pela fala do profissional F que ele utiliza várias fontes de informação classificadas por Kassler (2002, p. 121-122) como de imprensa: Exame e Época Negócios.

6.2.5 Análise de informação

Nesta etapa do ciclo de inteligência competitiva, a participação dos profissionais da informação é menor. Ressalta-se que dois profissionais da informação responderam não possuir capacidade para realizar análise de informação.

(Profissional E) “Não trabalho nesta etapa, pois encaminho as informações para o analista [outro profissional fazer as análises]”.

(Profissional C) “Não trabalho, não possuo a expertise para fazer tais análises, atuo mais nos bastidores. Com o tempo é possível que o bibliotecário, dentro do software de inteligência, possa fazer análises mais simples, como gerar alertas, boletins, dentre outros”.

Outro profissional da informação não citou os métodos e ferramentas de análise de informações para a área de inteligência competitiva. Pela fala do profissional, percebeu-se que ele também não participa desta fase do ciclo de inteligência competitiva.

(Profissional I) “Faço análise quantitativa e qualitativa”.

Autores como Santos (1999/2000, p. 499) destacam que o profissional da informação possui formação, competências e habilidades para gerenciar fluxos de informação, desde a busca até a disseminação, seja qual for a organização ou o perfil do usuário/cliente em questão. Mas não cita especificamente a etapa de análise de informação como espaço de

atuação para o profissional da informação.

(Professional B) “Já trabalhamos com SWOT e Delphi para ajudar a consolidar alguns cenários, basicamente isso”.

(Professional A) “[...] a princípio, análise de Cenários e Matriz SWOT”.

(Professional G) “Depende do tipo de estudo, mas a Análise SWOT e as cinco Forças de Porter são utilizadas em todos os estudos, independentemente se mercadológico ou tecnológico”.

Verificou-se também que as técnicas de análise de informação mais utilizadas pelos profissionais da informação entrevistados são: Análise de Cenários; Matriz SWOT; Cinco Forças de Porter e Delphi. O destaque fica para a Matriz SWOT, que foi citada pelos três profissionais da informação entrevistados. Observou-se que os métodos citados pelos profissionais estão de acordo com a visão de Gomes e Braga (2004, p.68), que os colocam em destaque para análise de informações.

E importante destacar também que os profissionais da informação e os outros profissionais citaram ferramentas e técnicas variadas, o que é confirmado por Sandman (2002, p. 119), pois cada método possui um determinado objetivo e o essencial é usá-lo de forma adequada.

Os autores destacam que esta é a etapa mais complexa do ciclo de inteligência e isto pode ser percebido principalmente pela pouca participação do profissional da informação e também pelo fato de os outros profissionais utilizarem ferramentas de tecnologia da informação e outros instrumentos como se fossem para analisar as informações. Canongia *et al* (2001, p. 4) observa que a análise é a etapa crucial do sistema, em que interpretações, *insights* e propostas de ações são geradas e validadas com apoio da rede de especialistas. E Miller (2002b) afirma que esta fase representa um desafio para o profissional. Já Gomes e Braga (2004, p. 67) ressaltam que nesta etapa o analista transforma as informações coletadas em uma avaliação significativa, completa e confiável.

No que se refere aos outros profissionais, verificou-se que a maioria participa desta etapa do ciclo. Só um profissional entrevistado afirmou não realizar análise de informação:

(Professional D) “Não, não [...] Ainda não faço análises mais aprofundadas, faço os relatórios e construo sistemas de informações temáticas [...]”

Já os profissionais que afirmaram participar desta etapa do ciclo, utilizam mais como métodos e técnicas de análise de informações as Cinco Forças de Porter e Matriz SWOT.

(Profissional F) “Utilizo a Matriz SWOT, Cinco Forças de Porter, Benchmarking, Cenários, Brainstorming”

(Profissional K) “Entrevista com os gestores de segmento em que a organização atua (Segmento Internacional, por exemplo), Análise Swot, e relatórios”

(Profissional H) “Existem metodologias diferentes, dependendo da análise, mas entre elas está a utilização de War Games, Pesquisas adhoc, Análise de Cenários etc.”.

Observou-se que alguns métodos citados para análise de informação pelos outros profissionais entrevistados não são descritos pelos autores pesquisados. Como exemplo, há Brainstorming (profissional F), entrevista (profissional K), *War Games* e pesquisas Adhoc (profissional K).

6.2.6 Disseminação de informação

Na última etapa do ciclo de inteligência competitiva observou-se que há participação de todos os profissionais da informação e notou-se também que eles procuram conhecer a forma preferida da apresentação da informação pelo decisor no momento de fornecerem os produtos de inteligência. Isso está de acordo com Gomes e Braga (2004, p.77) que destacam que a inteligência deve ser entregue em formato mais adequado possível e que os produtos devem estar de acordo com as necessidades do decisor. As autoras destacam também a linguagem, a forma e a facilidade de acesso aos produtos de inteligência. Isto também está em consonância com Canongia *et al* (2001, p.5), pois a autora ressalta a questão da forma de apresentação do produto de inteligência estar baseada tanto no caráter de seu conteúdo como no perfil de quem irá receber o produto.

É preciso ressaltar que a própria literatura não determina formatos de produtos (relatórios, resumos) e nem o meio (eletrônico, impresso), mas sim a eficácia da disseminação das informações e o perfil do cliente que irá recebê-las. Os profissionais da informação destacaram bastante tais aspectos e citaram exemplos de formatos de apresentação dos produtos de inteligência:

(Profissional E) “A forma preferida é o meio eletrônico, principalmente o e-

mail”.

(Profissional I) “Na maioria das vezes, é comunicação técnica ou relatório. Raramente Powerpoint”.

Alguns profissionais da informação não especificaram o formato da apresentação da inteligência, e sim procuraram caracterizá-la:

(Profissional C) “[...] sempre procuro apresentar a informação mais trabalhada, de modo que ele (o analista) não perca tempo em cima daquela informação ou tenha que obter mais informações”.

Outros profissionais da informação destacaram em suas falas a questão do tipo de informação apresentado e da pessoa que vai recebê-la.

(Profissional B) “Sim, depende do tipo de informação [...] se for para alguém de um nível estratégico, a informação é mais formalizada, já em nível mais tático a informação, na maioria das vezes é apresentada de modo mais informal, até oral mesmo”.

(Profissional G) “Depende de quem é o decisor para quem a equipe está trabalhando. Mas o formato de entrega do produto é definido no momento da entrevista inicial de identificação de necessidades. A grande maioria dos trabalhos é entregue no formato de apresentação (Powerpoint) com muitos gráficos e tabelas. Alguns clientes preferem receber um extenso relatório documentado, com apresentação oral dos resultados”.

Em relação aos outros profissionais, percebeu-se que alguns destacaram a importância de se conhecer o perfil da pessoa que irá receber os produtos, como os profissionais da informação, e outros deram exemplos de produtos que costumam utilizar mais em suas atividades:

(Profissional A) “[...] a maioria dos produtos será eletrônica, muito pouca coisa em papel, estamos estruturando uma estratégia de Gestão do Conhecimento, implantando um portal corporativo com repositórios onde serão disponibilizados os produtos de inteligência [...]”.

(Profissional H) “Mais uma vez a comunicação se torna importante, pois sabendo o que seu cliente quer, é mais fácil entregar”.

(Profissional D) “Eles preferem mais e-mail [...]. Por meio de e-mail na maior parte dos casos e apresentações orais em auditórios, utilizando Power-Point”.

(Profissional F) “Eu estou estudando a melhor forma de customizar isso e saber se a relação custo benefício vale a pena. Relatórios eletrônicos e

apresentações orais”.

(Profissional J) “E-mail, pequenos relatórios e em reuniões”.

(Profissional K) “Relatórios e informes”.

A literatura destaca que o profissional da informação é habilitado para trabalhar em todo o ciclo de inteligência, mas na verdade pode-se perceber que em algumas etapas ele se destaca mais, como na fase de coleta de informações. Já na fase de análise de informações, percebeu-se pouca participação desse profissional, pois é preciso ter um maior conhecimento da área de atuação da organização e das próprias técnicas de análise de informação. O profissional da informação, devido à sua formação generalista, precisa de muito tempo e estudo para realizar tais análises. No entanto, isto não significa que ele não possa atuar nessa etapa, embora seja necessário um preparo maior.

6.3 Habilidades e competências necessárias ao profissional de inteligência competitiva

As perguntas seguintes a que os profissionais foram submetidos referiam-se às habilidades e competências listadas por Miller (2002c) e Marcial (2005) para o profissional de inteligência competitiva. Desejava-se identificar, a partir das respostas, se os entrevistados possuíam ou não tais habilidades e competências. São elas: boa comunicação com o primeiro escalão da organização; conhecimentos de metodologia científica e pensamento estratégico; conhecimentos de segurança da informação e questões de contra-inteligência; questões éticas, características pessoais do profissional de inteligência; habilidade para descrever hipóteses e formular perguntas; conhecimento sobre a estrutura de poder e os processos de tomada de decisão, o ambiente e a cultura da organização; e o conhecimento do setor de atuação e sua terminologia específica.

Dividiram-se as habilidades e competências em tópicos para facilitar a sistematização. Ressalta-se que um tópico pode conter mais de uma questão do roteiro de entrevista.

6.3.1 Comunicação do profissional com o primeiro escalão da organização

Observou-se que, de maneira geral, a comunicação dos profissionais da informação com o primeiro escalão da organização na qual atuam é boa e existe valorização, apoio e reconhecimento por parte dele em relação à atividade de inteligência competitiva. Isso significa que os profissionais da informação entrevistados possuem a habilidade de ter uma boa comunicação com os administradores do primeiro escalão da organização, conforme Miller (2002c). Tal habilidade é importante principalmente na etapa de identificação das necessidades de informação dos decisores.

Vale ressaltar também que, pela fala dos entrevistados, nem sempre o tomador de decisão ao qual eles se reportam está no nível mais alto da hierarquia da organização, ou seja, os produtos de inteligência são, muitas vezes, direcionados para a chefia direta.

(Profissional I) “A comunicação é parcial. Só quando nos é demandado alguma atividade de IC por este grupo que temos mais contato com eles. Mas, em geral, fica em nível de chefia direta”.

(Profissional G) ‘A comunicação do analista de IC é direta com o tomador de decisão, mesmo quando é um trabalho não-solicitado (proativo). Mas como a empresa é muito grande, conseqüentemente, é muito setorializada e, na maioria das vezes, o tomador de decisão não é o presidente da empresa, e sim um gerente de unidade, ou mesmo um gerente setorial’.

