

Perfis de competências relativas à inteligência competitiva: um estudo exploratório no Brasil

Roniberto Morato Amaral

Doutor em engenharia de produção pela Universidade Federal de São Carlos. Professor adjunto da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), vinculado ao Departamento de Ciência da Informação. São Paulo, SP - Brasil.

E-mail: roniberto@nit.ufscar.br

Leandro Innocentini Lopes de Faria

Doutor em ciência e engenharia dos materiais pela Universidade Federal de São Carlos e em ciência da informação e comunicação pela Université d'Aix-Marseille III. Professor adjunto da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), vinculado ao Departamento de Ciência da Informação. São Paulo, SP - Brasil.

E-mail: leandro@ufscar.br

José Ângelo R. Gregolin

Doutor em engenharia mecânica pela Universidade Estadual de Campinas (Unicamp). Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia, Departamento de Engenharia de Materiais - São Paulo, SP - Brasil

E-mail: gregolin@ufscar.br

Pedro Carlos Oprime

Doutor em ciência da informação e comunicação pela Université Paul Cézanne Aix Marseille III, AixMarseille III, França. Professor adjunto da Universidade Federal de São Carlos, Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia - São Paulo, SP - Brasil.

E-mail: pedro@dep.ufscar.br

Dário Henrique Alliprandini

Pós-doutor pelo Georgia Institute of Technology. Atualmente é diretor acadêmico da Escola Superior de Engenharia e Gestão (Grupo Educacional Etapa) e responsável pelo Curso de Engenharia de Produção - São Paulo, SP - Brasil.

E-mail: dha@etapa.com.br

Resumo

A competição entre organizações e nações torna cada vez mais importante a inteligência competitiva (IC) e o desenvolvimento dos profissionais para a consolidação dessa atividade. O objetivo desta pesquisa é identificar o perfil de competências do profissional de IC no Brasil, com vistas ao estabelecimento do processo de gestão de pessoas por competência (GPC) nessa área. O levantamento de dados se baseou na utilização de uma *Web survey* com a participação de profissionais de múltiplas áreas de atividade e de conhecimento envolvidos com IC no Brasil, com abordagem exploratória. Foram identificados atributos de competência que se mostraram mais importantes para atuação em IC, com base na análise da percepção dos participantes da pesquisa e nos resultados obtidos anteriormente por outros autores. Verificaram-se relações entre habilidades

específicas e as funções de coordenador, analista e coletor próprias da IC, além da influência da experiência sobre habilidades relevantes. Os resultados permitiram elaborar um referencial de atributos de competência associados a conhecimentos, habilidades e atitudes que pode ser útil para o profissional interessado e na gestão de recursos humanos para realização de diagnósticos, recrutamento, treinamento e desenvolvimento de pessoas e equipes, inclusive, a implantação e instrumentalização da GPC na área de IC.

Palavras-chave

Inteligência competitiva. Gestão de pessoas por competências. Unidade de inteligência. Equipe de inteligência competitiva. Competência.

Competence profiles for competitive intelligence: an exploratory study in Brazil

Abstract

The competition between organizations and nations increasingly demands the Competitive Intelligence activities and the development of their professionals. The aim of this research is to identify the competence profile of the professionals involved with Competitive Intelligence in Brazil, towards establishing a process of Competence Based Management approach for this Intelligence area. For the data collection Brazilian professionals of multiple activities and knowledge areas involved in Competitive Intelligence have participated in a Web Survey, and an exploratory approach was used. Important competence attributes for Competitive Intelligence were identified, taking in to account the analysis of the perception of research participants and the results previously obtained by other authors. Relationships between specific attributes and typical Competitive Intelligence functions of coordinator, analyst and collector, as well as the influence of experience on relevant competences could be observed. The results allowed establishing a framework of competence attributes related to knowledge, skills and attitudes competence categories. This framework can be useful for interested professionals and for human resources managers to perform diagnostics, recruiting and personal and team development in Competitive Intelligence, as well as for building management tools and operationalization of a Competence Based Management process in the Competitive Intelligence area.

Keywords

Competitive Intelligence. Competence-Based Management. Unit of intelligence. Competitive intelligence team. Competencies.

INTRODUÇÃO

A forte competição entre organizações e nações torna a inteligência competitiva (IC) importante opção metodológica e prática para o aproveitamento de oportunidades e neutralização de ameaças advindas do contexto competitivo, mediante a coleta e análise sistemática de informações para o apoio à tomada de decisão (FULD, 1995).

A complexidade das inter-relações das organizações com as múltiplas dimensões do seu ambiente econômico, social, político e tecnológico representa grande desafio para a prática de IC (FLEISHER; BENSOUSSAN, 2002). Soma-se a isso a dinâmica do processo de produção de inteligência, em torno de um ciclo de várias fases, o chamado “Ciclo de IC”, cujos procedimentos requerem iteração e interação entre as fases, o que amplia o grau de complexidade e a dificuldade para a realização da atividade de IC (NIT/Materiais, 2004).

Essas condicionantes são grandes desafios para os integrantes das equipes atuantes em IC, que precisam ser hábeis na manipulação e combinação de múltiplas fontes e técnicas de coleta e análise de informações sobre a organização em seu ambiente (LAHEY, 2003). O domínio das técnicas pertinentes à IC exige tempo e esforço consideráveis, e os profissionais atuantes nessa área devem evoluir continuamente (FULD, 1995). A necessidade de evolução profissional contínua torna interessante o aproveitamento do modelo de Gestão de Pessoas por Competências (GPC) para contribuir no diagnóstico e desenvolvimento das equipes de IC.

Aspectos relacionados à formação, às funções e às competências de equipes de IC foram discutidos por autores como Fuld (1995), Calof (1999), Vargas e Souza (2001), Miller (2000), Fleisher (2004), Hering (2006), Sullivan (2002) e Sawka (2002 e 1999) e outros; enquanto Lahey (2003), Dilworth (2003) e Prescott (2009) abordaram mais especificamente as competências em IC. Em geral, foi indicada a existência de uma relação positiva entre a maior

efetividade dos produtos e processos de IC com as maiores competências de equipes. O resultado também reforça o potencial de utilização do modelo de GPC no desenvolvimento de equipes de IC, apesar das incertezas sobre a factibilidade, devido à complexidade inerente ao trabalho em IC e a emergência de gestão por competências como modelo para a gestão do desenvolvimento de pessoas.

Um modelo para o mapeamento de competências do profissional de IC foi proposto por Amaral et al. (2008) contemplando a identificação de 94 atributos de competência – conhecimentos, habilidades e atitudes – necessários à atuação em IC, a partir da sua aplicação a uma equipe de IC. Apesar do avanço representado por esse estudo, há necessidade de melhor compreensão, em nível nacional, sobre as relações entre as funções típicas de IC - coordenador, analista e coletor - e as competências requeridas. Com base nos desafios presentes e futuros da competição e na importância do desenvolvimento dos profissionais para a consolidação da atividade IC, o presente trabalho visa a complementar o estudo de Amaral et al. (2008) com a identificação do perfil de competências do profissional de IC no Brasil, para orientar o estabelecimento de um processo de GPC voltado para essa área.

Para essa identificação, foi feito o levantamento de percepções de profissionais de IC de todo o Brasil sobre o perfil de competências necessário para a atuação na área, mediante o emprego de questionário construído com as bases recomendadas por Forza (2002) e Dillman (2000), respondido por sistemática de *Web survey* (AMARAL, 2010). Os resultados permitiram generalizar observações particulares de maneira indutiva, fornecendo *insights* para a instrumentalização da GPC em equipes de IC e uma reflexão sobre as possibilidades de atuação do profissional de IC com base no conceito de competência. Esse tipo de pesquisa, baseada em opiniões e percepções, adota uma escala qualitativa ordinal, denominada escala Likert. Nesses casos,

utilizam-se testes de significância não paramétricos, pois se desconhece o tipo de distribuição dos dados da população, realizando-se análises do tipo multivariada. Os procedimentos de validação do instrumento de pesquisa, de testes de significância recomendados, de medidas de similaridades e as técnicas multivariadas empregadas seguiram as bases estatísticas e recomendações de Manly (2008), Fávero et al (2009), Jobson (1991) e Garcia (1995).

