

V. 10, N. 1, JAN./MAR. 2020

## NILMA MARLI DE JESUS

Bibliotecária, Especialista em Tratamento da Informação Científica e Tecnológica pela Faculdade Teresa D'Ávila/ITA, MBA em Gestão de Pessoal pela Faculdade Anhanguera de Guarulhos, Brasil  
✉ nilmamarli@gmail.com

## ARTIGO

### Editor

Alfredo Passos  
profdrpassos@gmail.com

RECEBIDO EM: 20/12/2019

APROVADO EM: 27/02/2020

© Atelie Brasil

Rua Pe. Guilherme Pompeu, nº1,  
Centro- Santana de Parnaíba  
06501-055 - São Paulo - Brasil

## A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DE PESSOAS: AÇÕES CONCRETAS FAZEM ACONTECER

## INTELLIGENCE COMPETITIVE AND PEOPLE MANAGEMENT: CONCRETE ACTIONS MAKE HAPPEN

**Resumo:** Este artigo trata da Inteligência Competitiva (IC) como ferramenta de Gestão de Pessoas pela semelhança de competências e habilidades desejáveis em ambas as disciplinas. A partir de uma seletiva revisão da literatura, verificamos que IC tem participação nos mais variados processos cujo intuito está em coletar, selecionar, analisar e disseminar a informação de interesse comum ao grupo de trabalho, com transparência; a gestão que cultiva o desejo de informar, sabendo que a comunicação interna e externa, quando espontânea, franca e rápida resultam num clima de confiança interna e externamente quanto nas relações. Aqui, inteligência competitiva é ferramenta de gestão e poderá ser vista como um “novo” paradigma na relação entre o gestor e sua equipe. Ao adotá-la o gestor passa a ver seus colaboradores não apenas pelo cargo-função que ocupam, mas principalmente, pelas competências que exibem, com grandes possibilidades motivadoras e inovadoras tanto para o colaborador como para a Organização.

**Palavras-Chave:** Inteligência Competitiva; Gestão de Pessoas; Competências de Gestão.

**Abstract:** This article deals with the Competitive Intelligence (CI) and People Management tool by the similarity of skills and desirable skills in both disciplines. From a selective review of the literature, we found that IC has interests in various processes whose purpose is to collect, select, analyze and disseminate information of common interest to the working group, with transparency; management that cultivates the desire to inform, knowing the internal and external communication, when spontaneous, free and fast result in internal trust and externally as in relations. Here, competitive intelligence is a management tool and can be seen as a "new" paradigm in the relationship between the manager and his staff. To embrace it the manager is seeing its employees not only for post-position they hold, but mainly by the powers that exhibit, with great motivators and innovative possibilities for both the employee and for the Organization.

**Keywords:** Competitive Intelligence; People management; Management Skills.

## I INTRODUÇÃO

A velocidade das mudanças provocadas pelo desenvolvimento tecnológico e pelo modelo econômico praticado globalmente faz com que os desafios se tornem constantes às empresas em sua capacidade de oferta diante das demandas do ambiente externo. Frente à exigência do mercado globalizado e da acirrada concorrência, as empresas adotam o processo de Inteligência Competitiva (IC) como programa para vencer a concorrência.

Miller (2002) define a Inteligência Competitiva como sendo o processo da coleta, análise, seleção, disseminação e monitoramento; ética de inteligência acurada, relevante, específica, atualizada, visionária e viável com relação às implicações do ambiente dos negócios, dos concorrentes e da organização em si.

A necessidade de competir e de obter a liderança no mercado é uma constante por parte das organizações e dos profissionais de sucesso. Deve-se omitir observações que agreguem valor ao sujeito em busca de conhecimentos voltados para seus interesses. Entretanto, a expectativa de atingir os objetivos e a necessidade de ser tratado como sujeito conectado, com alta flexibilidade de tempo/espço, e contato face a face na absorção e troca de conhecimentos, farão a diferença no mercado e na sua vida.

Na “liderança” percebe-se que indivíduos comprometidos com a organização, apresentam resultados superiores aos indivíduos que somente cumprem exigências pertinentes aos cargos ou funções que ocupam.

As chaves das duas disciplinas: Inteligência Competitiva e Gestão de Pessoas são: comprometimento e estratégia, ambas alicerçadas no tripé: Ética, Responsabilidade e Foco, o que evidencia a relação entre elas.