A fala dos profissionais está em consonância com Miller (2002a, p. 37) que afirma que na maioria das organizações as decisões, em geral, ocorrem em níveis inferiores ao nível executivo. Ressalta-se que o autor faz tal afirmação a partir do seu estudo em companhias americanas de tecnologia de computadores.

No que se refere aos outros profissionais entrevistados, percebeu-se que a comunicação com o primeiro escalão da organização é razoável, ou seja, precisa melhorar, exceto pelo profissional que gerencia a atividade de inteligência em sua organização (profissional A):

(Profissional A) “[...] pois ela já tinha uma percepção da importância da atividade e o apoio é total, apesar de os diretores não dominarem os conceitos específicos da atividade de IC. Eles apontam a atividade como prioritária para a casa”.

(Profissional J) “Precisa melhorar um pouco, às vezes ele pede à secretária ou ao auxiliar pra pedir algo e estas pessoas nem sempre traduzem tal necessidade de forma correta”.

(Profissional F) “Razoável. Nem sempre se compreende a necessidade da informação e pior do que isso, muitas vezes se compreende, mas falta

organização para planejar ações e executá-las. Apagar incêndio está em primeiro lugar”.

(Profissional D) “No geral, é tranquila. Tem melhorado a partir da percepção da importância do trabalho para a empresa. A recepção tem sido boa. A abertura para o diálogo é tranquila”.

6.3.2 Conhecimentos de metodologia científica e de pensamento estratégico

Todos os profissionais da informação participantes deste estudo afirmaram que os conhecimentos de metodologia científica e de pensamento estratégico são importantes para a atividade de inteligência competitiva e apenas um profissional afirmou não os utilizar na atividade. Miller (2002c) ressalta que tal habilidade é importante principalmente na etapa de coleta de informações, mas notou-se que os profissionais da informação entrevistados a descreveram de uma maneira geral, ou seja, como sendo importante em toda a atividade.

(Profissional G) “Durante os cursos e treinamentos em IC estudamos mais planejamento estratégico do que metodologia científica. Todas as nossas atividades são fundadas em estratégia, principalmente nas estratégias da companhia. Utilizamos os conhecimentos de metodologia científica nas atividades de IC, uma vez que partimos da dúvida, do não saber para chegar às respostas que desejamos. E também porque sistematizamos nossos problemas em partes menores para estudarmos e entendermos o todo, o problema completo”.

(Profissional E) “Possuo, mas não utilizo na atividade”.

(Profissional B) “Creio que possuo conhecimentos de pensamento estratégico”.

Em relação aos outros entrevistados, apenas um profissional disse não possuir conhecimentos de metodologia científica e pensamento estratégico, apesar de acreditar que eles são importantes para a atividade de inteligência competitiva.

(Profissional D) “Não tenho, não, [...] mas acho importante, sim”.

(Profissional F) “Sim, possuo e considero-os importantes. Creio que as metodologias ajudam a nortear a forma de trabalho e desenvolver ideias, mas é importante saber flexibilizar. Nem sempre uma metodologia se aplica da mesma forma em casos diferentes. Ou deveria ser customizada em algumas situações. Existem metodologias muito interessantes e com ótimos resultados, mas não aplicáveis em uma pequena empresa, por exemplo. Não quer dizer que ela deixa de ser aproveitável, e sim que precisa ser adaptada,

por exemplo. Quanto ao pensamento estratégico, creio ser difícil se considerar um profissional de IC sem executá-lo. Deve se tornar parte do seu 'eu'”.

(Profissional K) “O conhecimento das ferramentas de planejamento estratégico é muito importante em nossos trabalhos de IC, uma vez que é necessário pensar com a cabeça do decisor para montar os KITS. Quanto mais se conhece um setor, melhores inferências podem ser feitas. Já a metodologia científica é importante em qualquer projeto ou atividade estruturada, que é o caso típico da IC”.

(Profissional A) “De planejamento estratégico sim, já que trabalhei durante muitos anos nessa área. Todos trabalhamos com pesquisa e temos um viés muito grande do ponto de vista metodológico, trabalhei muitos anos com planejamento, não consigo fazer nada sem método, é impossível fazer coisa de forma estruturada e sistemática, se você não tiver um método”.

6.3.3 Conhecimentos de segurança da informação e questões de contrainteligência

No que se refere às habilidades de conhecimentos de segurança da informação e questões de contrainteligência, para um profissional da informação entrevistado, estas questões não são críticas, pois sua respectiva organização objetiva disponibilizar as informações.

(Profissional C) “[...] algumas informações de planejamento, estratégicas a gente só disponibiliza na intranet. É mais uma seleção de informações do que retenção, ao contrário, temos que disseminar a informação mesmo. A instituição procura mostrar para a sociedade o que faz, temos que disseminar a informação mesmo”.

Outros profissionais da informação afirmaram possuir e achar importantes estas questões para a atividade de inteligência competitiva. Isto é corroborado por Marcial (2005), que afirma que o profissional deve possuir conhecimentos de segurança da informação e questões de contrainteligência. Outro aspecto a destacar é que em algumas organizações existem setores responsáveis pela segurança das informações.

(Profissional E) “A segurança da informação é algo muito sério na empresa. Às vezes, sou orientada a buscar informação apenas no meu departamento, para não deixar pistas”.

(Profissional G) “A organização possui um departamento de Segurança da Informação em cada unidade e todos os empregados e terceirizados são

obrigados a fazer todos os cursos e atualizações sobre o assunto. A ferramenta que utilizo na atividade de IC é a classificação de todas as informações produzidas de acordo com a classificação definida pela equipe de Segurança”.

(Profissional I) “Sim. Não sei nomes técnicos, mas há critérios de classificação dos documentos (reservado, confidencial etc.), além de acessos restritos a algum documento”.

Em relação aos outros profissionais participantes da pesquisa, apenas um respondeu não existirem dispositivos de segurança da informação na organização.

(Profissional F) “[...] mas não dominamos o assunto. [...] Não existem”.

Outros profissionais afirmaram possuir conhecimentos sobre segurança da informação e questões de contrainteligência. Além disso, o destaque aqui é que quando o profissional não possui as habilidades, existe um setor na organização responsável pela proteção das informações.

(Profissional H) “Sim, existem políticas específicas e treinamentos sobre contrainteligência”.

(Profissional K) “Sim. Perfis e código de acesso restrito a determinados tipos de informação estratégica”.

(Profissional D) “Nossa! Isso é muito cobrado! É muito importante e existe uma gerência só por conta de proteger essa informação com a qual a gente trabalha”.

Outro profissional respondeu que tais questões não são tão importantes devido ao perfil da organização em que atua.

(Profissional A) “Na verdade, essas questões são menos críticas na instituição, já que nossa empresa, ao contrário de uma empresa privada que visa ao lucro, não está competindo no mercado, é uma empresa de conhecimento e o objetivo é disponibilizar/repassar o máximo de informações para orientar o corpo gerencial e diretivo para a tomada de decisão [...] O trabalho atende tanto para dentro como para fora, mostra tendências de comportamento de negócios, não seguramos a informação, ela não é vista como elemento de competitividade, exceção feita a pontos de estratégia nossos, mas também não é ponto crítico, a estratégia (a forma como a instituição trabalha) nossa e aberta”.

6.3.4 Questões éticas

Quando questionados sobre a conduta ética no exercício das atividades de inteligência competitiva, todos os profissionais da informação responderam possuir conhecimentos sobre o tema e cumprir as normas éticas exigidas pela organização em que atuam. Isto é corroborado por vários autores, dentre eles, Sawka (2002, p. 75), que destaca a questão da visibilidade das unidades de inteligência nas organizações e reforça a questão da condução das atividades dentro das normas éticas e legais vigentes. Kalb (2002, p. 226) ressalta que uma das responsabilidades dos profissionais é agir de acordo com os padrões éticos tanto da associação profissional quanto da empresa. A este respeito, destaque deve ser dado para as organizações que possuem códigos de ética a serem seguidos pelos seus profissionais. Também merecem destaque as observações dos entrevistados acerca de se ter uma postura ética em todas as etapas do ciclo de inteligência competitiva.

(Professional C) “É o mesmo caso da segurança da informação, mas usamos apenas meios éticos de obtenção de informação”.

(Professional I) “Coletamos tudo em informações públicas”.

(Professional G) “Seguimos as normas instituídas na Política de IC do Comitê de IC da empresa. Essas normas formam inspiradas nas normas da SCIP”.

O interessante na fala da profissional G é a preocupação da organização em que atua de adequar o código de ética da Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP) associação profissional americana para a realidade brasileira e da organização.

(Professional E) “Assim como a segurança, a ética é muito importante. Nossas atividades são norteadas pelas Normas de Tecnologia da Informação, e o código de ética do setor de informação é baseado no código de ética da empresa (código geral)”.

Para os outros participantes da pesquisa, a ética é uma questão muito importante para o profissional de inteligência competitiva, e todos afirmaram procurar seguir padrões éticos de conduta profissional:

(Profissional A) “Também não é uma questão crítica para nós, não estamos competindo com ninguém, não iremos buscar informação de maneira ilícita, definitivamente, não tem nada a ver com o trabalho realizado, não é característica da instituição”.

(Profissional F) “Somos muito transparentes. Preocupamos-nos muito com as informações de nossos clientes. Trabalhamos apenas informações disponíveis a todos, as que captamos da empresa em que trabalhamos e de parceiros. Não buscamos obter informações de outra forma. Quanto a ser vítima de pessoas não éticas, buscamos levar isso de forma a não criar situações de constrangimento e rivalidade”.

(Profissional D) “Existe o manual de ética que a gente segue o manual da empresa [...] e eu acho muito importante principalmente estar atento para o que se fala e para quem se fala”.

(Profissional J) “Em minha área, eu preciso respeitar com afinco a legalidade das ações de inteligência, tomando cuidado para não efetivar ações que venham a ser desqualificadas pela mídia ou pelo judiciário”.

(Profissional H) “A ética é de extrema importância e deve ser disseminada na empresa. Não conseguimos classificar as informações como éticas ou antiéticas, mas sua forma de coleta sim, por este motivo nos preocupamos tanto com a coleta de informações”.

