

# Inteligência competitiva e a formação de recursos humanos no Brasil

Gilda Massari Coelho  
Henri Dou

Discute o contexto atual da sociedade da informação, a evolução da inteligência competitiva e da gestão do conhecimento, a formação de recursos humanos e a proposta de disseminação da inteligência competitiva no Brasil. É apresentada a metodologia usada na montagem dos cursos brasileiros e os resultados já alcançados, bem como as propostas de melhoria. Conclui que o ensino da inteligência competitiva está em expansão como resultado do crescente reconhecimento da informação como ferramenta estratégica fundamental para apoio à tomada de decisão.

**Palavras-chave:** *Inteligência competitiva; Profissional da formação; Gestão da informação; Gestão do conhecimento; Ensino em ciência da informação; Ensino em inteligência competitiva; Brasil.*

## 1 INTRODUÇÃO

A inteligência competitiva é um campo que apresentou expressivo crescimento na última década e que encontra sua força no desenvolvimento da competitividade necessária às empresas, na multiplicação das fontes de informação científicas, técnicas, econômicas, públicas, bem como no deslocamento planetário das ameaças tecnológicas potenciais (Dou, 1995).

Vários autores e teóricos propõem definições para inteligência competitiva, que refletem suas perspectivas, experiências e visões particulares. Em nossa definição, procuramos apresentar a inteligência competitiva de forma sistêmica, agregando:

- as etapas do processo de IC: coleta, tratamento, análise e disseminação;

- os aspectos a monitorar: atores-chave (concorrentes, parceiros, clientes, fornecedores, empregados), tecnologias e tendências gerais dos negócios (política, economia, mercado, regulamentação etc.);

- a finalidade a que se destina: tomar decisões e atingir as metas estratégicas da empresa.

### Definição de inteligência competitiva:

Processo sistemático de coleta, gestão, análise e disseminação da informação sobre os ambientes competitivo, concorrencial e organizacional, com vistas a subsidiar o processo decisório e atingir as metas estratégicas da organização.

## 2 O MODELO DA INTELIGÊNCIA

O modelo da inteligência competitiva, segundo Jéquier & Dedijer (1987), está representado na figura, a seguir, e vai do dado -considerado como matéria-prima bruta, dispersa -, passa pela informação - onde se pressupõe a existência de uma estrutura organizada -, pelo conhecimento e chega até a inteligência - onde a análise fornece ao tomador de decisão elementos para ação.



Fig. 1 – Modelo de inteligência competitiva  
(Fonte: Jéquier & Dedijer, 1987)

O dado é o nível mais elementar, um conjunto de números que pode aparecer em um resumo estatístico, no balanço de uma grande empresa, os sinais eletrônicos emitidos por um satélite de comunicação. Estes dados normalmente não têm significado para os não especialistas, mas são reveladores para os *experts*. O que é importante, portanto, não é o conjunto de dados em si, mas sim o conteúdo de informação que pode ser extraído deles.

**Informação** pode ser definida como dados – em seu sentido mais amplo que foram recebidos, processados e compreendidos.

**Conhecimento** pode ser visto como o estoque de informação que foi processado, analisado, avaliado e testado e que é continuamente atualizado e enriquecido pela permanente confrontação entre novas informações e aquelas previamente armazenadas em uma memória (que pode ser humana, eletrônica ou a experiência de uma instituição).

O último nível de complexidade é a **inteligência**, no sentido psicológico do termo, ou seja, a habilidade do indivíduo – e por extensão de uma organização social, como uma empresa ou um país – de adquirir novas informações e conhecimento, fazer julgamentos, adaptar-se ao meio, desenvolver novos conceitos e estratégias e agir de um modo racional e efetivo com base nas informações assim adquiridas.

A inteligência competitiva constitui a coleta ética e o uso da informação pública e publicada disponível sobre tendências, eventos e atores, fora das fronteiras da empresa. É um método para identificar as necessidades de informação da empresa; coletar, sistematicamente, a informação relevante e, em seguida, processá-la analiticamente, transformando-a em elemento para tomada de decisão. O produto final da inteligência competitiva é a informação analisada, de interesse para os tomadores de decisão, sobre o ambiente, presente e futuro, no qual a empresa opera.

Um dos pressupostos básicos para implantação de um sistema de inteligência competitiva é o reconhecimento de que esta atividade é importante para a organização. O Sistema de Inteligência Competitiva (SIC) deve fazer parte da cultura corporativa; deve ter o apoio e envolvimento do presidente da empresa, bem como do corpo de funcionários.

Apresentamos, na Figura 2, a concepção do modelo do sistema de Inteligência Competitiva, baseado no que foi desenvolvido por Herring.

