

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO - UNINOVE
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA

INTELIGÊNCIA ACADÊMICA COMO SUPORTE À FORMULAÇÃO DE
ESTRATÉGIAS NA GESTÃO DA PÓS- GRADUAÇÃO STRICTO SENSU EM
ADMINISTRAÇÃO.

DANIELA LUIZA DE MACEDO

SÃO PAULO

2008

DANIELA LUIZA DE MACEDO

**INTELIGÊNCIA ACADÊMICA COMO SUPORTE A FORMULAÇÃO DE
ESTRATÉGIAS NA GESTÃO DA PÓS- GRADUAÇÃO STRICTO SENSU EM
ADMINISTRAÇÃO.**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Prof. Leonel Cezar Rodrigues – Orientador

SÃO PAULO

2008

**INTELIGÊNCIA ACADÊMICA COMO SUPORTE A FORMULAÇÃO DE
ESTRATÉGIAS NA GESTÃO DA PÓS GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM
ADMINISTRAÇÃO**

Por

DANIELA LUIZA DE MACEDO

Dissertação de Mestrado apresentada à Banca
Examinadora formada por:

Presidente: Prof. Leonel Cezar Rodrigues, Dr. - Orientador, UNINOVE

Membro: Prof. Benny Kramer Costa, Dr. - UNINOVE

Membro: Prof. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida, Dr. - USP

São Paulo, 19 de dezembro de 2008.

FICHA CATALOGRÁFICA

Macedo, Daniela Luiza de.

Inteligência acadêmica como suporte à formulação de estratégias na gestão da pós-graduação stricto sensu em administração. / Daniela Luiza de Macedo. 2008.

76 f.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Nove de Julho - UNINOVE, 2008.

Orientador: Prof. Dr. Leonel Cezar Rodrigues

1. Inteligência competitiva 2. Inteligência acadêmica. 3. Stricto sensu em administração.

CDU 658

Dedico aos meus pais e aos meus amigos que me acompanharam nessa longa caminhada ao saber.

AGRADECIMENTOS

A Deus por Sua presença em minha vida.

Aos meus pais pelo apoio às minhas decisões.

Ao estimado Professor Dr. Leonel Cezar Rodrigues, pelo precioso auxílio, participação e dedicação como orientador desta dissertação. A ele, deixo o meu mais sincero ‘muito obrigado’.

Aos colegas de turma de Mestrado, pelo companheirismo e persistência nesta jornada.

Aos Professores Doutores Milton de Abreu Campanario e Martinho Isnard Ribeiro de Almeida, que gentilmente permitiram o meu acesso em suas dependências acadêmicas para realizar as entrevistas que foram primordiais para a conclusão deste trabalho.

Aos professores da UNINOVE, pelo brilho com que desenvolveram suas atividades docentes.

Aos companheiros e amigos Fábio Postigo Zambo, Sibeles Gomes Santana e Vanessa Itacaramby Pardim, que me incentivaram positivamente durante todo o desenvolvimento deste trabalho.

Aos amigos de jornada, Renato Breneizer, Maria do Carmo Ferreira, Margareth Soares Galvão e Fernando Garrigos, pelos momentos de descontração e serenidade proporcionados e assim fazendo a carga de trabalho parecer mais leve do que realmente era.

À todos os meus amigos, que souberam compreender o motivo de minha distância, uma vez que meus fins de semana e feriados, no último ano, estavam comprometidos com a finalização da dissertação, mas saibam que foram presença constante em meus pensamentos e no meu coração.

Enfim, a todos que de uma forma ou de outra foram primordiais para a realização deste trabalho, meus sinceros agradecimentos.

RESUMO

Este trabalho explora a contribuição de um Sistema de Inteligência Acadêmica – SIAC como suporte à formulação de estratégias na gestão da Pós Graduação *Stricto Sensu* em Administração, baseado na literatura sobre Inteligência Competitiva – IC. O objetivo deste trabalho é propor contribuições à implantação de um SIAC como suporte à formulação de estratégias a Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração, com base na análise da gestão corrente de dois PPSS em Administração selecionados, mais especificamente, identificar e caracterizar a estratégia de gestão dos Programas de Pós-Graduação em Administração da UNINOVE e USP, segundo a percepção dos sujeitos sociais chaves, identificar as contribuições da IAC na gestão estratégica desses Programas e propor contribuições à implantação de um Sistema de Inteligência Acadêmica – SIAC para apoiar a gestão de Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração. Os resultados indicaram que de uma maneira geral, nos Programas não há uma estrutura de Inteligência Acadêmica capaz de gerar estratégias específicas em prazos mais estendidos, fazendo com que os Programas consigam atingir níveis de qualidade superiores aos níveis atuais.

Palavras-Chave: Inteligência Competitiva, Inteligência Acadêmica, *Stricto Sensu* em Administração.

ABSTRACT

This study explores the contribution of a System of Academic Intelligence - SIAC as has supported to the formularization of strategies in the management of the one After Graduation Stricto Sensu in Administration, based on literature on Competitive Intelligence - IC. The objective of this study is to consider contributions to the implantation of a SIAC as it has supported to the formularization of strategies the Stricto Sensu Administration Programs, on the basis of the analysis of the current management of two Administration Programs selected, more specifically, to identify and to characterize the strategy of management of the UNINOVE and USP Stricto Sensu Administration Programs, according to perception of the social citizens keys, to identify the contributions of the IAc in the strategical management of these Programs and to consider contributions the implantation of a Academy Intelligence System - SIAC for supporting the management of Stricto Sensu Administration Programs. The results had indicated that in a general way, in the Programs do not have a structure of Academic Intelligence capable to generate specific strategies in extended stated periods more, making with that the Programs obtain to reach superior levels of quality to the current levels.

Key words: Competitive Intelligence, Academy Intelligence, Administration Stricto Sensu.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS.....	11
LISTA DE FIGURAS.....	12
1 INTRODUÇÃO	13
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	16
1.2 QUESTÃO DE PESQUISA	16
1.3 OBJETIVO GERAL.....	17
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
1.5 JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	19
2.1 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA – CONCEITOS E GENERALIDADES.....	19
2.2 HIERARQUIA DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	22
2.1.1 Dados.....	24
2.1.2 Informação.....	25
2.1.3 Conhecimento.....	26
2.1.4 Inteligência	28
2.3 PROCESSO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	29
2.3.1 Planejamento e Direção	30
2.3.2 Coleta.....	30
2.3.3 Análise.....	32
2.3.4 Disseminação.....	33
2.3.5 Monitoramento	34

2.3.6	Fontes de informação	36
2.4	SISTEMA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA – SIC	37
2.4.1	Maturidade de uso do SIC	41
2.5	IC, PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	43
2.5.1	Planejamento Estratégico	43
2.5.2	Estratégia	46
2.5.3	Estratégias Genéricas.....	47
2.5.4	Posicionamento de Ries e Trout.....	49
2.5.5	O Processo de Formulação de Estratégias de Whittington.....	50
2.5.6	SIC para elaboração de planejamento estratégico e formulação de estratégias	51
4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	55
4.1	UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO – UNINOVE	55
4.2	UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO – USP	56
4.3	ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	57
	REFERÊNCIAS	64
	APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA DO ESTUDO DE CASO.....	71
	APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA	75

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Principais termos-chave relacionados a IC	21
Quadro 2: Comparações entre os tipos de IC	23
Quadro 3: Resumo dos atributos de qualidade da informação	26
Quadro 4: As três categorias funcionais dos KITs.	32
Quadro 5: Termos alternativos para os paradigmas de pesquisa.....	Erro! Indicador não definido.
Quadro 6: Constructo da pesquisa	Erro! Indicador não definido.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Hierarquia dos conceitos: dado, informação, conhecimento e inteligência.....	24
Figura 2: Ciclo de IC	29
Figura 3: O Processo da Inteligência Competitiva	36
Figura 4: Papéis e competências dos membros da equipe do SIC.....	41
Figura 5: Maturidade em IC	42
Figura 6: Processo de Planejamento Estratégico de Almeida	44
Figura 7: Estratégias Competitivas Genéricas.....	47
Figura 8: Função do SIC no Planejamento e Gestão Estratégica	52
Figura 9: Desenho metodológico para estudo de caso	Erro! Indicador não definido.
Figura 10: Função do SIAC como mecanismo de apoio aos PPGAs.....	62
Figura 11: Sistema de Inteligência Acadêmica – SIAC	Erro! Indicador não definido.

1 INTRODUÇÃO

Antecedentes históricos relatam forte influência da estrutura militar na concepção da administração. A rígida estrutura linear, unidade de comando e escala hierárquica presentes nas unidades militares, mantiveram-se principalmente nos estudos realizados e exaustivamente analisados pela perspectiva clássica da administração, tendo Frederik W. Taylor, Henry Ford, Henri Fayol e Max Weber como seus principais condutores. A contribuição desses estudos foi primordial para o ‘nascimento’ da administração como obra distinta, disciplina escolar e área de estudo no início do século XX (DRUCKER, 1984).

Assim como boa parte da ciência da administração, a Inteligência Competitiva – IC também tem em seus antecedentes históricos, traços da influência militar. Com o fim da Guerra Fria, as pessoas que trabalhavam para os serviços de espionagem de diversas organizações governamentais, encontraram nas empresas um campo que se beneficiaria de suas aptidões específicas de práticas e conhecimentos da inteligência, para coletar e tratar as informações de forma ética e legal (GOMES; BRAGA, 2006).

Ainda que existam similaridades em seus antecedentes históricos devido à influência militar, a utilização da IC é nova, no entanto, dentro da ciência da administração (SILVA, 2005). A formalização da IC nas organizações requer o desenvolvimento de um sistema correspondente para estruturar o gerenciamento e a coordenação dessas atividades nas organizações. Segundo Silva (2005), o objetivo de Sistema de Inteligência Competitiva – SIC é contribuir para a organização em dois aspectos: a tomada de decisão e a formulação da estratégia. Essa contribuição se dá por meio de um processo coordenado de coleta, análise e disseminação de informações, tendo como usuários finais os tomadores de decisão e os formuladores de estratégia.

Com a implementação do SIC, poderão os administradores gerir estrategicamente toda a organização, a fim de alcançar os objetivos organizacionais. Mas para Hunger; Wheelen (2002), a gestão estratégica é um procedimento que vai se tornando mais difícil à medida em que as organizações vão se tornando maiores e mais complexas. O ambiente dinâmico e competitivo que envolve as organizações pede no entanto, que todos os gestores estejam comprometidos em gerir

estrategicamente os departamentos pelos quais são responsáveis, operando suas atividades com alto desempenho e proporcionando à organização, a geração de vantagens competitivas.

Portanto, a determinação dos objetivos setoriais obedece sempre a lógica das sinergias internas e da coadunação com os objetivos estratégicos organizacionais. Para o alcance dos objetivos setoriais, é fundamental a formulação de estratégias corporativas que tenham implicação sobre o comportamento (desempenho) dos setores. Desta forma é possível alinhar os esforços setoriais com as estratégias da organização como um todo. De fato é possível estabelecer estratégias corporativas para funções setoriais que tenham mais independência funcional e ao mesmo tempo influência sobre a imagem e/ou desempenho da organização ou instituição.