O comprometimento do indivíduo é essencial para obter um comportamento positivo voltado aos processos, isto é, faz-se necessário descobrir o que satisfaz a pessoa atuante num processo. Um fator de satisfação pode advir do compartilhamento de informação e dos indivíduos, expondo os resultados que as informações e os conhecimentos transmitidos influenciaram para o alcance dos objetivos ou metas. É uma maneira de o indivíduo ser incentivado a continuar sentindo-se parte do processo e, também, parte do resultado (PRESCOTT; MILLER, 2002).

Para Chiavenato (2019) estratégia também é um mecanismo de aprendizagem organizacional, através do qual a empresa aprende com a retroação decorrente dos erros e acertos nas suas decisões e ações [...]” e, mais adiante, cita que, ela parte dos objetivos estratégicos da missão e da visão que se pretende realizar.

O presente texto tem como objetivo transformar a cultura gerada na zona de conforto, para a cultura organizacional arraigada pela paixão no fazer por competência, mais especificamente, buscar nos colaboradores

seu potencial de superação de expectativas; estimular a competitividade em torno da qualidade de suas atividades e, avaliar o modelo de gestão.

Não basta focar na missão, visão das empresas, deve-se ainda ater-se aos comportamentos e desejos dos colaboradores em relação às suas necessidades de realizar-se profissional, e em alguns casos, pessoalmente - ligados à profissão ou possível adequação profissional. Essa visão só poderá ser notada durante um processo de mudança.

Buscou-se então, a pesquisa bibliográfica explícita em todo o texto e cursos focados no cenário mercadológico onde o profissional pudesse direcionar conhecimentos para o segmento de mercado e, ainda, com a possibilidade de contato com ações concretas; seguiu-se o seguinte critério, o de investigar conteúdo de cursos de curta e longa duração, presencial e online disponíveis em veículo público, a Internet; as informações coletas são de caráter fidedigno por se tratar de Instituições sérias.

No primeiro momento foram coletadas informações de busca básica: curso de Inteligência Competitiva; a seguir selecionou-se a título de exemplificá-los com as devidas competências e carga horária.

Inteligência Competitiva é a participação nos mais variados processos com intuito de coletar, selecionar, analisar e disseminar a informação de interesse comum ao grupo de trabalho, com transparência - mais do eu a obrigação de informar- a gestão deve cultivar o desejo de informar, sabendo que da boa comunicação interna e externa, particularmente quando da espontânea, franca e rápida, resulta um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações da empresa com sua clientela. Aqui, a Inteligência Competitiva é a ferramenta da gestão e pode ser entendida como um “novo” paradigma na relação entre o gestor e sua equipe.

O resultado da pesquisa revelou as competências de um gestor presente em todos os cursos, programas e disciplinas que enfatizam a prática de IC, assim, validando para melhor compreensão, focalizado nas cinco etapas do processo de IC.

**Tabela I** – Cursos de Inteligência Competitiva

ITEM	CURSOS	CH*	COMPETÊNCIAS	INSTITUIÇÕES
1	Competitive Intelligence	“24h”	<b>LIDERANÇA</b>	Academy of Competitive Intelligence
2	Inteligência Competitiva orientada para resultados.	30h	<b>ESTRATÉGIA</b>	ESPM
3	Curso Férias Inteligência Competitiva	15h	<b>MONITORAMENTO</b>	ESPM
4	Inteligência de Mercado (Disciplina IC)	360h	<b>MONITORAMENTO</b>	ESPM/IBOPE
5	Inteligência Competitiva	30h	<b>LIDERANÇA</b>	FGV RIO-SP
6	<i>MBM em Business Intelligence</i>	360h	<b>LIDERANÇA</b>	FIAP
7	Táticas em Inteligência Competitiva.	40h	<b>ESTRATÉGIA</b>	IBRAMERC
8	Intensivo em Inteligência de Mercado.	40	<b>LIDERANÇA</b>	IBRAMERC
9	In Capacitação Inteligência de Mercado	60h	<b>ANALISTA</b>	IBRAMERC
10	Preparação de Analistas de Inteligência Competitiva	24h	<b>ANALISTA</b>	ABRAIC
11	Inteligência Competitiva para Bibliotecários	16h	<b>MONITORAMENTO</b>	UFSC
12	Inteligência Competitiva (Disciplina)	64h	<b>GERÊNCIA / MONITORAMENTO</b>	Fundação Vanzolini
13	Inteligência Competitiva	16h	<b>ANÁLISE</b>	REVIE
14	Inteligência Competitiva (módulos)	8 a 16h	<b>PARTES DO PROCESSO COMO COLETA</b>	ADVS
15	Gestão de Negócios e Inteligência Competitiva (Disciplinas IC)	420h	<b>GESTÃO DE NEGÓCIOS</b>	ESPM-RIO