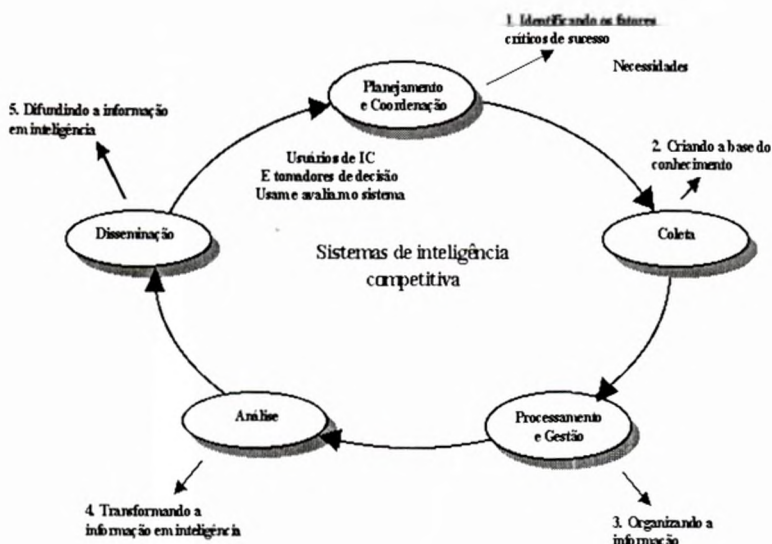


Fig. 2 – Sistema de inteligência competitiva  
(Fonte: Baseado em HERRING, 1997)

### 3 FORMAÇÃO DE REC. HUMANOS EM IC: UMA NECESSIDADE GLOBAL

Durante a 14ª Conferência Anual da Society of Competitive Intelligence Professionals - SCIP, em Montreal, Canadá, em abril de 1999, o presidente da SCIP, Cliff Kolb, *apud* Bentley (1999), mostrou uma nova visão do futuro no qual as escolas de administração oferecerão MBAs com concentração em inteligência competitiva, nos Estados Unidos. “Este dia está se aproximando, uma vez que um número crescente de faculdades e universidades em todo o mundo oferta e expande os cursos de inteligência competitiva em seus currículos de administração.”

Estas palavras mostram a preocupação crescente com o ensino da inteligência competitiva e, também, o quanto ainda há para se discutir em torno do que deve ser o seu currículo básico e a que área deve estar vinculado, questões fundamentais, mas ainda sem muitas respostas para a maioria dos países e suas instituições de ensino.

Segundo Shelfer, *apud* Bentley (1999), “hoje, a maioria dos praticantes de IC são autodidatas mas a próxima geração dominará os princípios da inteligência competitiva como uma disciplina independente, com uma única base teórica

e ferramentas e tecnologias de informação altamente especializadas". Ela prevê que a titulação acadêmica tornar-se-á cada vez mais importante, à medida que a profissão amadurecer, comprovando que o profissional teve formação na teoria e prática de IC.

Fica bastante evidente a necessidade de se estruturar cursos para formação de recursos humanos em inteligência competitiva, em todo o mundo. Com o crescimento exponencial da área nos últimos anos, é cada vez mais premente a necessidade de se poder contar com profissionais habilitados. E a menos e até que os profissionais de inteligência possam adquirir as habilidades e treinamento profissional necessários, os problemas associados com a falta de credibilidade, valor e utilidade por parte dos usuários perdurarão.

Os modelos propostos são variados, indo dos cursos de curta duração até o doutorado, passando por decisões que envolvem a criação de programas isolados ou integrados a outras disciplinas.

O problema da variável "tempo", quer seja no nível do ensino quanto no da pesquisa, representa um papel particularmente importante. Na realidade, na maioria dos programas de ensino em nível universitário, recebe-se uma formação cujos conteúdos são quase invariáveis ou variam muito lentamente. Por exemplo, em uma formação ligada à matemática, o ensino da resolução de equações complexas permanece relativamente constante no tempo. Em relação a outras disciplinas, como a química e a física, os conteúdos variam muito pouco ao longo do tempo. No campo da inteligência competitiva, ao contrário, seja pelo impulso da globalização, do progresso tecnológico e das metodologias de trabalho (entre outras, do trabalho cooperativo à distância), os conteúdos da disciplina mudam permanentemente. Isto acarreta, no plano acadêmico, uma certa incompreensão.

A fraca relação da maioria dos conteúdos ensinados com o tempo (em relação a sua modificação) representa um outro problema: modelamos o pensamento do estudante focalizando sua atenção na informação formal, que muitas vezes está ligada ao passado e que não é feita para antecipar. Por exemplo, entre a idéia que o originou e o trabalho publicado muitas vezes passam-se dois anos. Ora, o que nos interessa para antecipar é o que o pesquisador pensa agora, e não o que ele pensava há dois anos. Desta forma, a informação formal vai nos permitir ter uma visão "cartográfica" do setor a estudar, e, em seguida, quando os pontos fortes (especialistas, centros de excelência etc.) tiverem sido identificados através da exploração destas informações, torna-se necessário desenvolver estratégias de acesso à informação informal, para saber qual é a orientação atual dos trabalhos.