Este é o caso dos setores da Pós-Graduação em Instituições de Ensino Superior – IES, que são consideradas organizações complexas. A relativa independência deste setor em relação à graduação e seu formato administrativo singular lhe emprestam um certo grau de autonomia na IES. No entanto, ainda que mais independente, a Pós-Graduação possui uma grande dose de influência sobre a imagem e visibilidade institucional. Assim, construir e realizar estratégias locais para a Pós-Graduação é uma das premissas indispensáveis dos administradores destas funções nas IES.

O alicerce e a sustentabilidade das estratégias eficazes é a qualidade da informação que as compõem. Como os objetivos setoriais devem estar alinhados e contribuir para a consecução dos objetivos organizacionais, então o SIC pode ser utilizado como mecanismo capaz de suprir as organizações de informações relevantes que garantirão o sucesso da implementação de estratégias eficazes.

No âmbito da Pós-Graduação *Stricto Sensu* (PGSS), todas as decisões de seus gestores estão diretamente relacionadas ao alcance de um objetivo: a classificação de seus cursos em nível de excelência pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES. A CAPES é hoje o órgão responsável pela determinação dos padrões e avaliação da qualidade dos Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* no Brasil, visando garantir a expansão e consolidação em nível de excelência. Tem forte participação na formação de mestres e doutores no país e no exterior, os quais deverão exercer suas atividades profissionais na academia, na administração pública e no setor privado (CAPES, 2007). A avaliação dos Programas é baseada geralmente em

seis critérios: Proposta do Programa, Corpo Docente, Corpo Discente, Teses e Dissertações, Produção Intelectual e Inserção Social. Cada um desses critérios possuem parâmetros quantitativos ou qualitativos que avaliam a qualidade do Programa, desde sua proposta e seus objetivos até sua contribuição para o desenvolvimento da sociedade.

Porém, no que tange a gestão estratégica do Programas de *Stricto Sensu*, os coordenadores frequentemente deparam-se com barreiras que dificultam a gestão desses Programas em nível de excelência. Tais barreiras estão, em geral relacionadas a: (a) conhecimento detalhado dos critérios de excelência da CAPES; (b) dificuldades de interpretação dos critérios e suas implicações para as decisões administrativo-acadêmicas necessárias; (c) existência de critérios não compatíveis com a realidade de muitos Programas e; (d) não utilização dos critérios como instrumento gerencial para estratégias e decisões críticas de investimentos e aperfeiçoamento de processos.

Como as avaliações são realizadas periodicamente, cabe aos gestores de *Stricto Sensu*, utilizar-se de instrumentos para atingir o nível de excelência. Faz-se então necessária a formulação e implementação de estratégias para gerir com eficiência os Programas com o intuito de alcançar o objetivo, que é a classificação de seus cursos em nível de excelência do curso.

Nesse contexto, é possível utilizar-se do SIC como mecanismo para vencer as barreiras e assegurar a excelência na gestão dos PPSS. Nesse caso, o SIC passará a se chamar de Sistema de Inteligência Academia (SIAC). Um SIAC contribuirá para a formulação e implementação das estratégias delineadas pelos Programas e para interpretação dos critérios das diversas áreas do conhecimento.

Diante dos fatores apresentados, esse trabalho tem essencialmente como proposta estudar a realidade da gestão de um Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração e verificar a presença de sistemas de IC no suporte ou na modelagem administrativa de tal Programa. Para tanto, escolheu-se realizar um estudo de casos múltiplos e a partir deste estudo, propor uma estrutura de inteligência capaz de apoiar seu processo decisório e o desenvolvimento de capacidades internas do Programa, julgadas deficientes.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Normalmente, os PPSS são reativos aos critérios de avaliação da CAPES. Em geral, cabe à coordenação dos Programas formular as estratégias necessárias para alcançar o nível de excelência. Intuitivamente, os coordenadores se baseiam na sua experiência em gestão para entenderem os critérios de avaliação e constroem as estratégias para atingir níveis de excelência impostos pelo sistema de avaliação. A falta ou a existência, mas a não utilização de mecanismos de Inteligência Acadêmica (IAC) especializados para interpretar e compreender os critérios de avaliação da CAPES, pode diminuir a capacidade dos gestores desses programas, de geração de alternativas que ajudem na formulação de estratégias eficientes para a obtenção do nível de excelência exigível dos Programas de Pós Graduação *Stricto Sensu* (PPGSS).

Assim a falta (ou não utilização) de mecanismos de busca e análise das informações essenciais e complementares à gestão estratégica dos PPGSS, justifica a existência, funcionamento ou uso de um SIAC nos Programas. Informações úteis para processo decisório e para a construção de estratégias podem direcionar os PPGSS para níveis de funcionalidade e desempenho acadêmicos ideais, ou pelo menos mais desejáveis.

Adicionalmente, outros fatores que influenciam a visibilidade e o desempenho dos Programas, como políticas de qualidade e de produção científica, podem ser melhor caracterizados e geridos em suas funções e conseqüências, por meio de mecanismos de IC. Desta forma, um eficiente sistema de IAC poderia integrar todos os elementos que possuem impacto sobre o desempenho dos Programas, auxiliando mais eficazmente a gestão dos mesmos na formulação de estratégias que visam aumentar a qualidade, o desempenho e a visibilidade dos PPGSS, mais especificamente dos PPGSS em Administração.

1.2 QUESTÃO DE PESQUISA

Neste contexto, pode-se interpor a seguinte questão: é possível um Sistema de Inteligência Acadêmica - SIAC dar suporte à formulação das estratégias de melhoria do desempenho dos Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração?

1.3 OBJETIVO GERAL

O objetivo deste trabalho é propor contribuições à implantação de um SIAC como suporte à formulação de estratégias a Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração, com base na análise da gestão corrente de dois PPGSS em Administração selecionados.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar e caracterizar a estratégia de gestão dos Programas de Pós-Graduação em Administração selecionados, segundo a percepção dos sujeitos sociais selecionados, no contexto da IAc;
- b) Identificar presença e possíveis contribuições da IAc na gestão estratégica dos Programas selecionados;
- c) Propor contribuições à implantação de um Sistema de Inteligência Acadêmica – SIAC para apoiar a gestão de Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração.

1.5 JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA

O estudo deste trabalho se justifica tanto para a contribuição científica como para as práticas gerenciais. Sob o ponto de vista da contribuição científica, estudos envolvendo a IAc como mecanismo gerencial podem induzir a propostas que contenham paradigmas desafiantes à teoria estabelecida, de que o processo decisório e a formulação de estratégias sejam incrementais e não necessariamente holísticos.

Na dimensão técnica, a contribuição será para melhoria da gestão das práticas administrativas dos departamentos de Pós-Graduação de *Stricto Sensu* das IES brasileiras pois a maioria dos coordenadores não utilizam os parâmetros de avaliação da CAPES para formulação de estratégias de gestão.

Com a identificação de possíveis estratégias formuladas e praticadas, é possível ajudar coordenadores de cursos em consolidação e já consolidados a melhorarem os seus desempenhos administrativos. Levantamentos da literatura especializada indicam não haver pesquisas ou estudos voltados exclusivamente para a elaboração de estratégias de qualidade da Pós-Graduação com fundamento na Inteligência Competitiva.

A interface entre o conceitual e a prática sobre também IC colaborará para o desenvolvimento das estratégias desses departamentos específicos dentro das IES. O intuito ao propor um SIAC voltado exclusivamente para a elaboração de estratégias específicas de *Stricto Sensu*, além de auxiliar aos seus coordenadores realizar a gestão eficaz, é contribuir para o desenvolvimento e continuidade do ensino de qualidade do *Stricto Sensu* brasileiro. Com os coordenadores tomando boas decisões estratégicas aumentará o nível médio de qualidade desses Programas de *Stricto Sensu* se desdobrem em qualidade e com isso, contribuindo para a evolução do ensino do país.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA – CONCEITOS E GENERALIDADES

Pelos relatos históricos mundiais, o início da Inteligência Competitiva (IC) se deu com o fim da Guerra Fria (GOMES; BRAGA, 2006). Os pioneiros da IC, originários de diversas organizações governamentais de inteligência, encontraram nas empresas um campo que poderia se beneficiar de suas aptidões profissionais das práticas e conhecimentos de inteligência para coletar e tratar as informações de forma ética e legal. As empresas que passassem a utilizar os conceitos de inteligência que por muitos anos sustentaram as estratégias que deram vantagens militares às nações, agora poderiam encontrar uma maneira de obter considerável vantagem competitiva em seus campos de operação (GOMES; BRAGA, 2006, PRESCOTT; MILLER, 2002).

Devido à herança militar que marcou a IC no campo da administração, a opinião pública continua, ainda que em parte, a relacionar o termo ‘inteligência’ com clandestinidade, informações confidenciais, agentes secretos e espionagem (PRESCOTT; MILLER, 2002). Desta forma, nos primeiros anos de transição da IC para o mundo empresarial, artigos e reportagens sobre informação e vantagens competitivas têm abordado jocosamente a IC pelo lado do vazamento de informação, subornos, coerção e espionagem industrial entre outros (MILLER, 2002). É importante elucidar que apesar de uma maior compreensão acerca do papel da IC nas decisões e na formulação de estratégias, que a IC na empresa não se fundamenta em atos de espionagem, roubo ou furto de informações. O objeto de informações da IC são fontes públicas e livres de dados e informações que podem ser usados, de forma independente de sua extensão (FULD, 1995).

Sob o ponto de vista do conceito de IC, a *Society of Competitive Intelligence Professionals* – SCIP define IC como um programa sistemático, contínuo legal e ético para reunir, analisar e administrar informações externas que podem afetar planos, decisões e operações de uma empresa (SCIP, 2007).

Alinhados com a concepção da SCIP, Comai (2004) e Coelho et al. (2006), porém, vêem a IC como um processo sistemático de recolher, classificar, analisar, gerir e disseminar a informação sobre os ambientes competitivos do mercado concorrencial e organizacional. Utilizando-se de práticas éticas e legais, deve ser integrado no processo de tomada de decisão para atingir as metas estratégicas da organização.

A Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva – ABRAIC entende a IC como um processo informacional proativo que direciona os responsáveis na organização para melhor tomada de decisão, seja ela estratégica ou operacional (ABRAIC, 2007). Combs (1992) também define a IC como um processo analítico que retrata a posição, desempenho, potencialidades e intenções dos concorrentes e transforma a informação em inteligência relevante para o conhecimento estratégico. Combs visivelmente introduz novos elementos, como informação inteligente e conhecimento estratégico, no conceito da IC que enriquecem sua função e papel nos processos de negócio.