6.3.5 Características pessoais do profissional de inteligência

Aqui, os profissionais entrevistados comentaram a importância das características pessoais necessárias ao profissional de inteligência citadas por Miller (2002c) e Marcial (2005) e citaram outras características pessoais que eles julgavam ser necessárias ao profissional de inteligência competitiva além daquelas.

Quando perguntados sobre a importância de características pessoais citadas pelos teóricos e solicitados que acrescentassem outras, todos os profissionais da informação envolvidos na pesquisa afirmaram que as características citadas pelos autores são importantes e complementaram com outras. Notou-se que as principais características pessoais citadas pelos profissionais da informação foram: discricção, capacidade de concentração, bom relacionamento, curiosidade, caráter investigativo e disciplina. Vale destacar que um profissional da informação separou as habilidades por etapa do ciclo de inteligência.

(Profissional B) “Depende muito se ele vai trabalhar com coleta ou análise de informações. Se ele vai trabalhar com a coleta, ele é mais um caçador, vamos dizer assim, que precisa ter reações rápidas, ser detalhista e ao

mesmo tempo dinâmico, poucos momentos para perceber determinadas situações, ser uma pessoa centrada, embora dinâmica, precisa ter agressividade no sentido de resolver as coisas rapidamente. Já na fase de análise, ele é mais um acadêmico, que usará uma capacidade, quanto mais cosmopolita for melhor, facilita as inferências, deve possuir grande capacidade analítica e crítica. Numa ponta caçador jornalista, na outra, um acadêmico, um pesquisador”.

(Profissional G) “A curiosidade e o raciocínio lógico são características fundamentais ao profissional na atividade de IC. É necessário ligar cada um dos conhecimentos adquiridos com as informações à medida que estas vão sendo conseguidas nas diversas pesquisas. Outra característica que eu acredito ser fundamental é a humildade. Nós não conseguimos responder a todas as perguntas e mesmo quando conseguimos, o mercado é muito volátil, o que significa que o prazo de validade das respostas é muito pequeno. A IC não é capaz de prever o futuro, apenas de apontar caminhos minimizando riscos”.

Observou-se que a fala do profissional G é corroborada por Fuld (2007, p. 26), que afirma que a inteligência é válida somente por um curto período de tempo, depois ela se torna uma informação comum.

Os outros profissionais envolvidos no estudo também consideraram as características pessoais citadas pelos teóricos muito importantes e acrescentaram outras.

(Profissional F) “[...] Gostaria de acrescentar a multidisciplinaridade, perfil multitarefas e proatividade. As características pessoais são muito importantes. Existem cursos que ajudam a formar o profissional de IC a nível teórico e creio que as pessoas podem desenvolver uma série de características, no entanto, é mais fácil alguém com perfil aprender a teoria do que o contrário. O profissional de IC está a todo tempo lidando com o ambiente de negócios e suas transições. É importante que o profissional consiga captar as mensagens do mercado, trabalhar as informações e transformá-las em inteligência, algo útil e aplicável. Para tal, deve ter sensibilidade e jogo de cintura com os diversos perfis de clientes, inclusive para transmissão do conhecimento”.

(Profissional A) “Além dessas que você citou, acho que o analista de inteligência deve possuir bom relacionamento, pois trabalha em rede de especialistas internos e externos que nos ajudarão a ler sinais internos, que vão exigir uma visão mais especializada. Imagino que o analista de inteligência deva ter um bom trâmite, postura para transmitir confiança e credibilidade nas pessoas para extrair as informações. Como formamos uma rede, temos que contar com a indicação das pessoas para nos ajudar a interpretar as informações)”.

(Profissional H) “São muito importantes estas que você citou. Além delas, eu destacaria a habilidade analítica e numérica, síntese, comunicação clara e determinação”.

(Profissional K) “Além das citadas que são vitais para o profissional de IC [...] ele deve ser um exímio negociador, ter capacidade de usar rede de

relacionamentos, ter visão sistêmica e global, dominar outros idiomas além do português. [...]”.

6.3.6 Descrever hipóteses e formular perguntas

A pergunta seguinte feita aos participantes da pesquisa se referia à habilidade de descrever hipóteses e formular perguntas durante a atividade de inteligência competitiva. Marcial (2005) a coloca como sendo muito importante para os profissionais de inteligência competitiva.

Destaque deve ser dado ao fato de os profissionais relacionarem mais essa habilidade com a fase de coleta de informações. Na verdade, a autora não associa esta habilidade a uma fase específica.

Percebeu-se que dois dos profissionais da informação entrevistados afirmaram que não costumam descrever hipóteses e formular perguntas na atividade de inteligência competitiva.

(Profissional G) “Começamos os trabalhos de IC montando um panorama do tópico a ser estudado. Não precisamos responder o que já está respondido, nosso foco é montar os KITS⁴¹ e os KIQs em cima do que é realmente impactante para nossa indústria”.

(Profissional E) “Não. Eu penso na melhor fonte, naquela que trará o melhor resultado em termos de informação”.

Já os outros profissionais da informação participantes da pesquisa revelaram descrever hipóteses e formular perguntas na atividade de inteligência competitiva:

(Profissional I) “Sim. Sempre”.

E todos os outros profissionais entrevistados afirmaram que costumam descrever hipóteses e formular perguntas na atividade de inteligência competitiva.

⁴¹ *Complemento da fala do Profissional G: “KIT - Key Intelligence Topics e KIQ - Key Intelligence Questions: são os tópicos/assuntos que identificamos como relevantes para serem monitorados durante os projetos de inteligência que fazemos lá na gerência. São as questões que devemos responder para monitorar o assunto. Fazemos na forma de planilha em uma área de acesso comum do grupo, pois cada um coloca o que encontrou. Isso ajuda a evitar (ou pelo menos diminuir) o retrabalho. O que alguém já encontrou de resposta, eu não vou perder tempo procurando. Nessa planilha ou Mapa como normalmente chamamos, registramos inclusive as fontes utilizadas. O mapa nos ajuda a estruturar o trabalho e acaba servindo para vários trabalhos diferentes. Por exemplo, o Mapa de Monitoramento de um assunto pode ser adaptado para outro assunto, uma vez que algumas questões serão básicas. Ex: quem é líder em determinada tecnologia? qual a variação de gasto em P&D pela empresa tal? qual a variação do valor de mercado da empresa tal?”.*

(Professional F) “Sim, ajuda a aproximar o objetivo. Traz a realidade para perto”.

(Professional J) “Isso é a base da atividade: testa uma hipótese, tentativa e erro... até acertar!”

(Professional D) “[...] Às vezes, vou e volto em uma fonte primária, faço uma crítica e depois vejo que preciso refazer o caminho da informação”.

6.3.7 Conhecimentos sobre a estrutura de poder e os processos de tomada de decisão, o ambiente e a cultura da organização

Tal habilidade é descrita por Miller (2002c) e Marcial (2005) como necessária ao profissional de inteligência competitiva. É importante destacar que estes aspectos, de acordo com Miller (2002c, p. 82), também contribuem para a eficácia da identificação das necessidades de informação dos decisores e são importantes também nas etapas de análise e disseminação de informações.

Observou-se que os profissionais da informação ainda consideram que estão aprendendo a conhecer o setor de atuação, o ambiente e a cultura da organização, independentemente do tempo de atuação na organização.

(Professional G) “Na verdade, eu considero que ainda estou aprendendo tudo isso, uma vez que os processos de tomada de decisão são modificados a cada novo Planejamento Estratégico. [...] Na minha opinião, é impossível trabalhar IC sem conhecer toda a cadeia produtiva do ramo em que se atua. Esse conhecimento é mais importante até mesmo do que o conhecimento da estrutura de poder da empresa”.

(Professional I) “Olha, ainda considero que não conheço todos estes itens. Mas, para ter uma visão geral, levaram seis meses”.

(Professional C) “Trabalho há mais de 10 anos na instituição [...] esse tempo foi e é importante para conhecer como determinada pessoa prefere receber a informação ou até mesmo conhecer os seus pedidos mais frequentes [...]”.

Na opinião dos outros profissionais, o conhecimento da estrutura de poder, dos processos de tomada de decisão, do ambiente e da cultura da organização onde trabalham são muito importantes na atividade de inteligência competitiva:

(Professional A) “Eu trabalhei por 10 anos na instituição na área de

planejamento. Mas a gente acha que conhece a instituição! É preciso conhecer bem o negócio, conhecer a estratégia organizacional, senão a atividade de IC não tem foco. Ter um bom relacionamento interno, pois você conta com a adesão das pessoas, tem o aspecto comportamental. [...]

Vale destacar o aspecto comportamental na fala da profissional, que está em consonância com Miller (2002b, p. 54), pois para ele um dos pré-requisitos para o sucesso de um programa de inteligência competitiva é o desenvolvimento de uma cultura corporativa que favoreça a troca de informações. Ou seja, é preciso que as pessoas da organização reconheçam a importância e os objetivos da atividade e colaborem no sentido de compartilhar informações.

(Profissional F) “É um processo interminável, mas os pontos principais em torno de seis meses. Este conhecimento é fundamental. [...] Como trabalhar informações sobre o ambiente de negócios de uma organização, sem antes entendê-la? Da mesma forma, quando se trabalham informações a nível estratégico, é essencial contar com o apoio da estrutura. Do contrário, as análises de inteligência se transformam em lixo eletrônico ou papéis de rascunho. Todas as ações devem ser motivadas e apoiadas pelos líderes. Muitas vezes se lida com mudanças e toda mudança traz consigo choque de cultura, posicionamento, hábitos. Não é fácil, por isso, a importância do conhecimento da estrutura. Conhecer o ambiente ajuda a saber como se comportar nele”.

(Profissional K) “Trabalho na organização há mais de 25 anos; no entanto, somente a partir do momento em que fui atuar na matriz da instituição é que conheci melhor a estrutura de poder, os processos de tomada de decisão, o ambiente e a cultura da organização, o que ocorreu há 11 anos. [...]

(Profissional D) “Olha, eu trabalho na empresa há três anos e eu percebi que houve uma mudança no foco. Antes havia uma descentralização dos dados, era um “caos” e a tomada de decisão era muito individualizada. Hoje o foco é na estratégia e com uma ideia de compartilhamento, de equipe [...]”.

Assim como os profissionais da informação, os outros profissionais concordam em um aspecto: por maior que seja o tempo de atuação em uma organização, é impossível conhecer e dominar todos os seus processos internos, mas possuir habilidades de conhecer a estrutura de poder, os processos de tomada de decisão, o ambiente e da cultura da organização contribuem de forma significativa para o desenvolvimento das atividades de inteligência competitiva.