O PROCESSO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP) (2010) define IC como um processo de monitoramento e análise do ambiente competitivo em que a organização está inserida, para o suporte à decisão. A IC permite aos dirigentes de uma organização de qualquer tamanho ficar mais bem informados sobre os elementos do ambiente de negócio que podem afetá-la, para tomar decisões sobre *marketing*, pesquisa e desenvolvimento, investimentos e outras de natureza estratégica ou gerencial. Envolve um processo contínuo, ético e legal de coleta, análise e disseminação de informações acionáveis para os tomadores de decisão, com o propósito de prevenir ameaças e situações indesejáveis à organização, bem como fomentar e aproveitar oportunidades para ela (FULD, 1995).

Considera-se que esse processo se dá em torno do Ciclo de IC (que compreende a identificação de necessidades, a coleta, a análise, a disseminação de informações e a avaliação dos resultados), mediante inter-relações complexas da organização com o seu ambiente econômico, social, político e tecnológico, tanto pelas demandas e desafios a serem focalizados, quanto pela competência em aproveitar as múltiplas fontes, analisar as informações e disseminar a inteligência competitiva gerada no processo (CALOF, 1999; MILLER, 2000; NIT/MATERIAIS, 2004).

A IC é uma atividade eminentemente de equipe, na qual cada um dos integrantes desempenha uma ou mais das funções necessárias, tipicamente de coordenador, analista e/ou coletor, conforme apresentado no quadro 1. Dificilmente um só indivíduo possui todos os atributos de competência relacionados à determinada função em IC, e a superação das eventuais deficiências ocorre por intermédio da composição de uma equipe adequada (LAHEY, 2003).

A competência é importante referencial para o desenvolvimento de indivíduos e para a formação de equipes de alto desempenho, inclusive na área de IC (OLIVEIRA; LACERDA, 2007). Competência pode ser compreendida como aquilo que qualifica a pessoa apta a realizar, no presente momento, sua atividade com maestria, tendo para tanto suficientes conhecimentos, habilidades e atitudes. Engloba aspectos intelectuais, emocionais, éticos e morais, todos relevantes em maior ou menor grau para o desempenho adequado das funções de IC. Ser um profissional competente em IC significa utilizar adequadamente na função de IC que desempenha os atributos de competência – conhecimentos, habilidades e atitudes – compatíveis, sendo (AMARAL et al., 2008; FLEURY, FLEURY, 2001; DURAND, 2000):

- conhecimentos: o “saber” que a pessoa acumulou ao longo da vida, que corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo e lhe permitem “entender o mundo” (DURAND, 2000);
- habilidades: o “saber fazer”, que é a capacidade de fazer uso produtivo do conhecimento, de instaurar conhecimentos e utilizá-los em uma ação (DURAND, 2000);
- atitudes: o “saber ser” se refere aos aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho (DURAND, 2000; FLEURY e FLEURY, 2001).

QUADRO 1

Principais funções de IC

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

Fonte: Elaborado a partir de Lahey (2003), Sawka (1999), Calof (1999) e Fuld (1995).

O uso do conceito de competência na gestão de pessoas permitiu o melhor alinhamento das expectativas e necessidades das organizações com as dos indivíduos (DUTRA, 2004; ARTHUR e ROUSSEAU, 1996). A GPC visa reconhecer, formar e ampliar conhecimentos, habilidades e atitudes (competências), gerenciáveis na forma de grupos com similaridades funcionais, para aumentar a agregação de valor à organização e ao indivíduo (DUTRA, 2004; FLEURY e FLEURY, 2001). É particularmente útil para a gestão em organizações cuja competitividade é determinada pela inovação, aprimoramento e aprendizagem, como é frequentemente o contexto da atuação das equipes de IC (AMARAL et al., 2008).

A gestão de pessoas pode ser compreendida como a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho, visando ao aumento da eficiência e eficácia do trabalho (DUTRA, 2004). Para isso, a organização se estrutura e define princípios, estratégias, políticas e processos de gestão, para implementar diretrizes e orientar a atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham. Com relação à aplicação da GPC nas equipes de IC, podem ser ressaltados os seguintes elementos (AMARAL, 2010): [1] treinamento e desenvolvimento, para a formação contínua da equipe; [2] recrutamento e seleção de modo a escolher profissionais com o maior potencial para a equipe; [3] avaliação e desempenho, para acompanhar os resultados e orientar a necessária melhoria contínua; [4] carreira e sucessão, para permitir a evolução dos profissionais de IC durante suas carreiras ao longo dos anos; [5] segurança e saúde ocupacional, para a integridade psicológica e mental dos profissionais, dado o nível de responsabilidade e conseqüente pressão do trabalho; [6] relações trabalhistas que facilitem a consolidação dessa categoria profissional; e [7] remuneração, como uma forma de estímulo à evolução das competências (o principal diferencial desse profissional), e à permanência dos bons profissionais (e talentos) na equipe.

O primeiro passo na implantação da GPC é o mapeamento das competências, que consiste na elucidação das competências necessárias para a realização do processo. Na área de IC, os trabalhos de Amaral et al. (2008) apresentam uma sistemática para mapear competências em equipes de inteligência competitiva que considera 94 atributos de competência (19 conhecimentos, 50 habilidades e 25 atitudes) distribuídos em seis competências referenciais: relacionamento interpessoal; capacidade analítica; coleta de informações, comunicação; trabalho em equipe; e organizar e gerenciar processos.

Os atributos relativos à competência referencial “capacidade analítica” são apresentados no quadro 2 (AMARAL, 2010). Parte desses atributos é comum para as três funções essenciais de IC (coordenador, analista e coletor), enquanto outros são compartilhados por duas delas ou exclusivos a uma das funções, conforme caracterizado por simbologia específica no próprio quadro 2. A relação entre os atributos e as funções foi elaborada pelo pesquisador com base na literatura científica da área e na experiência de uma equipe atuante em IC no Brasil, o que impossibilita fazer generalizações (AMARAL et al., 2008). No caso dos autores consultados que tratam do assunto, na sua maioria são americanos, o que pode ocasionar viés de uma cultura específica, como por exemplo, não ressaltam a necessidade de proficiência em língua inglesa no contexto do profissional brasileiro de IC.

Outra pesquisa de levantamento de competências necessárias para a atuação efetiva dos profissionais de IC foi realizada pela Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP) em parceria com a Competitive Intelligence Foundation (CIF) junto aos associados da SCIP de trinta países (PRESCOTT, 2009). As competências foram categorizadas em sete “domínios de competências” em IC, conforme apresentado no quadro 3, que abrangem 86 competências individuais referentes à prática de IC (PRESCOTT, 2009). Embora a pesquisa associe a cada domínio um conjunto de

QUADRO 2

Competência capacidade analítica

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

Simbologia para caracterizar a abrangência do atributo em relação às diferentes funções essenciais de IC:

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

Fonte: Amaral (2010).

competências específicas, elas não são associadas às funções essenciais de IC (coordenador, analista e coletor) e não há distinção sobre os atributos quanto às categorias conhecimentos, habilidades e atitudes.