Nós devemos antecipar e, para fazê-lo, devemos tentar conhecer, em todos os níveis, o "pensamento estratégico" de nossos concorrentes. Para atingir este objetivo, não podemos nos contentar com uma única fonte de informação,

ainda mais se voltada para o passado, e não para o presente ou o futuro próximo. É neste sentido que o ensino clássico, em suas próprias fontes de informação, induz a uma orientação do pensamento que é necessário modificar no âmbito dos cursos e das pesquisas em inteligência competitiva. O papel do professor deve ser o de aportar os esclarecimentos do momento, os aspectos atuais de evolução do domínio, mas é forçoso constatar que, em relação ao ensino tradicional, poucos professores orientam seu trabalho nesta direção (Dou, 2000).

As propostas que surgem para o ensino da Inteligência Competitiva concentram-se em três níveis diferentes:

**Integração nos cursos existentes** - Um enfoque seria assegurar que estas habilidades sejam ensinadas, em algum momento, nos programas de administração. A dificuldade deste enfoque é que todas as áreas deveriam concordar em como repartir as competências de IC, e a coordenação seria fundamental para assegurar que as competências essenciais fossem ensinadas.

**Um curso de inteligência específico** - A tendência mais popular na América do Norte e Suécia é o do desenvolvimento de um curso próprio de um ano ou um semestre. Há uma variedade de perfis para este tipo de programa disponível na Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP). A dificuldade para este enfoque é encontrar pessoal qualificado nas universidades para ensinar e um grupo disposto a abrigá-lo.

**Um programa de inteligência** - Um programa de inteligência abrange múltiplos cursos sobre inteligência, seja como uma disciplina com titulação isolada, seja como concentração, dentro de uma outra disciplina. Por exemplo, a Universidade Aix-Marseille III, na França, oferece o Diplôme d'Études Approfondies (DEA) e doutorado em Monitoramento Tecnológico e Inteligência Competitiva – uma titulação isolada, com foco total em ICT. A Universidade de Mercyhurst, nos Estados Unidos, oferece um *major* em inteligência competitiva, na Faculdade de História. Estes enfoques são os mais abrangentes na educação em IC. Entretanto, administrativamente, são os mais difíceis de executar. Problemas específicos incluem o desenvolvimento do currículo, pois há poucos modelos a seguir; encontrar pessoal qualificado para ensinar os múltiplos cursos de inteligência; encontrar apoio na universidade para um novo programa.

#### 4 CURRÍCULO BÁSICO

A Society of Competitive Intelligence Professionals - SCIP divulga em sua *homepage* uma proposta de cursos de inteligência competitiva, destacando as competências e habilidades que estes profissionais devem ter. Esta proposta é resultado do trabalho de cerca de 90 profissionais associados à SCIP. Em primeiro lugar, o grupo identificou as competências ou habilidades necessárias, resultantes de características pessoais, aprendizado e experiência de trabalho.

As diretrizes para a montagem de cursos sugerem uma aderência ao ciclo da inteligência, abrangendo a identificação de necessidades, a coleta da informação, sua análise e síntese e a comunicação da inteligência. Destacam, ainda, que o profissional de inteligência deve compreender, também, os aspectos referentes à gestão da organização.

Segundo nossa perspectiva, a inteligência competitiva terá um impulso maior, se a formação tiver vida própria, obedecendo às peculiaridades relacionadas ao desempenho da atividade profissional.

Acreditamos, também, que o trabalho em parceria - e neste ponto as idéias de Barndt (1994) sobre o tema são extremamente relevantes - é essencial para que os objetivos finais da formação sejam atendidos. Não podemos esquecer o caráter multidisciplinar da inteligência competitiva e a exigência de um conjunto de competências que somente através da soma de habilidades individuais - de pessoas e organizações - poderão ser efetivamente repassadas aos estudantes.

## 5 FORMAÇÃO EM IC NO BRASIL

Nossa proposição para o ensino da inteligência competitiva no Brasil foi feita através de uma formação em nível de pós-graduação *lato sensu*. A montagem do conteúdo programático e as técnicas de ensino adotadas resultaram da compreensão de que o ensino deveria estar ligado à própria estruturação dos sistemas de inteligência competitiva, com suas diferentes etapas, e possibilitar aos alunos a construção de modelos próprios, por meio do conhecimento teórico, dos relatos de experiência e da prática. A questão da continuidade do trabalho acadêmico através da pesquisa foi possibilitada pela associação com o CRRM/ Université Aix-Marseille e conseqüente acesso ao DEA e doutorado, que viabiliza a aplicação dos conhecimentos teóricos a situações reais no Brasil e a criação de novas aplicações, metodologias e técnicas adequadas ao caso brasileiro.

### 5.1 O início da construção

Considerando o estágio ainda embrionário das atividades relacionadas à IC no Brasil - realizada nas empresas, universidades e centros de P&D no país, de forma assistemática, pontual e não institucionalizada - e baseando-nos na situação brasileira identificada, iniciamos nosso trabalho mediante um conjunto de ações, que teve apoio de instituições ligadas ao governo federal, visando a promover maior difusão da inteligência competitiva no país.

Como resultado destas ações, o Instituto Nacional de Tecnologia (INT), instituto de pesquisa e desenvolvimento do Ministério da Ciência e Tecnologia, pioneiro na prestação de serviços de informação ao setor empresarial, assumiu posição de liderança neste processo.

