



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIAS E**  
**CONTABILIDADE**

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO**

**VINÍCIUS SILVA ALMEIDA**

**A IMPLEMENTAÇÃO DAS PRÁTICAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NO**  
**FAZER DOS PROFISSIONAIS DE SECRETARIADO EXECUTIVO**

**FORTALEZA**

**2023**

VINÍCIUS SILVA ALMEIDA

A IMPLEMENTAÇÃO DAS PRÁTICAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA PELOS  
PROFISSIONAIS DE SECRETARIADO EXECUTIVO.

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Graduação em Secretariado Executivo da Faculdade de Economia, Administração, Atuárias e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do grau de bacharel em Secretariado Executivo.

Orientadora: Dra. Luma Louise Sousa Lopes

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Sistema de Bibliotecas

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

A452i Almeida, Vinícius Silva.

A Implementação das Práticas de Inteligência Competitiva no Fazer dos Profissionais de Secretariado Executivo / Vinícius Silva Almeida. – 2023.  
55 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará,  
Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Secretariado  
Executivo, Fortaleza, 2023.  
Orientação: Prof. Dr. Luma Louise Sousa Lopes.

1. Inteligência Competitiva. 2. Secretariado Executivo. 3. Aplicabilidade. 4. Fazer  
Secretarial. I. Título.

CDD 651.3741

VINÍCIUS SILVA ALMEIDA

A IMPLEMENTAÇÃO DAS PRÁTICAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA PELOS  
PROFISSIONAIS DE SECRETARIADO EXECUTIVO.

Trabalho de conclusão de curso  
apresentado ao Curso de Graduação em  
Secretariado Executivo da Faculdade de  
Economia, Administração, Atuárias e  
Contabilidade da Universidade Federal do  
Ceará, como requisito parcial à obtenção  
do grau de bacharel em Secretariado  
Executivo

Orientadora: Dra. Luma Louise Sousa  
Lopes

Aprovada em: 08/12/2023

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Luma Louise Sousa Lopes  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Profa. Dra. Márcia Zabdiele  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Me. Edson Rodrigues  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

## **AGRADECIMENTOS**

A Profa. Dra. Luma Louise pela orientação e ajuda com o desenvolvimento do trabalho.

Ao Prof. Dr. Vicente Melo, pelas instruções iniciais à cerca do projeto.

Aos professores participantes da Banca examinadora, Profa. Dra. Márcia Zabdiele e Me. Edson Rodrigues, pelo tempo, pelas valiosas colaborações e sugestões.

Aos professores, inicialmente contatados e entrevistados, pelo tempo concedido e interesse na participação da pesquisa.

Aos profissionais graduados entrevistados, pela disponibilidade em colaborar com o estudo.

Aos colegas estudantes pelas reflexões, críticas e sugestões recebidas.

A pessoa do servidor técnico administrativo da coordenação do curso de Secretariado Executivo, Me. Edson Rodrigues, pelos inúmeros conselhos, dicas e momentos de psicologia.

A todas as pessoas que me ajudaram no processo da construção dessa monografia

A alguns familiares, pelo apoio contínuo.

## RESUMO

Com o desenvolvimento da sociedade industrial e das tecnologias, não somente as atividades pessoais sofreram impactos, mas também a indústria e o aspecto profissional. Uma das consequências disso é a adoção da Inteligência Competitiva por parte das organizações a suas rotinas e operações. Diante disso, tem-se por objetivo geral compreender como os profissionais de secretariado executivo aplicam as práticas de inteligência competitiva no fazer secretarial. Quanto a metodologia o estudo apresenta uma abordagem qualitativa e classifica-se como descritivo, para além disso, realizou se levantamento por meio de entrevistas semiestruturadas realizada com profissionais graduados em Secretariado Executivo, analisadas através da técnica da análise de conteúdo. Foram entrevistados 4 ex-alunas graduados, atuantes em empresas dos setores público e privado, a escolha das respondentes se deu através de networking e de características adequadas aos objetivos do trabalho. Os resultados da pesquisa mostraram que apesar do desconhecimento específico dos profissionais sobre a área, a graduação permitia aos profissionais uma base ampla, que os possibilita lidarem bem com as práticas de Inteligência Competitiva, especialmente aquelas que já são inerentes da atuação secretarial. Ao passo em que enfrentam o desconhecimento por parte dos gestores e chefes, sobre as características e capacidades reais dos(as) secretários(as) executivos(as).

**Palavras-chave:** Inteligência Competitiva; Secretariado Executivo; Aplicabilidade; Fazer Secretarial.

## **ABSTRACT**

With the development of industrial society and technologies, not only personal activities have been impacted, but also industry and the professional aspect. One of the consequences of this is the adoption of Competitive Intelligence by organizations in their routines and operations. In view of this, the general objective is to understand how executive secretarial professionals apply competitive intelligence practices in secretarial work. As for the methodology, the study presents a qualitative approach and is classified as descriptive, in addition, a survey was carried out through semi-structured interviews carried out with professionals graduated in Executive Secretariat, analyzed through the content analysis technique. 4 graduate alumni working in companies in the public and private sectors were interviewed, the choice of respondents was made through networking and characteristics appropriate to the objectives of the work. The results of the research showed that despite the specific lack of knowledge of the professionals about the area, the graduation allowed the professionals a broad base, which enables them to deal well with the practices of Competitive Intelligence, especially those that are already inherent to the secretarial performance. At the same time, they face a lack of knowledge on the part of managers and bosses about the real characteristics and capabilities of executive secretaries.

**Keywords:** Competitive Intelligence; Executive Secretariat; Applicability; Do Secretariat.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABRAIC - Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva.

DIKW - Data Information Knowledge Wisdom ou Dados Informação Conhecimento Sabedoria.

IC - Inteligência Competitiva.

KIT – Key Intelligence Topics ou Tópicos Chaves de Inteligência.

KIQ – Key Intelligence Questions ou Questões Chaves de Inteligência.

PPC – Projeto Pedagógico do Curso.

SCIP - Society of competitive intelligence professionals ou Sociedade dos Profissionais de Inteligência Competitiva.

SISDF - Sindicato das Secretárias e dos Secretários do Distrito Federal.

TIC - Tecnologias da Informação e Comunicação

TLCE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

UFC – Universidade Federal do Ceará.



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>09</b>
<b>2 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: CONCEITOS, PROCESSO E PRÁTICAS .....</b>	<b>12</b>
<b>3 O FAZER SECRETARIAL .....</b>	<b>20</b>
<b>4 ASPECTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>23</b>
<b>5 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>26</b>
<b>5.1 Apresentação dos Sujeitos e Critérios de Seleção .....</b>	<b>26</b>
<b>5.2 Apresentação dos Resultados .....</b>	<b>27</b>
<b>6 CONCLUSÃO .....</b>	<b>32</b>
<b>7 REFERÊNCIAS .....</b>	<b>35</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADA AOS PROFISSIONAIS DE SECRETARIADO .....</b>	<b>40</b>
<b>APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO.....</b>	<b>41</b>
<b>APÊNDICE C – MODELO DO QUADRO DE ANÁLISE DE CONTEÚDO.....</b>	<b>42</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Tendo um acelerado ritmo de desenvolvimento social e industrial como fator condicionante da atuação profissional, as organizações têm que lidar com um fluxo de informação cada vez mais abrangente, captadas a todo momento e de todas as formas possíveis. Uma das consequências mais notáveis do processo de modernização das indústrias e mercados, encabeçado pela evolução tecnológica e social das últimas eras, foi a consolidação dos saberes de Inteligência Competitiva dentro das organizações.

Para Gomes e Braga (2017), a Inteligência Competitiva (IC) é um processo através do qual ocorre o desenvolvimento das atividades organizacionais, ao mesmo tempo em que também se apresenta como uma ferramenta de competitividade, agindo como um motivador causal e inerente a constituição das indústrias e atividades empresariais.

Ao estudar sobre o tema, identificamos o surgimento da IC, a partir de técnicas utilizadas em conflitos passados (Cardoso J, 2005) e que o desenvolvimento desta foi mais proeminente após o fim da guerra fria. Barros (2008) aponta a criação da *Society of competitive intelligence professionals* (SCIP) em 1976 como seu pontapé inicial. Entretanto, nos tempos atuais, verifica-se que a inteligência competitiva tende a desempenhar um impacto mais direcionado aos indivíduos e elementos constituintes do setor industrial, uma vez que sua utilização se dá principalmente na constituição dos processos decisórios das organizações, com base nas informações necessárias.

Essas informações serão elementos fundamentais a todas as tratativas organizacionais internas, principalmente em relação a competitividade enfrentada nos mercados aos quais as empresas almejam destaque e prosperidade. Ao passo em que utilizam as informações, a comunicação e transparência das ações da empresa, refletem não somente na imagem externa, mas também, na formação de um ciclo de interação entre funcionários e processos, alicerçado no envolvimento e aprimoramento dos mesmos.

A relação entre os elementos organização e comunicação é intrínseca e interdependente, pois a partir da compreensão fenomenológica social sobre a constituição das organizações, onde seus membros atuam ativamente em sua caracterização, a comunicação é o mecanismo que possibilita essa

atuação, estando presente em todas as práticas organizacionais (Florêncio, 2022. p. 43).

Nesse contexto, tendo em vista o caráter polivalente e a flexibilidade profissional, os profissionais de secretariado executivo realizam suas atividades em torno de diversas temáticas, incluindo a informacional, aplicando as competências e práticas ao fazer secretarial, em prol da consolidação de uma efetividade dos processos e atividades desenvolvidas dentro das organizações.

Cientes disso, é importante destacar que, apesar do caráter mais orientado a resultados, decorrentes do histórico de consolidação da área; a inteligência competitiva é uma área de estudos que possui ampla abrangência e potencial de desenvolvimento teórico (Cardoso J, 2008), uma vez que sua base constituinte é a informação, coletadas através de diversas práticas e análises, para que após receberem tratamento e passarem pelos processos de construção dos saberes, alicercem as atuações dos profissionais nas organizações.

Os secretários executivos, por possuírem vasta gama de conhecimentos em diversas áreas de saberes, se apresentam como profissionais desejáveis para aplicação de técnicas, construtos, práticas e saberes que exerçam influência sobre as organizações, visto que é próprio da atuação secretarial, lidar com os fluxos de informações necessárias a todas as partes de um negócio (Albernaz, 2015).

Diante dessa discussão, tem-se a seguinte questão de pesquisa: como os profissionais de secretariado executivo aplicam as práticas de inteligência competitiva no fazer secretarial? O objetivo geral deste trabalho é compreender como os profissionais de secretariado executivo aplicam as práticas de inteligência competitiva no fazer secretarial. Para tanto, tem-se os seguintes objetivos específicos:

- a. Identificar as práticas de inteligência competitiva utilizadas pelos profissionais;
- b. Identificar as atividades realizadas pelos profissionais de secretariado executivo;
- c. Descrever como a inteligência competitiva se entrelaça com o fazer secretarial.

A importância deste trabalho se dá em face da praticamente nula existência de artigos e pesquisas em bases de dados - como SciELO e portal de periódicos

CAPES - que relacionam diretamente a área secretarial com a inteligência competitiva. A partir disso, o estudo torna-se relevante para a comunidade acadêmica, especialmente para as graduações dos cursos de Secretariado, espalhados pelo Brasil, bem como cursos de pós-graduação que apresentem relações com as temáticas abordadas, devido à natureza do trabalho de coletar e analisar a presença das práticas de IC, da efetividade na utilização destas, dos elementos que validem o aprendizado à cerca da área de Inteligência Competitiva aos interessados; e também para a comunidade acadêmica cearense, a sociedade, bem como organizações e indivíduos que trabalhem, ou demonstrem interesse pelo tema central por gerar uma forma de validação do investimento e desenvolvimento profissional e educacional.