A aptidão das pessoas em relação às diferentes funções essenciais de IC (coordenador, analista e coletor) foi analisada por Lahey (2003) com base na metodologia dos perfis psicológicos dos indivíduos denominada *Myers-Briggs Temperament Indicator* (MBTI). Os perfis psicológicos permitem obter um indicativo da predisposição das pessoas para determinada função, embora não se possa prever se um indivíduo será realmente um bom

profissional na área. Por exemplo, um dos tipos de indivíduos caracterizado pela metodologia MBTI se chama grupo racional (NTs), que é associado fortemente à propensão para a atividade de análise em IC. Os indivíduos desse perfil são normalmente inclinados à análise ampla das situações, são curiosos, imaginativos e associativos, o que os torna particularmente hábeis em articular partes de informação para a formação de um quadro geral, útil à tomada de decisão Lahey (2003). Apesar da utilidade da metodologia MBTI, ela não contempla itens como a capacidade intelectual, inteligência emocional e mesmo o caráter, absolutamente indispensáveis na composição da competência

QUADRO 3

Domínios de competência para IC

Domínio da competência	Descrição
Gerenciar projetos de IC	Competências associadas com início, planejamento, execução, acompanhamento e avaliação de projetos de IC de diferentes tipos e escopo variando de <i>ad hoc</i> para estratégico a tático.
Conduzir a coleta de informações e gerenciar recursos informacionais	Competências que envolvem conhecimentos na coleta, aplicação, organização e gestão dos recursos de informação e tecnologias associadas conduzidos de maneira ética e legal.
Conduzir a análise de inteligência e os processos de entrega	Definição do trabalho: competências associadas com a manipulação de dados para produzir inteligência acionável e sua entrega a clientes de IC a todos os níveis da organização.
Projetar e gerenciar a função de IC	Competências associadas com o projeto, implementação e ampliação da função de IC na organização.
Implementar a avaliação das necessidades e gerenciar as relações com os clientes	Competências associadas à condução da avaliação das necessidades do cliente, como também ao desenvolvimento, manutenção e aumento da credibilidade e das relações de trabalho baseadas na confiança com os clientes de IC e <i>stakeholders</i> associados com as atividades de IC.
Promover e incorporar a IC em toda a organização	Competências associadas à descrição, promoção, implementação e institucionalização do papel, valor e limitações da IC e da profissão de inteligência.
Promover a evolução da função, do conjunto de habilidades e da profissão de IC	Competências associadas à liderança de pensamento em desenvolvimento, novas habilidades e conhecimento relacionados à IC, e como as tendências empresariais emergentes impactam na evolução da disciplina e da profissão de IC.

Fonte: Adaptado de Prescott (2009).

em IC, o que também deve ser considerado na contratação, na formação ou treinamento e desenvolvimento do pessoal em IC (LAHEY, 2003).

A análise dos estilos de aprendizagem dos indivíduos em relação à atuação em IC também foi feita por Dilworth (2003), com base na abordagem de Inteligências Múltiplas advinda da Psicologia Educacional, que considera os seguintes componentes:

- inteligência linguística: habilidade de leitura, escrita, verbal;
- inteligência lógica matemática: pensamento lógico; trabalho com números;
- inteligência espacial: representação visual das ideias;

- inteligência musical: utilizam a música para se expressar, bom sentido de tempo;
- inteligência corporal: utilizar o próprio corpo como solução;
- inteligência interpessoal: empatia, redes sociais;
- inteligência intrapessoal: compreensão do eu interior dos outros.

Dentre essas, a inteligência linguística foi apontada pelo autor como a necessária na atuação em todas as fases do Ciclo de IC (Dilworth, 2003). Quando se trata da coleta de informações em IC, é indicado que há variação com o tipo da fonte a ser utilizada. Por exemplo, para coleta junto a pessoas empregando entrevistas, o profissional deve apresentar alto nível de inteligências interpessoal e linguística. Já para o

uso de fontes documentais, são apontadas como importantes as inteligências lógica matemática e linguística. Para a análise em IC, o autor indica como as mais importantes as inteligências múltiplas lógica matemática, linguística, espacial e intrapessoal, apesar de considerar mais importante a experiência do que suas habilidades de raciocínio. Na fase de disseminação, as Inteligências Múltiplas requeridas são: corporal, espacial, interpessoal e linguística. O mesmo autor chama a atenção, que a contratação de profissionais com os tipos de inteligências múltiplas desejadas é uma necessidade, mas é insuficiente para assegurar o sucesso em IC. De importância crítica é o modo no qual o indivíduo utiliza seus tipos de inteligências múltiplas. A abordagem das inteligências múltiplas é apontada como aplicável tanto para profissionais de IC como aos tomadores de decisão, tanto para contratação como para o desenvolvimento de pessoal (Dilworth, 2003).

Iniciativas como essas, voltadas para abordagens, caracterização de domínios e mapeamento de competências, são relevantes para a melhor definição do campo de atuação e do perfil do profissional de IC, de modo a aumentar a profissionalização e legitimação da área de IC (PRESCOTT, 2009). Também contribuem como referência importante para a estruturação de programas de certificação e capacitação de profissionais na área e orientam o profissional para a sua capacitação. São úteis na formulação de carreiras de IC, subsidiando a estruturação de currículos, fornecendo conceitos, terminologias e indicações ao profissional interessado em uma carreira na área.

MÉTODO E DESENVOLVIMENTO

O objeto de estudo da presente pesquisa foi o perfil de competências necessário à atuação do profissional de IC no Brasil, e o levantamento de dados foi feito mediante uma *Web survey* (FORZA, 2002; DILLMAN, 2000) de natureza exploratória. Sua elaboração e aplicação são apresentadas sinteticamente no quadro 4, a seguir. A abordagem foi essencialmente quantitativa, para possibilitar a

mensuração de percepções de indivíduos envolvidos com a IC no Brasil, mas os resultados também foram analisados qualitativamente, levando em consideração a eventual subjetividade inerente ao tipo de resposta obtida dos respondentes.

Participaram da pesquisa 138 respondentes, dentre os 1600 convidados previamente identificados como dirigentes, executores ou apoiadores de IC em organizações brasileiras, abrangendo áreas funcionais em que a IC está presente, tais como *marketing*, vendas, análise de mercado, pesquisa de mercado, jornalismo, inteligência de governo, investigação privada, consultoria, relações públicas, biblioteconomia e academia em geral, entre outras (BURKHARDT, 2007; CASTRO; ABREU, 2007). A configuração do tamanho da população e da amostra a ser consultada levou em conta a complexidade do processo devido à inexistência de um só foco funcional para a IC, e de essa não ser ainda uma profissão consolidada (FLEISHER, 2003). Adotou-se a abordagem de maximizar o número de convidados, respondentes e de respostas, conforme sugerido por vários autores para casos como esse (MARCONI e LAKATOS, 2007).

Para identificar os 1.600 atuantes em IC no Brasil a serem convidados como respondentes, foram consultadas várias organizações: Associação Brasileira dos Analistas de IC (Abraic); Associação dos Ex-Alunos do Curso de Especialização em inteligência competitiva no Brasil (Icbrasil) e a SCIP (19 profissionais brasileiros), eventos - Workshop Brasileiro de Inteligência Competitiva e Congresso Ibero-Americano de Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva (Gecic) e especialistas pertinentes, além do Banco de Teses Capes (CAPES, 2008). Dentre os 138 especialistas que responderam ao convite para o *Survey*, 107 responderam às questões, sendo que destes 89 responderam a todas as questões, conforme apresentado no quadro 4, fase 4 do *Survey*. Apenas as respostas dos 89 questionários respondidos completamente foram contempladas neste estudo e tratadas por análises estatísticas multivariadas com o apoio do software *Statistica* (STATSOFT, 2010).