O objeto da IC é a informação relevante para o negócio e neste processo, o objetivo não é roubar os segredos de propriedade dos concorrentes, mas sim recolher informação de maneira legal e sistemática, montando uma base de informações em larga escala que, ao serem ordenados e analisados, fornecem uma compreensão mais ampla da estrutura, cultura, comportamento, potencialidades e fraquezas da empresa concorrente (COMBS, 1992; WEISS, 2002; TYSON, 2002). O produto final da IC é a informação processada e orientada para os interesses dos tomadores de decisão que permita à empresa estar à frente de seus concorrentes (COELHO et al., 2006).

Dada a crescente importância da IC nas organizações, Coelho et al. (2006) identificam um expressivo crescimento das práticas de IC na última década devido não apenas à sua relevância nas empresas, mas também à multiplicação das fontes públicas de informação científicas, técnicas e econômicas. Para Miller (2002) e Fuld (1995), a IC não é exclusiva das grandes empresas multinacionais. Pelo contrário, a IC é de igual utilidade para as organizações de pequeno e médio porte já que como empresas, elas também precisam construir vantagens competitivas.

O papel e funções da IC nas organizações e especialmente visões diferentes de suas finalidades, têm levado os estudiosos deste campo do conhecimento a avaliar a IC sob diferentes ângulos. Fleisher et al. (2007) realizaram um extenso trabalho de garimpagem dos principais termos e significados utilizados em contextos distintos, mas com mesmos objetivos. No levantamento destes autores, os principais termos-chave que se relacionam a IC, citados na literatura especializada, estão discriminados no Quadro 1:

PRINCIPAIS TERMOS-CHAVE	
Análise de negócios	Planejamento (negócios, econômicos, mercado, etc)
Competição de negócios	Espionagem industrial
Ética de negócios	Análise industrial
Inteligência de negócios	Dinâmica industrial
Pesquisa de negócios	Evolução industrial
Competição	Gestão do conhecimento
Competitividade	Análise do macro-ambiente
Interesse competitivo	Exploração do macro-ambiente
Análise competitiva	Dinâmica de mercados
Benchmarking competitivo	Inteligência de mercados
Dinâmicas competitivas	Análise de mercado
Inteligência Competitiva	Pesquisa de mercado
Perfil competitivo	Análise de Marketing
Inteligência técnica-competitiva	Inteligência de Marketing
Análise de concorrentes	Pesquisa de Marketing
Dinâmica dos concorrentes	Análise PEST (Cenário Político, Econômico, Social, Tecnológico)
Inteligência de concorrência	Rivalidade
Espionagem corporativa	Análise STEEP (Cenário Social, Tecnológico, Econômico, Ecológico, Político)
Inteligência corporativa	Inteligência estratégica
Contra-inteligência	Inteligência técnica
Espionagem econômica	Inteligência tecnológica
Análise ambiental	Exploração ambiental
Monitoramento ambiental	

Quadro 1: Principais termos-chave relacionados a IC

Fonte: Fleisher et al. Bibliography and assessment of key competitive intelligence scholarship: part 4 (2003-2006). *Journal of Competitive Intelligence and Management*. vol. 4, n. 1, p. 34 – 107, 2007.

Divergindo dimensionalmente da maior parte da literatura especializada em IC, Dugal (1998) identifica tipos distintos de IC, baseando-se em diversos critérios funcionais e operacionais da inteligência (Quadro 2), tais como o tempo de vida útil, público, usuário, processos envolvidos na execução, fontes de informações utilizadas, formas de disseminação e custo.

A natureza constitutiva da inteligência envolve os conhecidos elementos essenciais de sua constituição básica – dados, informação, conhecimento. Porém, a expressão “Inteligência Competitiva” compreende uma extensão funcional da inteligência e requer uma elucidação da distinção entre dados, informação, conhecimento e inteligência propriamente dita, como fundamento de seus processos.

2.2 HIERARQUIA DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Para entender o papel constitutivo dos dados, informação, conhecimento e inteligência é útil analisar-se a hierarquia funcional desses elementos. Wormsbecker; Carvalho (2002) propõem uma hierarquia, baseada na dinâmica do processo seletivo da informação e construção do conhecimento (Figura 1). Segundo os autores, o processo seletivo existente dentro do mecanismo operacional da IC, fundamenta-se na análise dos dados como fonte subsidiadora de dados úteis (informações). As informações assim selecionadas subsidiam a construção de conhecimento e este, quando contextualizado dentro da organização, constrói a inteligência (institucional). A hierarquia desses elementos sustenta que não haverá inteligência fora desse processo, nesta ordem.

Tipos de IC	Descrição	Vida útil	Público	Ferramentas de análise	Modo de disseminação	Foco	Custo relativo	Principal fonte:
Inteligência atual	Inteligência desenvolvida por usuários	Curta	Executivos da alta administração	Nenhuma	Verbal, Intranet	Disseminação	Alto	Primária e secundária
Inteligência de negócios	Inteligência pesquisada, analisada e documentada sobre concorrentes e indústrias	Longa	Nível intermediário	Análise industrial, arquivos de concorrentes e gerencial	Relatórios escritos, bancos de dados	Coleta e análise	Alto	Secundária
Inteligência técnica	Descobertas científicas e tecnológicas e suas tendências	Média para longa	Engenheiros e cientistas	Análise de patentes, avaliação da pesquisa	Relatórios escritos, artigos específicos da área	Coleta e análise	Média	Secundária
Inteligência preventiva	Indicadores de oportunidades e de ameaças emergentes	Curta	Executivos da alta administração	Nenhuma	Telefone, comunicação direta (interpessoal)	Coleta e Disseminação	Baixa para média	Primária
Inteligência de previsão	Previsões referentes ofertas de produtos, processos e tecnologias do mercado	Média para longa	Executivos de Marketing e produção	Delphi, curvas de experiência, cadeias de valor, econometria	Relatórios escritos, tabelas e gráficos	Análise	Média	Secundária
Inteligência de grupo	Inteligência que apóia os projetos internos da organização e equipes inter funcionais	Curta para média	Nível intermediário	Específica para a resolução do problema	Encontros grupais	Análise e Disseminação	Baixa	Primária e secundária
Inteligência específica	Inteligência para estreitar as relações dos clientes internos e suas exigências específicas	Curta para média	Executivos da alta administração e do nível intermediário	Benchmarking, pesquisas com clientes	E-mail, Relatórios escritos.	Coleta	Baixa para média	Primária e secundária
Inteligência de crise	Inteligência obtida e utilizada durante uma crise na organização	Curta	Executivos da alta administração	Específica para a resolução do problema	Comunicação direta (interpessoal)	Coleta e Disseminação	Média	Primária
Inteligência internacional	Inteligência centralizada nos governos, indústrias, concorrentes e mercados estrangeiros	Curta para média	Executivos da alta administração e do nível intermediário	Análise de risco político, testes de suposição	Traduções escritas e instruções orais	Coleta e análise	Alta	Primária e secundária
Contra inteligência	Atividades de serviços secretos despendidas por uma organização para o encontro das atividades de IC de outras empresas	Média	Nível intermediário	Sistema de análise de segurança	Seminários, Intranet	Coleta e análise	Média	Primária

Quadro 2: Comparações entre os tipos de IC

Fonte: DUGAL, Mohinder. CI product line: a tool for enhancing user acceptance of CI. **Competitive Intelligence Review**. New York: John Wiley & Sons, Inc, vol. 9, n. 2, p. 17 – 25, 1998.



Figura 1: Hierarquia dos conceitos: dado, informação, conhecimento e inteligência

Fonte: WORMSBECKER, A. P. S.; CARVALHO, H. G. **A proposta da Inteligência Competitiva:** estudo dos modelos e o papel da análise. Anais do III Workshop de Inteligência Competitiva. São Paulo. 2002.

2.1.1 Dados

Dados são registros que não descrevem um item ou uma função específica (BALLONI, 2005). Podem originar-se de qualquer fonte que estiver publicamente disponível, seja em bancos de dados (públicos ou proprietários) e na Internet. (WEISS, 2002). São geralmente registros estruturados de transações com pouca relevância ou propósito (DAVENPORT; PRUSAK, 2003), mas quando organizados, agrupados, categorizados e padronizados, podem transformar-se em informação (MIRANDA, 1999). Davenport; Prusak (2003) enfatizam não haver possibilidade de sustentar uma tomada de decisão embasada somente em dados mas continuam sustentando que os dados, mesmo que apresentem pouca importância ou relevância, quando agrupados pelo interesse da organização, tornam-se matéria-prima essencial para a criação da informação, quando lhes forem atribuídos significado.

O excesso de dados, segundo Davenport; Prusak (2003), pode dificultar a identificação e a extração de significado relevante. A dificuldade provém de dois fatores. Primeiro, um fluxo excessivo de dados provoca desgaste de significância. Segundo, o volume excessivo de dados provoca no usuário reações de rejeição à análise e uso. Por isso, um fluxo adequado de dados e um destino correto (dado em quantidade certa para usuários certos) é indispensável no processo de transformação dos mesmos em informação.

2.1.2 Informação

Informação são dados organizados, relevante à tomada de decisão (MIRANDA, 1999). Capaz de influenciar de diversas formas as organizações, desde suas ações rotineiras até sua estrutura geral, o usuário da informação deve estar concentrado em estudar as implicações do uso da informação (SCAMMELL, 2000). O efeito da informação se dará pelo potencial do receptor em interpretá-la, podendo ser falada ou escrita (MADDEN, 2000). A finalidade da informação é exercer impacto sobre o julgamento ou comportamento do receptor além de fazer alguma diferença em sua perspectiva ou *insight* (DAVENPORT; PRUSAK, 2003). Para esses autores, os dados passam a ser informações quando lhes são agregados valores, como relevância e propósito.

Capaz de sustentar as regras que podem garantir a vantagem competitiva (BATTAGLIA, 1999), a informação é o recurso-chave para a cúpula administrativa das organizações (DRUCKER, 2001) tomar decisões acertadas e formular estratégias eficientes. Ela torna-se o ponto inicial no processo de tomada de decisão (KAHANER, 1996). Para tanto, é necessário saber como utilizar as informações de interesse para a cúpula administrativa (DRUCKER, 1994). Em outras palavras, “é a informação que possibilita que os trabalhadores do conhecimento façam seu trabalho” (DRUCKER, 2001, p. 103).

Segundo Drucker (2001, p. 103), “somente o trabalhador do conhecimento e o executivo podem converter dados em informações e decidir como organizá-las de forma que se transformem em chaves para ações eficazes”.

São considerados por Davenport; Prusak (2003), cinco atributos para a transição dos dados em informação ou atividade de processamento:

- **Contextualização:** possibilita distinguir qual a finalidade dos dados coletados;
- **Categorização/Comparação:** conhecimento das unidades de análise ou os componentes essenciais dos dados;
- **Cálculo:** os dados podem receber tratamento matemático ou estatístico;
- **Correção/Separação:** os erros são eliminados dos dados;
- **Condensação/Resumo:** os dados podem ser resumidos para uma forma mais sucinta.

Para que a informação seja valiosa para o receptor ela deve ser atual, exata e de fácil entendimento, caso contrário não será muito significativa. Uma informação significativa ou de qualidade, segundo O'Brien (2004, p. 15) deve possuir três características fundamentais: temporalidade, conteúdo e forma. Essas características estão detalhadas no Quadro 3.