## IC e a formação de recursos humanos no Brasil

Em 1996, o INT assinou acordo de cooperação com a Université Aix-Marseille III – CRRM, visando à transferência de tecnologias desenvolvidas na área de inteligência competitiva e tecnológica para instituições e empresas brasileiras.

O CRRM estava engajado há mais de dez anos em metodologias de trabalho, compartilhadas em nível internacional, e em metodologias de análise da informação e de criação de inteligência competitiva.

As atividades contempladas no acordo visavam, sobretudo, ao aprimoramento do setor empresarial brasileiro nesse campo, o que nos levou a elaborar um projeto integrando o INT e duas empresas brasileiras a Petrobras e a Telebrás, ao qual se agregou, posteriormente, o Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT).

Como primeira etapa deste projeto, realizamos, em 1996, o Curso de Informação Estratégica, com a participação de 12 técnicos das três instituições. O curso foi dado por professores da Université Aix-Marseille III e, em seguida, foi feito treinamento para utilização das ferramentas desenvolvidas pelo CRRM para monitoramento tecnológico. É importante ressaltar o caráter eminentemente tecnológico do curso, até mesmo pelo perfil das pessoas envolvidas, todas elas pertencentes a centros de pesquisa e desenvolvimento.

Em continuidade a esse trabalho e visando, por um lado, ao aprofundamento dos conhecimentos adquiridos pelos técnicos formados e sua constante atualização com relação a novas metodologias e instrumentos e, por outro lado, a disseminação em maior escala no Brasil dos conceitos, metodologias e instrumentos de IC, por meio da realização de cursos e da prestação de serviços técnicos, foi estabelecido um programa de trabalho (Coelho, 1997) que contemplava:

- Criação de um núcleo de excelência em inteligência competitiva, visando sobretudo a formação de instrutores;
- Oferta de serviços de IC para empresas brasileiras, a partir de metodologias testadas em empresas-piloto;
- Formação de recursos humanos em instituições brasileiras, visando à criação de multiplicadores do conhecimento.

A viabilização deste programa de trabalho foi feita através da apresentação de um projeto ao Ministério da Ciência e Tecnologia, que destinou os recursos financeiros para sua execução, e do estabelecimento de parcerias com instituições brasileiras e estrangeiras.

É interessante ressaltar que, desde o início, buscamos trabalhar com a tríade proposta por Barndt (1994), reunindo parceiros ligados ao governo, universidade e indústria.

O projeto apresentava como objetivo “estimular a implantação de sistemas de inteligência competitiva em empresas brasileiras”, contemplando os três



pontos levantados acima: criação de um núcleo de excelência em IC; oferta de serviços de IC para empresas brasileiras; formação de recursos humanos.

## 5.2 As grandes linhas e impacto do programa de ensino

O fato de a inteligência competitiva ser uma disciplina recente fez com que nos confrontássemos, no plano educacional e, portanto, no nível da integração dos métodos e práticas nas empresas, com um desafio maior.

Como oferecer um ensino de qualidade neste domínio e, ao mesmo tempo, facilitar as aplicações industriais e sua apropriação pelo mundo empresarial? Isto constitui um desafio político mais amplo, no qual o fator tempo e metodologias de trabalho completamente novas vão representar um papel importante.

O funcionamento de um sistema de Inteligência na empresa deve estar voltado para o futuro e, geralmente, usar métodos ou conjunto de metodologias diferentes das usadas no passado. Da mesma forma, no ensino, está claro que é necessário, para ter bons resultados, distanciar-se dos sistemas convencionais e inovar, muitas vezes sem ser compreendido pelos mais tradicionais, voltados mais para o passado do que para o futuro.

Não há possibilidade de desenvolver uma mentalidade voltada para a Inteligência Competitiva, se não integrarmos a ela diferentes culturas. Dificuldades surgem na aplicação prática destes conceitos: como conciliar um ensino pluri-cultural com a necessidade de um país de permanecer senhor deste ensino? Como integrar a noção de trabalho à distância, sem com isto abrir a porta à importação sem controle de diplomas estrangeiros? Como orientar os estudantes na aplicação de metodologias e ferramentas para responder às necessidades da empresa? Enfim, um dos pontos principais, como introduzir o fator tempo, em um ensino que deve forçosamente ser rápido e reconhecido no nível acadêmico? A questão é importante para a universidade. Ou ela permite e facilita as experiências neste domínio, ou uma parte importante dos ensinamentos ligados à Sociedade da Informação chegará muito tarde ao público ao qual se destina.

O Curso de Especialização em Inteligência Competitiva (CEIC) foi concebido, desde o início, para integrar, conjuntamente e em pé de igualdade, um duplo controle de qualidade do ensino pelo INT/IBICT/UFRJ e a Universidade Aix-Marseille III, a única na França a oferecer um DEA (Diplôme d'Etudes Approfondies), e um doutorado no campo do Monitoramento Tecnológico e Inteligência Competitiva. Mais de 50 doutores já foram formados pelo CRRM neste domínio, a maioria em ligação com a indústria, e levaram ao desenvolvimento de um modelo de ligação indústria/ensino e pesquisa original.