QUADRO 4

Síntese do desenvolvimento e aplicação do *survey*. * desconsiderando as possibilidades de superposição entre as várias fontes consultadas e a imprecisão sobre o número de convites a partir das associações

Fases do <i>survey</i>	Descrição
(1) Modelo conceitual-teórico	<p>Conceitos: inteligência competitiva ; competência; e GPC. Objetivo: identificar o perfil de competências em IC do profissional brasileiro. Unidade de análise: indivíduo. População: indivíduos envolvidos com IC no Brasil.</p>
(2) Projeto do <i>survey</i>	<p>Objeto de estudo: perfil de competências necessário para a atuação em IC. Fontes para seleção dos respondentes: Associações (Abraic; Icbrazil e Scip); Eventos (Workshop Brasileiro de Inteligência Competitiva e Gecic); Banco de Teses Capes (2008); e especialistas indicados pelos respondentes.</p> <p>Método de coleta: questionário com questões fechadas, simples e de múltiplas escolhas, aplicado no ambiente web.</p> <p>Desenvolvimento do instrumento de mensuração: <i>Questões:</i> Relacionadas aos atributos de competência (conhecimento habilidades e atitudes), classificadas pelos respondentes de acordo com a sua influência no desempenho da atividade de IC na sua organização. Para classificar os atributos foi utilizada uma escala Likert de cinco pontos; <i>Redação:</i> Participação de especialistas e educadores em IC para garantir a adequação entre a pesquisa e os respondentes; <i>Desenvolvimento de uma ferramenta computacional</i> para apoiar a coleta de informações. Levaram-se em consideração os critérios de qualidade usabilidade e acessibilidade no seu desenvolvimento; <i>Ambiente web</i> para aplicação do questionário (ferramenta); <i>Realização de um pré-teste</i> para avaliar a qualidade da ferramenta computacional de apoio; <i>Carta convite:</i> convite aos indivíduos selecionados para participarem da pesquisa.</p>
(3) Teste piloto	<p>Seleção dos respondentes: um grupo de 8 indivíduos – formado por especialistas e educadores em IC - associados a Abraic; Icbrazil e orientadores. Redação e distribuição das questões: o teste piloto foi importante para aprimorar a ordem das questões e identificar problemas de interpretação com relação às perguntas e a determinação do tempo de resposta;</p>
(4) Coleta dos dados	<p>Número de convidados para o Survey: 1.600* Respostas ao convite para o Survey: 138</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responderam a todas as questões: 89 • Responderam à parte das questões: 18 • Não responderam às questões (preencheram só os dados cadastrais): 15 • Não responderam às questões (não se consideraram habilitados): 16 <p>Abordagens de incentivo à participação: reuniões; entrevistas; participação em eventos e associações; envio da carta convite; retransmissão da carta convite; monitoramento do volume de participações.</p> <p>Tempo de coleta: 01 de agosto a 31 de outubro de 2008. Integridade dos dados: o ferramental de apoio à coleta gerou um relatório com os dados já no formato adequado para análise estatística.</p>
(5) Técnica de análise	<p>Análise estatística: multivariada: fatorial e correlação. Ferramentas computacionais de apoio: <i>software Statistica</i></p>
(6) Avaliação do instrumento de mensuração (questionário)	<p>Confiabilidade: coeficiente α de <i>Crombach</i> indicou a excelência do instrumento de mensuração, que apresentou índices superiores ao recomendável como muito confiável, conforme Hair et al. (2007).</p>

Como os 89 respondentes considerados na análise foram relativamente poucos ante o universo de 1.600 convidados, empregou-se como critério estatístico para indicar a qualidade das medidas obtidas o cálculo do coeficiente *Alfa de Cronbach* (FÁVERO et al. 2009; MANLY, 2008; FORZA, 2002; PEREIRA, 2001; GARCIA, 1995; JOBSON, 1991), que indicou ser pertinente a generalização dos resultados apesar da limitação do tamanho da amostra. Outro critério de qualidade prático para análises multivariada é ter um número de *cases* 3 a 4 vezes o número de variáveis (GARCIA, 1995); neste artigo foram 89 *cases* para cada um dos constructos.

No questionário aplicado, solicitou-se aos profissionais que classificassem 94 atributos de competência (19 conhecimentos, 50 habilidades e 25 atitudes) (AMARAL et al. 2008), de acordo com sua influência no desempenho da atividade de IC

na sua organização. Para classificar os atributos, foi utilizada uma escala Likert de cinco pontos. O conteúdo do questionário levou em conta a diversidade de perfis profissionais, organizações e aplicações em IC, sendo importante que o profissional possuía a consciência dos atributos de competência mais relevantes para o seu desempenho na atividade de IC. Ao resultado da classificação, foi aplicada a análise estatística descritiva, com o apoio do *software Statistica*, considerando as medianas e a distribuição em uma faixa percentual de 25% a 75% das classificações recebidas para cada um dos atributos. Conforme apresentado no quadro 5, foi possível identificar 3 grupos de atributos: “Mais importantes”, “Importantes” e “Complementares”, de acordo com sua importância no desempenho da atividade de IC na organização.

QUADRO 5

Critérios utilizados para identificar os atributos de competência mais importantes para a atuação em IC no Brasil

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

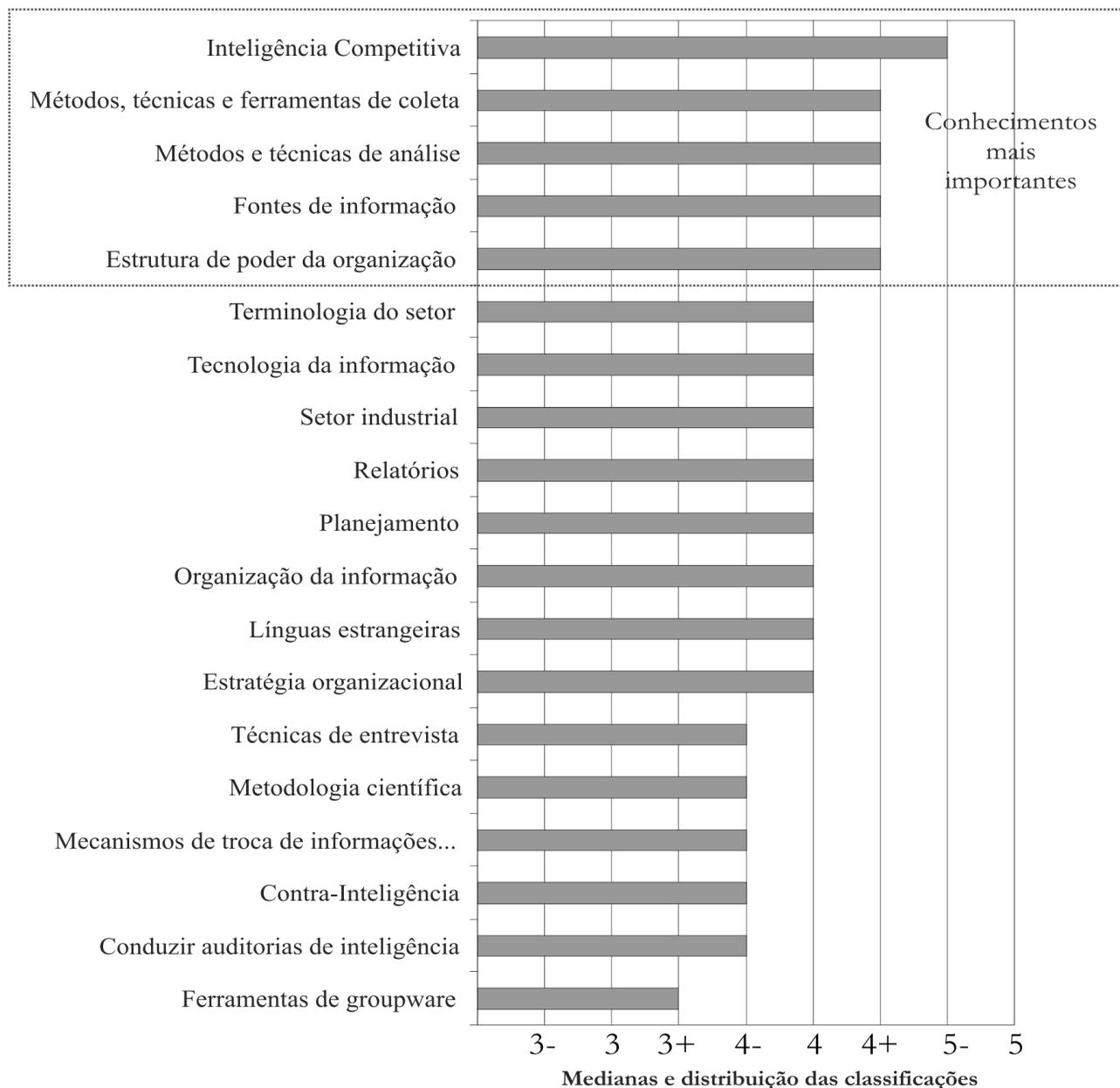
ATRIBUTOS DE COMPETÊNCIA PARA ATUAÇÃO EM IC

A figura 1 apresenta os principais atributos associados à dimensão “conhecimento” das competências para os profissionais de IC apontados pelos respondentes na presente pesquisa. Os cinco atributos apontados como os mais importantes foram “inteligência

competitiva”, “métodos, técnicas e ferramentas de coleta”, “métodos e técnicas de análise”, “fontes de informação” e “estrutura de poder da organização”. O atributo “inteligência competitiva”, considerado o mais importante, também foi o único que obteve uma mediana igual a 5 (muito alto) e 25% a 75% das classificações recebidas estão localizadas entre 5 (muito alto) e 4 (alto), o que é corroborado por