**Fonte:** A autora, 2015.

Na seleção levou-se em consideração a intenção de aplicar as melhores práticas, assim, comparado-a com o ciclo de IC na intrínseca descrição de cada fase do ciclo já registrada na literatura. Passos e Martini (2010) definem “como a melhor forma de se praticar Inteligência Competitiva, é fazendo uso do Ciclo de IC, ou seja, fazendo uso do processo de trabalho que considere as cinco etapas”.

Logo, por outro viés, indagamos as mesmas questões de Passos e Martini (2010) na concepção negativa como segue:

- Quando não praticar Inteligência Competitiva?
- Onde não praticar Inteligência Competitiva?
- Como não praticar Inteligência Competitiva?

- Por que não precisa de Inteligência Competitiva?

Uma única resposta fluiu, quando não há ações concretas em sua totalidade.

## 2 CONCEITO DE I.C.

Desde o século 6 a.C. (benevolência reciprocidade e a piedade), a tomada de decisão é fato a ser consumado. Na história da decisão há um estilo de decisão para cada problema que perpetua. Destaca-se que a decisão certa reside tanto na seleção adequando problema como na escolha da alternativa correta. Neste sentido, o perfil dos indivíduos envolvidos no processo de IC consiste em “unicidade”.

A apropriação da informação, os meios de comunicação, a internet, os recursos eletrônicos (ferramentas de comunicação eletrônica até repositórios de dados), as novas formas de aprendizagem (e-learning) além de outros elementos, transformaram o dinamismo das atividades humanas, principalmente aquelas realizadas nas organizações, exigindo a capacitação de um novo profissional que vai ao encontro das sugestões organizacionais das últimas décadas (transformação da rotina organizacional: a estratégia, a cultura, os processos operacionais e a estrutura), o estilo de gestão, o processo de decisão, a tecnologia e, sobretudo a capacidade de inovação).

A alta competitividade dos mercados exige o conhecimento como valor agregado na produção de bens e serviços e identificar o posicionamento do profissional na gestão de recursos vitais para modernas organizações.

A Inteligência Competitiva, ou simplesmente IC, é exercida desde 1950 tanto no Japão como na Europa e teve sua origem na atividade de inteligência militar e de Estado cuja necessidade foi a de conhecer o inimigo, identificar seus pontos fortes e fracos, para intuir o pensamento dos Generais que comandavam os exércitos, de forma a escolher e posicionar-se vantajosamente nas batalhas. Ao incorporar o conceito Estratégia, os teóricos da Administração trouxeram também o conceito Inteligência como elemento essencial à Administração, mais especificamente, Administração Estratégica.

Desde a década de 80, os debates em torno da questão IC vêm crescendo e logo, tornaram-se de fato, um processo sistemático e formal de extrair informações relevante para a tomada de decisão.

Para Kotler e Armstrong (1993), um sistema de IC deve primeiramente identificar os tipos de informações competitivas, as melhores fontes dessas informações, coletar informações continuamente [...] e, por fim, enviar as melhores informações para os diversos níveis decisórios.

Leonard Fuld (apud RODRIGUES, 2011, p. 274), um dos pioneiros nesse campo firma que “a informação analisada sobre o concorrente tem implicações no processo de tomada de decisão”.

Daft (1982 apud RODRIGUES, 2011, p. 275) afirma que, “inovação organizacional é a adoção de uma ideia ou comportamento que é novo [...]”.