## 2 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: CONCEITOS, PROCESSO E PRÁTICAS

Scholte (2002) trata a globalização como um processo de redução de barreiras entre pessoas e nações a nível mundial, uma vez que "Engloba a reconfiguração da geografia social a partir de uma conexão interplanetária entre as pessoas" (SCHOLTE, 2005). Bauman (1998, p. 6) conceitua um lado menos abordado, as consequências humanas, que a Globalização traz, segundo ele "A globalização tanto divide quanto une; divide enquanto une — e as causas da divisão são idênticas às que promovem a uniformidade do globo"

Ao apresentar os pensamentos que permeiam as discussões sobre a competitividade na sociedade industrial moderna, Junior (2008) apresenta a visão desta como campo de batalha, tal qual os de tempos mais antigos, onde conflitos entre povos também foram responsáveis pelo surgimento da Inteligência Competitiva, principalmente em decorrência das evoluções sociais, políticas e econômicas derivadas dos embates travados. Nesse contexto, o conceito de Inteligência Competitiva se estabeleceu na década de 80, em decorrência do fortalecimento das indústrias naquele período e, por consequência, do cenário industrial; além das oportunidades que esse processo passou a ofertar, por meio da globalização.

Para Battaglia (1999, p. 97) apud Stollenwerk (1997), a IC pode ser definida como:

“Um processo formal por meio do qual as informações são coletadas, processadas e disseminadas dentro da empresa nos níveis estratégico e tático, visando à definição e à execução de suas estratégias, bem como a avaliação de sua efetividade”.

De acordo com Battaglia (1999), a IC é capaz de integrar diversos saberes a fim de monitorar e gerar respostas rápidas aos movimentos ocorridos nos mercados. A própria Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva (ABRAIC, 2009 apud. Corsatto; Hoffman, 2013.) apresenta sua definição para IC como:

Um processo informacional proativo que conduz à melhor tomada de decisão, seja ela estratégica ou operacional, composto pelas etapas de coleta e busca ética de dados, informes e informações formais e informais (tanto do macro ambiente como do ambiente competitivo e interno da empresa), análise de forma filtrada e integrada e respectiva disseminação (Corsatto; Hoffman, 2013. apud. ABRAIC, 2009.).

Esse entendimento é apoiado pelo que relata Starec (2009), ao citar que Davenport (2001) destaca o papel das estratégias informacionais para a sobrevivência das organizações no cenário competitivo do mercado. Em conformidade a isso, Tarapanoff (2006) apud. Haeckel e Nolan (1993) afirma que:

Nas corporações, a inteligência é vista como a habilidade em lidar com a complexidade – a habilidade de capturar, compartilhar e extrair significado de sinais da ambiência externa que as possam afetar de forma positiva ou negativa.

Com isso é possível entender que a base fundamental da Inteligência Competitiva se constitui pela captação de informações, e pelo uso adequado das mesmas para auxiliar os processos decisórios e a sobrevivência das organizações em cenários de alto nível de competitividade, por parte dos tomadores de decisões, como defendido por Mendonça e Varvakis (2018).

Dentro da IC, vale a perspectiva da informação como alicerce do processo de tomada de decisão, uma vez que há interação entre ela e outras áreas como gestão da informação e conhecimento, planejamento estratégico, entre outros. Devido a essa interação, houve a integração e o desenvolvimento de práticas e ferramentas que visassem fortalecer a autenticidade e segurança das escolhas feitas através dos processos decisórios.

Com o potencial da assessoria, utilizar as ferramentas do assessoramento junto aos processos decisórios, presentes ao longo das etapas dos ciclos de inteligência competitiva, de acordo com Teixeira G. (1997, p. 85) “garante o caráter globalizador e integrador do planejamento através de um trabalho minucioso e consciencioso de levantamento e coleta de dados.”

De acordo com Lousada e Valentim (2011) apud. Rosseau e Couture (1998, p.65):

As organizações que compreenderam a importância estratégica da informação orgânica, cujos membros podem comunicar rapidamente e sem distorção através da hierarquia, deveriam ter uma vantagem competitiva no que tange a rapidez, a consistência da tomada de decisão, entre outras, sobre aquelas que compreenderam (Rosseau; Couture, 1998, p.65).

Considerando que a Inteligência Competitiva é um processo (Gomes; Braga, 2017), ela pode ser representada na forma de ciclo, composto por etapas, conforme ilustrado no Quadro 1. Embora esse ciclo possa ser representado por diversas constituições distintas, elencadas no quadro citado; Gomes e Braga (2017) elencam 6 subprocessos (ou fases) responsáveis pela existência de toda a Inteligência Competitiva dentro das organizações. Subprocessos esses, que demonstram por si próprios as preocupações referentes a validade dos resultados informacionais obtidos, uma vez que explicitam o refinamento ao quais as informações são submetidas a fim de gerar um saber útil, bem como a qualidade e a prestabilidade dos mesmos.

Quadro 1 – Autores e Ciclos de Inteligência Competitiva

<b>Autores</b>	<b>Etapas do ciclo de IC</b>
<b>Gomes e Braga (2001)</b> 4 fases	“Identificação das necessidades de informação *...+ Coleta [...] Análise da informação *...+ Disseminação” (GOMES; BRAGA, 2001, p.85-88).
<b>Herring (2002)</b> 5 fases	“Planejamento e condução; Processamento e armazenamento da informação; Coleta; Análise e produção; Disseminação” (HERRING, 2002, p.278).
<b>Valentim (2002)</b> 7 fases	“Identificar os ‘nichos’ de inteligência interna e externa à organização; Prospectar, acessar e coletar os dados, informações e conhecimento produzidos internamente e externamente à organização; Selecionar e filtrar os dados, informações e conhecimento relevantes para as pessoas e para a organização; Tratar e agregar valor aos dados, informações e conhecimento mapeados e filtrados, buscando linguagens de interação usuário/sistema; Armazenar através de tecnologias de informação os dados, informações e conhecimento tratados, buscando qualidade e segurança; Disseminar e transferir os dados, informações e conhecimento através de serviços e produtos de alto valor agregado para o desenvolvimento competitivo e inteligente das pessoas e da organização; Criar mecanismos de feedback da geração de novos dados, informações e conhecimento para a retroalimentação do sistema” (VALENTIM, 2002, p.9).
<b>Marceau e Swaka (2002)</b> 5 fases	“Planejamento e direção; Armazenamento e processamento de informações; Coleta e relatórios adequados; Análises e produção; Disseminação” (MARCEAU; SWAKA, 2002, p.183).
<b>Miller (2002)</b> 4 fases	“[...] a identificação dos responsáveis pelas principais decisões e suas necessidades em matéria de inteligência; a coleta de informações; a análise da informação e sua transformação em inteligência; a disseminação da inteligência entre os responsáveis pelas decisões” (MILLER, 2002, p.37).
<b>Amaral et al. (2004)</b> 6 fases	“Determinação de necessidades; Planejamento do trabalho; Coleta das informações; Análise das informações; Disseminação dos resultados; Avaliação dos resultados” (AMARAL et al., 2005, p.73).
<b>Cardoso Júnior (2005)</b> 4 fases	“Identificação dos usuários e determinação das suas necessidades – planejamento do processo como um todo; Reunião das informações; Processamento do material reunido; Disseminação das inteligências para os usuários” (CARDOSO JÚNIOR, 2005, p.134).
<b>Arroyo Varela e Larrosa Jiménez</b>	“Identificação das necessidades de IC; Coleta de informação para a IC; Validação da informação; Análise da informação para obter inteligência;

(2006) 5 fases	Distribuição da inteligência aos que toma decisões” (ARROYO VARELA; LARROSA JIMÉNEZ, 2006, p.133).
Queyras e Quoniam (2006)	“Coleta *-] Materiais [e] fontes; Análise [-] Dados de fonte; Entrega [-] Produtos de informação; Aplicação [-] Resultados da inteligência; Avaliação [-] Desempenho do programa; Plano [-+ Atividades de inteligência” (QUEYRAS; QUONIAM, 2006, p.89).

Fonte: Valentim (2014, p. 55-56).

A primeira etapa consiste na identificação das necessidades de inteligência. Esta é a parte inicial do ciclo, onde se evidencia a importância do planejamento estratégico e da vigilância dos ambientes, uma vez que o futuro da organização se dará a partir da priorização dos planos futuros mais relevantes e que garantam vantagem competitiva, frente a determinado estímulo. Baseando em Minarelli (2021), pode-se afirmar que é aqui onde são percebidas as oportunidades, e se inicia o desenvolvimento voltado a produção de um bem, nesse caso a informação.

Nessa fase, é possível encontrar uma série de práticas, aqui denominadas práticas de Inteligência Competitiva, conforme destacado no quadro 2:

Quadro 2 - Práticas de IC na etapa “Identificação das Necessidades”

Prática
Estratégia de negócios/corporativa
Desenvolvimento de vendas/negócios
Decisões de entrada de mercado
Desenvolvimento de produtos

Fonte: Adaptado de Calof (2017)

A segunda etapa consiste na identificação das necessidades de informação. Este subprocesso, além da continuidade do anterior, se destaca por apresentar os *Key Intelligence Topics* (KITs) e *Key Intelligence Questions* (KIQs), dois elementos próprios da Inteligência Competitiva responsáveis por “Definir as verdadeiras necessidades de inteligência de uma organização, e fazê-lo de forma a que seus resultados levem os executivos a agirem em consequência” (Prescott e Miller apud. Herring, 2002). Essas consequências podem produzir 3 tipos de KITs: a) ações e planos estratégicos, b) alertas antecipados e c) informações dos outros players. A partir do surgimento dos KITs, é que os KIQs passam a existir, uma vez que sua principal função é destrinchar e especificar melhor as questões presentes, enquanto busca responder as questões mais relevantes aos KITs.



A terceira etapa consiste na coleta das informações. Este subprocesso se debruça sobre a ampla gama de fontes informacionais, demonstrada no quadro 3, e a classificação dessas mesmas fontes, quanto a origem, o uso, o grau de coleta e a confiabilidade das informações obtidas. Devido a esse intenso fluxo de informações obtidas, o armazenamento corresponde a um processo gerencial, podendo atuar como otimizador e regulador do acesso, evitando o que Starec (2002) define como um paradoxo dos tempos atuais, a dificuldade de encontrar informações relevantes, devido à sobrecarga de informações disponíveis.

Quadro 3 – “Origem das informações”

<b>Fontes de Informação</b>
Sites da internet
Publicações (print/online)
Base de dados comerciais
Clientes
Funcionários
Base de dados internas
Especialistas da indústria

Fonte: Adaptado de Calof (2017)

Na etapa de análise de informações, ocorre a conversão de dados em informação, ponto crucial para a sintetização das informações decorrentes dos processos anteriores e apresentação prévia de possibilidades de soluções aos KIQs e KITs. Essa conversão, apesar de poder ser obtida através do uso de diversos métodos analíticos, deve seguir a uma série de métricas que garantem a confiabilidade e utilidade adequada a determinados objetivos, contribuindo com a qualidade dos materiais repassados aos tomadores de decisões.