FIGURA 1

Distribuição dos atributos de competência da dimensão conhecimento



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

autores que falam da primordial importância do conhecimento sobre IC para mover a função para além de uma simples provedora de informações (DECAUP e DOMINGUES, 2009).

O atributo “ferramentas de *groupware*” alcançou a menor mediana, quando comparado com os demais atributos pesquisados. O resultado difere da importância conferida ao mesmo pelos programas considerados Classe Mundial em IC (HERRING, 2006). Isso pode ter ocorrido pela má compreensão do seu significado, ou pelo avanço das tecnologias da informação e comunicação, que a cada momento reinventam e podem tanto facilitar como provocar a rejeição das novas formas de comunicação e interação entre pessoas e organizações.

Para a dimensão “habilidades” das competências em IC, verificaram-se 26 consideradas as mais necessárias, de acordo com a percepção dos respondentes, com destaque para os atributos “capacidade de análise”, “extrair implicações estratégicas”, “raciocínio estratégico”, “visão de futuro” e “visão global”. Elas podem ser tipicamente associadas com a atividade analítica, tanto na etapa de análise propriamente dita do Ciclo de IC, como uma atividade intelectual que permeia todas as etapas e atividades do Ciclo (SAWKA, 1999, CALOF, 1999, LAHEY, 2003).

O conjunto constituído pelos atributos “compreender tipos psicológicos”, “disposição para viajar”, “entrevistar” e “influenciar” chama a atenção pela relativamente baixa importância atribuída a eles pelos respondentes no desempenho da atividade de IC, em especial o atributo “disposição para viajar”, que em pesquisa anterior sem a abrangência nacional (AMARAL et al., 2008) obteve resultado diferente. Isso indica que diferentes fatores podem afetar a necessidade do atributo, e sua relevância pelo menos em condições específicas não pode ser descartado. Outro atributo que chama a atenção é “entrevistar”, relacionado à coleta de informações

de fontes informais de pessoas (FULD, 1995), cuja baixa necessidade apontada pode indicar o subaproveitamento desse tipo de técnica e de fonte de informação no Brasil.

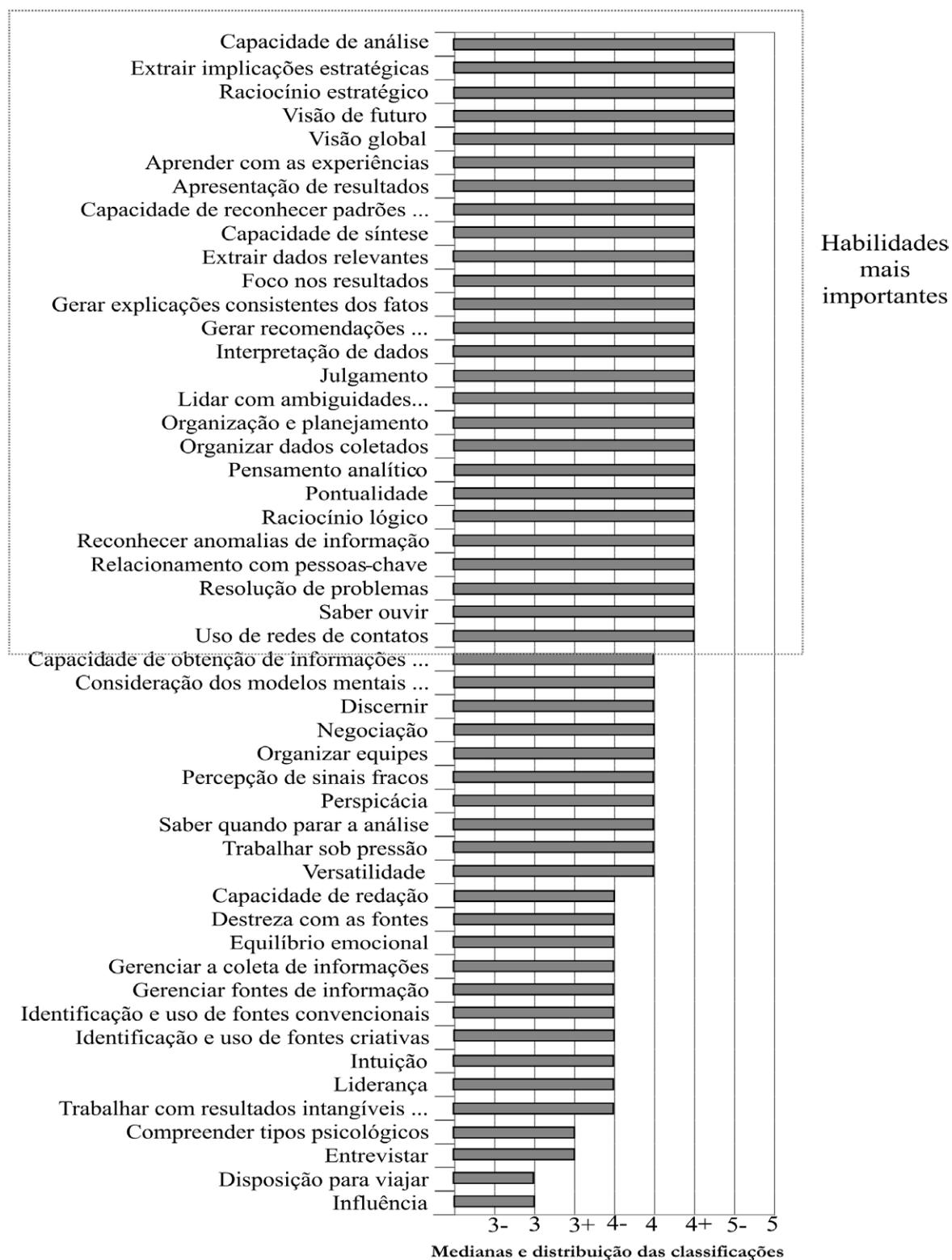
Com relação à dimensão “atitude” das competências em IC, considerada a de maior importância pelos respondentes a “ética” (o único com mediana máxima 5 – muito alto), seguido de “confiabilidade”, “discrição”, “estar constantemente atento às informações”, “flexibilidade”, “pró-atividade”, “senso crítico”, “seriedade”, conforme mostrado na figura 3. Observa-se que esses atributos não são exclusivos da área de IC, sendo também importantes para muitos outros profissionais e atividades, diferentemente do que acontece com os atributos das dimensões “conhecimento” e “habilidade”, que em sua maioria são mais específicos para a área de IC e correlatas.

O profissional deve apresentar atitudes compatíveis com suas funções para poder colocar em prática seus conhecimentos e habilidades e obter alto desempenho na atividade de IC. Por exemplo, a “ética”, destacada pelos respondentes como principal atributo de atitude necessário no profissional, é também considerada como divisor de águas entre a atividade de IC e a indesejada e ilegal espionagem, fazendo parte da própria conceituação apresentada pela SCIP (2010) sobre a IC, como sendo a coleta e análise sistemática de informações de maneira ética.