DIMENSÃO DO TEMPO: prontidão, aceitação, frequência, período	DIMENSÃO DO CONTEÚDO: precisão, relevância, integridade, concisão, amplitude, desempenho	DIMENSÃO DE FORMA: clareza, detalhe, ordem, apresentação, mídia
➤ a informação deve ser fornecida quando for necessária	➤ a informação deve estar isenta de erros	➤ a informação deve ser fornecida de uma forma que seja fácil de compreender
➤ a informação deve estar atualizada quando for fornecida	➤ a informação deve estar relacionada às necessidades de informação de um receptor específico para uma situação específica	➤ a informação pode ser fornecida em forma detalhada ou resumida
➤ a informação deve ser fornecida tantas vezes quantas forem necessárias	➤ toda a informação que for necessária deve ser fornecida	➤ a informação pode ser organizada em uma sequência predeterminada
➤ a informação pode ser fornecida sobre períodos passados, presentes e futuros	➤ a informação pode ter um alcance amplo ou estreito, ou um foco interno ou externo	➤ a informação pode ser apresentada em forma narrativa, numérica, gráfica ou outras
	➤ a informação pode revelar desempenho pela mensuração das atividades concluídas, do progresso realizado ou dos recursos acumulados	➤ a informação pode ser fornecida na forma de documentos em papel impresso, monitores de vídeo ou outras mídias

Quadro 3: Resumo dos atributos de qualidade da informação

Fonte: O'Brien, James A. **Sistemas de informação e decisões gerenciais na era da Internet.** São Paulo: Saraiva, 2ª ed., 2004.

2.1.3 Conhecimento

O conhecimento é a força que direciona a organização para a criação de riqueza. É considerado uma potencialidade-chave para que as organizações adquiram e apreendam vantagens competitivas sobre seus concorrentes, podendo alterar estágios de planejamento e implementação de estratégia, conforme a necessidade para melhorar sua produtividade, eficácia organizacional e serviços ao cliente (AWAZU, 2004; BASU; SENGUPTA, 2007).

Segundo Davenport; Prusak (2003), conhecimento não é dado nem informação, embora ambos estejam relacionados. As diferenças entre esses termos é normalmente uma questão de grau.

O conhecimento é derivado da informação, resultado da realização de comparações, da identificação de conseqüências e do estabelecimento de conexões (CONG; PANDYA, 2003). Conhecimento está presente nos documentos, rotinas, processos, práticas e normas organizacionais (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, CONG; PANDYA, 2003).

Para que a informação seja transformada em conhecimento, Davenport; Prusak (2003, p. 06) argumentam que isso pode acontecer segundo quatro processos distintos: comparação, conseqüências, conexões e conversão:

- **Comparação:** de que forma as informações relativas a esta situação se comparam a outras situações conhecidas?
- **Conseqüências:** que implicações estas informações trazem para as decisões e tomadas de ação?
- **Conexões:** quais as relações deste novo conhecimento com o conhecimento já acumulado?
- **Conversão:** o que as outras pessoas pensam desta informação?

De acordo com a grande maioria dos especialistas na área de conhecimento em organizações, esse geralmente é classificado em dois tipos: explícito e tácito (CONG; PANDYA, 2003, SILVA, 2003, DAVENPORT; PRUSAK, 2003, FLEURY; OLIVEIRA JUNIOR, 2001):

O **conhecimento explícito** é o conhecimento que pode ser capturado e escrito em documentos ou nas bases de dados. O conhecimento explícito é formal e sistemático e pode ser facilmente comunicado e compartilhado. Inclui patentes, manuais de instrução, escritos procedimentos, as mais melhores práticas, as lições aprendidas e as buscas da pesquisa. É compartilhado com um grau elevado de exatidão. Pode ser categorizado como **estruturado** ou **não-estruturado**:

- **Conhecimento estruturado** é os dados ou a informação organizados numa maneira particular para a recuperação futura. Isto inclui documentos originais, bases de dados, livros, etc.
- **Conhecimento não-estruturado** é a informação que não contém referência para a recuperação, como e-mails, imagens, cursos de treinamento e seleções de áudio e vídeo.

O **conhecimento tácito** é o conhecimento intrínseco dos indivíduos. Está enraizado na experiência individual. É muito menos concreto do que o conhecimento explícito, simplesmente porque não está escrito e formalizado, como contatos, conversas e relações de aprendizado. O conhecimento tácito pode ser difícil de se conseguir porque freqüentemente, uma pessoa não sabe do conhecimento de outra pessoa. De fato, a maioria das pessoas não estão cientes do conhecimento que eles mesmos possuem ou de valor do conhecimento das outras pessoas. O conhecimento tácito é considerado o mais valioso para as pessoas pois engloba, lugares, idéias, experiências (sobre erros e sucessos passados), habilidades (saber fazer algo específico) e competências (desenvolvimento harmônico de um conjunto de habilidades que caracterizam uma função específica). O conhecimento tácito é altamente pessoal, difícil de formalizar e difícil de comunicar-se a outro pelo fato da necessidade de extensiva confiança pessoal em querer compartilhar informações (BASU; SENGUPTA, 2007).

Porém está na natureza humana se sentir inseguro em compartilhar o conhecimento no local de trabalho pois o conhecimento é considerado um recurso valioso na profissão (BASU; SENGUPTA, 2007).

O conhecimento é percebido como a informação significativa. É uma compreensão e um ganho da experiência, do raciocínio, da intuição e da aprendizagem. Os indivíduos expandem seu conhecimento quando compartilham informações e assim criando novo conhecimento (CONG; PANDYA, 2003).

2.1.4 Inteligência

Basicamente, a inteligência é um conjunto de informações que foi analisada e contextualizada como conhecimento acumulado pelos membros das organizações. É a base para a

tomada de decisão (FULD, 1995, KAHANER, 1996, MILLER, 2002, AWAZU, 2004, SILVA, 2003, CONG; PANDYA, 2003).

2.3 PROCESSO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Como os tomadores de decisões precisam estar bem informados sobre questões fundamentais que envolvem o negócio da empresa, é necessário um processo ou ciclo de inteligência formal e sistemático. Herring (1999) propôs um ciclo do processo de IC de quatro estágios, mais tarde retomado e ampliado por Miller (2002), transformando-o em cinco estágios.

- 1) **Planejamento e direção:** define-se a concentração da coleta e sua execução. Identifica as principais pessoas interessadas no assunto que podem ser os responsáveis pelas decisões em toda a empresa;
- 2) **Coleta:** é composto pelo recolhimento e categorização dos dados sobre fatos relativos ao ambiente externo de uma empresa, constituindo-se em informações;
- 3) **Análise:** analisar e sintetizar as informações para a criação da inteligência;
- 4) **Disseminação:** disseminar a informação entre os responsáveis pelas decisões;
- 5) **Monitoramento:** controlar ou manter atenção permanente às fontes cognitivas externas e internas, para prevenir tendências ou corrigir desvios.

A Figura 2 representa o ciclo de IC nas organizações por Herring (1999):

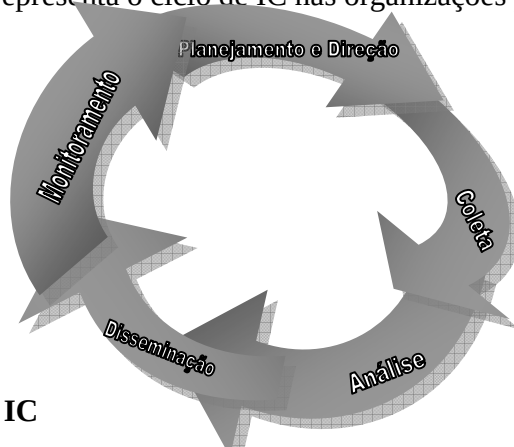


Figura 2: Ciclo de IC

Fonte: Adaptado de HERRING, Jan P. Key intelligence topics: a process to identify and define intelligence needs. *Competitive Intelligence Review*. New York: John Wiley & Sons, Inc, vol. 10, n. 2, p. 4 – 14, 1999; e MILLER, Jerry P. *O milênio da inteligência competitiva*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

2.3.1 Planejamento e Direção

A fase do planejamento é o início do ciclo. É estipulada as ações que serão realizadas e quais os recursos que serão utilizados durante todo o processo da IC além do estabelecimento da finalidade das buscas. Durante esta fase, busca-se entender quais as necessidades dos usuários sobre qual tipo de inteligência é requerida para o processo gerencial, sendo que os decisores encontram-se incertos sobre qual o foco da decisão. Por isso, o processo de planejamento direciona qual o tipo de informação deve-se coletar. Miller (2002) considera importante a integração do profissional de inteligência próximo aos tomadores de decisão.

O fator crítico do sucesso em toda a operação de inteligência está no encontro das necessidades reais do usuário da inteligência, que sucede da consciência da cultura, do negócio, do foco e da estrutura da organização (LANGTON, 2005).

2.3.2 Coleta

É o momento para a busca dos dados necessários à criação de inteligência para os tomadores de decisão. Para Kahaner (1996), a etapa da coleta está dividida em duas fases: a) definição das fontes e execução da coleta e, b) organização das informações coletadas:

a) Definição das fontes e execução da coleta: aqui são estipuladas e definidas quais serão as fontes de dados a serem analisadas. Nessa fase é fundamental a definição de quais serão os meios de coleta dos dados procurados. Segundo Fuld (1995), a maioria das informações relevantes para uma organização estão em domínios públicos, não sendo necessário infringir as leis para coletá-las. O autor também salienta sobre a importância dos colaboradores da linha de frente da organização para a coleta de dados já que esses profissionais podem exercerem a função de pesquisadores além das atividades principais. Nessa fase, não só os procedimentos de coleta devem ser definidos mas também quais procedimentos serão utilizados de forma específica ou de forma genérica. Na forma específica, os dados são coletados para um determinado assunto ou para atender uma necessidade específica gerencial. Na forma genérica os dados são coletados em bancos de

dados, que serão consultados quando necessário. Durante a execução, o responsável em realizar a coleta, “deve contextualizar os dados de forma a supri-los de elementos que o qualificam e dêem a ele uma caracterização” (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, 42). O responsável pela coleta deve também informar quem passou o dado para ele, quando foi passado e em que situação ele obteve esse dado.

b) Organização das informações coletadas: é a seleção das informações coletadas e o estabelecimento da forma de como categorizá-las, armazená-las e organizá-las. A priorização é das informações coletadas e que sua interpretação possua um caráter antecipativo, permitindo descobrir um acontecimento futuro. Para realizar o trabalho de categorização, armazenamento e organização das informações, Davenport; Prusak, (2003, p.67) sugere que um profissional da área de ciências da informação realize tais procedimentos. Segundo o autor, um profissional da área de ciências da informação tem como função principal “estabelecer critérios para a classificação e categorização das informações, definir a forma e o local de armazenamento das informações e organizá-las adequadamente”. Na concepção da forma de organização da coleta das informações, deve-se considerar que as fontes de informação devem estar à disposição da equipe para otimizar os trabalhos de seleção e análise das informações.