Após os conceitos supracitados, faz-se necessário mencionar a prática no Brasil, a IC inicia-se nos anos 90 liderada por profissionais da informação do Instituto Nacional de Tecnologia (INT), ou seja, longe do meio empresarial, o INT é um órgão público federal, pertencente ao Ministério da Ciência e Tecnologia, mas na última década tem recebido relevância nas empresas brasileiras de grande porte.

Na conferência anual da Society of Competitive Intelligence Professionals, 32 profissionais de inteligência trabalharam em conjunto para montar módulos curriculares para serem oferecidos em novos cursos com fortes bases. Para o desenvolvimento de tais módulos Miller (2002, p. 86) apresenta os seis eixos divididos em eixos contextuais e gerenciais, e quatro outros eixos focalizados em conceitos especificamente voltados para o tema Inteligência.

**Figura 1** – Eixos da Inteligência



**Fonte:** Miller, 2002, p. 86.

Os eixos da figura 1 mostram uma relação entre os temas Gestão e Inteligência competitiva, onde se pode perceber os interesses que envolvem ou na construção da cultura organizacional; seja por meio de alianças estratégicas, seja por meio de comportamento padronizado, isto é, os indivíduos compartilham conhecimentos, atitudes, valores e crenças ou aliam-se a indivíduos que de alguma forma possam contribuir com as suas atividades cotidianas. Assim, a interação e o compartilhamento do conhecimento se darão de forma mais efetiva, com um determinado número de indivíduos que compartilhem os mesmos problemas, as mesmas dúvidas e as mesmas expectativas. Dessa forma, o gestor no exercício de mediador nas relações entre os indivíduos, poderá reforçar o clima e a cultura com valores direcionando-os ao comprometimento com os objetivos da organização.

Na inteligência competitiva, o comprometimento do indivíduo é essencial para obter um comportamento positivo voltado aos processos, isto é, faz-se necessário descobrir o que satisfaz a pessoa atuante num processo. Um fator de satisfação pode advir do compartilhamento de informação e do feedback ao indivíduo, expondo, os resultados que as informações e os conhecimentos transmitidos influenciaram para o alcance dos objetivos ou metas da organização. É uma maneira de o indivíduo ser incentivado a continuar sentindo-se parte do processo e, também, parte do resultado.

O eixo gerencial trata de competência que envolve: planejamento, monitoramento, controle e feedback; o que nos deixa a ideia de que tal competência está vinculada à capacidade de realizar algo seja por ideais ou por competitividade. Logo, encontramos em cada eixo principal e de relação com a Gestão de Pessoas.

O processo de Inteligência Competitiva gera recomendações práticas fundamentadas com relação a acontecimentos futuros para os tomadores de decisões, e não registros para justificar decisões do passado. O processo acaba proporcionando oportunidades únicas relativas a decisões futuras que dão margem a vantagens sobre os concorrentes e satisfação ao quadro de dirigentes de uma empresa ou organização.

Esse é o momento de colocar um basta nas inúmeras táticas como a transferências de dados de um aplicativo para outro. O futuro é aqui e agora e se resume em prática fundamentada e não o oposto, o mercado globalizado vive em movimento, ele não espera, só faz competir e competir. Assim também são as pessoas competitivas seja, pelo melhor desenvolvimento; seja pela melhor colocação na organização, seja, pela melhor remuneração entre outros.

### **3 GESTÃO DE PESSOAS**

Não se pode discorrer sobre Gestão de Pessoas (GP) sem mencionar o foco de muitas reflexões. Taylor (1966, p. 28) entendia que dezenove entre vinte trabalhadores acreditavam que era de seu maior interesse trabalhar devagar em vez de executar suas atividades com rapidez. Além disso, entendiam que deveriam contribuir com a menor quantidade possível de trabalho pelo salário que recebiam. Mesmo com esses pressupostos, ele julgava que o problema de os operários cultivarem essa visão era por consequência do pensamento dos empregadores entre o século XIX e XX.

Por evolução, os ícones Taylor, Fayol, Weber, Ford entre outros são de abordagem conhecida como clássica e de características mecanicistas, onde o trabalhador era um simples Homo Economicus, “inexistência do olhar pelas suas necessidades” (CHIAVENATO, 2019 p. 180).