Os atributos de competência da dimensão “atitude” também permitem reflexões sobre valores e comportamentos comuns aos profissionais brasileiros na atuação em IC. Por exemplo, o atributo “perfeccionismo”, embora considerado uma atitude positiva, de “tendência a fazer tudo com perfeição”, pode também ter significado negativo ou até deficiência profissional para parte dos respondentes, como analisado em trabalho anterior (AMARAL et al., 2008).

FIGURA 2

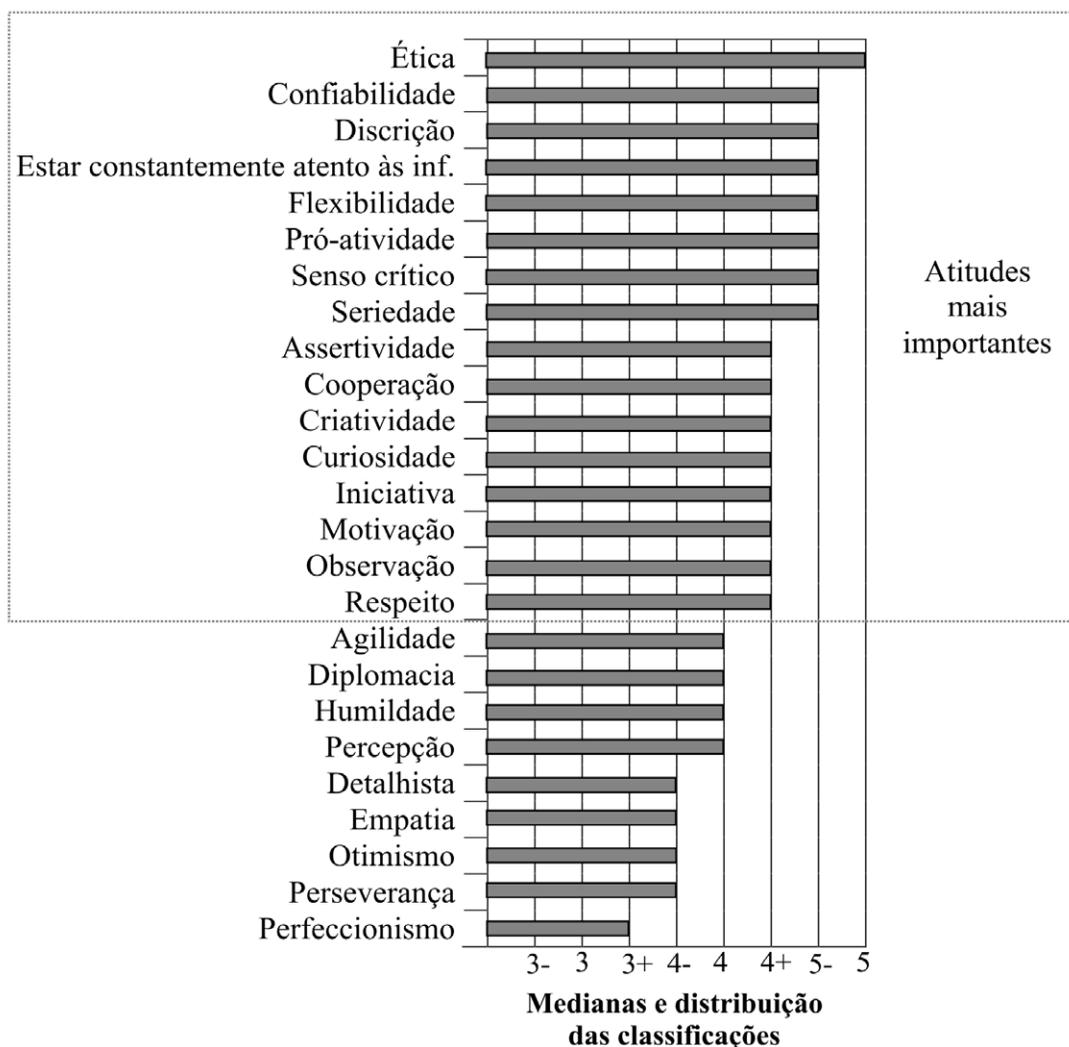
Distribuição dos atributos de competência da dimensão habilidade



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

FIGURA 3

Distribuição dos atributos de competência da dimensão atitude



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

RELAÇÕES ENTRE FUNÇÕES E ATRIBUTOS DA DIMENSÃO “HABILIDADES” DE COMPETÊNCIAS EM IC

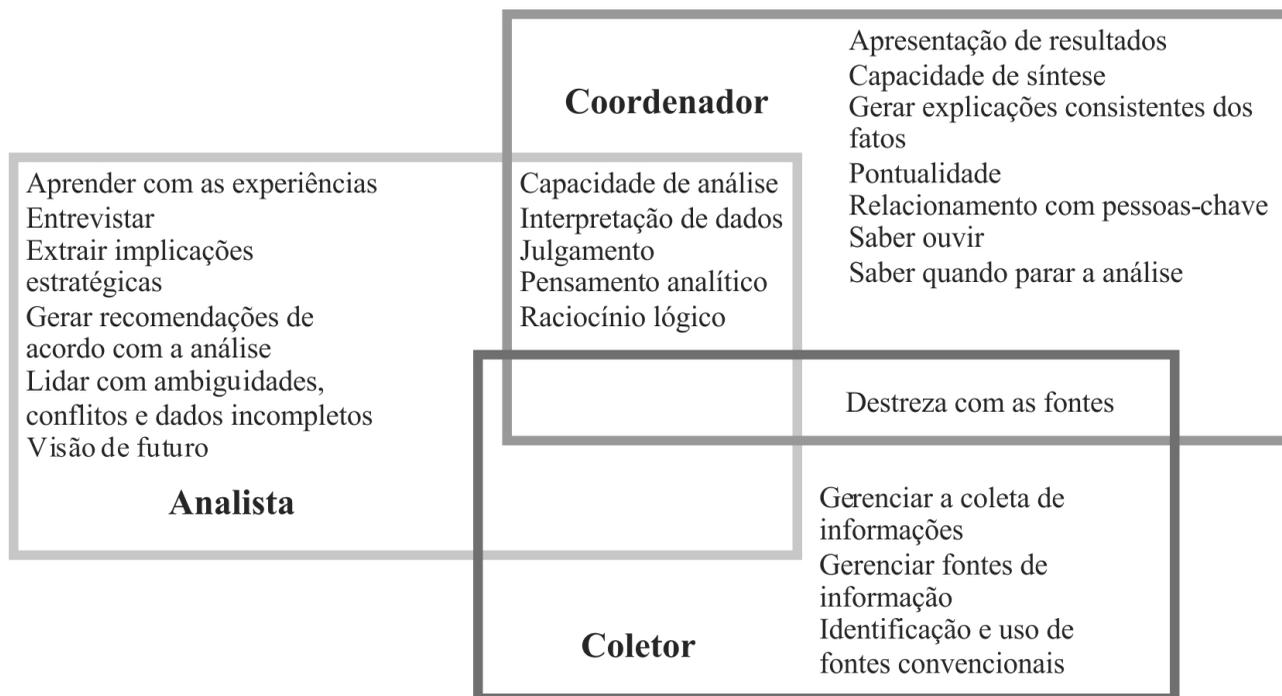
As funções de coordenador, analista e coletor, típicas para a atividade de IC, apresentaram relações mais estreitas com determinados atributos da dimensão “habilidades” conforme mostrado na figura 4, de acordo com o tratamento estatístico das percepções dos respondentes, que mostrou índice de correlação

de 0,23. Esse índice, resultado de um teste de hipótese com nível de confiança de 5% (H0: coeficiente de correlação ($\rho=0$) igual a zero; H1: coeficiente de correlação diferente de zero ($\rho\neq 0$)), externaliza que o coeficiente de correlação é diferente de zero. Entretanto, o coeficiente de correlação estimado é pequeno ($r=0,23$), significando que a correlação é pequena, mas existe.