O CEIC integrou em seu currículo, no Brasil, um ensino presencial feito por professores franceses. Os ensinamentos são realizados nos campos em que o aporte do conhecimento francês é necessário.

## IC e a formação de recursos humanos no Brasil

O curso de especialização, como tal, favorece os aspectos metodológicos, mas não permite o desenvolvimento de pesquisa nem a aplicação direta dos resultados no plano industrial. É neste nível que acordos específicos foram feitos entre o INT, diversas universidades brasileiras e a Universidade Aix-Marseille III, para que um programa em nível de pesquisa e ligação com a indústria pudessem ser desenvolvido no Brasil.

Para isto, as equivalências são dadas pela Universidade francesa para os alunos que fizeram e foram aprovados no conjunto dos cursos teóricos, o que lhes permite obter ao mesmo tempo o certificado de especialização brasileiro e o diploma francês de DEA. Assim, é feita a abertura para a pesquisa através do doutorado.

Ressaltamos que a escolha dos estudantes brasileiros que podem ter acesso ao DEA - que lhes permite ter um duplo diploma - é efetuada por um conjunto de universidades brasileiras, que, pelo controle dos conhecimentos teóricos, representam a garantia da qualidade dos estudantes que vão seguir seus estudos na universidade francesa.

A segunda parte do trabalho consiste em desenvolver uma dissertação, ao mesmo tempo teórica e de pesquisa prática, em ligação com uma aplicação ou transferência dos conhecimentos adquiridos para o meio industrial. Após a validação do trabalho no Brasil (o trabalho é realizado em ligação estreita com a universidade francesa, e os estudantes são co-orientados por professores brasileiros), os estudantes defendem a dissertação na França e são avaliados com vistas à obtenção do DEA francês.

Assim nasceu um sistema de trabalho presencial, seguido de um trabalho ao mesmo tempo presencial e à distância, moderno, pré-configurando os sistemas de trabalho e de criação do conhecimento que os estudantes encontrarão nas empresas.

Atualmente, o CEIC é dado em cinco diferentes cidades brasileiras através de parceria do INT/IBICT com diversas universidades: UFRJ, UFRN, UFBA, UNA, o que permitiu uma disseminação dos conhecimentos muito rápida com uma economia de meios mais uma alta qualidade de ensino e pesquisa. Por outro lado, os resultados assim obtidos são capitalizados a cada ano sob forma de CD-ROM, o que permite aos novos estudantes beneficiarem-se das contribuições passadas.

A análise deste modelo de ensino, único em seu gênero, conduziu ao enriquecimento recíproco no domínio da inteligência competitiva. Os estudantes, em sua maioria, trabalham e desejam adquirir competência em um novo campo, competência necessária para dar continuidade a seu trabalho na empresa. Alguns deles, quando as condições de trabalho assim o permitem (oriundos do meio universitário ou de grandes empresas), continuam através da pesquisa, principalmente centrada na metodologia e sua aplicação no Brasil.

Neste sentido, desenvolve-se todo um conjunto de pesquisas que conduz a diversas publicações científicas, *que funciona em um modelo de rede, ou*

*melhor, de um laboratório internacional sem muros.* Isto permite, ao mesmo tempo, desenvolver os aspectos culturais e a velocidade de trabalho indispensável neste campo. Uma tese, por exemplo, deve ser concluída muito rapidamente; caso contrário, os trabalhos empreendidos serão inúteis, uma vez que o progresso das tecnologias e os conceitos evoluem rapidamente no domínio da inteligência competitiva.

Pode-se dizer, portanto, que este modelo único constitui uma experiência extraordinária, que coloca em evidência a possibilidade de criar novas vias de cooperação internacional no campo do ensino e da pesquisa. As metodologias são diferentes, as modalidades de trabalho também, e a introdução em todos os níveis de um componente de pesquisa é muito importante, sancionada no plano científico pelas publicações internacionais, pelas dissertações e teses, ressaltando ao mesmo tempo a originalidade da iniciativa, sua contribuição para o Brasil, mas também a busca da qualidade constante que anima a cooperação.

Aplicando os conceitos da inteligência competitiva ao ensino e à pesquisa, nascidos da cooperação, assegura-se ao mesmo tempo a pertinência dos ensinamentos, o domínio dos diplomas em nível nacional e a garantia da qualidade necessária ao reconhecimento industrial e acadêmico nacional e internacional do trabalho realizado. Assim, o funcionamento de um sistema de Inteligência na empresa deverá estar voltado para o futuro e, geralmente, usar métodos ou conjunto de metodologias diferentes das usadas no passado. Da mesma forma, no ensino, está claro que é necessário, para ter bons resultados, distanciar-se dos sistemas convencionais e inovar, muitas vezes correndo o risco de não ser compreendido por aqueles mais ligados às tradições, voltados mais para o passado do que para o futuro.