Em rompe-se Teoria Clássica com as preposições de Mayo: incentivo econômico, trabalho em grupo e rotação de cargos em que o indivíduo alterna tarefas a serem executadas, contribui para o seu desempenho. Logo, percebeu-se que haviam outros fatores ligados ao homem, motivação a seu envolvimento com suas tarefas. Tal percepção é o ponto de partida da Escola das Relações Humanas com a visão de que o homem, o grupo e suas inter-relações eram vitais para os resultados buscados pelas organizações causando uma ruptura na Teoria Clássica (CHIAVENATO, 2019).

Surge uma nova proposta, a Estruturalista que visa alguns aspectos da Teoria Clássica e das Teorias das Relações Humanas – o que há de mais relevantes em cada uma – ou seja, encontrar o equilíbrio entre os elementos racionais e irracionais do comportamento humano. Com isso, surgia a abordagem Comportamentalista, dando origem ao fator fundamental para o sucesso organizacional, o comportamento do trabalhador (CHIAVENATO, 2019).

Caravantes (2008, 98) resgata em o estudioso século passado que, coloca questão a origem da autoridade gerencial e a aceitação daqueles em posição de subordinação. Uma ênfase reconhecida pelo próprio estudioso como em demasia. E Maslow, em sua teoria das Necessidades Humanas ou Hierarquia (que são: básica – fisiológicas; segurança; sociais; de estima e, autorrealização), conforme mostra a figura abaixo:

**Figura 2** – Teoria das Necessidades – Pirâmide de Maslow



**Fonte:** [www.esoterikha.com](http://www.esoterikha.com).

Das várias críticas a esta teoria, a principal delas aponta que é possível uma pessoa estar auto realizada, contudo, não em sua satisfação de suas necessidades fisiológicas.

Valores, cultura organizacional, produtividade, profissionais qualificados, resultados, lucros, desempenho, satisfação, esses são apenas alguns dos aspectos que todo gestor busca para alcançar.



As organizações não crescem sozinhas, elas são feitas por pessoas. São seus colaboradores que estão por trás de todo bom resultado. Por isso, é tão importante investir na chamada Gestão de Pessoas.

Esta área, para Chiavenato (2010, p. 08), é uma área muito sensível à mentalidade organizacional. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos [...] o estilo de gestão utilizada e de uma infinidade de outras variáveis. A Gestão de Pessoas é responsável por administrar e comandar profissionais dentro das organizações. É ela quem dissemina a cultura da empresa, implementam processos internos e benefícios, promove o desenvolvimento e aprimoramento profissional, dá suporte para que os colaboradores executem suas atividades com excelência, resolve conflitos, propõem e elabora mudanças, retém novos talentos, supervisiona comportamentos, avalia desempenho, planeja e controla cargos e salários entre outras.

#### 4 COMPETÊNCIAS

Um conjunto de habilidades e capacidades humanas que justificam o desempenho do indivíduo durante a realização de tarefas exigida pelo cargo ou posição ocupada na organização. Mapear e desenvolver competências requer capacitação e recursos que poderão configurar novas competências.

Hoje, nas organizações, o gestor tem um papel fundamental no processo de mudança, pois cabe a ele, a competência de transmitir: a missão; a visão e, os valores que regem a organização; de promover a adesão de novas estratégias e metas; da adaptação de novos colaboradores e, de resgatar aqueles portadores do conhecimento tácito (Know-how) para que se crie uma fonte de vantagem competitiva sustentável e essencial que tal conhecimento seja transferido dentro da própria organização.

Barros Neto (2005, p. 60) em relação à competência [...] se refere à Teoria dos Traços, dizendo que: “Ela parte do pressuposto de que algumas pessoas possuem uma combinação especial de qualidades e características pessoais que as distinguem das outras, tais como: inteligência, decisão, percepção (feelings), empatia, raciocínio rápido (insights), presença de espírito, perseverança, aparência física, flexibilidade e agressividade”.

Dentro destes conceitos, a gestão deve-se focar no desenvolvimento de competências individuais que passam a ser uma condição sine qua non para se inserirem e se manterem no mercado de trabalho tanto para o gestor como para seu time.

A partir da década de 60, impulsionada pelo ritmo de mudança crescente e pela necessidade de entender como gerenciar em um mundo cuja transformação é algo perene, muitos autores começaram a discorrer sobre modelos de organizações que requerem modelos de gestão específico e estratégico.