Quadro 4 – “Métodos mais frequentes para análise das informações”

<b>Métodos</b>
Análise da concorrência
Análise SWOT
Benchmarking
Análise de posicionamento da concorrência
Análise da indústria

Fonte: Adaptado de Calof (2017)

A Disseminação do Produto de Inteligência, penúltima etapa do processo de IC, representa a etapa mais concreta do ciclo de IC, pois é nela que há a

materialização dos resultados das etapas anteriores, e conseqüentemente o contato do cliente de Inteligência com as informações trabalhadas durante o ciclo, conforme mostrado no quadro 5. A escolha de um canal adequado para a entrega do produto, bem como apresentar uma síntese dos resultados impacta no tratamento ao qual o cliente dará ao produto de inteligência, uma vez que os fatores do tempo de vida útil e confiabilidade nas informações obtidas são imprescindíveis a tomada de decisões que contribuam para a solução das questões que tornaram necessária a utilização da inteligência competitiva.

Quadro 5 – “Disseminação do Produto de Inteligência”

<b>Canal/Meio de divulgação dos produtos de inteligência</b>
E-mail
Apresentações/Briefings
Bases de dados
Newsletter
Alertas/relatórios impressos
Intranet

Fonte: Adaptado de Calof (2017)

A última fase do processo de IC é a avaliação dos Produtos de Inteligência que, embora já se tenha um início na etapa anterior, se solidifica nessa última. Aqui, o cliente de inteligência pode identificar o impacto dos resultados, ao passo em que agora ele possui o controle sobre as próximas ações a serem tomadas, sejam elas de monitoramento e aplicação das soluções apresentadas ou de correção de ajustes necessários. A constatação da eficácia e da qualidade das informações, gera impacto no aperfeiçoamento dos processos e políticas internas, na sobrevivência e constituição de vantagem e diferencial competitivo, tendo como principais métodos de avaliação, a satisfação com a realidade avaliada, o desempenho obtido com a utilização dos resultados, a continuidade e equidade do planejamento estratégico de acordo com indicadores internos e decisões feitas (Calof, 2017). Como mostrado no quadro 6, os modelos mais utilizados para apresentação dos resultados são:

Quadro 6 - “Avaliação dos Produtos de Inteligência”

<b>Métricas de avaliação</b>
<b>Satisfação do cliente</b>
<b>Decisões tomadas</b>
<b>Desenvolvimento de novos produtos ou serviços</b>
<b>Produtividade da inteligência competitiva</b>

### Aprimoramento de estratégias

Fonte: Adaptado de Calof (2017)

Uma vez que o produto resultante do processo de inteligência esteja em plena conformidade com o planejamento estratégico, que originou toda motivação por trás da aplicação da IC, o resultado obtido através do ciclo, passa a ser analisado com o intuito de comprovar a efetividade da geração de conhecimento, de forma a executar e otimizar as metas pretendidas no início do processo. Essa etapa é relevante, pois somente após a conclusão se pode projetar novos desenvolvimentos com ciência das oportunidades e das consequências as quais cada uma acarretará para a organização, todos que a compõem e interagem.

Aqui, constata-se uma característica importante da IC: a prerrogativa de desenvolver a capacidade de aprendizado dentro das organizações, e utilizar o aprendizado como diferencial ao mercado.

De acordo com Hilsdorf (2018) Empresas que utilizam com maestria a inteligência competitiva aprendem mais rápido e implantam mudanças e inovações com mais eficácia que seus concorrentes. Estas empresas são percebidas como visionárias pelo mercado.

Uma vez que por se desenvolver baseado em pilares como os de gestão estratégica e conhecimento, o uso da hierarquia *Data Information Knowledge Wisdom* (DIKW) proporciona além de uma gama de subprocessos, uma melhor percepção acerca dos movimentos dos fluxos informacionais e dados obtidos com o monitoramento dos ambientes que exercem influência sobre as organizações.

A utilização da Inteligência Competitiva por parte das empresas demanda uma adaptação às mudanças causadas e, por consequência, um certo processo de aprendizagem. Observa-se que essa hierarquia de saberes desempenha um papel versátil e relevante, uma vez que, além dos aspectos inerentes a sua constituição, a evolução da transformação de dado em saber, pode também agir como sinalizador de filtro das informações em diferentes processos, e ainda como mostruário do desenvolvimento de determinada informação a quem for necessário.

Com base nesses conceitos, pode-se entender um pouco melhor a forma com a qual a Inteligência Competitiva passou a deter um caráter importante de manutenção do clima e da própria estrutura organizacional, ao mesmo tempo em que é uma das detentoras do poder sobre o funcionamento do mercado e das ações

estratégicas de uma empresa, que podem unir ou separar os indivíduos e organizações, conforme se dá a obtenção de informações relevantes.

Este trabalho apresenta a área de Inteligência Competitiva – de forma direta e simples, em sua construção - buscando auxiliar na implementação desse construto dentro de uma organização, proporcionando equilíbrio das atividades organizacionais e otimização dos processos internos, tendo em vista a atuação dos profissionais secretariais.

A partir disso, subentende-se que o desenvolvimento pessoal, além do profissional, é um requisito para o pleno funcionamento da área de inteligência, devido aos aspectos dos processos sociais e dos relacionamentos presentes nas etapas do processo de IC, principalmente na constituição de redes de colaboradores que dão origem, ou constituem, as fontes de informação.

De acordo com Cardoso Junior (2008, p. 156) embora essas redes tenham caído em desuso, devido sua dificuldade e complexidade de gerenciamento, o surgimento das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) trouxe de volta essa ferramenta, além de gerar novas possibilidades, devido as características de flexibilidade e adaptabilidade.

O conhecimento das competências profissionais e extraprofissionais dos integrantes de uma organização empresarial é essencial para que a Inteligência Competitiva possa estruturar redes humanas de colaboradores alinhadas com os objetivos da corporação.

Cardoso Junior (2008, p. 159) ainda afirma que

Toda e qualquer organização que depende da pesquisa externa (busca exógena) de informações para sobreviver, extinguir-se-á rapidamente se não se esforçar por identificar fontes exteriores e se ligar a elas.

Essas falas confirmam que a complexidade de ações a serem executadas durante as etapas dos processos de aprendizado orgânico, requerem profissionais capazes de contribuir ainda mais com sua dinamicidade, especialmente quando se verifica a necessidade da existência da contrainteligência e da manutenção de sigilo informacional, como resposta ao próprio dinamismo, velocidade dos mercados e atuação dos demais *players*.

### 3 O FAZER SECRETARIAL

Embora historicamente a profissão de Secretariado esteja relacionada a atividade de auxiliar líderes de povos antigos, como sumérios, nos tempos atuais a profissão demonstra ainda uma das características mais importantes a sua sobrevivência, a adaptabilidade.

Segundo o Sindicato das Secretárias e dos Secretários do Distrito Federal (SISDF):

Com o decorrer do tempo, o secretariado foi se adaptando às novas demandas das sociedades e se adaptando às tecnologias de cada época, como as ferramentas e técnicas da escrita e da comunicação, da organização e gestão documental, do mapeamento e controle de processos, dentre outras atividades.

A partir de estudos como o de Bortolotto e Willers (2007), pode-se identificar entre os profissionais de secretariado executivo, a capacidade de adaptabilidade e flexibilidade frente às informações e mudanças trazidas pelas mesmas a sua atuação. Essas características dizem respeito diretamente ao aprendizado e a gestão de informações que inevitavelmente passam por eles. Em decorrência de sua atuação nas organizações, essa constatação é reforçada visto que, de acordo com Medeiros e Hernandes (1999) “O profissional de hoje, é um solucionador de problemas em quem o executivo confia e delega atividades extremamente importantes, com toda confiança.”

No quesito puramente profissional, a confiança para com os profissionais de secretariado executivo, pode-se atribuir a associação dos traços femininos à profissão com o ingresso das mulheres no mercado de trabalho durante o período pós Segunda Guerra Mundial, onde “o perfil profissional das secretárias naquele momento histórico refletia em partes o papel da mulher na sociedade: do cuidado, da organização, da atenção” (Reis & Marreira, 2018; Müller, 2021, p. 107). Enquanto do quesito geral, da posição dos profissionais, a confiança se estabelece mediante as comprovações de efetividade em meio a oportunidades captadas, pelo papel que exercem, o que Nascimento (2012) justifica pela “necessidade de interação constante desta área com outras disciplinas”.

Além dessas características sobre o fazer dos secretários e secretárias executivas, a interdisciplinaridade despertada e desenvolvida na formação dos profissionais garante a preparação para atuação em diversas áreas, como defendido

por Müller e Sanches (2014), possibilitando a responsabilidade por fortalecer a gerência das interações que formam o capital intelectual de uma organização. Uma vez que este é composto pelas pessoas, as políticas internas e as relações com o mercado.

Com isso, é possível inferir que a atuação secretarial não se limita em nenhum aspecto ao que alguns teóricos, como Bortolotto e Willers (2007), chamam de competências técnicas. Pelo contrário, essas competências englobam o trabalho dos profissionais, desenvolvendo-se principalmente a partir da observação dos ambientes de trabalho dos mesmos, e de análises dos profissionais sobre os cenários, principalmente externos, aos quais eles possuem acesso.

Dentre esta gama de competências, merecem ser destacadas a gestão de conhecimento, sistemas de informações e comunicação como competências chave a atuação dos profissionais, frente as alterações contínuas dos ambientes informacionais, as quais esses interagem continuamente. Aqui, é comum atribuir o papel do secretariado executivo dentro da esfera informacional de uma organização, como agente de execução de uma liderança situacional voltada a atuação otimizada, embasada pelas estratégias da organização.

A teoria da liderança situacional, proposta por Hersey e Blanchard (1986) diz que um líder só será de fato eficaz, se souber adaptar adequadamente sua liderança às exigências oriundas do ambiente, tendo em consideração a maturidade do indivíduo ou grupo, responsável pela execução das tarefas.

Brito, Nunes e Pontes (2013, p.10) afirmam que “o estilo de liderança exercido pelos profissionais depende da situação que estes enfrentam, comprovando que os Secretários Executivos exercem a liderança situacional.”

Embora esteja correta, essa atribuição aborda apenas uma parte do fazer secretarial focada na gestão da cadeia de informações. Para além disso, o profissional de secretariado deve ser, de acordo com o Projeto Pedagógico do Curso (PPC) de Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará (UFC), capaz de analisar, interpretar e articular conceitos e realidades inerentes às organizações empresariais e não empresariais, além de poder desenvolver em seu campo de atuação, e na própria atuação, atividades referentes a administração e a outras frentes de gestão, como de recursos e ativos que constituem a organização, além de funções de coordenação, assessoria e mediação em situações de alto grau de relevância, como

conflitos pessoais, setores e ambientes, bem como, contribuir para com a imagem pública do seu local de trabalho.

Contribuir para o fortalecimento da imagem ética e socialmente alinhada as ocorrências dos ambientes externos de uma organização, e a responsabilidade em exercer um papel de liderança, geralmente, situacional são reflexos de uma atuação pensante, polivalente e humanizada.

“Não mais fazemos e, sim, pensamos sobre os fazeres: planejamos, organizamos, executamos, direcionamos e controlamos todas as ações que nos cabem, numa rotina cada vez mais diversificada e abrangente” (Mazulo e Liendo, 2019, p. 10).