### 5.3 Conteúdo programático de um curso de inteligência competitiva

Na realidade, a inteligência competitiva representa um *mix* de disciplinas ligadas às ciências sociais (por exemplo, administração e ciência da informação) e um conjunto de habilidades tecnológicas ligadas à área de exatas (por exemplo, tecnologia da informação, estatística).

Para ensinar IC, é necessário um completo entendimento das competências necessárias para desenvolver a inteligência. Se colocados de forma bastante sintética, os objetivos básicos das atividades de inteligência competitiva relacionam-se a:

- apoiar a gerência nas decisões, nos níveis estratégico e tático, por meio de informações resultantes da observação e análise do ambiente externo e da avaliação dos impactos das tendências e sinais de mudança nas áreas de negócio da empresa;
- apoiar a revisão das estratégias tecnológicas e empresariais;

## IC e a formação de recursos humanos no Brasil

- ampliar e aprofundar o conhecimento sobre aspectos críticos para o sucesso da empresa;
- incentivar a postura estratégica e a visão de futuro nos níveis gerencial e técnico.

Neste caso, que conjunto de disciplinas atenderá à necessidade de formação dos profissionais brasileiros que deverão executar tais atividades?

Não é uma pergunta de fácil resposta. A nosso ver a base de um programa de pós-graduação em inteligência competitiva são as ciências sociais, evidenciado pelo foco na administração estratégica, no *marketing*, na ciência da informação e da comunicação. Ao mesmo tempo, ensinamos disciplinas relacionadas à tecnologia da informação, metodologia de pesquisa, análise e interpretação estatística. Com efeito, estamos mesclando áreas, o que constitui, uma tendência do século XXI, período em que cada vez mais é necessário ter visão global e as disciplinas cada vez mais estarão entrelaçadas, em um esforço de complementação.

Na busca de estabelecer o conteúdo programático de um curso que contemplasse as etapas do processo de IC (planejamento, coleta, gestão, análise e disseminação), identificamos os pontos considerados chave na formação de um profissional de inteligência e, tendo estas premissas como pano de fundo, passamos a montar o que seria o conteúdo programático do curso de especialização em inteligência competitiva.

Como dito anteriormente, o curso começou com uma feição essencialmente tecnológica, tendo evoluído para uma visão mais ligada ao gerenciamento dos sistemas e ao mercado.

### 6 CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM IC

O 1º Curso de Especialização em Inteligência Competitiva (CEIC), pós-graduação *lato sensu*, (Coelho, 1997), foi realizado em 1997, estabelecendo uma parceria entre o Ministério da Ciência e Tecnologia/Instituto Nacional de Tecnologia/Divisão de Informação Tecnológica; Ministério da Ciência e Tecnologia /Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia – IBICT/Departamento de Ensino e Pesquisa; Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ/ Escola de Comunicação, através do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação (PPGCI); Université Aix-Marseille III/Centre de Recherches Retrospectives de Marseille - CRRM (Marselha - França); Fundação Brasileira de Tecnologia da Soldagem (FBTS). Contamos, também, com a colaboração do Georgia Institute of Technology e dos parceiros iniciais do projeto: Petrobras e Instituto de Pesquisa Tecnológica do Estado de São Paulo.

### 6.1 Objetivos do CEIC

O propósito geral do curso é "oferecer oportunidade para atualização e especialização no campo de sistemas de informação estratégica, voltados para a melhoria da competitividade, apresentando metodologias e tecnologias de apoio à implantação de sistemas de inteligência competitiva".

Mais especificamente, o curso aborda a questão da hipercompetição e da hiper-informação e as metodologias e técnicas que estão sendo desenvolvidas para implementação de sistemas que permitam às empresas contar com informações estratégicas de apoio à tomada de decisão, avaliando o estado-da-arte, discutindo experiências práticas e prospectando caminhos futuros.

O curso procura desenvolver nos alunos a capacidade de adequar e utilizar técnicas desenvolvidas em outros países, considerando aspectos econômicos, organizacionais e humanos particulares do Brasil. São analisados e operados sistemas computacionais que consubstanciam tecnologias de gestão da informação (como Dataview, Datalist, Infotrans, TOAS/Vantage Point, AIRA, Idealist), desenvolvidos por instituições francesas, alemãs, americanas e brasileiras.

Por se tratar de um novo campo de estudo, um dos objetivos é apresentar aos alunos diferentes linhas de pensamento na área de inteligência competitiva, incluindo a vinda de professores estrangeiros, oriundos da França e Estados Unidos. O curso conta com abordagens teóricas e práticas, sendo estimulado o uso de estudos de caso, para permitir que os alunos tenham continuamente contato com experiências reais de outras empresas e possam construir, a partir do conjunto de informações obtidas, o seu próprio modelo.

Como veremos nos quadros apresentados a seguir, o perfil dos alunos que se interessam pelo curso é extremamente diversificado, em termos de experiência e formação. Assim sendo, oferecemos, quando necessário, algumas disciplinas "introdutórias", visando ao nivelamento dos conhecimentos de cada turma.