6.3.8 Conhecimento do setor de atuação e sua terminologia específica

As habilidades de conhecer o setor de atuação e a sua terminologia específica foram também consideradas importantes para os profissionais da informação, com destaque para a questão do controle do vocabulário de uma área específica. Isto está em consonância com a opinião de Valentim (2004, p. 22), ao afirmar que, no contexto da inteligência competitiva o profissional da informação deve conhecer o setor produtivo da organização onde atua.

(Profissional B) “[...] como em qualquer área do conhecimento, o vocabulário é importante, sem vocabulário mínimo fica difícil dialogar com outras pessoas, haver troca de experiências e aprendizado”.

(Profissional C) “Isto é tão interessante que a instituição sempre teve o desejo de criar um vocabulário próprio para padronizar a linguagem, houve a contratação de uma consultoria para mapear os termos, já que é uma terminologia muito própria nossa, não existe tesouro da nossa área”.

(Profissional G) “Em relação à terminologia, é impossível fazer IC sem seu conhecimento. Conhecer a terminologia garante uma melhor recuperação de informações e um melhor entendimento para a análise”.

(Profissional E) “Considero muito importante, pois anteriormente não existia um controle do vocabulário e hoje já temos um controle dos termos da área de mineração, até para facilitar o diálogo com os analistas e decisores [...]”.

Sobre a habilidade de conhecer o setor de atuação e sua terminologia específica, os outros profissionais também consideraram tais aspectos importantes.

(Profissional A) “A instituição possui os seus jargões, já está na cultura organizacional dela, os seus conceitos e terminologias, isto é fundamental, já que nosso negócio é bastante específico. [...] É importante para criar uma taxonomia adequada [...]”

(Profissional D) “É importante, mas ao mesmo tempo complicado. Como geóloga, utilizo predominantemente os termos voltados para a exploração mineral. [...] Mas os filtros de informação são muito importantes e nós já temos alguns, pela experiência. E pela nossa experiência, alguns termos já estão bem estruturados e a gente conhece bem”.

(Profissional H) “Sem dúvida, é extremamente importante, porém um bom profissional pode se adaptar muito bem ao mercado conhecendo as principais ferramentas de análise”.

(Professional K) “Sim, sem o conhecimento do ambiente em que a organização atua não há como estabelecer referencial comparativo e posicionar a instituição no mercado. Fator importante também é conhecer a terminologia específica da organização, o que auxilia no conhecimento dos processos organizacionais”.

6.4 Ferramentas de tecnologia da informação

Sobre as ferramentas de tecnologia da informação utilizadas na atividade de inteligência competitiva, observou-se que todos os profissionais da informação as utilizam e dão exemplos. As tecnologias são importantes em toda atividade de inteligência, conforme afirma Miller (2002c, p.82), que as destaca na etapa de coleta de informações, pois para ele com as múltiplas possibilidades proporcionadas pelas tecnologias, a capacidade de colher informações tornou-se um grande desafio. E está de acordo com Gomes e Braga (2004, p.93), que relacionam a importância de cada ferramenta tecnológica com todas as etapas do ciclo de inteligência competitiva.

Notou-se que apenas um profissional da informação disse que essa informação é classificada e que ele não poderia citar exemplos de ferramentas utilizadas na organização em que trabalha.

(Professional B) “Uso tecnologias, mas não posso dizer quais são. Esta informação é classificada”.

Observou-se também que a maioria dos profissionais utiliza *softwares* específicos de inteligência competitiva como CórteX Intelligence⁴², Vantage Point⁴³ e Focust, além de outros recursos tecnológicos. Na *home page* dos fabricantes dos *softwares* CórteX Intelligence e Vantage Point foram encontradas algumas informações para descrever as ferramentas.

Sobre o CórteX Intelligence, o fabricante afirma que o *software* é premiado pela Abraic como o primeiro sistema integrado nacional de suporte ao processo de IC, auxiliando as equipes de inteligência ao longo de todo o processo e empregando de forma combinada tecnologias em *text mining* e técnicas já consolidadas de *data mining* para trazer ganhos de eficiência e, conseqüentemente, economia real ao processo de trabalho.

Os principais recursos são: a) coleta de informações: coletor automático de notícias

⁴² Disponível em: < <http://www.cortex-intelligence.com> >. Acesso em 16 jul.2009.

⁴³ Disponível em: < <http://www.magellangps.com> >. Acesso em 16 jul. 2009.

com classificação inteligente, coletor automático de índices, coletor de *newsletters*; monitoramento de *websites* e coletor de informações primárias; b) organização da informação e colaboração: repositório de documentos com classificação inteligente e pesquisa, fórum e gestão da rede de inteligência; c) análise e uso da informação: gerenciador de *key intelligence topics*, construtor de perfis de empresas, extrator de conhecimentos com *text mining*, análise de dados quantitativos OLAP (*datamining*), boletins e relatórios automáticos, modelos de análise e portal de inteligência (*cockpit*).

O Vantage Point um *software* de *text mining* que permite a extração de conhecimento em bases bibliográficas e textuais. É usado para identificar novas tecnologias, novos desenvolvimentos e usos das tecnologias existentes, para identificar pessoas e organizações chave e para descobrir dependências entre tecnologias. Além disso, permite aos utilizadores de GPS visualizar mapas, pontos de interesse e personalizar os seus próprios dados em um computador.

A utilização de softwares específicos de IC é corroborada por Hohhof (2002, p. 157), que conclui que não existe sistema que sustente todas as principais atividades de informação, o que ocorre é que se torna cada vez maior o número de capacidades transformadas em *software* padrão.

Percebeu-se também que os recursos tecnológicos citados pelos profissionais como e-mail, bases de dados, Internet, intranet, portais e *softwares* específicos estão de acordo com a visão de Hohhof (2002) e Gomes e Braga (2004), pois tais autores os citam como recursos que contribuem para viabilizar as ações de inteligência desde o armazenamento até a disponibilização das informações.

(Professional C) “Bases de dados, portais, bibliotecas digitais, softwares, além do software específico de inteligência”.

(Professional I) “Utilizo o Vantage Point e Focust”.

(Professional G) “Utilizo diversos softwares específicos para auxílio à análise: Focust para informação patentária e o VantagePoint para informação literária ou noticiosa”

No que diz respeito à utilização de tecnologias pelos outros profissionais, verificou-se que todos fazem uso dela em suas atividades na área de inteligência competitiva, seja por meio de *softwares* específicos de inteligência ou de outras ferramentas de tecnologia da informação:

(Profissional A) “Estaremos utilizando um software de IC Cortex Intelligence, bastante completo que irá realizar a coleta automatizada (robô) das informações, trabalha com BI pega todas as etapas do processo. Teremos coletadores e analistas para gerenciar o processo. Ele abrange todas as etapas de inteligência, sendo que a nossa intenção é automatizar todo o processo, de modo a liberar os técnicos para a análise de informação, que é o ‘quente’ da atividade, é o mais importante”.

(Profissional K) “SIM-Sistema de Inteligência de Marketing, intranet etc.”.

(Profissional D) “Eu trabalho com o FAST, que é um software de IC, além de ferramentas ‘normais de tecnologia’, como o meu computador e outros”.

(Profissional F) “Mind Management. Temos um sistema organizado por meio do Firefox e organização por pastas e taxonomia”.

Na última questão da entrevista, solicitou-se aos profissionais que acrescentassem outros aspectos considerados importantes para a atividade de inteligência competitiva. Oito profissionais responderam e três afirmaram que não possuíam nada para complementar.

Dentre os vários aspectos acrescentados pelos profissionais, houve uma predominância de temas relativos às questões culturais da organização e o desafio de compartilhar a informação. Esses temas são tratados por autores como Miller (2002b), Prescott (2002) e Valentim (2002a), que destacam a importância do compartilhamento de informações para o êxito da atividade de inteligência competitiva e também de se ter uma cultura organizacional que favoreça a implementação e o bom funcionamento da atividade na organização.

(Profissional E) “Pelo porte da empresa, a gestão da informação e a atividade de inteligência são muito importantes e a informação deve ser compartilhada entre as pessoas da empresa e este é o maior desafio: convencer as pessoas a compartilhar o que sabem e não ir embora com todo o conhecimento, sem antes disseminá-lo”.

(Profissional A) “O maior desafio é o aspecto cultural e organizacional, as pessoas não têm o hábito da reflexão estratégica, as pessoas vão fazendo e não param para ver o porquê das coisas, a IC exige que se pare e analise o ambiente, verifica se você precisa fazer alguma coisa. O nosso maior desafio é convencer as pessoas a se tornar usuários dos produtos de inteligência, a tomar consciência da importância e dos benefícios desses produtos para o seu trabalho e para a instituição”.

Na verdade, é preciso destacar que uma das principais características da atividade de inteligência competitiva é a segurança da informação, ou seja, isto não implica em seu compartilhamento. O grande desafio para as organizações é conciliar compartilhamento de informações com segurança das informações. Torna-se necessário criar, ao mesmo tempo, uma cultura de compartilhamento com uma perspectiva de proteção da informação, evitando que esta seja usada pelos concorrentes.

A seguir têm-se quadros que apresentam de forma resumida todos os resultados da pesquisa apresentados anteriormente:

QUADRO 9
Síntese - Dados pessoais e organizacionais

DADOS PESSOAIS E ORGANIZACIONAIS	
Dados	Resultados
Sexo	7 mulheres e 4 homens
Idade	6 profissionais na faixa entre 25 a 34 anos
Formação superior (graduação)	5 formados em Biblioteconomia; 1 em Farmácia; 1 em Economia; 1 em Geologia; 1 em Administração; 1 em Engenharia Elétrica; e 1 em Administração e Direito
Nível educacional	todos com Pós-Graduação, sendo que 2 possuíam mestrado e 9 possuíam especialização
Formação específica em IC	5 dos entrevistados com formação específica em IC
Tempo de atuação na área	8 respostas na faixa entre 0 a 4 anos, ou seja, pouco tempo
Treinamentos de apoio	9 afirmaram ter participado de treinamentos.
Estado onde está localizada a organização	MG: 5 profissionais; DF:1; SP:2; RJ:3
Cargo	2 gerentes; 4 analistas; 3 bibliotecários; 2 na categoria outros
Departamento	vários setores: 3 profissionais; núcleo de tecnologia: 3; núcleo de inteligência competitiva: 3; departamento de marketing: 2
Setor econômico	setor público: 4; de indústria de prospecção, transporte e beneficiamento de minérios: 2; indústria química e biotecnologia: 1; indústria química:1; indústria de telecomunicações e componentes eletrônicos:1; indústria de exploração e refino de petróleo e seus subprodutos:2
Ramo de atividade	consultoria na área de educação e de apoio à pequena empresa: 2; segurança:1; mineração: 2; fármacos e cosméticos:1; farmacêutico: 1; telecomunicações e computação:1; energia: 2; comunicação e logística: 1
Quantidade de funcionários	7 profissionais atuam em empresas de grande porte
Tempo de implementação da atividade	4 profissionais: 5 a 9 anos; 3 entrevistados: menos de 1 ano; 1 profissional: 1 a 4 anos; 1 profissional: 10 a 15 anos e 2 profissionais: mais de 15 anos
Quantidade de pessoas alocadas em IC	9 entrevistados: a organização possui acima de 10 (dez) profissionais atuando nesse setor.