Por fim, por conta das semelhanças encontradas entre o processo de inteligência competitiva, e o fazer dos profissionais de secretariado executivo, pode-se presumir que estes têm o potencial adequado para atuarem como agentes de IC, uma vez que a graduação desenvolve nos profissionais, as características e habilidades necessárias a práxis efetiva da área.

## 4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este estudo utiliza a abordagem qualitativa, devido ao caráter flexível de pesquisas dessa natureza, que permitem que o pesquisador se posicione no momento de interpretar os resultados obtidos, levando em consideração as características próprias da temática pesquisada.

Considerando, no entanto, que a abordagem qualitativa, enquanto exercício de pesquisa, não se apresenta como uma proposta rigidamente estruturada, ela permite que a imaginação e a criatividade levem os investigadores a propor trabalhos que explorem novos enfoques (Godoy, 1995).

Esta pesquisa também se classifica como pesquisa descritiva que, segundo Marconi e Lakatos (2001, 2005), visa aproximar o pesquisador do tema, familiarizando-o com os fatos e fenômenos relacionados ao problema estudado. Gil (2002) “As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial à descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”

A pesquisa deu-se por meio de levantamento realizados junto ao lócus e aos indivíduos adequados aos critérios de interesse de aplicação e investigação, apresentados e detalhados a seguir.

Levantamento é a pesquisa realizada para conhecimento e descrição de comportamentos e de características de indivíduos por meio de perguntas diretamente aos próprios indivíduos [...] Geralmente não se entrevistam todos os indivíduos, apenas uma amostra significativa (Nascimento, 2016).

Quanto ao método de obtenção de dados, o estudo utilizou-se de entrevistas semiestruturadas. A seleção de sujeitos participantes da pesquisa se deu de 2 formas diferentes, porém ambas por acessibilidade e conveniência. A primeira sendo através de networking, principalmente em meio as redes sociais do autor, sondando possíveis respondentes, e a segunda foi através de colaboração com a coordenação do curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará - (UFC), a qual, forneceu informações de contato com ex-alunos do curso, dados esses retirados da base de dados montada e mantida pela própria coordenação, para fins acadêmicos, conforme descrito no Projeto Pedagógico do Curso - (PPC) de Secretariado Executivo.

Os respondentes selecionados constituíram um único grupo. Todas as respondentes eram do gênero feminino e com faixa etária entre 28 e 36 anos. O número total de respondentes foi de 4 profissionais, esse número apresenta uma



realidade com dois fatores principais que explicam a pouca quantidade de respondentes. O primeiro, foi o pouco interesse dos profissionais contatados em participar da pesquisa, em decorrência do formato da coleta de dados e também da temática pesquisada. O segundo motivo foi o conflito de agendas ocorrido com alguns profissionais.

Salienta-se que a seleção dos indivíduos, inicialmente pretendia incluir também o grupo de docentes universitários, mas devido a adequações para com os objetivos do trabalho, apenas ex discentes tiveram progressão para constituir o corpus de entrevistados. Duas consequências interessantes desse grupo de entrevistadas, foi a divisão exata de profissionais que atuavam nos setores público e privado, duas para cada, e que mesmo totalizando um número bem pequeno, houve semelhanças entre as respostas obtidas durante as entrevistas. No contato inicial com os respondentes, foi enviado em anexo o termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) para participar das entrevistas remotas. As entrevistas tiveram duração média de 44 minutos, e apesar de serem realizadas através de videochamadas, tiveram apenas seus áudios gravados e, posteriormente, transcritos para então serem analisadas, após revisão e aprovação das entrevistadas.

Os dados da pesquisa foram analisados a partir da técnica de análise de conteúdo, devido a característica de interpretação dos resultados, a fim de contribuir para uma efetiva resposta aos objetivos da pesquisa, tendo em vista a inerência da subjetividade, defendida por Bardin (1994 apud. Dellagnelo; Silva, 2005), que afirma que “esse método de análise busca inferir os significados que vão além das mensagens concretas.”

Na busca desses significados Bardin (1994, 2011) estrutura a análise de conteúdo em três etapas, sendo elas: 1) pré análise; 2) exploração do material, categorização ou codificação; 3) tratamento dos resultados, inferências e interpretação.

A etapa de pré análise se refere a uma revisão sobre os materiais coletados, sejam eles quais forem, que consequentemente influenciam no planejamento de estrutura do trabalho. Essa fase possui uma organização interna, iniciando pela aplicação de leitura flutuante, de ampla à centrada, precedido pela categorização do material coletado quanto ao tempo de utilização e pela constituição do *corpus* de pesquisa, seguidos também pela formulação dos objetivos e preparação dos materiais para análise.

A segunda, e mais longa, etapa, é onde o pesquisador atribui significado a suas conclusões, após interpretar e analisar os desdobramentos resultantes, ou previstos, dos objetivos. Aqui Bardin enfatiza a utilização da codificação, e seus procedimentos, recorte (que se refere a unidade de registro), enumeração e classificação (agrupamento das unidades de registro segundo características em comum), para obter uma melhor interpretação.

A última etapa, é onde a interpretação alça voo e aborda o que está além dos documentos e dados obtidos, pois segundo Câmara (2013), o interesse do pesquisador está no conteúdo latente, em relação aos resultados obtidos. As inferências são apontadas a partir da condução e instrumentos utilizados na pesquisa, podendo gerar conceitos e proposições que auxiliem durante a análise.

Quanto à própria análise de conteúdo, a princípio optou-se por utilizar um quadro para cada respondente, a fim de facilitar a compreensão e assimilação dos dados obtidos, com as informações transformadas através da aplicação da técnica. Entretanto, para registro e adequação ao modelo tradicional conteudista utilizado na técnica, as informações foram agrupadas em um único quadro, contendo todas as respostas significativas, apresentando como única “inovação” a condensação das unidades de registro, em palavras, por parte do autor.

## 5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 5.1 Apresentação dos Sujeitos e Critérios de Seleção

Os perfis dos respondentes foram 4 profissionais graduadas em secretariado executivo, do sexo feminino com faixa etária entre 26 e 38 anos cujo nível de escolaridade supera apenas o ensino superior completo, havendo até pós-graduação. O tempo de trabalho nas instituições variou de 03 meses a 21 anos, com cargos de nomeadamente a nível operacional-tático, com atribuições e funções tático-estratégicas. As entrevistas tiveram duração de 27 minutos a 1 hora e 30 minutos e foram registradas através de gravação de áudio com a devida autorização das entrevistadas.

Quadro 7 - Perfil dos participantes

Respondentes:	Gênero:	Grau de Instrução:	Faixa Etária:	Cargo:	Tempo de permanência na empresa atual:	Trajectoria profissional dentro da empresa:	Sector de atuação da empresa:
<b>Respondente 1</b>	Feminino.	Pós-Graduada em Comunicação Corporativa.	26 anos.	Analista de Comunicação I.	3 meses.	- - -	Privado - Marketing e Vendas Digitais.
<b>Respondente 2</b>	Feminino.	Pós-graduada.	36 anos.	Secretária Executiva	7 anos.	- - -	Público - Instituição Sem Fins Lucrativos
<b>Respondente 3</b>	Feminino.	Especialista em Gestão Municipal.	38 anos.	Assistent e Técnica Administrativa.	21 anos. Cargos de nomenclatura diferentes com mesmas funções e atribuições.	Estagiária de Serviços Burocráticos; Auxiliar Administrativa; Agente Administrativo; Supervisor de Administração; Encarregada Administrativa.	Público - Órgão Governamental.

<b>Respondente 4</b>	Feminino.	Ensino Superior Completo.	31 anos.	Assistent e Comercial II.	11 meses.	- - -	Privado - Comercial .
----------------------	-----------	---------------------------	----------	---------------------------	-----------	-------	-----------------------

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 5.2 Apresentação dos Resultados.

Para análise das respostas obtidas através das entrevistas foi criado um quadro (APÊNDICE C) com categorias e subcategorias inspiradas pelos trabalhos de Gomes e Braga (2017) e Calof (2017). Essa estruturação foi buscada pensando em alinhar os conceitos mencionados no trabalho com seus objetivos específicos, buscando compreender a ligação entre o fazer secretarial e a Inteligência Competitiva, considerando os pressupostos da análise de conteúdo.

Inicialmente, pode-se presumir com base nas respostas das entrevistadas, e nos dados de perfil dos respondentes, explícitos no quadro 7, que o reconhecimento da existência do cargo e do papel das secretárias executivas ainda é baixo. A própria entrevistada 3 afirmou que: “As atividades que faço são atribuições secretariais, mas não sou reconhecida oficialmente como uma profissional bacharel em secretariado.”

Além disso, o perfil dos respondentes mostra uma realidade tácita aos profissionais da área: apesar da formação e das oportunidades que a universidade oferta aos até então alunos, a realidade do mercado de trabalho secretarial não é a mesma, apresentando uma relação desproporcional, no quesito de empregabilidade na área ou função, entre a formação acadêmico-profissional com a prática e o trabalho.

A primeira categoria a ser analisada, a partir do trabalho de Gomes e Braga (2017), foi a identificação das necessidades de inteligência. Embora nenhum respondente tenha falado diretamente sobre essa etapa, a entrevistada 3 relatou a adoção de protocolos, relacionando-os à categoria, pois em suas palavras: “A utilização de [...] protocolos contribui para ações e atuações mais efetivas e também conhecer e identificar as necessidades de adequação às demandas”.

As demais respondentes não se referiram a essa etapa de nenhuma forma direta, apesar de suas falas deixarem essa questão subentendida, como parte inerente e implícita aos seus fazeres, na função de assessoramento aos chefes e setores as quais apresentavam vínculos mais sensíveis às mudanças observadas, e/ou, experienciadas.

O assessoramento, como definido por Teixeira G. (1997), lida com a questão do planejamento estratégico, visto a identificação das oportunidades que favoreceram a organização em determinados momentos futuros, podendo gerar um diferencial competitivo frente aos ambientes organizacionais (Minarelli, 2021).

A segunda categoria foi a de identificação das necessidades de informação (Gomes; Braga, 2017). Essa categoria apresentou o maior número de variações sobre as unidades de contexto obtidas, presumivelmente devido à estruturação das empresas, da necessidade de informações necessárias ao pleno funcionamento das mesmas e do modelo de negócios adotado por cada instituição.

Nesta categoria foi possível perceber de forma bastante clara, a diferença entre as atuações pública e privada presentes nas rotinas das entrevistadas. Enquanto as primeiras possuem um caráter já orientado a ações de resposta à sociedade, Queiroz (2023) afirma que “o setor público é movido pela necessidade da sociedade”. Às segundas se relacionam muito com o planejamento, a descoberta de oportunidades e a emissão de informações em si, o que com base em Queiroz (2023) pode ser considerado como demanda dos indivíduos.

Aliado a isso, ao analisar as respostas das secretárias executivas, percebeu-se a questão da motivação pessoal e da análise crítica das mesmas sobre o aspecto das necessidades informacionais. Ambas as funcionárias do setor público demonstraram mais criticidade em relação às questões internas aos seus ambientes de trabalho, principalmente da organização e do sistema informacional adotados, enquanto as funcionárias do setor privado destacaram a importância do reconhecimento por parte de suas lideranças sobre suas atuações.