As “habilidades” de maior importância para a função de “coletor” foram “destreza com as

FIGURA 4

Relação entre a função de IC e as habilidades de maior importância



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

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

fontes”, “gerenciar a coleta de informações”, “gerenciar fontes de informação”, “identificação e uso de fontes convencionais”, e se apresentam como mais peculiares e mais diretamente ligadas à atividade de coleta. Enquanto isso, as funções de “coordenador” e “analista” apresentaram em comum quatro das suas principais “habilidades”: “capacidade de análise”, “interpretação de dados”, “pensamento analítico” e “raciocínio lógico”, indicando relativa similaridade no perfil de competências para essas duas funções. Dentre as habilidades de destaque, as que apresentaram maior índice de correlação foram a “capacidade de análise”, com índice 0,46 em relação à função de “analista” e de 0,38 em relação à função de “coordenador”, além da habilidade “saber ouvir” com valor de 0,36 para a função de “coordenador”.

Os atributos de competência das dimensões “conhecimento” e “atitude” não alcançaram índice

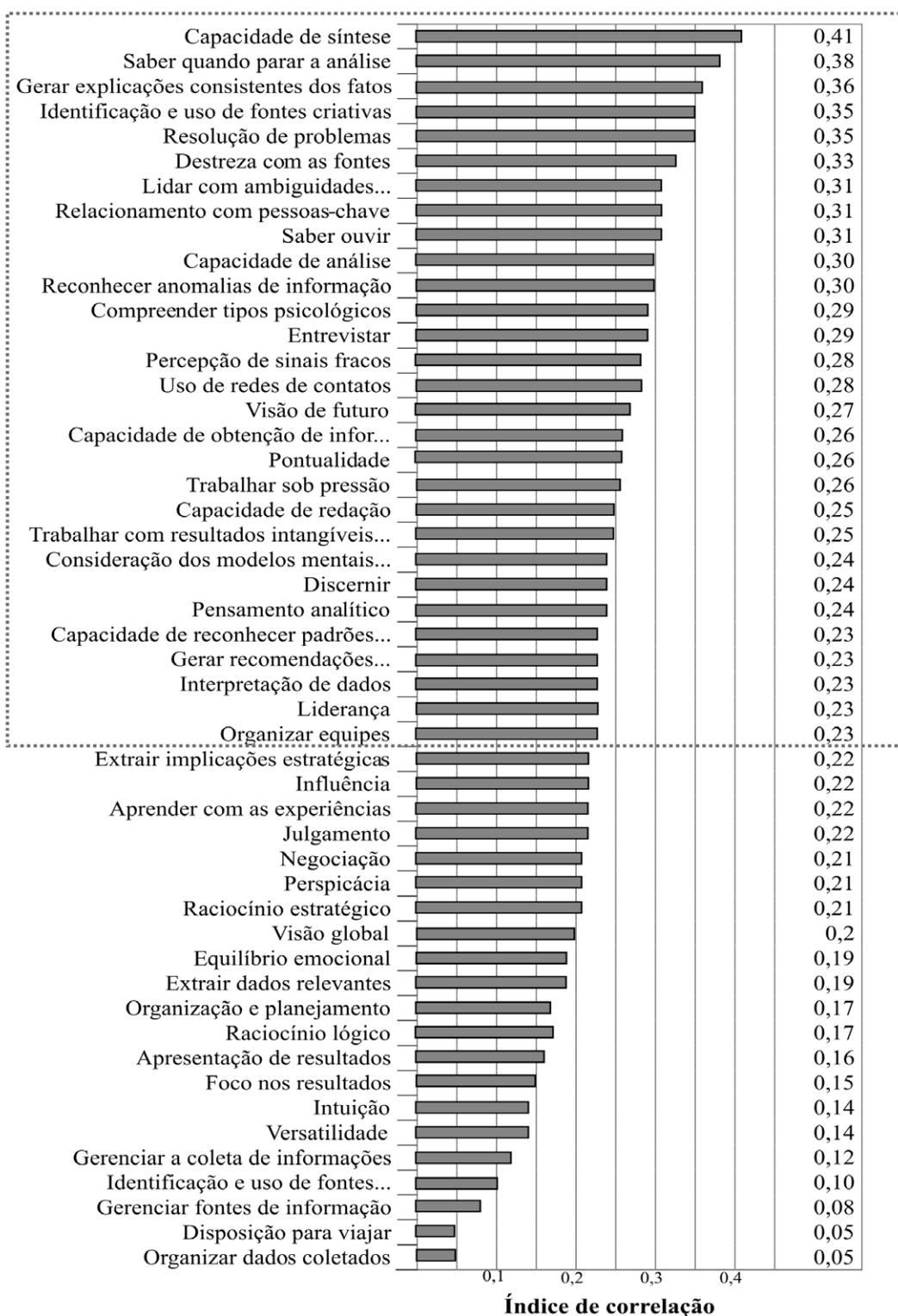
de correlação igual ou superior a 0,23, que foi considerado necessário para identificar correlações significativas estatisticamente no presente trabalho. Apesar disso, os resultados permitiram verificar que a “ética” e outros atributos são relevantes para todas as funções típicas da atividade de IC, mesmo que isto não tenha sido evidenciado na análise estatística das correlações.

A INFLUÊNCIA DA EXPERIÊNCIA DO PROFISSIONAL NA ATIVIDADE DE IC

A influência da experiência do profissional na atividade de IC, de acordo com a percepção dos respondentes, é significativa em um vasto conjunto de habilidades necessárias para a atividade de IC, como mostrado na figura 5, com índice de correlação igual ou superior a 0,23.

FIGURA 5

Influência da experiência sobre as habilidades em IC



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

A identificação das “habilidades” mais influenciadas pela experiência é importante para o planejamento e gestão do desenvolvimento dos profissionais em IC, pois bons profissionais em IC apuram seu “faro” com muito trabalho e experiência (FULD, 1995).

Entre as “habilidades” mais influenciadas estão a “capacidade de síntese” (0,41), “gerar explicações consistentes dos fatos” (0,36), “identificação e uso de fontes criativas” (0,35), “resolução de problemas” (0,35), “saber quando parar as análises” (0,38). Segundo os resultados apresentados pela figura 4 (relação entre a função de IC e as habilidades de maior necessidade aos profissionais de IC) são habilidades mais relacionadas à função de “coordenador” na equipe de inteligência, com isso, pode se chegar à conclusão de que a experiência influencia esta função com maior intensidade das demais “analista” e “coletor”.

CONCLUSÃO

Verificou-se a existência de um conjunto de 92 atributos de competências relacionados aos conhecimentos, às habilidades e às atitudes importantes para o bom desempenho na atividade de IC. Os cinco atributos identificados como os de maior importância na dimensão “conhecimentos” foram “inteligência competitiva”, “métodos, técnicas e ferramentas de coleta”, “métodos e técnicas de análise”, “fontes de informação” e “estrutura de poder da organização”. Na dimensão “habilidades”, tiveram destaque os atributos “capacidade de análise”, “extrair implicações estratégicas”, “raciocínio estratégico”, “visão de futuro” e “visão global”, que são tipicamente associados à atividade analítica. Com relação à dimensão “atitude” das competências em IC, houve destaque os atributos não exclusivos, mas importantes para a área de IC, “ética”, “confiabilidade”, “discrição”, “estar constantemente atento às informações”, “flexibilidade”, “pró-atividade”, “senso crítico” e “seriedade”.