### 6.2 Conteúdo Programático do CEIC

Como observado anteriormente, o CEIC começou com um conteúdo essencialmente tecnológico e hoje, em função das necessidades identificadas a partir de avaliações dos alunos e entrevistas com candidatos, é muito mais gerencial. A disciplina núcleo do curso, Sistemas de Inteligência Competitiva, é complementada por outras quatro que integram as etapas do processo de IC: Planejamento e Estratégias Competitivas, Sistemas de Comunicação e Informação, Gestão do Conhecimento e Técnicas de Análise e Prospecção. A integração das disciplinas com o sistema de IC é apresentada a seguir. Como já dito, o conteúdo do curso teve uma mudança bastante grande em relação ao seu enfoque, desde a primeira experiência - ainda restrita a um público alvo limitado e ligado à área de C&T - até o modelo atual, representando uma guinada do tecnológico/instrumental para um perfil mais gerencial.

## IC e a formação de recursos humanos no Brasil



Fig. 3 – Conteúdo programático do CEIC

### 6.3 Evolução do CEIC

O crescimento do CEIC foi bastante rápido tanto em relação ao número de alunos quanto à abrangência geográfica. Dos 12 alunos de um curso fechado em 1996, passamos a cerca de 110 alunos em cinco diferentes estados brasileiros em 2000. Esta evolução só foi possível graças ao trabalho em parceria. Dadas as dimensões continentais do Brasil, seria quase impossível termos alunos dos diferentes estados freqüentando aulas uma vez por semana no Rio de Janeiro. Da mesma forma, seria extremamente complexo coordenar diretamente cursos em diferentes regiões do país.

A solução encontrada foi o estabelecimento de parcerias com universidades brasileiras nos locais onde havia uma demanda identificada para o curso. Assim sendo, foram feitas parcerias com as universidades federais do Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte e Bahia, com o Centro Universitário de Ciências Gerenciais (UNA) de Minas Gerais, possibilitando a realização do Curso de Especialização em Inteligência Competitiva no Rio de Janeiro, Brasília, Natal, Salvador e Belo Horizonte. Há demanda de diversas instituições que gostariam de sediar o curso em outras cidades brasileiras. A oferta de cursos de curta duração - em geral 20 horas - tem sido feita, principalmente, através da disciplina de Inteligência Competitiva em cursos de especialização, voltados para a área gerencial ou tecnológica.

#### 6.4- Perfil dos Alunos

Dadas as características da inteligência competitiva, o perfil do aluno que procura o curso é bastante diversificado, em termos de área de formação básica, formação complementar, nível de experiência e idade.

A formação básica inclui quase todas as áreas do conhecimento, com predominância da engenharia, biblioteconomia, administração e processamento de dados. Em relação à formação complementar, mais de 50% já tinham algum tipo de pós-graduação, sendo a maioria cursos de especialização.

O nível de experiência e idade também é bastante diversificado, havendo alunos recém-formados e outros já perto da aposentadoria. Este dado é interessante porque é revelador do que ocorre no Brasil, a exemplo de outros países, onde a busca por cursos de pós-graduação aumenta em função da necessidade de complementação da formação pelos recém-graduados e de atualização por parte dos que já têm experiência, em face da velocidade das mudanças que torna mandatório estar a par das novas tecnologias e metodologias. Com relação aos setores de atividade, preponderam os alunos oriundos do setor industrial e de serviços (27%), seguidos por aqueles advindos de órgãos do governo (26%). Estes últimos concentram-se sobretudo no curso de Brasília, sede do governo federal.

#### 6.5 Conexão ensino/pesquisa

Como já foi dito, mediante de acordo assinado com a Université Aix-Marseille III, os alunos do Curso de Especialização em Inteligência Competitiva podem candidatar-se à obtenção do Diplôme d'Études Approfondies na área de Ciência da Informação, Monitoramento Tecnológico e Inteligência Competitiva, oferecido pelo Centre de Recherches Retrospectives de Marseille (CRRM).

Os créditos obtidos no CEIC são válidos para a Univ. Aix-Marseille III, já que há equivalência entre as disciplinas e participação dos professores daquela universidade no curso brasileiro. O programa complementar inclui uma viagem de cerca de duas semanas à França para participação em Seminário da Universidade Aix-Marseille III e visitas a empresas e instituições francesas com atuação na área de inteligência competitiva.

Para a elaboração da dissertação (*memoire*), os alunos contam com a orientação dos professores membros do grupo de pesquisa do CRRM e são co-orientados, localmente, por professores do CEIC. Após aprovação no DEA, o aluno pode prosseguir seus estudos e pesquisas através do Doutorado no CRRM/Université Aix-Marseille III. O processo a ser seguido é o mesmo adotado durante o DEA, ou seja, o aluno, durante a elaboração da tese, é orientado pelo grupo de pesquisa francês e co-orientado por doutores brasileiros.