Considerando que a forma de gerir pessoas passa a ser estratégico dentro das organizações, deve-se fazer uma reflexão sobre as ações praticadas, pois, evoluiu de modelos mais tradicionais, focados na divisão do

trabalho e descrição das tarefas para modelos mais arrojados e alinhados à estratégia organizacional que visa resultados ou metas.

O reconhecimento da força de trabalho como essencial para garantir o sucesso seja em resultados ou metas que se almeja, traz para si grande responsabilidade de estar presente como assessoria aos membros de toda a equipe, gerando e mantendo o conhecimento organizacional, ou seja, promovendo ações e utilizando modelos, desenvolvimento e manutenção dos talentos. Isso far-se-á que as competências de um gestor que elencamos:

- 1) Competência Técnica – conhecimento -
  - Conhecer a finalidade seu departamento;
  - Definir objetivos e prioridades;
  - Conhecer o fluxo de trabalho;
  - Entender processos e procedimentos,
  - Ir aos detalhes que afetam o desempenho.
  
- 2) Habilidade com pessoas
  - Especial habilidades para contratar pessoas;
  - Saber falar com e saber ouvir os colaboradores;
  - Saber reconhecer quando alguém está com dificuldades – limitações -;
  - Ter especial cuidado em instruir pessoas – certificar-se que estão aprendendo -;
  - Conduzir, motivar, irradiar entusiasmo - ser exemplo -;
  - Preocupar com o desenvolvimento da equipe (princípio educacional);
  - Não presumir que as pessoas saibam;
  - Explicar duas, três, quatro vezes ou mais a mesma coisa, assegurando que a pessoa domina efetivamente a instrução
  - Em qualquer missão tente prever o que possa dar errado instruindo as pessoas a respeito;
  - Nunca “finja que não viu” coisas erradas;
  - Corrija imediatamente, graduando sua intervenção;
  - Procure treinar todos para todas as tarefas;
  - Tenha delicadeza no trato com as pessoas;

- Educar pelo exemplo.

- Construir um clima positivo;
- Olhar para todos;
- Distinguir quem faz acima da média;
- Talento para convencer e inspirar, elogiar e reconhecer.

3) Capacidade de planejar/organizar;

- Definir prioridades;
- Determinar objetivos;
- Estabelecer estudos de situações;
- Identificação de problemas;
- Verificação dos recursos disponíveis;
- Implementação de um Plano de Ação;
- Designação de pessoas envolvidas
- Avaliação e controle;
- Orçamento

l) Capacidade de dirigir – fazer acontecer -;

- Planejar – fazer
- Acompanhar os resultados
- Determinar os motivos dos desvios
- Corrigir desvios
- Persistência
- =
- Cobrar resultados
- Comemorar resultados e conquistas
- Sugerir – persuadir –coagir

(Se, está sendo ou foi feito de acordo com o determinado)

**Ordem + monitoramento**

=

**Resultado esperado atingido**

- 2) Capacidade de controlar;
  - Estabelecer parâmetros
  - Controle de resultados
  - Metas
  - Gastos
  - Previsão de possíveis problemas
  - Avaliações
  
- 3) Habilidade política e,
  - Entender o “jogo político”
  - Entender a Inter dependência de pessoas e departamentos
  - Entender as motivações humanas nas relações de trabalho – isto é a “normalidade”
  - Saber interpretar os “momentos certos”
  - Nutrir amizades sinceras com as pessoas
  - Interessar-se pelos problemas dos outros
  - Trocar favores
  - Fazer seu superior brilhar
  
- 4) Capacidade de mudar (inovar)
  - Questionar processos
  - Questionar procedimentos
  - Questionar arranjos e posições
  - Enfim, questionar as coisas a sua volta
  - Observar e relacionar
  
- 5) Capacidade de inserir a competitividade por resultado de qualidade.