Fonte: Dados da pesquisa.

QUADRO 10
Síntese - Dados profissionais
DADOS PROFISSIONAIS
CICLO DE INTELIGÊNCIA

Dados	Resultados
O que o profissional faz na atividade de inteligência competitiva	a maioria dos profissionais da informação participa de todas as etapas do ciclo de inteligência e o destaque fica para a fase de coleta de informações.
Identificação das necessidades de informação	nesta fase do ciclo atuam todos os profissionais da informação que participaram da pesquisa e as necessidades de informação são identificadas por meio de entrevistas e tais necessidades podem ser expressas em uma pergunta ou em um questionário bem definido.
Coleta de informação	foi possível constatar que todos os profissionais da informação envolvidos na pesquisa participam da coleta de informação no ciclo da IC. É preciso destacar que os profissionais da informação atuam com maior destaque, devido a seu conhecimento de fontes de informação e estratégias de busca.
Análise de informação	nesta etapa do ciclo de inteligência competitiva, a participação dos profissionais da informação é menor. Os autores destacam que esta é a etapa mais complexa do ciclo de inteligência e isto pode ser percebido principalmente pela pouca participação do profissional da informação.
Disseminação de informação	na última etapa do ciclo de inteligência competitiva observou-se que há participação de todos os profissionais da informação e notou-se também que eles procuram conhecer a forma preferida da apresentação da informação pelo decisor no momento de fornecerem os produtos de inteligência.
Comunicação do profissional com o primeiro escalão da organização	de maneira geral, a comunicação dos profissionais da informação com o primeiro escalão da organização na qual atuam é boa e existe valorização, apoio e reconhecimento por parte dele em relação à atividade de inteligência competitiva. Isso significa que os profissionais da informação entrevistados possuem a habilidade de ter uma boa comunicação com os administradores do primeiro escalão da organização.
Conhecimentos de metodologia científica e de pensamento estratégico	todos os profissionais da informação participantes deste estudo afirmaram que os conhecimentos de metodologia científica e de pensamento estratégico são importantes para a atividade de inteligência competitiva e apenas um profissional afirmou não os utilizar na atividade.
Conhecimentos de segurança da informação e questões de contrainteligência	para um profissional da informação entrevistado, estas questões não são críticas, pois sua respectiva organização objetiva disponibilizar as informações. Outros profissionais da informação afirmaram possuir e achar importantes estas questões para a atividade de inteligência competitiva.
Questões éticas	todos os profissionais da informação responderam possuir conhecimentos sobre o tema e cumprir as normas éticas exigidas pela organização em que atuam.
Características pessoais do profissional de inteligência	os profissionais entrevistados comentaram a importância das características pessoais necessárias ao profissional de inteligência citadas por Miller (2002c) e Marcial (2005) e citaram outras características pessoais que eles julgavam ser necessárias ao profissional de inteligência competitiva além daquelas tais

DADOS PROFISSIONAIS CICLO DE INTELIGÊNCIA	
Dados	Resultados
	como: discrição, capacidade de concentração, bom relacionamento, curiosidade, caráter investigativo e disciplina.
Descrever hipóteses e formular perguntas	destaque deve ser dado ao fato de os profissionais relacionarem mais essa habilidade com a fase de coleta de informações. Na verdade, a autora não associa esta habilidade a uma fase específica. Percebeu-se que dois dos profissionais da informação entrevistados afirmaram que não costumam descrever hipóteses e formular perguntas na atividade de inteligência competitiva Já os outros profissionais da informação participantes da pesquisa revelaram descrever hipóteses e formular perguntas na atividade de inteligência competitiva:
Conhecimentos sobre a estrutura de poder e os processos de tomada de decisão, o ambiente e a cultura da organização	os profissionais da informação ainda consideram que estão aprendendo a conhecer o setor de atuação, o ambiente e a cultura da organização, independentemente do tempo de atuação na organização.
Conhecimento do setor de atuação e sua terminologia específica	foram também consideradas importantes para os profissionais da informação, com destaque para a questão do controle do vocabulário de uma área específica.
Ferramentas tecnológicas	todos os profissionais da informação as utilizam e dão exemplos Observou-se também que a maioria dos profissionais utiliza <i>softwares</i> específicos de inteligência competitiva como Córtes Intelligence Vantage Point, Focust, além de outros recursos tecnológicos.
Questão aberta	oito profissionais responderam e três afirmaram que não possuíam nada para complementar. Dentre os vários aspectos acrescentados pelos profissionais, houve uma predominância de temas relativos às questões culturais da organização e o desafio de compartilhar a informação e também de se ter uma cultura organizacional que favoreça a implementação e o bom funcionamento da atividade na organização.

Fonte: Dados da pesquisa.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O profissional da informação, tradicionalmente, sempre ocupou seu espaço em postos de trabalho como os arquivos e as bibliotecas, lidando principalmente com recursos informacionais em meio impresso, executando as funções de oferecer suporte informacional para usuários variados como pesquisadores, técnicos, estudantes; organizar, preservar e disponibilizar os materiais informacionais. Ainda hoje, esta é a realidade de muitas unidades de informação, mesmo com o advento das tecnologias, que provocaram muitas mudanças no modo de buscar, organizar e disponibilizar as informações. Ou seja, essas tecnologias causaram mudanças no fazer profissional do profissional da informação, antes restrito a um espaço e hoje ampliado de forma considerável, tendo em vista o acesso a infindáveis recursos informacionais via *Web*. Além do fator tecnológico, a globalização e o aumento da competitividade entre as organizações fizeram com que seus administradores tivessem a necessidade de buscar se antecipar aos concorrentes e se informar melhor sobre seus ambientes interno e externo para que suas decisões fossem tomadas com maior segurança, garantindo assim vantagem competitiva para a organização. Mas, na maioria das vezes, eles se deparam com um excesso de informações e, além disso, os gerentes dispõem de pouco tempo para buscar as informações que lhes poderão ajudar em uma decisão.

Nesse contexto, se fazem presentes as metodologias de antecipação, coleta, tratamento e disponibilização de informações para a tomada de decisões, como as atividades de inteligência competitiva, visando a apoiar os decisores. Fica claro que, com o excesso de informações do ambiente externo, somadas às informações do ambiente interno_ muitas vezes até ocultas e subutilizadas dentro da própria organização_ torna-se necessário que se tenha uma ferramenta sistemática de antecipação, coleta, análise e disponibilização de informações estratégicas no momento apropriado e para as pessoas certas.

Nas atividades de inteligência competitiva, dentre os vários profissionais capacitados para efetuar tais tarefas, está o profissional da informação, por suas características como o profundo conhecimento das mais variadas tipologias de fontes de informação, sua capacidade de síntese de informações, sua capacidade de formular estratégias eficazes de busca de informações e elaboração de produtos de informação. Estas características, dentre outras, de acordo com autores como Santos (1999/2000) e Gomes e Braga (2004) o qualificam para participar de equipes multidisciplinares de inteligência competitiva.

Aos poucos, com a percepção de algumas organizações para a importância do trabalho

do profissional da informação no gerenciamento de informações para a tomada de decisão têm sido ampliadas as possibilidades de atuação profissional. A sua participação em equipes de inteligência competitiva é apenas uma das comprovações disso.

Acredita-se que uma das prováveis razões para a pouca demanda de profissionais da informação em contextos empresariais está ainda no desconhecimento desse profissional como capaz de desempenhar funções relacionadas aos setores estratégicos da organização. Ou seja, as organizações valorizam a informação e o conhecimento, mas não sabem ainda que o profissional da informação pode fazer tudo isso.

Aqui a pergunta de pesquisa é retomada: quais são as características do profissional da informação que atua em inteligência competitiva? Percebeu-se que a pesquisa atingiu os objetivos propostos inicialmente, pois o estudo permitiu revelar a atuação do profissional da informação em atividades de inteligência competitiva, caracterizá-lo, perceber que o profissional da informação não atua tanto na etapa de análise de informações devido a fatores como a sua formação generalista, já que tal etapa exige um conhecimento profundo tanto do setor de atuação da organização como das técnicas de análise. Ou seja, ele precisa do apoio do profissional especialista no negócio da organização. A pesquisa também identificou as principais fontes de informação e ferramentas de tecnologia da informação utilizadas, quais habilidades e competências possui e quais ainda precisa adquirir, pode se entender melhor sobre como o profissional da informação lida com questões como a ética profissional e os aspectos comportamentais das pessoas que trabalham na organização. Ou seja, até que ponto a cultura da organização influencia uma atividade de inteligência.

Além disso, o estudo mostrou que os profissionais da informação estão sempre buscando o aperfeiçoamento profissional através de cursos de pós-graduação, cursos pontuais e treinamentos, assim como procuram participar de eventos na área. Percebeu-se também que, além das tarefas da atividade de inteligência, os profissionais da informação executam outras relacionadas ao setor de informação da organização.

A partir do estudo das etapas do ciclo de IC e em quais delas o profissional da informação atua verificou-se que, de todas as fases, apenas a fase de análise de informações ele não executa. Apesar de autores como Santos (1999/2000) destacarem que ele pode atuar em todo o ciclo, a pesquisa mostrou que na prática isto não ocorre. Mas, uma vez que a atividade é realizada em equipe, com a contribuição de profissionais provenientes de várias áreas do conhecimento, o profissional da informação dá a sua contribuição nas outras etapas, como demonstrou a pesquisa. Na etapa de análise de informação, verificou-se que o profissional da informação precisa trabalhar junto ao especialista do negócio da organização,

precisa de tempo e treinamentos para conhecer bem a terminologia do setor e a própria organização na qual atua.