Constatou-se a existência de relações entre atributos de competências com as diferentes funções típicas exercidas por equipes de IC, “coletor”, “analista”, “coordenador”, para os atributos de categoria “habilidades”, com base em coeficiente de correlação estatístico igual ou superior a 0,23, o que não ocorreu para os atributos das categorias “conhecimento” e “atitude”. As “habilidades” de maior importância para a função de “coletor” foram “destreza com as fontes”, “gerenciar a coleta de informações”, “gerenciar fontes de informação”, “identificação e uso de fontes convencionais”, mais peculiares e mais diretamente ligadas à atividade de coleta. Para as funções de “coordenador” e “analista” verificou-se haver os seguintes atributos de “habilidades” comuns às duas funções: “capacidade de análise”, “interpretação de dados”, “pensamento analítico” e “raciocínio lógico”. Este resultado indica relativa similaridade no perfil de competências para essas duas funções. Notou-se o destaque para a habilidade “capacidade de análise” para a função de analista e a habilidade “saber ouvir” para a função de coordenador.

Também foi possível observar relações da experiência do profissional em IC e os atributos de competência necessários para exercer atividades relevantes. As “habilidades” mais influenciadas pela experiência foram identificadas como a “capacidade de síntese”, “gerar explicações consistentes dos fatos”, “identificação e uso de fontes criativas”, “resolução de problemas” e “saber quando parar as análises”, mais relacionadas à função de “coordenador” na equipe de IC.

Quanto ao método, referente à *Web survey* empreendida em 2008, ele possibilita generalizar as conclusões, pois a amostra é representativa da população em análise e atende aos critérios de uma amostragem probabilística, em que todos os indivíduos da população têm a mesma chance de participar. No instrumento de coleta de dados, foi possível validá-lo quanto à capacidade de caracterizar os constructos de pesquisa, o que se

fez pelas correlações globais determinadas pelo Alfa de *Cronbach*. Outro critério de validação é a relação entre o número de *cases* e o número de variáveis de cada constructo – que deve ser de quatro para um, de acordo com a literatura. O uso dessa relação potencializa a identificação de significância estatística quando da aplicação de análises multivariadas. Os aspectos considerados permitiram a validação externa e interna dos resultados e conclusões. Até o presente momento, não foram identificados na literatura de IC trabalhos que versam sobre a correlação estatística entre atributos de competência e as funções de profissionais de IC, que permitam a generalização dos seus resultados, em especial no Brasil.

Os atributos identificados estiveram em conformidade com os resultados de Amaral et al. (2008) e de outros autores, e foram validados pelos participantes. O referencial de atributos de competências estabelecido contribui para que um profissional que atua ou que pretende atuar em IC possa saber o que se espera em termos de suas competências, e possa planejar e priorizar ações de capacitação para aprimorar as que já possui e adquirir novas competências esperadas para o bom desempenho nas funções de IC. Do ponto de vista dos gestores, o referencial é importante para realizar o diagnóstico de equipes de IC, confrontando os resultados do levantamento das competências com os atributos e perfis de referência. Também pode subsidiar o recrutamento, o treinamento e o desenvolvimento de pessoas e equipes em IC.

O referencial de atributos de competências pode também potencializar a criação de ferramentas de gestão baseadas na abordagem por competências, ao fornecer um padrão que pode ser comparado às competências obtidas junto à equipe, permitindo a identificação de *gaps* e o planejamento de ações gerenciais. Pode ainda subsidiar a adoção da GPC no aprimoramento de profissionais e no desenvolvimento da área de IC nas organizações.

REFERÊNCIAS

AMARAL, R. M. *Análise dos perfis de atuação profissional e de competências relativas à inteligência competitiva*. 187 f., 2010. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). UFSCar, São Carlos, 2010.

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

ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. *The boundaryless career: a new employment principle for a new organization era*. New York: Oxford University Press, 1996. 394 p.

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

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

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

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, abr. 2007.

DECAUP, A.; DOMINGUES, D. Competitive intelligence practices implementation in brazilian companies. *Competitive Intelligence Magazine*. Washington, v. 5, n. 6, may/jun. 2009.

DILLMAN, D. A. *Mail and internet surveys: the tailored design method*. 2 ed. New York: Wiley, 2000, 464 p.

- DILWORTH, G. Are there linkages between theories of intelligence and the practice of competitive intelligence? In: FLEISHER, C. S.; BLENKHORN, D. L. *Controversies in competitive intelligence: the enduring issues*. Westport: Praeger, p.243-256, 2003.
- DURAND, T. L'alchimie de La compétence. *Revue Française de Gestion*. Paris, v. 127, p. 84-102, jan.-fev. 2000.
- DUTRA, J. S. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2004.
- FÁVERO, L.P.; BELFIORE, P.; SILVA, F.L.; CHAN, B.L. *Modelagem multivariada para a tomada de decisões*. São Paulo: Campos, 2009.
- FLEISHER, C. S. Competitive intelligence education: competencies, sources, and trends. *The information Management Journal*, mar.-apr. 2004.
- FLEISHER, C. S. Are competitive intelligence practitioners professionals? In: FLEISHER, C.S.; BLENKHORN, D.L. *Controversies in competitive intelligence: the enduring issues*. Westport: Praeger, p.29-44, 2003 .
- FLEISHER, C. S.; BENSOUSSAN, B. E. (Eds.). *Strategic and competitive analysis: methods and techniques for analyzing business*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. 2002.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Construindo o conceito de competências. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, v. 5, p.183-196, 2001.
- FORZA, C. Survey research in operations management: a process-based perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 22, n. 2, p. 152-194, 2002.
- FULD, L. M. *The new competitor intelligence: the complete resource for finding, analyzing, and using information about your competitors*. New York: John Wiley & Sons, 1995.
- GARCIA, J. Análise de la información mercadológica a través de la estadística multivariante. Ciudad de Mexico: Alhambra Mexicana, 1995.
- HAIR, J. F. et al. *Multivariate data analysis*. 5 ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998. 730 p.
- HERRING, J. P. World-class intelligence programs. *Competitive Intelligence Magazine*. Washington, v. 9, n. 3, p. 20-25, may.-jun. 2006.
- JOBSON, J. D. *Applied multivariate data analysis: regression and experimental design*. New York: Springer, 1991. v. 1.
- LAHEY, R. What types of people perform competitive intelligence best? In: FLEISHER, C. S.; BLENKHORN, D. L. *Controversies in competitive intelligence: the enduring issues*. Westport: Praeger, p.243-256, 2003.
- MANLY, B.J.F. *Métodos estatísticos multivariados: uma introdução*. São Paulo: Bookman, 2008.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007. 231 p.
- MILLER, J. P. Skills and training for intelligence. In: __ *Millennium intelligence: understanding and conducting competitive intelligence in the digital age*. New Jersey: Cyber Age Books, 2000.
- NIT/MATERIAIS - Núcleo de Informação Tecnológica em Materiais. Manual de inteligência competitiva. São Carlos: NIT/Materiais UFSCar, 2004. 60 p.
- OLIVEIRA, P.; LACERDA, J. Habilidades e competências desejáveis aos profissionais de inteligência competitiva. *Ciência da Informação*. v. 36, n. 2, p.46-53, ago. 2007.

PEREIRA, J. C. R. *Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais*. 3. ed. São Paulo: EDUSP, 2001.

PRESCOTT, J. The CI professionals' competency framework. *Magazine Competitive Intelligence*. Washington, v. 12, n. 1, p. 23-26, 2009.

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

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

SCIP - SOCIETY OF COMPETITIVE INTELLIGENCE PROFESSIONALS. Disponível em: <<http://www.scip.org>>. Acesso em: 07 nov. 2010.

STATSOFT. Disponível em: <<http://www.statsoft.com.br/>>. Acesso em: 07 nov. 2010.

SULLIVAN, Mark. Internal recruiting for an intelligence analyst. *SCIP.ONLINE*. v.1, n.13, aug., 2002. Disponível em: <<http://www.scip.org/Publications/SCIPOnlineDetail.cfm?ItemNumber=2424>>. Acesso em: 26 jul. 2010.

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