Esta capacidade reúne todas acima e destaca-se o diferencial aqui:

- Receber feedback
- Reflexão
- Autoconhecimento
- Avaliação 360 graus
- Reconstrução do velho time

Criar ou recriar uma equipe envolvendo-a no processo de tomada de decisão e persuadi-la em um fazer com eficiência e qualidade que os demais é implantar a Inteligência Competitiva como ferramenta de gestão.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A relação entre Inteligência Competitiva e Gestão de Pessoas concretiza-se pelo viés da competência. A inteligência competitiva permite uma melhor avaliação de nossas possibilidades no trabalho, nos nossos relacionamentos e abrindo novas perspectivas em nossa vida. Conhecendo cada um, as suas próprias características, será mais fácil fazer planejamentos e decidir sobre os respectivos caminhos a serem seguidos. Acrescente-se a isso que com essas técnicas há uma melhora no desempenho do indivíduo no mercado de trabalho, bem como no relacionamento com as outras pessoas, e com o ambiente que o cerca.

Diante de um mercado cada vez mais competitivo e dos níveis de exigências maiores, vindo de clientes cada vez mais conscientes de seus direitos, torna-se inevitável e necessário para as empresas trabalhar novos conceitos junto aos seus colaboradores, hoje não mais vistos como meros funcionários, e sim instrumentos essenciais para o sucesso ou fracasso de seus produtos ou serviços.

Sabemos que um dos conceitos essenciais para as empresas é a Qualidade, esta já não mais vista como um diferencial de mercado, mas sim como parte obrigatória na venda de um produto ou serviço, porém, para que esta seja de fato parte do processo há uma necessidade constante de ouvir o cliente e as pessoas que trabalham direta ou indiretamente com os mesmos, estas pessoas entendem e sabem traduzir melhor do que ninguém suas necessidades e expectativas em relação ao produto ou serviço oferecido. Hoje, empresas que querem alcançar o sucesso e manter-se no mercado já entenderam a necessidade de ouvir, motivar e aprimorar os conhecimentos de seus colaboradores, para isso, boa parte delas estão aplicando uma série de atividades para elevar e aprimorar os níveis do que chamamos Inteligência Emocional, este conceito tem ganhado um papel cada vez mais relevante nas atividades desenvolvidas em ambientes de trabalho, e muitos a reconhecem como contribuição essencial tanto para o sucesso como a sobrevivência no mercado profissional, pois, emoções quando adequadamente controladas permitem boa produtividade, bons relacionamentos, aumenta o bem-estar e o mais importante para as empresas, desperta lealdade e compromisso das pessoas com o trabalho.

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. **Liderança**: administração do sentido. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**: teoria, processo e prática. 5.ed. Barueri: Manole, 2014. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#!/books/9788520445457/>>. Acessado em 1 set, 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4.ed. Barueri: Manole, 2014. Disponível em: < <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520445495/>>. Acessado em 01 set. 2019.

CARAVANTES, G. R. **Administração: teoria e processos**. São Paulo: Pearson, 2008.

DUTRA, Souza, J., DUTRA, Almendra, T., DUTRA, Almendra, G. **Gestão de Pessoas: realidade atual e desafios futuros**. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: < <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013320/>>. Acessado em 1 set. 2019.

EPICURO, Lucrécio Cícero Seneca Aurélio. **Pensadores**, v. 5. São Paulo: Abril, 1973.

FIEDLER, F. E. **A theory of a Leadership effectiveness**. New. York: Mc-Graw-Hill Book Company, 1967.

JANDA, K. F. **Towards the explication of concept of leadership in terms of concept of power**. U. S. A: Human Relations, 1960.

JACOBS, T. O. **Leadership and exchange in formal organizations**. Alexandria: VA: Human Resources Organization, 1970.

KATZ, D.; Kahn, R. L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1966.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gray. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1993.

MAXIMIANO, Amaru, A. C. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**, 8.ed. São Paulo: Atlas, 2018. Disponível em: < <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012460/>>. Acessado 26 ago. 2019.

MILLER, J. P. O nascimento e o crescimento do seu processo de inteligência: fatores comportamentais, culturais e estruturais. In: \_\_\_\_\_. **O Milênio da Inteligência Competitiva**. São Paulo: Bookman, 2002. p. 53-65.

MOTA, Fernando C. P. **Teoria geral da administração: uma introdução**. São Paulo: Pioneira, 1998.

PASSOS, A. MARTINI, S.M. (Orgs.) **Homem no fogão e mulher na gestão**. São Paulo: LTCE, 2011.

PRES COTT, J. E.; MILLER, S. H. **Inteligência competitiva na prática: estudos de casos diretamente do campo de batalha**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

TAYLOR, F.W. **Princípios de administração científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1966.