Segundo Herring (1999), a utilização do processo *KIT – Key Intelligence Topics* é uma maneira para se definir o foco da coleta. Segundo o autor, com a utilização do processo KIT é possível a identificação e priorização dos principais tópicos de inteligência com base nas necessidades dos usuários. Pode-se realizar entrevistas com os tomadores de decisão e com os formuladores de estratégia para fazer um levantamento dos principais tópicos de inteligência a fim de se definir o foco da coleta – os KITs. Os KITs podem ser enquadrados em três categorias fundamentais, descritas no Quadro 4:

CATEGORIA DO KIT	CARACTERÍSTICAS	EXEMPLOS DE KITS
Decisões e ações estratégicas	- Referem-se à inteligência necessária ao desenvolvimento da estratégia organizacional; Requer análise de negócios; - Coleta de informações de fontes primárias e secundárias.	➤ Ambiente competitivo futuro; ➤ Tendências de mercado; ➤ Desenvolvimento de produtos e lançamento de produtos dos concorrentes; ➤ Estratégias de distribuição / vendas / marketing.
Tópicos de alerta antecipado	- Referem-se a inteligência sobre iniciativas dos concorrentes; surpresas tecnológicas e ações governamentais; - Mecanismo para detecção de possíveis desenvolvimentos futuros para os quais a organização deve se atentar; - Coleta informações de fontes secundárias.	➤ Alianças, aquisições, alienações dos concorrentes; ➤ Mudanças nas políticas de processos de fornecimento; ➤ Descobertas tecnológicas; ➤ Mudanças regulatórias a curto prazo.
Descrição dos principais atores	- Referem-se aos atores do mercado específico, como concorrentes, clientes, fornecedores, organizadores e influenciadores; - Visa identificar as questões específicas dos usuários ou ações planejadas; - Coleta informações de fontes primárias e secundárias.	➤ Perfis dos principais concorrentes; ➤ Identificar novos clientes; ➤ Identificar e definir perfis de novos influenciadores; ➤ Interesses e propósitos dos fornecedores.

Quadro 4: As três categorias funcionais dos KITS.

Fonte: SILVA, Alexandre R. **Concepção de um sistema de inteligência competitiva para uma organização do setor de insumos e bens de produção do complexo agroindustrial**. 2005. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2005.

2.3.3 Análise

A etapa da análise é aplicada a inteligência humana sobre as informações encontradas, que resultará na geração do conhecimento necessário para a aplicação na tomada de decisão (BERNHARDT, 1994). Kahaner (1996) divide a etapa de análise em duas fases: a) definição da forma de análise das informações e, b) execução dos processos de análise das informações.

a) Definição de forma de análise das informações: é definida a pessoa ou equipe que será responsável pela análise das informações. Depois da definição do responsável, definem-se qual será o processo de análise e os parâmetros a serem seguidos, como por

exemplo, considerar variáveis macroeconômicas, principais competidores da organização e pesquisa de marketing.

b) Execução dos processos de análise das informações: é o momento de colocar em prática os processos definidos na fase anterior, visando a criação da inteligência.

2.3.4 Disseminação

A etapa da disseminação tem como objetivo distribuir a informação gerada na etapa da análise. A disseminação da informação está dividida em duas fases: (a) definição dos processos de disseminação da informação; e (b) execução dos processos de disseminação e avaliação da aceitação.

a) Definição dos processos de disseminação da informação: o intuito é definir como será feita a distribuição da informação. A distribuição da informação deve ser compatível com a necessidade dos usuários, incumbidas de alto grau de confiabilidade, que depende qualidade da informação ou do discernimento do emitente (DAVENPORT; PRUSAK, 2003). A distribuição deve ser feita no momento exato para a sua utilização.

b) Execução dos processos de disseminação e avaliação da aceitação: é a entrega da informação criada, que pode ser feita de diversas formas: via relatórios resumidos, relatórios gerenciais ou apresentações. A disponibilização pode ser impressa ou digital. Drucker (1994) considera que a disseminação deve ser pela comunicação escrita e oral. Para o autor, a vantagem do processo por escrito está no momento da entrega de um exemplar para cada usuário e trocar idéias a respeito do mesmo.

No momento da distribuição da informação é importante analisar a aceitação dos usuários, no que diz respeito ao conteúdo, apresentação da informação, credibilidade e disponibilização. Drucker (1994) também considera que o responsável pela disseminação encoraje a troca de idéias verbalmente, pois assim há menos mal-entendidos, além de ser menos formal.

2.3.5 Monitoramento

É necessário a organização mantenha o monitoramento para que o programa de inteligência seja bem sucedido.

Brouard (2004) define o monitoramento como um processo informativo pelo qual a organização permanece atenta a informação de seu ambiente externo que é relevante ao seu ambiente interno a fim tomar decisões gerenciais. Com o monitoramento contínuo do ambiente externo é possível estabelecer um direcionamento estratégico e tomar decisões em tempo real (ROEDEL; STAREC, 2005).

No caso de monitoramento de concorrentes, é importante que a organização mantenha o monitoramento mesmo que seja de um mercado específico (JOHNSON, 2007).

Um eficaz monitoramento, faz com que uma ameaça se transforme em oportunidade para organização. Segundo Biagi; Berjeaut (2006, p. 49),

são pouquíssimas as empresas que possuem algum processo estruturado para reagirem às mudanças do ambiente externo. Normalmente os gestores promovem correções de rota através de medidas oportunistas, muitas vezes carentes de cuidadosas ponderações.

Fuld (1988) estabelece seis passos importantes para a manutenção do monitoramento:

Passo 1 - Rever as fontes publicadas: buscar informações sobre fontes publicadas, independentemente das outras pessoas em sua organização; acompanhar os concorrentes sem gastar muito tempo e energia para convencer outras pessoas a ajudá-lo; usar as informações coletadas das fontes publicadas e assim, ganhar credibilidade para o programa de monitoração,

Passo 2 - Motivar melhor a fonte de informação da organização: selecionar funcionários de todos os departamentos da organização que possam contribuir com informações sobre a concorrência,

Passo 3 - Identifique e use ativos ocultos de informação da organização: como ter acesso a eles,

Passo 4 - Organizar as informações sobre os concorrentes: após iniciar a coleta das informações, é preciso começar a organizá-las, seja num banco de dados no computador ou num arquivo manual,

Passo 5 - Comunicar as informações: deve-se utilizar todos ou a maioria dos veículos de comunicação disponíveis pela organização, tais como quadros de avisos ou boletins internos, internet ou intranet,

Passo 6 - Desenvolver programas de admissão e treinamento: definição do papel das pessoas envolvidas no processo, regime de trabalho (integral ou parcial), desenhar cargos e treinar a equipe.

Para Correia (2006), o processo/ciclo da IC é planejado e construído a partir da identificação das necessidades de informação pela organização ou pelos setores específicos. Complementando Correia (2006), Rodrigues (2008) demonstra pela Figura 3 que a identificação das necessidades de informação pode ser influenciada pelo modelo de negócio da organização bem como pelas políticas e diretrizes corporativas, processos administrativos e das tecnologias e inovação que envolvem o ambiente organizacional. Após a identificação das necessidades é preciso planejar o trabalho a ser realizado pela IC. Para responder aos demandantes da necessidade deve-se buscar a informação que eles necessitam. A sondagem (prospecção) para a coleta dos dados necessários deve ser feita nas bases cognitivas públicas e humanas. Coletados os dados, a seguinte etapa é a análise dos mesmos para selecionar os cabíveis ou úteis como resposta às necessidades explicitadas inicialmente. O processo de análise e seleção leva à geração de um produto da equipe de IC. Então esse produto deve ser disseminado pela área de IC aos demandantes das necessidades. Quando utilizados pelos demandantes, tais dados transformam-se em informações, que normalmente, aumenta o nível de conhecimento e expertise destes. Sempre que os demandantes identificarem novas necessidades de informação, o processo de IC executará o ciclo das etapas novamente, gerando o conhecimento desejado nos demandantes.

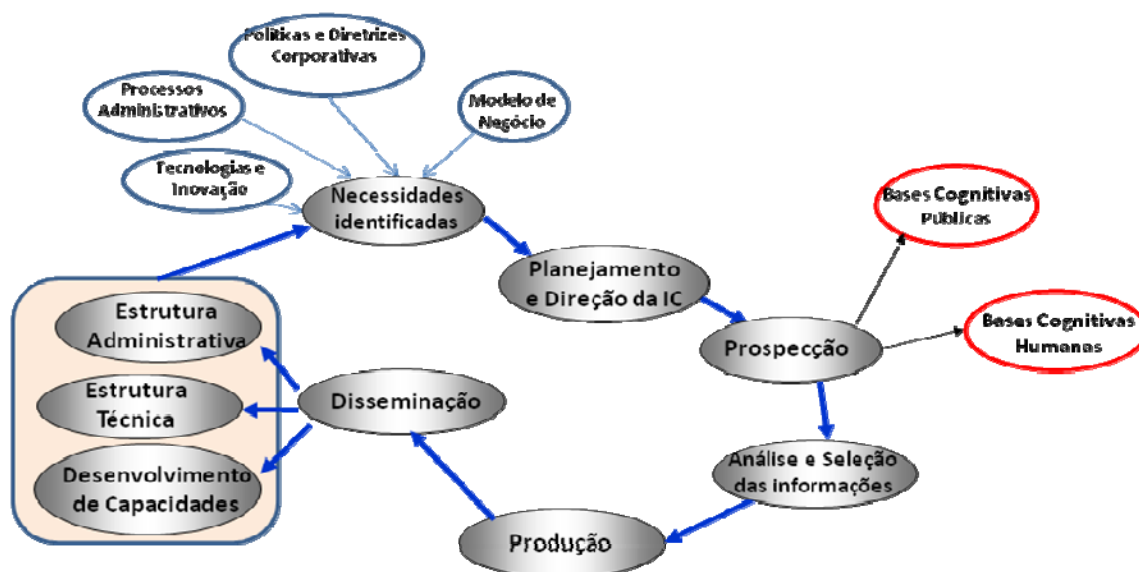


Figura 3: O Processo da Inteligência Competitiva

Fonte: Rodrigues, Leonel Cezar. Notas pessoais. Adaptado de CORREIA, C.C. Getting Competitive. **Library Journal**, v.131, n.7, 2006, p.53.

2.3.6 Fontes de informação

Dentro do ciclo da Inteligência Competitiva, é importante caracterizar as fontes de informação. Existem dois tipos de fontes: primária e secundária. É denominado fonte primária quando a pesquisa vai diretamente à fonte da informação desejada. A fonte primária dispõe informações que não estão publicadas em nenhum formato. A consecução da informação está baseada em fatos não publicados e que não sejam considerados confidenciais pelo detentor da informação.