Sobre a influência da motivação no contexto da identificação das necessidades de informação, Teixeira S. (2014, p. 62) entende que “os ambientes afetam a motivação individual, os usos da informação e seus fluxos, tornando importante o entendimento de como o modelo da organização afeta [...] a estrutura, a tecnologia, as tarefas e as pessoas”.

Contrastando com suposições iniciais pré idealizadas pelo pesquisador, apresentou-se uma discrepância em torno das consequências sentidas pela secretária executiva, em relação à disposição das estratégias de negócios, dos desenvolvimentos e das decisões tomadas pelos funcionários com poder de decisão nas empresas.

A terceira categoria diz respeito a aspectos inerentes à origem das informações (Gomes e Braga, 2017). Nela viu-se a maior utilização dos clientes e funcionários enquanto fonte (Calof, 2017), podendo também destacar a existência de bases de dados internos (Calof, 2017) como fontes de informação coletadas nas organizações, mas destaca-se a comunicação e atuação dos profissionais como instrumento próprio de coleta das informações, principalmente através das interações entre funcionários, setores e níveis hierárquicos diferentes, o que de acordo com Florêncio (2022) contribui para a atuação das práticas organizacionais.

Com base nas informações coletadas, pode-se relacionar esta etapa para além do ambiente corporativo, uma vez que a comunicação adequada também pode ser utilizada para os públicos que tenham por interesse as organizações. De acordo com os relatos das respondentes 1 e 4, aqui também há a presença do entrosamento e atuação individual, em busca da efetividade e do alinhamento das competências mais sociais das profissionais, podendo estas terem sido desenvolvidas durante a graduação, ou somente baseado por experiências anteriores, com a anuência da gestão. Para Lousada e Valentim (2011, p. 13) “é fundamental para qualquer organização saber explorar a informação orgânica, pois ela torna-se estratégica quando tratada e utilizada de maneira eficiente”.

Na quarta categoria foram analisados os métodos utilizados para análise das informações. Embora, novamente, nenhuma resposta tenha sido diretamente relacionada a essa categoria, as respostas permitiram ressaltar as diferenças das realidades organizacionais entre as 4 instituições, resultando em posicionamentos opostos das profissionais, frente a essa temática informacional. Observa-se a exclusão da organização onde a respondente 3 atua, por relação a própria natureza institucional, uma vez que por se tratar de um órgão governamental, questões relacionadas a concorrência e indústria, em sentido comparativo, são irrelevantes ao seu funcionamento, segundo a própria entrevistada.

Enquanto as respondentes atuantes no setor privado destacaram questões como detalhamento e organicidade, relacionadas às subcategorias de análise da concorrência, SWOT e Benchmarking - apontadas no estudo de Calof (2017) - as atuantes no setor público se referiram a essa categoria como não relacionada a suas atuações diretas. A entrevistada número 2 afirma “o uso de sistemas e adoção de protocolos é praticamente inexistente.”, isso ressalta o ponto de um modelo de

negócio responsivo às exigências governamentais, como o único fator de orientação e atuação da empresa, e não um enfoque na concorrência.

O próprio estudo de Calof (2017) apresenta uma base de elucidação sobre os fatos apurados através da análise das respostas, aos quais se pode inferir, a influência do setor de atuação das empresas. Neste estudo é apresentado o conceito de inteligência integrada (Ferreira G, 2022 apud. Wormet 2012), como um dos fatores principais, para a diminuição do enfoque do uso da IC sobre a concorrência, percebido ao comparar os trabalhos de Wright e Calof (2006) e Calof (2017), que apresenta essa redução na vigilância dos concorrentes.

Em suma, os achados demonstram uma realidade única da perspectiva de atuação empresarial, uma vez que externalizando essas características percebidas pelas organizações do setor público, com o intuito de aplicá-las a outros negócios, no setor privado, estes encontrariam muito mais desafios a sua sobrevivência em relação ao mercado em que estivessem inseridos.

A penúltima categoria trata da disseminação dos produtos de inteligência (Gomes; Braga, 2017). As profissionais demonstraram não possuir familiaridade com o termo produtos de inteligência, mas ao citar exemplos todas afirmaram ter ciência do que se relacionava devido ao preparo que a graduação proporcionou através de disciplinas relacionadas a elaboração e entendimento da serventia dos documentos oficiais.

De fato, 3 das 4 respondentes destacaram o papel da hierarquia quando questionadas sobre a tratativa e disseminação dos produtos. Nas palavras da entrevistada 4, “as questões referentes à informação devem ter um primor muito efetivo, de entendermos a informação e conhecermos os contextos a fim de repassarmos da melhor maneira possível.”

Em concordância a essa fala, e ao estudo de Calof (2017), as entrevistadas destacaram a utilização de e-mails e a realização de apresentações, como os métodos de maior frequência, no que diz respeito à forma de repassar as informações. Nessas respostas, foi possível identificar o uso de 3 dos 5 tipos de fluxos de comunicação internos da empresa, o fluxo ascendente, o fluxo transversal e o fluxo circular.

A última categoria analisada foi a de métricas de avaliação dos produtos de inteligência, que visam auxiliar o tomador de decisões, a fazer as decisões com mais segurança, através de informações úteis, e implementar estratégias mais alinhadas aos objetivos do planejamento empresarial. Cada respondente trouxe a realidade

percebida das suas empresas, as respondentes 1 e 4, atuantes no setor privado atribuíram os feedbacks a rotina de acompanhamento e ao aprendizado, instituídos pelas próprias empresas.

Apresentando situações opostas, as respondentes 2 e 3, atuantes no setor público, destacaram a ineficiência da mensuração dos produtos de inteligência, e a utilização dos produtos somente a caráter comprobatório. De fato, a partir de ambos os relatos pôde-se atribuir um caráter mais egoísta a essa etapa, uma vez que nas palavras de ambas “A informação é mais direcionada aos indivíduos do que aos negócios.” (Entrevistada 2) e, “Esses documentos são feitos com a finalidade básica de servir de prova [...], e constituir um histórico de atuação” (Respondente 3).

A fim de facilitar a compreensão da seção de apresentação da análise dos resultados, por parte dos leitores, abaixo o quadro de número 8 traz de forma mais simplificada, os principais resultados obtidos, anteriormente descritos.

Quadro 8 – Síntese dos Principais Resultados Encontrados

<b>Categoria</b>	<b>Principais Resultados</b>
<b>Identificação das Necessidades de Inteligência:</b>	Nenhum respondente falou diretamente sobre essa etapa, a entrevistada 3 relatou a adoção de protocolos, relacionando-os à categoria. As demais respondentes deixaram essa questão subentendida, como parte inerente e implícita aos seus fazeres, na função de assessoramento.
<b>Identificação das Necessidade de Informação:</b>	Diferença entre as atuações públicas – voltadas para atender as necessidades da sociedade – e privadas – voltadas ao planejamento, a descoberta de oportunidades e a emissão de informações em si – de acordo com as demandas dos indivíduos presentes nas rotinas das entrevistadas.
<b>Origem das Informações:</b>	Aplicação para além do ambiente corporativo, pois a comunicação adequada também pode ser utilizada para os públicos que tenham por interesse as organizações.
<b>Métodos para Análise das Informações:</b>	Nenhuma resposta diretamente relacionada. Diferenças das realidades organizacionais entre as 4 instituições, resultando em posicionamentos



	opostos das profissionais, frente a essa temática informacional.
<b>Disseminação dos Produtos de Inteligência:</b>	Desconhecimento do termo “produtos de inteligência”. Ao citar exemplos todas afirmaram ter ciência, devido ao preparo que a graduação proporcionou através de disciplinas específicas.
<b>Métricas de Avaliação dos Produtos de Inteligência:</b>	As respondentes atuantes no setor privado atribuíram os feedbacks a rotina de acompanhamento e ao aprendizado, instituídos pelas próprias empresas.  As respondentes atuantes no setor público destacaram a ineficiência da mensuração dos produtos de inteligência, e a utilização dos produtos somente a caráter comprobatório.

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 6. CONCLUSÃO:

O objetivo geral deste trabalho foi compreender como os profissionais de secretariado executivo aplicam as práticas de inteligência competitiva no fazer secretarial. Para tanto, realizou-se uma pesquisa qualitativa, descritiva, com dados coletados por entrevista e analisados por análise de conteúdo.

Em relação às práticas de inteligência competitiva utilizadas pelos profissionais de secretariado executivo destacam-se três categorias mais efetivas a atuação profissional, sendo elas: a) a identificação da necessidade de inteligência; b) a coleta de informações; e c) a disseminação dos produtos de inteligência. É possível concluir, então, que os profissionais podem utilizar toda a gama de ferramentas e saberes vinculados à área competitiva, mesmo que suas atribuições oficiais não sejam diretamente relacionadas com a inteligência competitiva, para isso, basta reconhecimento e oportunidades ofertadas por parte dos empregadores.

É importante destacar que essas práticas de IC são aplicadas pelos profissionais de Secretariado Executivo, por mérito da formação acadêmica dos mesmos, uma vez que é através dela, que se estabelecerá relações iniciais e inerentes a atuação secretarial, devido a presença dos profissionais durante as etapas de elaboração de planejamento estratégico, coleta de informações e compartilhamento efetivo dos produtos de inteligência.

Em relação às atividades realizadas pelas profissionais de secretariado executivo entrevistadas, identificou-se a partir dos achados que existem percepções variadas sobre as falas das entrevistadas, em relação a suas empresas e atuações profissionais. Vale destacar que mesmo com a limitação de tamanho, houve semelhanças e até mesmo, uma leve saturação das respostas. Mesmo assim, ainda foi possível estabelecer pontos de ligação entre os relatos com a temática pesquisada a partir das realidades diversas apresentadas por todas.

Essa divergência de realidades se deu principalmente em relação ao fator do grupo poder ser dividido pela metade, em relação a esfera de atuação da sua empresa, já que duas trabalhavam na esfera pública e as outras na esfera privada. Essa distribuição permitiu não somente analisar as questões referentes à temática, mas também, a colocação dos profissionais de secretariado executivo em ambas as esferas.

Por meio da entrevista verificou-se a atuação das respondentes do setor privado com atividades referentes a seus próprios cargos, como gestão de agendas e estoques. No lado do setor público as atividades das profissionais entrevistadas, além dessas funções, também há responsabilidade por gerir as redes de contato, os materiais, questões logísticas, bem como os fluxos informacionais, entre outras.

A realidade às quais os profissionais da área secretarial se percebem, é uma extremamente dinâmica e carece de organização e profissionais aptos a desempenharem funções de melhoria organizacional. Especialmente no setor público, onde se percebe um acúmulo de atribuições aos profissionais. Importante ressaltar que a preparação para o mercado de trabalho é suficiente para acompanhar demandas comuns às organizações, mas finalidades mais específicas requerem profissionais mais específicos ou gerenciamento de recursos humanos mais efetivo, de forma a contribuir para o desenvolvimento de toda a empresa.

A partir disso vemos que os processos internos que alicerçam a inteligência competitiva exigem uma necessidade de grande aprimoramento e qualidade das informações que os compõem. Enquanto isso, o fazer secretarial apresenta a importância da comunicação como fator essencial para garantir a efetividade das atuações profissionais, fato que comprova isso foi a incidência de defesa da comunicação como ferramenta mais importante do fazer secretarial pelos respondentes.