Verificou-se que habilidades e competências para atuar em inteligência competitiva estão em consonância com o que preconizam os teóricos Miller (2002c) e Marcial (2005) citados no decorrer do trabalho. No primeiro capítulo do estudo, as habilidades e competências do profissional da informação foram discutidas de uma maneira ampla e observou-se que a literatura relaciona as habilidades aos contextos convencionais de atuação profissional. Já no capítulo referente aos profissionais de inteligência competitiva, observou-se que os autores ampliam mais o leque de atuação e citam todas as fases do ciclo de inteligência como possibilidades para o profissional da informação atuar.

As entrevistas mostraram que um dos maiores desafios para os profissionais da informação e também para os outros profissionais diz respeito aos aspectos culturais e comportamentais dos indivíduos das organizações. Ou seja, é ainda necessário convencer as pessoas sobre a importância e os objetivos da atividade de inteligência competitiva para a organização e mais ainda: convencê-los a serem fornecedores e usuários da informação e educá-los para o compartilhamento de seus conhecimentos.

E com o tempo, espera-se que a questão da comprovação de qualificação do profissional que desenvolve atividades de inteligência seja mais bem definida, como apontaram alguns autores como Miller (2002c) e Marcial (2005).

Fica a certeza de que o profissional da informação, embora tradicionalmente relacionado a bibliotecas e arquivos e a materiais impressos, é perfeitamente capaz de atuar em atividades de inteligência competitiva e oferecer sua valiosa contribuição em uma equipe de IC. O estudo contribuiu para reafirmar a inteligência competitiva como espaço de atuação efetiva do profissional da informação e que deve ser ocupado com determinação e competência.

Novos estudos que investiguem a atuação do profissional em atividades de inteligência competitiva são necessários. É preciso que se façam pesquisas junto aos profissionais cadastrados na Abraic, pois a instituição é a maior força representativa dos profissionais no Brasil.

Outra sugestão para trabalhos futuros é a investigação sobre a participação do arquivista, como profissional da informação que é, em atividades de inteligência competitiva. Nessa pesquisa, não houve a participação de nenhum profissional da área de Arquivologia e nem os arquivos foram citados nas etapas do ciclo de inteligência. É preciso que se estudem em maior profundidade os motivos pelos quais os documentos do arquivo das instituições não

são utilizados no processo de inteligência competitiva.

É necessário também que se façam pesquisas buscando caracterizar a formação e o perfil dos pós-graduados em Ciência da Informação e dos graduados em Arquivologia, uma vez que são profissionais da informação e a maior parte dos estudos diz respeito ao perfil e área de atuação dos bibliotecários.

E a última sugestão de trabalho futuro é a realização de uma análise comparativa entre os profissionais de inteligência competitiva atuantes em organizações do setor público e do setor privado, buscando identificar, dentre outros aspectos, habilidades e competências em cada etapa do ciclo de inteligência; fontes e técnicas de análise de informação utilizadas e os aspectos éticos e comportamentais envolvidos no processo de inteligência competitiva.

REFERÊNCIAS

ABBOT, A. *The system of professions: an essay on the division of expert labor*. Chicago: University of Chicago Press, 1988. 423p.

ABELS, E. *et al. Competencies for information professionals of the 21th century*. Disponível em: <<http://www.sla.org/content/SLA/professional/meaning/comp2003.clin>>. Acesso em: 11 ago. 2003.

AGUILAR, F.J. *Scanning the business environment*. New York, Macmillan, 1967.

ALMEIDA JÚNIOR. Profissional da informação: entre o espírito e a produção. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.) *O profissional da informação: formação, perfil e atuação profissional*. São Paulo: Polis, 2000. cap. 1, p. 31-51.

ANDRADE, M. E. A.; OLIVEIRA, M. A ciência da informação no Brasil. In:_____. *Ciência da informação e biblioteconomia: novos conteúdos e espaços de atuação*. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2005. cap. 3, p. 45-60.

ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. *Implantando a administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1993.

ARAÚJO, E. A.; DIAS, G. A. A atuação profissional do bibliotecário no contexto da sociedade da informação: os novos espaços de informação. In: OLIVEIRA, M. *Ciência da informação e biblioteconomia: novos conteúdos e espaços de atuação*. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2005. cap. 6, p. 111-122.

ARAÚJO JUNIOR, R. H. Benchmarking. In: TARAPANOFF, K. (Org.) *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: UNB, 2001. cap. 11, p. 241-263.

ARRUDA, M. C. C.; MARTELETO, R. M.; SOUZA, D. B. Educação, trabalho e o delineamento de novos perfis profissionais: o bibliotecário em questão. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 29, n. 3, p. 14-24, set./dez. 2000.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS ANALISTAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA-ABRAIC. Disponível em: <<http://www.abraic.org.br>>. Acesso em: 6 maio 2009.

BAPTISTA, S. G. As oportunidades de trabalho existentes na Internet na área de construção de páginas de unidades de informação: discussão sobre as idéias divulgadas na literatura. In: BAPTISTA, S. G.; MUELLER, S. P. M. (Orgs.). *Profissional da informação: o espaço de trabalho*. Brasília: Thesaurus, 2004. cap. 9, p. 224-241 (Estudos Avançados em Ciência da Informação, v.3).

BARBOSA, R. R. Perspectivas profissionais e educacionais em biblioteconomia e ciência da informação. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 27, n. 1, p. 53-60, jan./abr.1998.

_____. Uso de fontes de informação para a inteligência competitiva: um estudo da influência do porte das empresas sobre o comportamento informacional. *Encontros Bibli: Revista*

Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Florianópolis, n. especial, 1º sem. 2006.

BARCLAY, R. O.; KAYE, S. E. Gestão do conhecimento e funções de inteligência- uma relação simbiótica. In: MILLER, J. P. *O milênio da inteligência competitiva*. Porto Alegre: Bookman, 2002. cap. 8, p. 181-195.

BERGERON, P.; HILLER, C. A. Competitive intelligence. *Annual Review for Information Science and Technology*, v.36, p.353-392, 2002.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Classificação brasileira de ocupações: CBO 2002. Brasília: MTE, 2003. Disponível em: <<http://www.mtecbo.gov.br>>. Acesso em: 20 out. 2008.

CANONGIA, C. *et al.* Convergência da inteligência competitiva com a construção de visão de futuro: proposta metodológica de Sistema de Informação Estratégica (SIE). *DataGramaZero: Revista de Ciência da Informação*, v. 2, n. 3, jun. 2001. Disponível em <<http://www.dgz.org.br>>. Acesso em: 26 out.2008.

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, p. 7-19, jan./abr. 2007.

CESARINO, M. A. N. Bibliotecas especializadas, centros de documentação, centros de análise de informação: apenas uma questão de terminologia? *Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG*, Belo Horizonte, v.7, n.2, p.218-241, set.1978.

CHOO, C. W. *Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment*. 2nd. ed. Medford, NJ: Information Today, 1999. 272p.

COELHO, G. M.; DOU, H. Inteligência competitiva e a formação de recursos humanos no Brasil. *Revista de Biblioteconomia de Brasília*, Brasília, v. 23-24, n. 4, p. 455-472, especial 1999/2000.

CONSELHO REGIONAL DE BIBLIOTECONOMIA 6ª REGIÃO - CRB6. Disponível em: <www.crb6.org.br>. Acesso em: 10 jan. 2009.

CORMIER, P. M. J. Forças de Porter. In: TARAPANOFF, K. (Org.) *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: UNB, 2001. cap. 7, p. 167-188.

CÓRTEX INTELLIGENCE. Disponível em:<<http://www.cortex-intelligence.com>>. Acesso em 16 jul.2009.

COSTA, M. D.; SILVA, I. A. Inteligência competitiva: uma abordagem sobre a coleta de informações publicadas. *Informação & Sociedade Estudos*, João Pessoa, v. 9, n. 1, p. 31-60, 1999.

CRIVELLARI, H. M.; CUNHA, M. V. Os bibliotecários como profissionais da informação: estratégias e paradoxos de um grupo profissional. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPOCS, 28., 2004, Caxambu, *Anais...* Caxambu: ANPOCS, 2004. p. 1-25.

CRIVELLARI, H. M. O mundo do trabalho na sociedade do conhecimento e os paradoxos

das profissões de informação. In: VALENTIM, M. (Org.). *Atuação profissional na área de informação*. São Paulo: Polis, 2004. p. 41-54.

CRUZ, Y. R.; DOMINGUEZ, E. G. La inteligencia organizacional: necesario enfoque de gestión de información y del conocimiento. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 36, n. 3, p. 51-58, set./dez.2007.

CUNHA, M. V. Perfil do profissional da informação frente às novas tecnologias. *Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina*, v. 5, n. 5, p. 185-195, 2000.

_____. O papel social do bibliotecário. *Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, Florianópolis, n. 15, p. 5-10, 1º semestre 2003.

EXECUTIVA NACIONAL DE ASSOCIAÇÕES REGIONAIS DE ARQUIVOLOGIA-ENARA. Disponível em: <<http://www.enara.org.br>>. Acesso em: 10 jan. 2009.

FARIA, S. *et al.* Competências do profissional da informação: uma reflexão a partir da Classificação Brasileira de Ocupações. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 34, n. 2, p. 26-33, maio/ago. 2005.

FERREIRA, D. T. Profissional da informação: perfil de habilidades demandadas pelo mercado de trabalho. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 32, n. 1, p. 42-49, jan./abr. 2003

_____. *O profissional da informação e a gestão da qualidade em serviços de informação: capacitação e mercado de trabalho*. VERGUEIRO, W. C. S. 2007. 182 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

FIGUEIREDO, Nice Menezes de. Bibliotecas universitárias e especializadas: paralelos e contrastes. *Revista de Biblioteconomia de Brasília*, Brasília, v.7, n.1, p.9-25, jan./jun.1979

FRANÇA, J. L.; VASCONCELOS, A. C. *Manual para normalização de publicações técnico-científicas*. 8.ed. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2007. 255p. (Aprender)

FULD, L. M. *Inteligência competitiva: como se manter à frente dos movimentos da concorrência e do mercado*. Rio de Janeiro: Campus, 2007. 235p.

FURTADO, M. *Perfil do profissional de inteligência competitiva*. 2003. Disponível em <<http://www.abraic.org.br>>. Acesso em: 20 nov. 2008.