Pessoas que possuem determinada especialização ou conhecimento do mercado e/ou da concorrência podem ser consideradas fontes primárias. Geralmente, são executivos, presidentes das corporações, agências governamentais, ou pessoas que possuem total acesso às informações correntes como analistas, consultores, colunistas de setores específicos. Para serem confiáveis, tais informações não podem expressar a opinião do especialista consultado, mas representarem a situação/fato/tendência original (HEPPES, 2006). Consumidores, fornecedores, colaboradores internos das organizações, pertencentes a diversos departamentos como comunicação corporativa e até mesmo relações com os investidores também são considerados fontes primárias de

informação. Os colaboradores que têm contato direto com clientes e/ou com fornecedores sabem do que acontece no mercado e as informações que possuem, em geral, são mais atualizadas do que as informações de fontes tradicionais.

Informações das atividades das organizações podem ser captadas em vários meios, como por exemplo, fornecedores, equipes/ambientes de negociações internacionais, nacionais ou governamentais, eventos acadêmicos e trabalhos científicos (FULD, 1995).

A exclusividade das fontes primárias faz com que os executivos dêem mais credibilidade ao valor das informações, devido à provável vantagem competitiva que essa informação poderá proporcionar. Documentos inéditos à disposição do público também são considerados fontes primárias.

Fonte secundária é constituída de informações não exclusivas, colhidas e divulgadas, em formato impresso ou eletrônico por terceiros (MILLER, 2002). Podem ter origem de diversas fontes ou alteradas pela expressão da opinião de terceiros. Jornais, livros e relatórios de analistas são exemplos de fontes secundárias. Apesar da não-exclusividade das fontes secundárias de informações, não são consideradas menos importantes do que as de fontes primárias. Fontes secundárias de informação são pontos de checagem ou de sustentação das fontes primárias (HEPPES, 2006). Battaglia (1999) considera como principais fontes secundárias os bancos de dados comerciais, publicações governamentais, relatórios setoriais, discursos de executivos e relatórios técnicos. Vale lembrar que a Internet disponibiliza o acesso a muitas fontes secundárias. Algumas informações passíveis de acesso pela Internet são relatórios de empresas privadas e públicas do mundo inteiro, pesquisas sobre o mercado e a indústria e estatísticas sobre o mercado em que a empresa opera.

2.4 SISTEMA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA – SIC

Para elaborar um sistema de inteligência competitiva – SIC numa organização é necessário uma estrutura de apoio ao seu gerenciamento e coordenação (SAMMON et al., 1994). A criação de um SIC permitirá que as informações cheguem de forma rápida e segura para todos

os níveis da organização, reduzindo, assim, incertezas e riscos de insucesso nas decisões tomadas (BALESTRIN, 2001).

Para Kotler; Armstrong (1993), um sistema de inteligência deve identificar primeiramente os tipos vitais de informações competitivas e as suas melhores fontes. Depois o sistema deverá continuamente, coletar informações do campo e de dados publicados. Em seguida, deve avaliar a validade e a confiabilidade da informação, interpretá-la, organizá-la de forma apropriada e, para concluir, enviar as melhores informações para os diversos níveis da organização com a finalidade de apoiar tomadas de decisão mais acertadas. De acordo com Fuld (1995), o SIC não é apenas um conjunto de técnicas de coleta que visa responder a uma única questão específica mas sim, um conjunto de processos sistematizados que organiza todos os tipos de informações coletadas. Dentro deste conceito, requisitos para a construção de um SIC referem-se à disponibilização, pela organização, de recursos financeiros, humanos e de informática (BATTAGLIA, 1999).

Segundo Bessa (2007), um SIC se caracteriza por ser um mecanismo informacional, um processo sistemático pró-ativo, que envolve:

- Coleta e busca ética de dados, formais e informais, abrangendo as entidades e forças do macro ambiente, do ambiente competitivo e do ambiente interno da empresa;
- Análise depurada e integrada da informação;
- Disseminação.

Diversos autores possuem abordagens distintas acerca do SIC. Entre eles, porém, sobressaem a estrutura funcional-burocrática de Kahaner (1996) e a estrutura cultural de Fuld (1995). A estrutura funcional e burocrática de Kahaner (1996) prescreve a criação de uma área na organização que seja responsável pela estrutura e funcionamento da IC. O objetivo dessa estrutura é o suprimento adequado de informação aos tomadores de decisão. As principais etapas para o desenvolvimento da estrutura funcional-burocrática são:

- a) **Determinar um gestor:** a pessoa escolhida como gestor da área de IC deverá ter o apoio da alta direção da organização e manter uma relação direta com seus membros. Sua função é coordenar a fluidez da informação e da inteligência na organização;
- b) **Estabelecer os usuários-chave e qual a finalidade da IC para eles:** os usuários-chave devem ser indicados pela alta administração da organização. Esses usuários-chave

provavelmente serão os tomadores de decisão da organização, localizados ao longo dos níveis operacionais, táticos e estratégico;

- c) **Realizar auditoria na organização:** o objetivo desta etapa é encontrar indícios ou existência de inteligência na organização. Normalmente a organização concentra grande parte de material útil para a IC, armazenada digitalmente em bancos de dados ou no conhecimento tácito dos colaboradores. Quando armazenada em bancos de dados deve-se identificar a natureza das informações e sua relação com outras fontes. Quanto ao conhecimento tácito, deve-se cultivar nos colaboradores, a importância de sua expertise para o desenvolvimento da capacidade competitiva da organização;
- d) **Projetar uma rede de circulação da informação na organização:** utilizando-se da infra-estrutura informacional existente na organização, pode-se projetar a disseminação da informação de acordo com as necessidades da organização e dos usuários-chave, demandantes de informação e dos tomadores de decisão;
- e) **Estabelecer um guia ético-legal para o desenvolvimento do SIC:** o objetivo desta etapa é nortear as ações do SIC para uma atuação ética, além de transmitir legitimidade e credibilidade do SIC às pessoas da organização, sobretudo à alta direção. A elaboração do guia é de responsabilidade do gestor e de sua equipe.

A estrutura cultural enfatiza a importância dos recursos humanos para o sucesso do SIC na organização. Para o desenvolvimento dessa estrutura, Fuld (1995) sugere um programa com três etapas básicas:

1) Preparação da organização: primeiramente deve-se contar com o total comprometimento dos colaboradores da organização para o desenvolvimento do SIC para então definir os pontos básicos do sistema, que são:

- a) manter a constância na coleta das informações, investir num programa a longo prazo e envolver o maior número de pessoas para distribuir a responsabilidade;
- b) definir um gestor para o SIC que seja responsável pelo bom funcionamento do sistema;
- c) realizar avaliação constante do sistema, com os objetivos de determinar as principais necessidades de informação, identificar os recursos de inteligência mais

utilizados e localizar os canais e os veículos mais utilizados para a troca de informação;

d) realizar auditoria do sistema de inteligência buscando a identificação dos especialistas e das demais fontes de conhecimento dentro da organização.

2) Motivação dos colaboradores: esta etapa se refere à criação e à preparação de equipes envolvidas com o SIC. Deve conter as seguintes características:

a) deve-se mostrar a importância da informação para todos os colaboradores. Alguns pontos chave para mostrar o valor que a informação tem para a organização são, por exemplo, a inclusão de quadros de avisos nas paredes, com o objetivo de divulgar informativos atualizados sobre a concorrência além da solicitação de novas notas sobre os concorrentes,

b) praticar atos de reconhecimento aos colaboradores. O reconhecimento da organização através de incentivos (premiações, reconhecimento público, carta assinada pela gerência) é uma forma de manter contribuições de informação ao sistema.

3) Armazenamento e distribuição da informação: essa última etapa refere-se ao armazenamento e à distribuição da inteligência obtida por três meios:

a) arquivos manuais: elaborados pelo agrupamento de informações e conhecimento dos concorrentes. Geralmente a organização já possui esse material. São exemplos os relatórios, pesquisas e estudos dirigidos;

b) Biblioteca: local onde se podem guardar de maneira ordenada as informações e conhecimento sobre os concorrentes, como por exemplo, relatórios anuais, catálogos de produtos, *folders* ilustrativos;

c) sistemas computadorizados: maneira mais atual, confiável e eficiente para armazenar e distribuir a inteligência. Na criação de um sistema computadorizado de inteligência é primordial uma base *hardware*, pessoas para realizar a coleta de dados e alimentar a base, o *software* para compilar os dados e pessoal especializado para analisá-los e transformá-los em inteligência.

De qualquer maneira, Fuld (1995) chama a atenção para uma provável dificuldade a ser enfrentada na estrutura cultural que é o tempo de implantação do SIC. De acordo com autor, a

implantação do sistema pode levar de três a quatro anos. A evolução do SIC dependerá da cultura organizacional, principalmente com relação ao envolvimento e motivação das pessoas com o sistema.

Outro elemento a ser considerado num SIC é a equipe envolvida. Segundo Fuld (1995), a equipe deve ser composta por: gestor, analista(s) e coletador(es). A Figura 4 apresenta a função dos três membros da equipe:

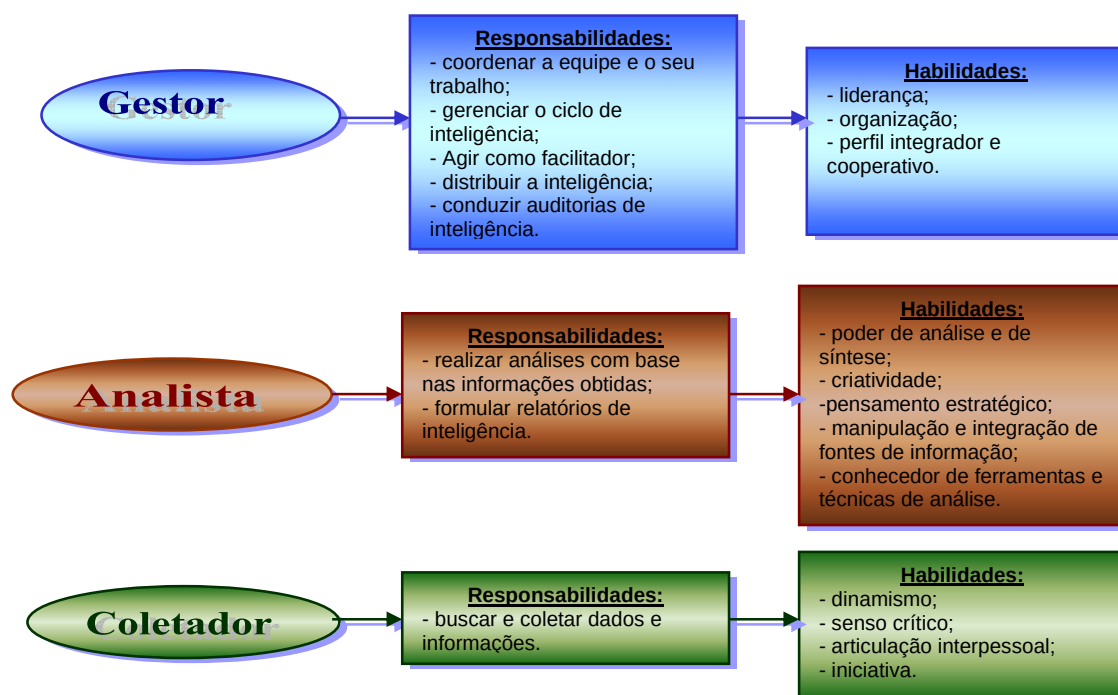


Figura 4: Papéis e competências dos membros da equipe do SIC

Fonte: SILVA, Alexandre R. **Concepção de um sistema de inteligência competitiva para uma organização do setor de insumos e bens de produção do complexo agroindustrial**. 2005. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2005.