Podemos ver também que as estruturas de negócios podem e vão apresentar necessidades informacionais diferentes, a depender do próprio modelo de negócio e esfera de atuação empresarial. Quanto às conclusões obtidas a partir das análises gerais dos tópicos abordados durante a construção do trabalho, pode-se inferir que os profissionais de secretariado podem exercer papéis relacionados à inteligência competitiva, contando somente com a abrangência dos conteúdos ofertados durante a graduação dos mesmos.

Um fator a ser destacado é o reconhecimento por parte dos entrevistados sobre a evolução da profissão de secretários(as) executivos(as), reconhecendo e enfatizando o caráter interdisciplinar do curso, como um fator de diferenciação positiva da atuação nos diferentes setores da economia. Em contrapartida há o desconhecimento dos contratantes sobre as vantagens e as atuações dos profissionais de secretariado executivo, que podem efetivamente fazer diferença, mas são subutilizados em relação a esse propósito.

Em relação ao entrelaçamento entre Inteligência Competitiva e o fazer secretarial, através das respostas obtidas com a aplicação das entrevistas semi estruturadas foi possível chegar à conclusão de que as práticas de inteligência competitiva não são explicitamente parte do trabalho secretarial, podendo sim, ocorrer interações mais básicas e que por sua vez podem vir a fazer utilização de métodos, técnicas ou práticas relativas a inteligência competitiva, principalmente relacionando ao ramo da assessoria, por este se adequar mais a atuação dos profissionais em meio a área.

Além disso, através da análise dos resultados obtidos concluiu-se que tanto a inteligência competitiva quanto o fazer secretarial exigem que haja uma excelência na comunicação interna, uma mentalidade mais orientada à integração e motivação dos funcionários, em resposta às suas rotinas, e o mais importante, um modelo de negócio que possibilite a utilização da inteligência competitiva, como instrumento de desenvolvimento e melhoria sobre os processos e ações executados internamente.

Como consequência dos achados durante o processo de construção dessa pesquisa, pontua-se o papel de incentivar o desenvolvimento de mais estudos que relacionem as áreas de Inteligência Competitiva com o Fazer Secretarial, principalmente devido à escassez de trabalhos com essa proposta e da efetiva integração da disciplina de Inteligência Competitiva na grade curricular do curso de bacharelado em Secretariado Executivo, da UFC.

Por fim, recomenda-se realizar um estudo que possa reavaliar a situação profissional dos secretários executivos, e suas atuações no setor público, uma vez que foi constatado, a existência de um cargo político de nome secretário executivo, que não tem nenhuma relação com a profissão. Além disso, devido a limitação da amostra de respondentes, um grupo maior de respondentes contribui para uma melhor generalização sobre a temática, e verificação quanto as realidades trabalhistas aos quais os profissionais de secretariado executivo, podem ser encontrados.

## 7. REFERÊNCIAS

- ALBERNAZ, C. B. L. O secretário executivo como gatekeeper da informação. **Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação**, [S. l.], v. 8, n. 2, p. 259, 2015. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/RICI/article/view/2086>. Acesso em: nov. 2023.
- Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). Regras gerais da Associação Brasileira de Normas Técnicas - NBR 6023.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARROS, A. B. de S. Inteligência Competitiva. Disponível em: <<https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/9316/1/20500539.pdf>>. Acesso em: nov. 2023.
- BATTAGLIA, M. DA G. B. A Inteligência Competitiva modelando o Sistema de Informação de Clientes - Finep. **Ciência da Informação**, v. 28, n. 2, p. 200–214, maio 1999. Disponível em: <[SciELO - Brasil - A Inteligência Competitiva modelando o Sistema de Informação de Clientes - Finep A Inteligência Competitiva modelando o Sistema de Informação de Clientes - Finep](#)>. Acesso em: jun. 2023.
- BAUMAN, Zygmunt. Globalização: As Consequências Humanas. Tradução: Jorge Zahar. Rio de Janeiro: Editora Zahar, 1998. 123 p. Disponível em: <[https://livrogratuitosja.com/wp-content/uploads/2021/03/Globalizacao-as-consequencias-humanas-by-Zygmunt-Bauman-z-lib.org\\_.epub\\_.pdf](https://livrogratuitosja.com/wp-content/uploads/2021/03/Globalizacao-as-consequencias-humanas-by-Zygmunt-Bauman-z-lib.org_.epub_.pdf)>. Acesso em: jun. 2023.
- BIBLIOTECA CENTRAL PUCRS. **Atualização da norma de citações da ABNT (NBR 10520)**. Disponível em: <<https://biblioteca.pucrs.br/noticias/atualizacao-da-norma-de-citacoes-da-abnt-nbr-10520-julho-2023/>>. Acesso em: nov. 2023.
- BORTOLOTTI, M. F. P.; WILLERS, E. M. PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO: EXPLANAÇÃO DAS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS QUE COMPÕEM O PERFIL. **Revista Expectativa**, [S. l.], v. 4, n. 1, 2007. DOI: 10.48075/revex.v4i1.410. Disponível em: <<https://saber.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/410>>. Acesso em: jun. 2023.
- BRITO, D. G. S.; NUNES, L. G.; PONTES, M. das D. V. de S. O Secretário Executivo como Líder e Gestor de Pessoas: Uma Abordagem Descritiva dos Desafios Enfrentados. Disponível em: <[https://fenassec.com.br/site/xii\\_semissec2013\\_artigos/o-secretario-executivo-como-lider-e-gestor-de-pessoas.pdf](https://fenassec.com.br/site/xii_semissec2013_artigos/o-secretario-executivo-como-lider-e-gestor-de-pessoas.pdf)>. Acesso em: oct. 2023.
- CALOF, J.; ARCOS, R.; SEWDASS N. Competitive intelligence practices of European firms, *Technology Analysis & Strategic Management*, 2017. DOI:10.1080/09537325.2017.1337890. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09537325.2017.1337890>> Acesso em: 17 out. 2023.

CÂMARA, R. H. Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/gerais/v6n2/v6n2a03.pdf>>. Acesso em: 2 nov. 2023.

CARDOSO JÚNIOR, W. F. Inteligência empresarial estratégica: método de implantação de inteligência competitiva em organizações. **Tubarão**: Unisul, 2005.

CARDOSO JUNIOR, W. F. **Inteligência Competitiva**. 2. ed. rev. e atual. Palhoça: UnisulVirtual, 2008. 285 p. ISBN 978-85-7817-059-2. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/21745/1/fulltext.pdf>. Acesso em: 8 set. 2023.

CASTRO, J. M. de; ABREU, P. G. F. de. Influência da inteligência competitiva em processos decisórios no ciclo de vida das organizações. **Ciência da Informação**, v. 35, n. 3, p. 15–29, set. 2006. Disponível em: <[SciELO - Brasil - Influência da inteligência competitiva em processos decisórios no ciclo de vida das organizações](#)  
[Influência da inteligência competitiva em processos decisórios no ciclo de vida das organizações](#)> Acesso em: jun 2023.

CORSATTO, A.; HOFFMANN, A. M. Gestão do Conhecimento e Inteligência competitiva: delineamento de estratégias de competitividade e inovação para pequenas empresas. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, [S. l.], v. 18, n. 38, p. 19–36, 2013. DOI: 10.5007/1518-2924.2013v18n38p19. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2013v18n38p19>. Acesso em: set. 2023.

COSTA, F. J. da; AVILA, C. V. S.; ROLIM, T. V.; ANDRADE, R. M. de C.; VIDAL, V. M. P. DIKW4IoT: Uma abordagem baseada na hierarquia DIKW para a construção de grafos de conhecimento para integração de dados de IoT. In: **SIMPÓSIO BRASILEIRO DE BANCO DE DADOS (SBBDD), 37., 2022, Búzios. Anais [...]**. Porto Alegre: Sociedade Brasileira de Computação, 2022. p. 190-202. ISSN 2763-8979. DOI: <https://doi.org/10.5753/sbbd.2022.224648>. Disponível em: <<https://sol.sbc.org.br/index.php/sbbd/article/view/21806>> Acesso em: 10 set. 2023.

DELLAGNELO, E. H. L.; SILVA, R. C. Análise de conteúdo e sua aplicação na pesquisa em administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Org.). Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

FERREIRA, G. Perspectivas e Desafios para o Trabalho Integrado em Centros de Inteligência. **Revista Brasileira de Inteligência**, n. 16, p. 79-100, 8 jun. 2022. Disponível em: <<https://rbi.enap.gov.br/index.php/RBI/article/view/199/164>> Acesso em: nov. 2023.

FLORÊNCIO, H. K. B. Gestão da comunicação organizacional e práticas comunicativas na UFPB. 2022. Dissertação (Mestrado Profissional em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação) - Universidade Federal da Paraíba, [S. l.], 2022. Disponível em: [https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/23394/1/HannahKarollynneBarbosaFlor%c3%aancio\\_Dissert.pdf](https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/23394/1/HannahKarollynneBarbosaFlor%c3%aancio_Dissert.pdf). Acesso em: 9 nov. 2023.

GIL, Antônio C. Como classificar as pesquisas. Como elaborar projetos de pesquisa, v. 4, n. 1, p. 44-45, 2002.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rae/a/ZX4cTGrqYfVhr7LvVyDBgdb/?format=pdf&lang=pt>> Acesso em: jun. 2023.

GOMES, E; BRAGA, F. Inteligência competitiva tempos big data. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2017.

Guia de normalização de trabalhos acadêmicos da Universidade Federal do Ceará / Universidade Federal do Ceará, Biblioteca Universitária, Comissão de Normalização. – Fortaleza, 2022. Disponível em: <<https://biblioteca.ufc.br/wp-content/uploads/2022/05/guianormalizacaotrabalhosacademicos-17.05.2022.pdf>> Acesso em: jun. 2023.

HAECKEL, S. H.; NOLAN, R. L. Managing by Wire. Harvard Business Review, v. 71, n. 5, p. 122-133, Sep./Oct. 1993.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K.H. Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional. Trad. Edwino A. Royer. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986. P.189.

HILSDORF, C; O que é Inteligência Competitiva? Ministério dos Transportes. Disponível em: <<https://www.gov.br/transportes/pt-br/assuntos/portal-da-estrategia/artigos-gestao-estrategica/o-que-e-inteligencia-competitiva>>. Acesso em: Oct. 2023.

LOUSADA, M. Informação Orgânica como Insumo Estratégico para a Tomada de Decisão em Ambientes Competitivos. 2011. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Campus de Marília., [S. l.], 2011. Disponível em: <[https://www.marilia.unesp.br/Home/Pos-Graduacao/CienciadaInformacao/Dissertacoes/lousada\\_m\\_me\\_mar.pdf](https://www.marilia.unesp.br/Home/Pos-Graduacao/CienciadaInformacao/Dissertacoes/lousada_m_me_mar.pdf)> Acesso em: 19 nov. 2023.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. Metodologia do trabalho científico. 6ª ed. São Paulo, SP: Atlas, 2001.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos de metodologia científica. 6ª ed. São Paulo, SP: Atlas, 2005.

MAZULO, R.; LIENDO, S. Secretária: rotina gerencial, habilidades comportamentais e plano de carreira. [s.l.] Editora Senac São Paulo, 2019.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731–747, 2011. Disponível em: <<https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/874>> Acesso em: out. 2023.

MEDEIROS, J. B. HERNANDES, S. Manual da Secretária Lei no. 9.261/96. 7 ed. São Paulo: Atlas, 1999. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books/about/MANUAL\\_DA\\_SECRETARIA.html?id=2AaLPgAACAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.br/books/about/MANUAL_DA_SECRETARIA.html?id=2AaLPgAACAAJ&redir_esc=y)>. Acesso em: jun. 2023.