GOMES, E.; BRAGA, F. *Inteligência competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 139p.

GUIMARÃES, J. A. C. Profissionais da informação: desafios e perspectivas para sua formação. In: BAPTISTA, S. G.; MUELLER, S. P. M. (Orgs.). *Profissional da informação: o espaço de trabalho*. Brasília: Thesaurus, 2004. cap. 4, p. 87-104.

GUINCHAT, C.; MENOU, M. *Introdução às ciências e técnicas da informação e da documentação*. Brasília: IBICT, 1994. p. 507-517. (A profissão).

HENDERSON, Bruce D. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. (Orgs.). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. 4.ed. Rio de Janeiro, 1998. cap.1, p.3-9.

HOHHOF, B. O mercado da tecnologia da informação. In: MILLER, J. P. *O milênio da inteligência competitiva*. Porto Alegre: Bookman, 2002. cap. 7, p. 157-179.

INTERNATIONAL QUALITY & PRODUCTIVITY CENTER –IQPC. Disponível em; <<http://www.iqpc.com>>. Acesso em: 05 fev. 2009.

KALB, C. C. A ética na prática da inteligência. In: MILLER, J. P. *O milênio da inteligência competitiva*. Porto Alegre: Bookman, 2002. cap. 10, p. 216-227.

KASSLER, H. Recursos de informação para a inteligência. In: MILLER, J. P. *O milênio da inteligência competitiva*. Porto Alegre: Bookman, 2002. cap. 6, p. 122-155.

KATZ, R. L. Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, n. 52, p. 90-102, sept./oct. 1974.

KOLB, Guy; MILLER, Jerry P. O milênio da inteligência: o futuro. In: _____. *O milênio da inteligência competitiva*. Porto Alegre: Bookman, 2002. cap.13, p. 265-272

LAMBERT, M. B. M. A. O novo papel do profissional da informação na sociedade da informação. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENSINO E PESQUISA DA INFORMAÇÃO - CINFORM, 7., 2007, Salvador, *Anais....* Salvador: [s.n], 2007.

LAVILLE, C.; DIONE, J. *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999. 337p

LEIDECKER, J. K.; BRUNO, A. V. Identifying and using critical success factors. *Long Range Planning*, v.17, n. 1, p. 23-32, 1984.

LESCA, H.; FREITAS, H. M. R.; CUNHA JUNIOR, M. V. M. Instrumentalizando a decisão gerencial. *Revista Decidir*, Rio de Janeiro, ano 3, n. 25, p. 6 -14, ago. 1996.

MACEDO, A. A.; PÓVOA FILHO, F. L. *Glossário da qualidade total*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni/Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais, 1994.

MARCIAL, E. O perfil do profissional de inteligência competitiva e o futuro dessa atividade no Brasil. In: STAREC, C. *et al* (Orgs.). *Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva*. São Paulo: Saraiva, 2005. cap. 16, p. 242-254.

MARCIAL, E.; CARVALHO, M. F.; COSTA, A. J. L. Good work turbulent times: the competitive intelligence professional in Brazil. In: BALAS-BUSINESS ASSOCIATION OF LATIN AMÉRICA, 2003, São Paulo. *Anais...* São Paulo: [s.n], 2003.

MARCIAL, E.; COSTA, A. J. L.; CURVELLO, J. J. A. Lícito versus ético: como as ferramentas de inteligência competitiva podem contribuir para a boa imagem corporativa. *Revista Inteligência Empresarial*, n. 12, p. 23-29, jul. 2002.

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*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996. 231p.

MARTINET, B.; MARTI, Y. *L'Intelligence économique: lês yeux et lês oreilles de l'entreprise*. Paris: Les Éditions d'organization, 1995.

MILLER, J. P. O processo de inteligência: como funciona, seus benefícios e sua situação atual. In: _____. *O milênio da inteligência competitiva*. Porto Alegre: Bookman, 2002a. cap.1, p. 32-52.

_____. O nascimento e o crescimento do seu processo de inteligência: fatores comportamentais, culturais e estruturais. In: _____. *O milênio da inteligência competitiva*. Porto Alegre: Bookman, 2002b. cap. 2, p. 54-65.

_____. Qualificações e treinamento para a inteligência. In: _____. *O milênio da inteligência competitiva*. Porto Alegre: Bookman, 2002c. cap. 4, p. 79-92.

MINAYO, M. C. S. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: _____ et al (Orgs.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 24. ed. Petrópolis: Vozes, 2001. cap.1, p. 9-30.

MIRANDA, A. Informação na empresa: o papel da biblioteca. *Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação*, São Paulo, v.12, n.1/2, p.89-96, jan./jun.1979.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.&LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro para a selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORESI, E. A. D. Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 29, n. 1, p. 14-24, jan./abr.2000.

MORETTO, V. P. Competências ou inteligências múltiplas: que confusão é essa? *Revista do Curso de Pedagogia*, Brasília, v. 1, n. 1, p. 55-63, jul./dez., 2002.

MOTA, F. R. L.; OLIVEIRA, M. Formação e atuação profissional. In: OLIVEIRA, M. (Coord.) *Ciência da informação e biblioteconomia: novos conteúdos e espaços de atuação*. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2005. cap. 5, p. 97-109.

MUELLER, S. P. M. Perfil do bibliotecário, serviços e responsabilidades na área de informação e formação profissional. *Revista de Biblioteconomia de Brasília*, Brasília, v. 17, n. 1, p. 63-70, jan/jun. 1989.

_____. Uma profissão em evolução: profissionais da informação no Brasil sob a ótica de Abbot- proposta de estudo. In: BAPTISTA, S. G.; MUELLER, S. P. M. (Orgs.). *Profissional da informação: o espaço de trabalho*. Brasília: Thesaurus, 2004. cap. 1, p. 23-54. (Estudos Avançados em Ciência da Informação, v.3).

OLIVEIRA, M. Origens e evolução da Ciência da Informação. In: _____ (Coord.). *Ciência da informação e biblioteconomia: novos conteúdos e espaços de atuação*. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2005. cap. 1, p. 09-28.

OLIVEIRA, P.; LACERDA, J. Habilidades e competências desejáveis aos profissionais de inteligência competitiva. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 36, n. 2, p. 46-53, maio/ago. 2007.

OROZCO SILVA, E. La inteligência organizacional em la industria biofarmacéutica. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 28, n. 1, p. 59-66, jan. 1999.

PÁDUA, E. M. M. O trabalho monográfico como iniciação à pesquisa científica. In: CARVALHO, M. C. M. (Org.). *Construindo o saber: metodologia científica, fundamentos e técnicas*. 18. ed. Campinas: Papyrus, 2007. cap. 5, p. 147-172.

PEREIRA, E. C.; OLIVEIRA, A. M. Os bibliotecários e os profissionais independentes em informação à luz da nova Classificação Brasileira de Ocupações (CBO 2002). *Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, Florianópolis, n. 18, p. 107-124, 2004.

PINHEIRO, L. V. R. Inteligência competitiva como disciplina da ciência da informação e sua trajetória e evolução no Brasil. In: STAREC, C. *et al* (Orgs). *Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva*. São Paulo: Saraiva, 2005. cap. 2, p. 17-32.

PONJUÁN DUARTE, G. Perfil del profesional de información del nuevo milenio. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.) *O profissional da informação: formação, perfil e atuação profissional*. São Paulo: Polis, 2000. cap. 4, p. 91-106.

POOLEY, J.; HALLIGAN, R. M. A inteligência e a lei. In: MILLER, J. P. *O milênio da inteligência competitiva*. Porto Alegre: Bookman, 2002. cap. 9, p. 198-214.

PORTER, M E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 1980. 387p.

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e concorrência*. 16.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986

PRESCOTT, J. E. Inteligência competitiva: lições das trincheiras. In: PRESCOTT, J. E.; MILLER, S. H. *Inteligência competitiva na prática*. Rio de Janeiro: Campus, 2002. cap. 1, p. 11-38.

PROGRAMA, Acuerdos y Recomendaciones. In: ENCUENTRO DE DIRECTORES DE ESCUELAS DE BIBLIOTECOLOGÍA Y CIÊNCIA DE LA INFORMACIÓN DEL MERCOSUR, 4., 2000, Montevideo. *Anais...* Montevideo: EUBCA, 2000.

QUEYRAS J.; QUONIAM, L. Inteligência competitiva (IC). In: TARAPANOFF, K. (Org.) *Inteligência, informação e conhecimento*. Brasília: IBICT, 2006. cap. 4, p. 73-97.

REZENDE, Y. Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 31, n. 2, p. 120-128, maio/ago. 2002.

ROEDEL, D. Estratégia e inteligência competitiva. In: STAREC, C. *et al* (Orgs.). *Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva*. São Paulo: Saraiva, 2005. cap. 5, p. 67-86.

SANDMAN, M. A. Técnicas e modelos analíticos. In: MILLER, J. P. *O milênio da*

inteligência competitiva. Porto Alegre: Bookman, 2002. cap. 5, p. 93-119.

SANTOS, R. N. M. Processos, métodos e ferramentas de inteligência organizacional no contexto da sociedade da informação. *Revista de Biblioteconomia de Brasília*, Brasília, v. 23-24, n. 4, p. 493-508, especial 1999/2000.

_____. Métodos e ferramentas para a gestão de inteligência e do conhecimento. *Perspectivas em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v. 5, n. 2, p. 205-215, jul./dez. 2000.

SANTOS, J. C.; SERZEDELLO, N. T. Atuação do profissional da informação no processo de inteligência competitiva organizacional. In: VALENTIM, M. L. (Org.) *Inteligência, informação e conhecimento*. 2ed. Marília: FUNDEPE, 2007. cap. 11, p. 197-222.

SAWKA, K. A. Decidindo a melhor localização para a unidade de inteligência. In: MILLER, J. P. *O milênio da inteligência competitiva*. Porto Alegre: Bookman, 2002. cap. 3, p. 68-78.

SILVEIRA, H. SWOT. In: TARAPANOFF, K. (Org.). *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: UNB, 2001. cap. 9, p. 209-226.

SMIT, J. W.; BARRETO, A. A. Ciência da informação: base conceitual para a formação do profissional. In: VALENTIM, M. L. (Org.). *Formação do profissional da informação*. São Paulo: Polis, 2002. cap. 1, p. 9-23.

_____. O profissional da informação e sua relação com as áreas de Biblioteconomia/Documentação, Arquivologia e Museologia. In: VALENTIM, M. L. (Org.) *Profissionais da informação: formação, perfil e atuação profissional*. São Paulo: Polis, 2000. cap. 6, p. 119-134.