2.4.1 Maturidade de uso do SIC

A obra de Rodrigues; Riccardi (2007) apresenta estudos aprofundados sobre a utilização de IC por diversos tipos de organizações. Com vasto conhecimento sobre o assunto, os autores desenvolvem um modelo de maturidade de IC dentro das organizações (Figura 5):

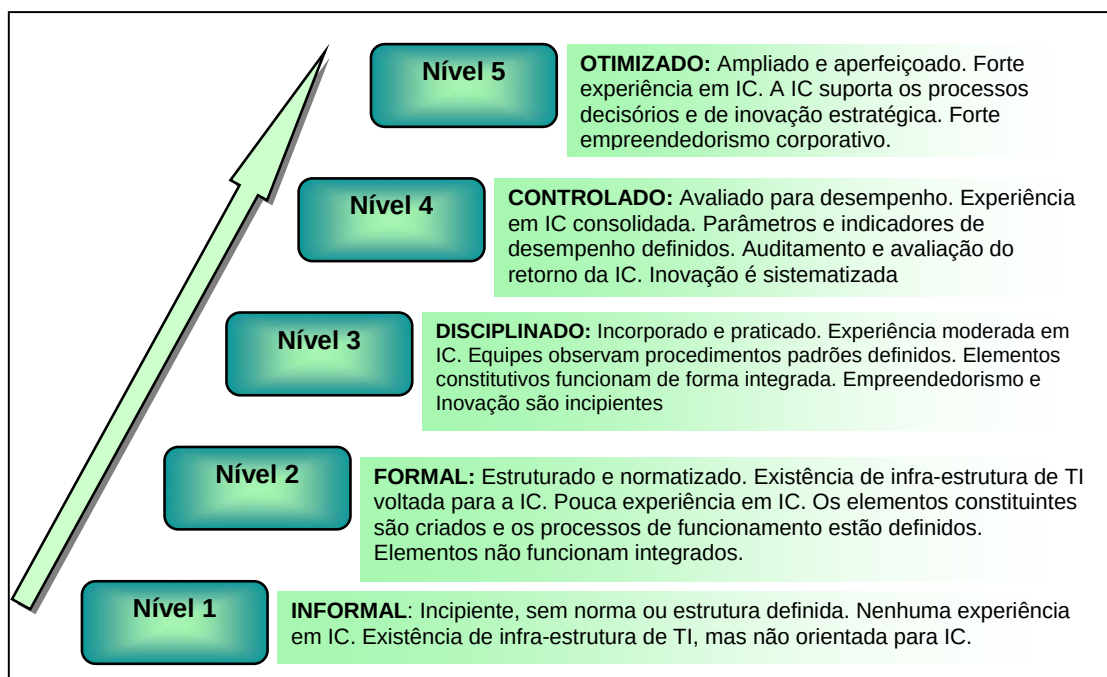


Figura 5: Maturidade em IC

Fonte: RODRIGUES, Leonel Cezar; RICCARDI, Riccardo. **Inteligência competitiva** – nos negócios e organizações. Maringá: Unicorpore, 2007, p. 138.

Segundo os autores, para se passar de um nível para outro, é preciso que todos os elementos constituintes de cada nível sejam cumpridos em sua totalidade. Uma vez implantada o SIC nas organizações, a sua eficiência e evolução dependerão do grau de experiência em IC. Observando a Figura acima, é possível identificar que a influência do SIC começa efetivamente, a partir do nível 3 (RODRIGUES; RICCARDI, 2007). Os dois níveis anteriores (1 e 2) ainda são incipientes quanto a identificação do resultado do trabalho desenvolvido, mesmo o nível dois já sendo uma estrutura formalizada. Mas conforme a IC vai se consolidando na organização, o nível de maturidade da IC vai aumentando, sendo notório a sua contribuição para as atividades dos gestores da organização (tanto do nível estratégico como do nível tático). No nível quatro a consolidação do SIC está completa e as atividades de IC passam a ser monitoradas visando ao controle de custo e retorno de seus resultados. O nível cinco é a fase de evolução da IC na organização. A IC torna-se rotina na dinâmica da organização e seus usuários conferem a ela, um grau de maturidade superior, em termos de uso do SIC, para decisões, formulação de estratégias e construção de capacidades internas. A IC passa a ser objeto de aperfeiçoamentos incrementais,

evoluindo seu modelo para uma maior adequabilidade interna e maior desempenho da organização.

2.5 IC, PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

2.5.1 Planejamento Estratégico

Durante algumas décadas as organizações elaboravam planejamentos para conduzirem os seus negócios por dez ou vinte anos. Porém nos dias atuais, face à redução dos ciclos de vida de produtos, tecnologias e mesmo de mercados, o tempo de um plano estratégico mantém-se entre três a cinco anos. Por mais que o planejamento estratégico nas organizações busque o desenvolvimento de soluções a médio e longo prazo (ZACCARELLI, 2002), faz-se necessário rever suas diretrizes periodicamente, numa tentativa de mantê-lo atualizado a fim de aproveitar as oportunidades e reduzir riscos de insucesso do negócio. Segundo a definição de Fishmann; Almeida (1991, p. 25), o planejamento estratégico:

é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e reduzir riscos.

O bom desenvolvimento do planejamento estratégico pede que princípios norteadores das organizações como missão, visão, objetivos, crenças e valores estejam bem definidos. Uma vez definidos estes princípios, é possível identificar os principais pontos fortes e fracos e depois fazer uma avaliação dos mesmos, verificando o que pode ser superado ou melhorado. Dessa maneira, é possível elaborar um planejamento consistente que então, determina **o que** deve ser feito para se cumprir os objetivos estratégicos estabelecidos.

Almeida (2003) desenvolveu um modelo do processo de planejamento estratégico que envolve os itens já citados. Apesar da existência de diversos modelos de planejamento estratégico e cada um possuindo peculiaridades e características específicas, praticamente todos seguem a mesma lógica: diagnóstico do ambiente, seleção da estratégia e o planejamento de **o que** deve ser feito para se cumprir os objetivos estratégicos estabelecidos. No entanto, o modelo de Almeida

(2003, p. 42) para pequenas empresas divide o processo de planejamento em cinco etapas (Figura 6): orientação, diagnose, direção, viabilidade e operacional.

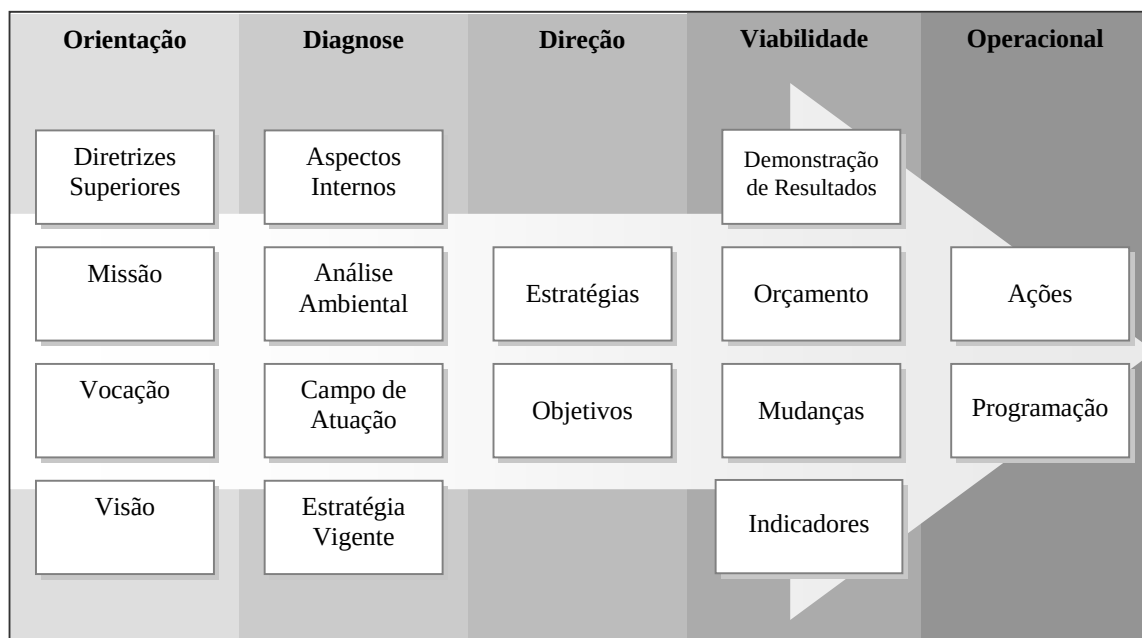


Figura 6: Processo de Planejamento Estratégico de Almeida

Fonte: Adaptado de ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico:** desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003, p. 42.

A primeira etapa do processo, a **orientação**, identifica quais os caminhos que guiarão o planejamento estratégico. É constituída por quatro elementos: a missão, a vocação, a visão e as diretrizes superiores. A *missão* geralmente é definida para empresas de grande porte e está presente em todos os níveis hierárquicos. Serve para delinear as fronteiras de atuação da organização além de indicar as “possibilidades para sua expansão” (ALMEIDA, 2003, p. 15). Já a *vocação* representa um conjunto de pessoas com vocações comuns dentro da organização. A *visão* representa os objetivos da organização mas no sentido de um desafio a ser superado. Quando há a percepção da visão pelos indivíduos, não é necessário determinar tudo o que deve ser feito, pois a visão orienta as ações. As *diretrizes superiores*, que são mais presente em grandes corporações, são determinações das áreas superiores que irão orientar o planejamento estratégico das unidades inferiores.

A etapa da **diagnose** também inclui elementos que a detalham. Os *aspectos internos* referem-se à detecção de forças e fraquezas da organização. Para os pontos fortes, será indicada a melhor estratégia que possa tirar vantagem dessa condição e, para os pontos fracos, a estratégia deverá ser aplicada a fim de eliminá-los ou reduzi-los. Por outro lado, este diagnóstico também compõe a *análise ambiental*, que indica as oportunidades e ameaças potenciais para o negócio. O ambiente de uma organização corresponde a tudo que possa influenciar no seu desempenho, tais como: região onde se localiza a empresa; macroambiente (solo e clima); ambiente do setor de atividades (ALMEIDA, 2003). Segundo o autor, o *campo de atuação* “refere-se à identificação do setor econômico onde a empresa opera”. É a confirmação entre os conceitos da missão e da vocação estipuladas pela organização. Para fechar o diagnóstico é preciso identificar a *estratégia vigente* (atualmente em uso). Procura-se avaliar então sua validade perante aos “novos propósitos da empresa” (BERTÉ et al., 2008, p. 12).