MENDONÇA, T. C.; VARVAKIS, G. Análise do uso da informação para tomada de decisão gerencial em gestão de pessoas: estudo de caso em uma instituição bancária. **Perspectivas em Ciência da Informação**, [S. l.], v. 23, n. 1, p. 104–119, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/pci/article/view/22551>. Acesso em: 09 set. 2023.

MINARELLI, J. A. Inteligência Mercadológica: A inteligência que gera negócios e oportunidades de trabalho. Simplíssimo, 2021.

MÜLLER, R. O que faz um profissional de secretariado executivo? A construção identitária de um perfil profissional. **SCRIBES - Brazilian Journal of Management and Secretarial Studies**, [S. l.], v. 2, n. 1, 2021. DOI: 10.33228/scribes.2021.v2.12283. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/SCRIBES/article/view/12283>. Acesso em: 3 out. 2023.

MÜLLER, R.; SANCHES, F. C. Pesquisa Acadêmica Em Secretariado Executivo: Um Estudo De Caso Na Revista Expectativa. **Revista Expectativa**, [S. l.], v. 13, n. 1, p. 9–28, 2014. DOI: 10.48075/revex.v13i1.10149. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/10149>. Acesso em: nov. 2023.

NASCIMENTO, E. P. do. Pesquisa aplicada e interdisciplinaridade: da lingüística ao secretariado. In: DURANTE, D. G. (Org.). Pesquisa em secretariado: cenários, perspectivas e desafios. Passo Fundo: Universidade de Passo Fundo, 2012.

NASCIMENTO, F. P. do. Metodologia da Pesquisa Científica: teoria e prática – como elaborar TCC. 6. cap. Brasília: Thesaurus, 2016. Disponível em: <http://franciscopaulo.com.br/arquivos/Classifica%C3%A7%C3%A3o%20da%20Pesquisa.pdf>> Acesso em: jun. 2023.

PRESCOTT, John E. e MILLER, Stephen H. Inteligência Competitiva na prática: técnicas e práticas bem-sucedidas para conquistar mercados. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

QUEIROZ, Antônio Augusto de. Diferenças de meios e fins dos setores públicos e privados. **Teoria e Debate**, [s. l.], ed. 235, 7 ago. 2023. Disponível em: <https://teoriaedebate.org.br/colunas/diferencas-de-meios-e-fins-dos-setores-publicos-e-privados/>. Acesso em: 10 nov. 2023.

REIS, A. C. G.; MARREIRO, B. A. de A. Concepções em torno da profissão de secretariado executivo: Uma análise discursiva crítica. **Discursos Contemporâneos em Estudo**, [S. l.], v. 3, n. 3, p. 103–125, 2018. DOI: 10.26512/discursos.v3i3.2018/11590. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/discursos/article/view/11590>. Acesso em: 3 out. 2023.

SCHOLTE, Jan Aart. Globalization: A Critical Introduction. 2. ed. New York: Palgrave MacMillan, 2005. 519 p. Disponível em: <http://aditi.du.ac.in/uploads/econtent/Globalization-Second-Edition-A-Critical-Introduction-.pdf>.> Acesso em: jun. 2023.

SCHOLTE, Jan Aart. What Is Globalization?: The Definitional Issue – Again. [S. l.]: **CSGR Working Paper**, 2002. Disponível em: <https://warwick.ac.uk/fac/soc/pais/research/csgr/papers/workingpapers/2002/wp10902.pdf>.> Acesso em: jun. 2023.



STAREC, CLAUDIO. A sociedade do aprendizado: as novas fronteiras do conhecimento no mundo do trabalho. 5 mar. 2009. Tese (Doutorado em Ciência da Informação). UFF/IBICT, Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://ibict.phlnet.com.br/anexos/Starec2009.pdf>> Acesso em: set. 2023.

STAREC, C. Informação e Universidade: os pecados informacionais e barreiras na comunicação da informação para a tomada de decisão na universidade. **DataGramZero - Revista de Ciência da Informação**, v. 3, n. 4, ago. 2002. Disponível em: Disponível em: <<http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/5373>>. Acesso em: set. 2023.

TARAPANOFF, Kira (Org.). Inteligência, informação e conhecimento [em corporações]. Brasília: Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia: Ibict; UNESCO, 2006. 453 p. Disponível em: <<https://livroaberto.ibict.br/bitstream/1/465/1/Inteligencia%2c%20informa%3%a7%3%a3o%20e%20conhecimento.pdf>>. Acesso em: jun. 2023.

TEIXEIRA, G. J. W. O papel da assessoria no processo decisório. **Revista de Administração**, [S. l.], v. 12, n. 2, p. 81-92, 1977. DOI: 10.1016/rausp.v12i2.166435. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rausp/article/view/166435>. Acesso em: nov. 2023.

TEIXEIRA, R. C.; SOUZA, C.. Evolução da inteligência competitiva com base em estudo métrico de sua literatura. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 22, n. 1, p. 170–185, jan. 2017. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/pci/a/cTNCKfHPPkMngNc3rd83Tf/?lang=pt#>> Acesso em: nov. 2023.

TEIXEIRA, T. M. C.; VALENTIM, M. L. P. Inteligência Competitiva Organizacional: Um Estudo Teórico. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, [S. l.], v. 6, n. 1, p. 3–15, 2016. Disponível em: <<https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/27392>>. Acesso em: 17 out. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. Projeto pedagógico do curso de secretariado executivo. Fortaleza, 2017 Disponível em: <[https://si3.ufc.br/sigaa/public/curso/ppp.jsf?lc=pt\\_BR&id=657453](https://si3.ufc.br/sigaa/public/curso/ppp.jsf?lc=pt_BR&id=657453)> Acesso em: 17 out. 2023.

WRIGHT, S.; CALOF, J. L. The Quest for Competitive, Business and Marketing Intelligence: A Country Comparison of Current Practices. 2006. **European Journal of Marketing** 40 ed. May/June. Pags. 453–465.

## **APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADA AOS PROFISSIONAIS DE SECRETARIADO**

### **Roteiro de entrevistas para monografia em inteligência competitiva Público-alvo: Profissionais de Secretariado Executivo graduados pela UFC**

- 1- Em que ano você se graduou em Secretariado Executivo?
- 2- Como você vê a profissão do secretário/a executivo/a hoje?
- 3- Descreva de forma sucinta as atividades que você realiza atualmente.
- 4- Quais ferramentas você utiliza para alicerçar sua atuação?
- 5- Para você, quais as atividades que um secretário/a executivo/a deveria realizar?
- 6- Como as atividades que você realiza hoje como secretário/a executivo/a se relacionam com a avaliação do ambiente organizacional interno e externo da organização onde atua?
- 7- Na sua percepção, como as atividades que você realiza hoje como secretário/a executivo/a te ajudam a identificar pontos-chave a serem explorados pela organização do ponto de vista competitivo?
- 8- Na sua percepção, como as atividades que você realiza hoje como secretário/a executivo/a se relacionam com a coleta de informações para finalidade competitiva da organização?
- 9- Como você relaciona as atividades que você realiza hoje como secretário/a executivo/a, com a conversão de dados em informações para fins competitivos da organização? Quais os métodos que você utiliza para isso?
- 10- Na sua percepção, como as atividades que você realiza hoje como secretário/a executivo/a se relacionam com a elaboração de produtos de inteligência (sumário executivo, newsletters, alertas antecipados, etc.) que contenham informações para fins competitivos da organização?
- 11- Na sua percepção, como as atividades que você realiza hoje como secretário/a executivo/a se relacionam com a mensuração da eficácia (satisfação do cliente, produtividade, aperfeiçoamento de estratégias) do material elaborado anteriormente?
- 12- Como você vê a relação entre as atividades anteriormente questionadas e as atividades do/a secretário/a executivo/a?
- 13- Você conhece a disciplina de Inteligência Competitiva?

## APÊNDICE B – TERMO DE CONSCENTIMENTO

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Você(a) está sendo convidado(a) a participar da pesquisa A APLICAÇÃO DAS PRÁTICAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA PELOS PROFISSIONAIS DE SECRETARIADO EXECUTIVO. Os objetivos deste estudo consistem em identificar qual a percepção acerca da aplicabilidade dos conceitos de inteligência competitiva, bem como, verificar a opinião dos docentes sobre as práticas de inteligência competitiva, analisar a ementa da disciplina e comparar as visões sobre a temática pesquisada. Caso você autorize, você irá participar de uma entrevista semiestruturada, com perguntas relacionadas à Inteligência Competitiva.

A sua participação não é obrigatória e, a qualquer momento, poderá desistir da participação. Tal recusa não trará prejuízos em sua relação com o pesquisador. Caso sentir desconforto emocional, dificuldade ou desinteresse poderá interromper a participação e, se houver interesse, conversar com o pesquisador.

Você não receberá remuneração pela participação. As suas respostas não serão divulgadas de forma a possibilitar a identificação. Além disso, você está recebendo uma cópia deste termo onde consta o telefone e o e-mail de contato do pesquisador principal, podendo tirar dúvidas agora ou a qualquer momento.

---

Vinícius S. Almeida – 409839  
(88) 9 9819-9705  
[vinsa9@alu.ufc.br](mailto:vinsa9@alu.ufc.br)

---

Participante da pesquisa

## APÊNDICE C – MODELO DO QUADRO DE ANÁLISE DE CONTEÚDO

### Quadro utilizado para a etapa da análise do conteúdo

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registro	Unidades de Contexto
Identificação das Necessidades de Inteligência	Planejamento Estratégico	R1: Assessoria R2: Assessoria R3: Protocolo R4: Assessoria	<p>R1: Sou assessora do CEO da minha empresa, principalmente na frente de marketing. Além disso, ajudo o departamento de marketing.</p> <p>R2: Assessoro para 12 diretores, com foco em 4 mais ativos.</p> <p>R3: A utilização de métodos ou protocolos contribui para ações e atuações mais efetivas e também conhecer e identificar as necessidades de adequação a demandas [...] para trabalhar da melhor forma possível (otimizada).</p> <p>R4: Exercendo funções de assessoria e funções de gestão da área comercial.</p>
	Vigilância dos Ambientes	R1: Assessoria R3: Protocolo R4: Assessoria	<p>R1: Na empresa a gente trabalha com [...] atualização sobre as mudanças que ocorrem nos nossos públicos, nas comunicações e na imagem da empresa como um todo.</p> <p>R3: A utilização de métodos ou protocolos contribui para ações e atuações mais efetivas e também conhecer e identificar as necessidades de adequação a demandas [...] para trabalhar da melhor</p>

			forma possível (otimizada). R4: Exercendo funções de assessoria e funções de gestão da área comercial.
Identificação das Necessidades de Informações	Estratégia de negócios/corporativa	R1: Comunicação Interna R3: Adaptação R4: Dinamismo	R1: Utilizamos um canal de comunicação interna dividido em setores, atividades e tarefas [...] para organizar as atividades diárias, coisas pontuais. R3: Muito ampla e completa, variando de acordo com as necessidades da empresa, mas somos preparados para ser “o todo” na organização e para atuar com de tudo um pouco. R4: Sistema interno que gerencia o encaminhamento de demandas e documentos para cada área da empresa.
	Desenvolvimento de vendas/negócios	R1: Comunicação Interna R4: Dinamismo	R1: Utilizamos um canal de comunicação interna dividido em setores, atividades e tarefas [...] para organizar as atividades diárias, coisas pontuais. R4: Sistema interno que gerencia o encaminhamento de demandas e documentos para cada área da empresa.
	Decisões de entrada de mercado	R4: Dinamismo	R4: Sistema interno que gerencia o encaminhamento de demandas e documentos para cada área da empresa.
	Desenvolvimento de produtos	R2: Reativo R4: Dinamismo	R2: Os nossos clientes utilizam nossos

			serviços, espaços e realizam fidelização. R4: Sistema interno que gerencia o encaminhamento de demandas e documentos para cada área da empresa.
Origem das Informações	Sites da internet	R1: Assessoria R3: Adaptação	R1: Ajudo o departamento de marketing, principalmente com a questão documental e no setor de endomarketing. R3: A organização e atualização constantes são essenciais, além da construção de redes de contatos úteis.
	Publicações (print/online)	R1: Assessoria R3: Adaptação	R1: Ajudo o departamento de marketing, principalmente com a questão documental e no setor de endomarketing. R3: A organização e atualização constantes são essenciais, além da construção de redes de contatos úteis.
	Base de dados comerciais	R3: Adaptação R4: Know-how	R3: A organização e atualização constantes são essenciais, além da construção de redes de contatos úteis. R4: Seguindo as próprias bases técnicas do secretariado, principalmente em relação ao planejamento e a atuação.
	Clientes	R1: Inbound R2: Elo	R1: Ajudo o departamento de marketing,