O mais interessante nesta metodologia é que os alunos aproveitam as experiências, conhecimentos e metodologias do grupo de pesquisa francês, unidos à

facilidades de comunicação aportadas pelas novas tecnologias de informação e telecomunicação, e fazem uma aplicação direta na sua realidade organizacional brasileira. Isto seria virtualmente impossível se os alunos permanecessem na França durante o período de elaboração da tese, completamente distanciados do dia-a-dia da organização e das contínuas mudanças que ocorrem na vida do país. Não podemos esquecer que a rapidez das mudanças afeta a inteligência competitiva de uma maneira talvez muito mais intensa que as demais áreas.

Acreditamos que o fato de o CRRM privilegiar, incentivar a elaboração de tese vinculadas à aplicação na organização, dá ao trabalho de pesquisa uma nova dimensão, que é a efetiva possibilidade de se estar construindo novos modelos em inteligência competitiva, aplicados à realidade brasileira, à nossa cultura organizacional. Isto é extremamente importante, uma vez que, a partir das experiências de outros países, fica claro que há estreita vinculação entre o modelo de sistema de Inteligência Competitiva adotado e os aspectos culturais, únicos em cada país. À medida que as teses forem concluídas, poderemos falar, efetivamente, em uma inteligência competitiva brasileira, com características próprias, adaptada realmente à nossa realidade. Este é um novo modelo de ensino e pesquisa, moderno, atual, globalizado, que faz uso do benefícios das novas tecnologias. E que dá à globalização um sentido maior: ela nos permite o acesso ao conhecimento existente em nível mundial, com a assistência de pesquisadores/professores de alto nível, e, ao mesmo tempo, viabiliza a sua aplicação imediata em nível local, sem os problemas decorrentes do distanciamento físico. Os benefícios desta "globalização" são evidentes.

### 7 CONCLUSÃO

O ensino da Inteligência Competitiva no Brasil está em expansão como resultado do crescente reconhecimento da informação como ferramenta estratégica fundamental para apoio à tomada de decisão. O cenário brasileiro e mundial, hoje, exige que as instituições tenham um posicionamento pró-ativo em relação à concorrência e ambiente externo, tendo capacidade de antecipar as mudanças e decidir com maior grau de certeza. O profissional que deve estar à frente deste processo 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. Os cursos nesta área, sejam em nível de graduação, pós-graduação ou extensão, devem buscar atender a estas necessidades, formando profissionais que tenham a visão das questões técnicas, humanas e culturais que estão envolvidas no processo de inteligência competitiva.



## 8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARNDT JR., Walter D. *User-directed competitive intelligence: closing the gap between supply and demand*. London : Quorum Books, 1994.

BENTLEY, Samuel. Drexel, others push forward with CI graduate programs. *Competitive Intelligence Magazine*, v. 2, n. 4, p. 33-34, oct./nov. 1999.

COELHO, Gilda Massari. *Intelligence compétitive comme support à la compétitivité des entreprises bresiliennes: formation des ressources humaines et assistance technologique*. Marseille : [s. n.], 1997. (Memoire, DEA).

DOU, Henri. *Veille technologique et compétitivité*. Paris : Dunod, 1995.

DOU JR, Jean Marie ; LEITZMAN, Mylène; DOU, Henri. Actionable competitive intelligence for SMEs. *In: COLLOQUE A3F, Sophia Antipolis, 2000*. [S. l. : s. n., 2000?].

HERRING, Jan. Producing CTI that meets senior managements needs and expectations. *In: COMPETITIVE TECHNICAL INTELLIGENCE SYMPOSIUM, Boston, 1997 MA. Proceedings...* Alexandria, VA : SCIP, 1997.

JEQUIER, Nicolas; DEDIJER, Stevan. Information, knowledge and intelligence: a general overview. *In: JEQUIER, Nicolas; DEDIJER, Stevan. (Ed.). Intelligence for economic development: na inquiry into the role of the knowledge industry*. Oxford : Berg, 1987.

## Competitive Intelligence and Training of Human Resources in Brazil

Discusses the present context of the information society, the development of competitive intelligence and knowledge management, training of human resources, and the proposal for dissemination of competitive intelligence in Brazil. The methodology used for setting up the Brazilian courses and the results achieved are presented, as well as the proposals for improvement. The conclusion is that teaching on competitive intelligence is gaining ground as a result of the ever-growing acknowledgement of information as a fundamental strategic tool in support to the decision-making process.

**Keywords:** *Competitive intelligence; Information professional; Information management; Knowledge management; Teaching on the information science; Teaching on competitive intelligence in Brazil.*

---

### Gilda Massari Coelho

Doutora em inteligência competitiva pela Université Aix-Marseille III; Chefe da Divisão de Informação Tecnológica do Instituto Nacional de Tecnologia - INT/MCT. Email: [gildamas@int.gov.br](mailto:gildamas@int.gov.br)

### Henri Dou

Professor doutor, diretor do Centre de Recherche Retrospective de Marseille - CRRM da Université Aix-Marseille III, França. Presidente da *Société Française de Bibliométrie Appliquée – SFBA*. Email: [dou@crrm.univ-mrs.fr](mailto:dou@crrm.univ-mrs.fr)

---