SOCIETY OF COMPETITIVE INTELLIGENCE PROFESSIONALS- SCIP. Disponível em: <<http://www.scip.org>>. Acesso em: 05 nov. 2008.

SOUZA, F. C. O nome profissional “bibliotecário” no Brasil: o efeito das mudanças sociais e econômicas dos últimos anos do século XX. *Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, Florianópolis, n. 18, p. 90-106, 2004.

SPECIAL LIBRARIES ASSOCIATION-SLA. Disponível em: <<http://www.sla.org.br>>. Acesso em: 20 jul.2009.

STAREC, C. A dinâmica da informação: a gestão estratégica da informação para a tomada de decisão nas organizações. In: STAREC, C. *et al* (Orgs.) *Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva*. São Paulo: Saraiva, 2005. cap. 4, p. 47-64.

STOLLENWERK, M. F. L. Fatores críticos de sucesso. In: TARAPANOFF, K. (Org.) *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: UNB, 2001. cap. 8; p. 189-207.

STOLLENWERK, M. F. L. Implantação de sistemas de inteligência competitiva: abordagem corporativa. *Revista de Biblioteconomia de Brasília*, Brasília, v. 23-24, n. 4, p. 473-492, especial 1999/2000.

TARAPANOFF, K. (Org.) *Perfil do profissional da informação no Brasil*. Brasília: IEL/DF, 1997. 134p.

_____. *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: UNB, 2001. 343p.

_____. Informação, conhecimento e inteligência em corporações: relações e complementaridade. In: _____ (Org.) *Inteligência, informação e conhecimento*. Brasília: IBICT, 2006. cap. 1, p. 19-35.

TARAPANOFF, Kira; MIRANDA, Denir Mendes; ARAUJO JUNIOR, Rogério Henrique. *Técnicas para tomada de decisão nos sistemas de informação*. 2. ed. Brasília: Thesaurus, 1995. 163p.

TARAPANOFF, K.; SUAIDEN, E.; OLIVEIRA, C. L. Funções sociais e oportunidades para profissionais da informação. *DataGramaZero: Revista de Ciência da Informação*, v. 3, n. 5, out./2002. Disponível em: <<http://www.dgz.org.br>>. Acesso em: 10 set. 2008.

THOMAS, J. Intelligent intelligence: information on rivals, suppliers and clients can keep a business alive; but knowing waht to look for and how to lokk is vital. *The Wall Street Journal*, p.7-29, december 1998.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. Escola de Ciência da Informação. Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação. Disponível em: <<http://www.eci.ufmg/ppgci>>. Acesso em: 15 dez. 2008.

VALENTIM, M. L. P. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. *DataGramaZero: Revista de Ciência da Informação*, v. 4, n. 3, p. 1-13, jun. 2003a. Disponível em: <<http://www.dgz.org.br>>. Acesso em: 10 set. 2008.

_____. O processo de inteligência competitiva em organizações. *DataGramaZero: Revista de Ciência da Informação* v.3, n.4, ago. 2002a. Disponível em: <<http://www.dgz.org.br>>. Acesso em: 15 maio 2008.

_____. Equipes multidisciplinares na gestão da informação e conhecimento. In: BAPTISTA, S. G.; MUELLER, S. P. M. (Orgs.). *Profissional da informação: o espaço de trabalho*. Brasília: Thesaurus, 2004. cap. 7, p. 154-176.

_____. Formação: competências e habilidades do profissional da informação. In: _____ (Org.). *Formação do profissional da informação*. São Paulo: Polis, 2002b. cap. 6, p.117-132.

_____. O moderno profissional da informação: formação e perspectiva profissional. *Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, Florianópolis, n. 9, p. 16-28, 2000a.

_____. O mercado de informação brasileiro. *Informação & Informação*, Londrina, v. 5, n. 1, p. 35-42, jan./jun. 2000b.

_____. Processo de inteligência competitiva organizacional. In: _____ (Org.) *Informação, conhecimento e inteligência organizacional*. 2.ed. Marília: FUNDEPE, 2007. cap. 1, p. 9-24.

_____. *et al.* O processo de inteligência competitiva em organizações. *DataGramaZero - Revista de Ciência da Informação*, v.4, n.3, jun. 2003b. Disponível em: <<http://www.dgz.org.br>>. Acesso em: 15 maio 2008.

VALENTIM, M. L. P.; ZWARETCH, N. S. Comunicação organizacional/comunicação

informacional no processo de inteligência competitiva organizacional. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). *Informação, conhecimento e inteligência organizacional*. 2.ed. Marília: FUNDEPE, 2007. cap. 3, p. 45-60.

VANTAGEPOINT. Disponível em: <<http://www.magellangps.com>>. Acesso em 16 jul. 2009.

VARGAS, L. M.; SOUZA, R. F. O ator de inteligência competitiva (IC) nas empresas: habilidades profissionais e exigências do mercado. *REAd*, v. 7, n. 6, p. 2-23, nov./dez.2001, edição especial.

WALTER, M. T. M. T.; BAPTISTA, S. G. Formação profissional do bibliotecário. *Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, Florianópolis, n. 25, p. 84-103, 1º semestre 2008.

WOIDA, L. M.; VALENTIM, M. L. P. Cultura organizacional /cultura informacional: a base do processo de inteligência competitiva organizacional. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). *Informação, conhecimento e inteligência organizacional*. 2.ed. Marília: FUNDEPE, 2007. cap. 2, p. 25-44.

ANEXO 1 - Roteiro de Entrevista

Universidade Federal de Minas Gerais
Escola de Ciência da Informação
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação

Ambiente de pesquisa: Profissionais que desenvolvem atividades de Inteligência Competitiva- IC em instituições públicas e privadas.

Objetivo da entrevista: Caracterizar e analisar a atuação dos profissionais que trabalham em atividades de Inteligência Competitiva

Entrevistadora: Ester Laodiceia Santos

I DADOS PESSOAIS

1)Sexo:

2) Idade: () Menos de 25

() 25 a 34

() 35 a 44

() 45 a 54

() Acima de 55

3)Nível Educacional:

4) Qual a sua área de formação superior (graduação)?

5) O (a) senhor (a) possui formação específica em Inteligência Competitiva- IC? Em caso afirmativo, poderia especificar tal formação?

6) Há quanto tempo o (a) senhor (a) atua na área de Inteligência Competitiva- IC?

7) O (a) senhor (a) já realizou treinamentos de apoio na área de Inteligência Competitiva- IC? Quais?

8) Em qual Estado brasileiro fica localizada a instituição em que o (a) senhor (a) desenvolve a atividade de Inteligência Competitiva- IC?

II DADOS PROFISSIONAIS

9) Qual o cargo ocupado pelo (a) senhor (a) na organização?

10) O que o (a) senhor (a) desenvolve na atividade de Inteligência Competitiva- IC?

11) Além da(s) atividade(s) citadas acima, o (a) senhor (a) gostaria de descrever outra atividade que desenvolve?

12) Quais fontes de informação (escrita, eletrônica e oral) o (a) senhor (a) utiliza na atividade de Inteligência Competitiva- IC? Dê exemplos.

13) Quais métodos e ferramentas de análise de informações o (a) senhor (a) utiliza na atividade de Inteligência Competitiva- IC? Dê exemplos.

14) Quais ferramentas de tecnologia da informação o (a) senhor (a) utiliza para filtrar e integrar as informações coletadas?

15) Quanto tempo o (a) senhor (a) precisou para conhecer a estrutura de poder, os processos de tomada de decisão, o ambiente e a cultura da organização onde trabalha? Comente sobre a importância de tais aspectos para a atividade de Inteligência Competitiva- IC.

16) Na atividade de Inteligência Competitiva- IC, o (a) senhor (a) considera importante conhecer o setor de atuação da organização e sua terminologia específica? Fale sobre sua experiência.

17) Como é a comunicação do (a) senhor (a) com o primeiro escalão da organização?

18) Na atividade de Inteligência Competitiva- IC, quais os aspectos o (a) senhor (a) considera importantes para identificar as necessidades exatas de informação dos decisores?

19) O (a) senhor (a) conhece a forma preferida (relatório impresso, e-mail, telefone etc.) de apresentação da informação pelo decisor? Em qual o formato que o (a) senhor (a) costuma apresentar a informação para o decisor na sua organização?

20) O (a) senhor (a) costuma descrever hipóteses e formular perguntas na atividade de Inteligência Competitiva- IC?

21) O (a) senhor (a) possui conhecimentos de metodologia científica e de pensamento estratégico? Considera-os importantes na atividade de Inteligência Competitiva- IC? Explique

22) O (a) senhor (a) possui conhecimentos de segurança da informação e questões de contrainteligência competitiva? Na organização em que o (a) senhor (a) trabalha, existem ferramentas para proteção da informação? Quais?

23) Como o (a) senhor (a) lida com as questões éticas envolvidas na atividade de Inteligência Competitiva- IC?

24) Comente a importância das características pessoais necessárias ao profissional de Inteligência Competitiva- IC como: autoaprendizado, mente analítica, criativa e intuitiva, fluência oral e escrita, capacidade de síntese e persistência. O (a) senhor (a) gostaria de acrescentar mais alguma característica necessária ao profissional?

III- DADOS ORGANIZACIONAIS

25) Em que departamento (setor) da organização em que o (a) senhor (a) trabalha está alocada a atividade de inteligência?

26) Qual o setor econômico da organização em que o (a) senhor (a) desenvolve a atividade de Inteligência Competitiva- IC ?

27) Em qual o ramo de atividade da organização o (a) senhor (a) atua?

28) Quantos funcionários possui a organização em que o (a) senhor (a) trabalha:

- Até 9
- De 10 a 19
- De 20 a 49
- De 50 a 99
- De 100 a 499
- Mais de 500

29) Há quanto tempo está implementada a atividade de Inteligência Competitiva- IC na organização?

- Menos de 1
- 1 a 4
- 5 a 9
- 10 a 15
- Mais de 15

30) Quantas pessoas estão alocadas na atividade de Inteligência Competitiva- IC na organização em que o (a) senhor (a) atua?

- Somente 1
- 2
- De 3 a 5
- De 6 a 9
- Acima de 10

31) Fique à vontade para relatar outros aspectos que o (a) senhor (a) julga relevantes sobre sua atuação em atividades de Inteligência Competitiva- IC.