	<p>R3: Redes de Contatos R4: Entrosamento</p>	<p>principalmente com a questão documental e no setor de endomarketing. R2: Tenho um diferencial em participação e integração com os meus colegas, [...] atuo como elo de comunicação. R3: A organização e atualização constantes são essenciais, além da construção de redes de contatos úteis. R4: Teve a questão do entrosamento, de participar, saber e conhecer as realidades dos outros setores e dos outros profissionais, com o quê e como eles trabalham. A empresa tem uma política que eu posso definir como de incentivo à participação dos colaboradores.</p>
<p>Funcionários</p>	<p>R1: Plataforma Própria R2: Elo R3: Redes de Contatos R4: Entrosamento</p>	<p>R1: Utilizamos um canal de comunicação interna dividido em setores, atividades e tarefas. R2: Tenho um diferencial em participação e integração com os meus colegas, [...] atuo como elo de comunicação. As vivências são mais assertivas em relação a isso. R3: A organização e atualização constantes são essenciais, além da construção de redes de contatos úteis.</p>

			<p>R4: Teve a questão do entrosamento, de participar, saber e conhecer as realidades dos outros setores e dos outros profissionais, com o quê e como eles trabalham.</p> <p>A empresa tem uma política que eu posso definir como de incentivo à participação dos colaboradores.</p>
	Base de dados internas	<p>R1: Plataforma Própria</p> <p>R3: SUITE</p> <p>R4: Entrosamento</p>	<p>R1: Utilizamos um canal de comunicação interna dividido em setores, atividades e tarefas.</p> <p>R3: Sistema Único Integrado de Tramitação Eletrônica (SUITE) e de diárias, para acompanhamento de processos.</p> <p>R4: Teve a questão do entrosamento, de participar, saber e conhecer as realidades dos outros setores e dos outros profissionais, com o quê e como eles trabalham.</p>
	Especialistas da indústria	<p>R2: Subordinação</p> <p>R4: Know-how</p>	<p>R2: As vivências são mais assertivas em relação a isso.</p> <p>R4: Seguindo as próprias bases técnicas do secretariado, principalmente em relação ao planejamento e a atuação.</p> <p>As vivências e experiências são valorizadas e aproveitadas.</p>
Métodos para Análise das Informações	Análise da concorrência	<p>R1: Detalhamento</p> <p>R2: Ineficiente</p>	<p>R1: vejo [...] uma maior preocupação e</p>



		R4: Organicidade	<p>cuidado com os detalhes, característica nossa.</p> <p>R2: O uso é mais concentrado em algumas ferramentas mais básicas [...] em contrapartida, o uso de sistemas e adoção de protocolos é praticamente inexistente.</p> <p>R4: Consigo analisar os cenários e interpretar de forma realmente efetiva o que as informações querem me dizer e o que elas têm a contribuir com a realidade das quais elas foram extraídas e serão aplicadas.</p>
	Análise SWOT	R1: Detalhamento R2: Ineficiente R3: Indireto R4: Organicidade	<p>R1: vejo [...] uma maior preocupação e cuidado com os detalhes, característica nossa.</p> <p>R2: O uso é mais concentrado em algumas ferramentas mais básicas [...] em contrapartida, o uso de sistemas e adoção de protocolos é praticamente inexistente.</p> <p>R3: Não faço diretamente a análise.</p> <p>R4: Consigo analisar os cenários e interpretar de forma realmente efetiva o que as informações querem me dizer e o que elas têm a contribuir com a realidade das quais elas foram extraídas e serão aplicadas.</p>
	Benchmarking	R1: Detalhamento R2: Ineficiente R3: Indireto	R1: vejo [...] uma maior preocupação e cuidado com os

	R4: Organicidade	<p>detalhes, característica nossa.</p> <p>R2: O uso é mais concentrado em algumas ferramentas mais básicas [...] em contrapartida, o uso de sistemas e adoção de protocolos é praticamente inexistente.</p> <p>R3: Não faço diretamente a análise.</p> <p>R4: Consigo analisar os cenários e interpretar de forma realmente efetiva o que as informações querem me dizer e o que elas têm a contribuir com a realidade das quais elas foram extraídas e serão aplicadas.</p>
Análise de posicionamento da concorrência	R1: Preparação R2: Inválida R4: Organicidade	<p>R1: A graduação me auxiliou na preparação para lidar com os ambientes internos e externos ao meu trabalho.</p> <p>R2: A prestação de contas a autoridades governamentais e instruções repassadas por elas.</p> <p>R4: Consigo analisar os cenários e interpretar de forma realmente efetiva o que as informações querem me dizer e o que elas têm a contribuir com a realidade das quais elas foram extraídas e serão aplicadas.</p>
Análise da indústria	R1: Atualização R2: Inválida R4: Organicidade	<p>R1: Na empresa a gente trabalha [...] atualização sobre as mudanças que ocorrem nos nossos públicos, nas comunicações e na</p>

			<p>imagem da empresa como um todo.</p> <p>R2: A prestação de contas a autoridades governamentais e instruções repassadas por elas.</p> <p>R4: Consigo analisar os cenários e interpretar de forma realmente efetiva o que as informações querem me dizer e o que elas têm a contribuir com a realidade das quais elas foram extraídas e serão aplicadas.</p>
Disseminação dos Produtos de Inteligência	E-mail	<p>R1: Documentação e Destinação</p> <p>R2: Esporádicos</p> <p>R3: Formalidade</p> <p>R4: Hierarquia</p>	<p>R1: Na graduação a gente tem disciplinas de português instrumental para saber redigir documentos oficiais.</p> <p>R2: A questão informacional é concentrada apenas na chefia, os únicos produtos de inteligência que usamos são alertas em agendas, nada referente a essa temática da informação em si.</p> <p>R3: Os documentos são centralizados nos cargos de maior relevância.</p> <p>R4: Na nossa atuação a gente lida com pessoas que possuem cargos mais decisivos, então as questões referentes à informação devem ter um primor muito efetivo, de entendermos a informação e conhecermos os contextos a fim de repassarmos da</p>

			melhor maneira possível.
Apresentações/Briefings	R2: Esporádicos R3: Formalidade R4: Hierarquia	R2: A questão informacional é concentrada apenas na chefia, os únicos produtos de inteligência que usamos são alertas em agendas, nada referente a essa temática da informação em si. R3: Os documentos são centralizados nos cargos de maior relevância. R4: Na nossa atuação a gente lida com pessoas que possuem cargos mais decisivos, então as questões referentes à informação devem ter um primor muito efetivo, de entendermos a informação e conhecermos os contextos a fim de repassarmos da melhor maneira possível.	
Bases de dados	R2: Esporádicos R3: Formalidade	R2: A questão informacional é concentrada apenas na chefia, os únicos produtos de inteligência que usamos são alertas em agendas, nada referente a essa temática da informação em si. R3: Os documentos são centralizados nos cargos de maior relevância.	
Newsletter			

	Alertas/relatórios impressos	R1: Documentação e Destinação R2: Esporádicos	R1: Na graduação a gente tem disciplinas de português instrumental para saber redigir documentos oficiais. R2: A questão informacional é concentrada apenas na chefia, os únicos produtos de inteligência que usamos são alertas em agendas, nada referente a essa temática da informação em si.
	Intranet	R1: Documentação e Destinação	R1: Na graduação a gente tem disciplinas de português instrumental para saber redigir documentos oficiais.
Métricas de Avaliação dos Produtos de Inteligência	Satisfação do cliente	R1: Acompanhamento R2: Insuficiência R3: Prova R4: Aprendizado	R1: Onde posso ser útil e ajudar os responsáveis pela análise. R2: A informação é mais direcionada aos indivíduos do que aos negócios. R3: Esses documentos são feitos com a finalidade básica de servir de prova e comprovante de realizações, e constituir um histórico de atuação por conta da dinâmica do setor público, principalmente em relação a cobranças. R4: Saber adaptar e interpretar diferentes realidades, funcionalidades e aplicabilidades dos resultados que foram repassados e analisados através desses produtos de inteligência.

Decisões tomadas	R1: Acompanhamento R2: Insuficiência R3: Prova R4: Aprendizado	R1: Onde posso ser útil e ajudar os responsáveis pela análise. R2: A informação é mais direcionada aos indivíduos do que aos negócios. Contribuir, opinar e auxiliar os gestores deveria ser algo que os profissionais pudessem exercer com mais altivez. R3: Esses documentos são feitos com a finalidade básica de servir de prova e comprovante de realizações, e constituir um histórico de atuação por conta da dinâmica do setor público, principalmente em relação a cobranças. R4: Saber adaptar e interpretar diferentes realidades, funcionalidades e aplicabilidades dos resultados que foram repassados e analisados através desses produtos de inteligência.
Desenvolvimento de novos produtos ou serviços	R4: Aprendizado	R4: Saber adaptar e interpretar diferentes realidades, funcionalidades e aplicabilidades dos resultados que foram repassados e analisados através desses produtos de inteligência.
Produtividade da inteligência competitiva	R4: Aprendizado	R4: Porque por mais que se tenha uma padronização para os processos gerais, alterações nesses processos podem, e geralmente, vem a

		contribuir de forma muito positiva para cada uma das lojas e as situações vividas.
Aprimoramento de estratégias	R1: Acompanhamento R2: Insuficiência R3: Prova R4: Aprendizado	R1: A comunicação é subjetiva, mas crucial a todos os processos, ações e repasse das informações. R2: Contribuir, opinar e auxiliar os gestores deveria ser algo que os profissionais pudessem exercer com mais altivez. R3: Esses documentos são feitos com a finalidade básica de servir de prova e comprovante de realizações, e constituir um histórico de atuação por conta da dinâmica do setor público, principalmente em relação a cobranças. R4: Porque por mais que se tenha uma padronização para os processos gerais, alterações nesses processos podem, e geralmente, vem a contribuir de forma muito positiva para cada uma das lojas e as situações vividas.

Fonte: Elaborado pelo autor.