Segundo Berté et al. (2008, p. 12), a etapa da **direção** refere-se ao “desenvolvimento das novas estratégias e a definição dos novos objetivos estratégicos”. Os autores sugerem aos estrategistas se atentarem às informações ambientais e aos dados institucionais, a fim de se estabelecer novas estratégias que sustentem de maneira mais eficiente os novos objetivos da organização.

A quarta etapa, **viabilidade** é composta pelas análises dos demonstrativos financeiros da organização (REBECHI, 2007). Segundo o autor, a viabilidade do planejamento estratégico será confirmada por meio das verificações dos seguintes demonstrativos: demonstração de resultados, fluxo de caixa, balanço e demonstração de fontes e aplicações de fundos. A viabilidade do planejamento estratégico é essencialmente, uma etapa de verificação das finanças da organização.

A quinta e última etapa, o **operacional** trata do planejamento de **o que** deve ser feito para transformar a estratégia em ação. Segundo Rebechi (2007) é nessa etapa que se constrói um cronograma para execução da estratégia e assim, garantir os objetivos definidos sejam cumpridos de modo eficaz.

No entanto, o planejamento estratégico também pode ser desenvolvido pelas unidades da organização, visando ao cumprimento dos objetivos setoriais e criando estratégias próprias que se coadunarão com os objetivos estratégicos organizacionais. Para o alcance dos objetivos setoriais,

é fundamental a formulação de estratégias corporativas que tenham implicação sobre o comportamento (desempenho) dos setores. Desta forma, é possível alinhar os esforços setoriais com as estratégias da organização como um todo. De fato, é possível estabelecer estratégias corporativas para funções setoriais que tenham mais independência funcional e ao mesmo tempo influência sobre a imagem e/ou desempenho da organização ou instituição.

2.5.2 Estratégia

A estratégia é o instrumento de gestão administrativa que aloca eficientemente recursos, alinhando com os processos constituídos para atingir um determinado objetivo nas organizações. Mintzberg (2001), um dos grandes estudiosos sobre os aspectos da estratégia, diz que há muitos conceitos de estratégia. Pode ser o curso das ações definidas pelos executivos duma organização. Também pode ser definida como uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente: um padrão de orientação organizacional no processo de tomada de decisões organizacionais. Mintzberg também apresenta o conceito de estratégia como posicionamento mercadológico dos negócios das organizações.

Devido a ampla literatura especializada em estratégia para a área de administração nos dias atuais, Mintzberg; Quinn (2001, p. 19) afirmam que “não há uma definição, universalmente aceita” para a estratégia. Mesmo encontrando alguma dificuldade para se definir o conceito de estratégia, Porter (1999) declara que nenhuma organização consegue competir sem uma estratégia.

Uma das definições mais utilizadas sobre estratégia é apresentada por Porter (1996), que é o encontro de uma posição vantajosa em relação aos concorrentes duma organização, que compreende a anulação de forças do entorno competitivo além e ajustes internos em seus processos.

Para Connolly et al. (2005, p. 153) a estratégia é o “planejamento central utilizado por uma organização para identificar e atingir os seus objetivos e gerir os aspectos mais fundamentais de uma empresa: quem ela é e o que faz”.

Mas para Porter (1996) a estratégia não é equivalente à eficácia operacional de uma organização. Para esse autor, a estratégia deve distinguir uma empresa de seus concorrentes, seja em diferenciação, seja em foco (segmento), ou seja em custo. A organização deve elaborar um conjunto diferente de atividades para proporcionar um *mix* único de valores, criando assim, uma posição exclusiva e valiosa no mercado. O autor também desenvolve o conceito de cadeia de valor para explicar as vantagens competitivas entre empresas que competem num determinado setor.

2.5.3 Estratégias Genéricas

Porter (1986) propõe três estratégias competitivas, a que chamou de **genéricas** (liderança de custo, diferenciação e foco), como o fundamento da posição distinta e valiosa a ser alcançada pela empresa em seu mercado. Mais especificamente, as estratégias genéricas referem-se a Liderança de custo, Diferenciação e Foco. A Figura 7 mostra os caminhos da estratégia sugerida por Porter.

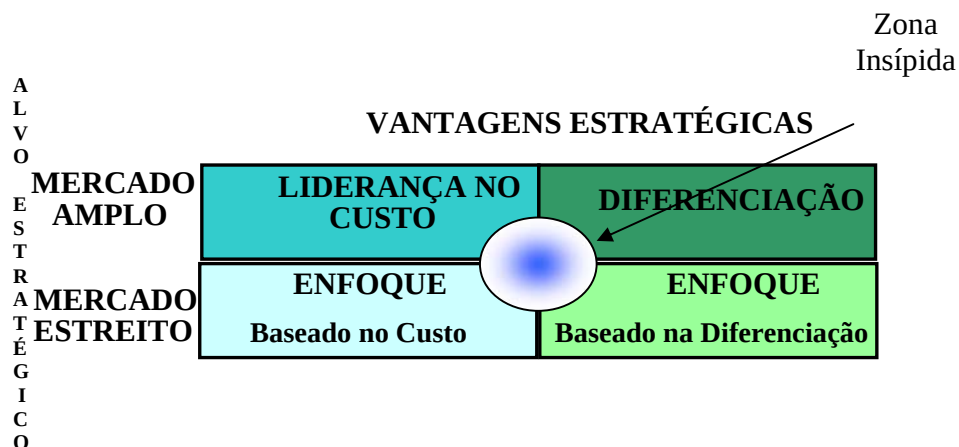


Figura 7: Estratégias Competitivas Genéricas

Fonte: Adaptado de PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1986, p. 53

- **Liderança de custo:** a organização concentra seus esforços no sentido de conseguir minimizar os custos principalmente pelo gerenciamento adequado da sua cadeia de valor. O objetivo é alcançar rentabilidade superior à média do setor de atuação;

- **Diferenciação:** são ações para desenvolver diferenciação nas atividades da organização; e
- **Foco:** o objetivo é obter rentabilidade superior à média do setor de atuação da organização, através do foco, ou concentração em um segmento específico do mercado, em relação aos concorrentes.

Uma organização que consegue posicionar-se adequadamente em sua área de atuação pode conseguir retornos surpreendentes, mesmo que a estrutura do setor não seja favorável ou tenha uma rentabilidade média apresentada pelas demais organizações da mesma área de atuação. É possível para as organizações obterem sucesso em sua estratégia, sabendo usar bem apenas uma estratégia, entre as três estratégias genéricas, definida por Porter (1986) como *meio-termo* e situam-se numa zona monótona, onde a organização não consegue nem criar diferenciação, nem definir foco, quanto menos competir em preços baixos. O autor não aconselha às organizações buscarem uma estratégia híbrida (perseguirem duas ou mais estratégias genéricas ao mesmo tempo). Porter (1986) também alerta as organizações na tentativa de não fracassarem no desenvolvimento de pelo menos uma das três estratégias, pois poderiam levá-las ao insucesso. Uma organização que atua na zona insípida ou no *meio-termo* pode apresentar resultados inferiores em relação aos daquelas que desenvolvem com êxito uma das três estratégias genéricas (PORTER, 1986). Em termos de Vantagem Competitiva, cada uma das estratégias genéricas pode direcionar a organização para caminhos diversos. As estratégias de “Liderança de Custo” e de “Diferenciação” buscam vantagem competitiva em um limite amplo de segmentos mercadológicos, enquanto a estratégia do Foco busca vantagem no custo ou na diferenciação em um pequeno segmento de mercado.

O conceito de estratégias genéricas é de que a vantagem competitiva pertence a qualquer estratégia e, para consegui-la, é necessário que a organização faça apenas uma escolha.

Mintzberg et al. (2000) definem várias utilidades da estratégia, sendo:

- **Estratégia como plano:** visa o planejamento de uma ação estratégica que deverá ser desenvolvida para uma finalidade específica, podendo seguir ou não as diretrizes formalizadas (documentos formais), neste caso também conhecida como estratégias pretendidas;

- **Estratégia como perspectiva:** a estratégia é vista como uma maneira de perceber o ambiente. É como o pensamento estratégico é compartilhado entre estrategistas da organização;
- **Estratégia como manobra:** essas estratégias têm o objetivo de produzir uma reação no concorrente;
- **Estratégia como posição:** é a posição de uma organização num determinado ambiente. Com o passar do tempo, as organizações vão se adaptando às novas situações que surgem e assim, novas estratégias vão sendo criadas para atender às necessidades das novas situações e assim consolidando a posição desejada no seu ambiente de atuação.

2.5.4 Posicionamento de Ries e Trout

Ries; Trout (1995) apresentaram a sua teoria do posicionamento de marcas e produtos, como uma peça de “merchandising”, um serviço, uma empresa, uma instituição, ou mesmo uma pessoa. Segundo os autores, o posicionamento é definido a partir da forma como o produto se posiciona na mente do comprador em potencial. O posicionamento é o primeiro sistema de pensamentos que enfrenta, para valer, o difícil problema de se fazer ouvir nesta sociedade saturada de comunicação. Ainda segundo os autores, o caminho mais fácil de se chegar à mente do cliente, é ser o primeiro. O que comprova a validade deste princípio, é fazendo algumas perguntas a nós mesmos. O objetivo da estratégia de cada empresa é estar no topo da escada na mente do cliente em alguma categoria.

É importante analisar a visão de Ries; Trout (1995) num contexto de captação competitiva. Sendo assim, as instituições captantes competem pelas mesmas fontes doadoras e enfrentam duas barreiras. A primeira delas é contra a imagem das outras instituições, que já existe na mente dos doadores potenciais. A segunda barreira que as instituições precisam vencer é a das prioridades. Não há como uma instituição lançar-se à captação se não tiver o que “oferecer” para captar. É necessário que essa instituição tenha um nome respeitado, ter contribuído à sociedade, ter demonstrado racionalidade e bom uso de seus recursos, para então poder iniciar seu projeto de captação.

2.5.5 O Processo de Formulação de Estratégias de Whittington

A visão de Whittington (2002) sobre a formulação de estratégia sintetiza muitas abordagens sobre a formulação de estratégia. Para o autor, os contextos ou dimensões nos quais a estratégia pode ser formulada variam entre contextos focando resultados e contextos focando processos. As estratégias visando a resultados são construídas de forma a cumprir os objetivos econômicos da empresa, ou a cumprir objetivos de interesses diversos. Estratégias que se voltam para os processos são construídas em contextos emergentes ou deliberados. Nos processos deliberados a estratégia é formulada conscientemente pelos seus executivos. Nos processos emergentes, a estratégia é construída internamente, geralmente por pressão externa (do mercado), determinando gradativamente um padrão de ações obedecido pela empresa como um todo.

A formulação da estratégia, por critérios de resultados ou processos, lida diretamente com os objetivos momentâneos da empresa. Objetivos econômicos, como dito acima, são de origem financeira e são chamados por Whittington de maximização dos lucros. Objetivos dispersos pelos interesses diversos da organização são em geral, de origem social visando a acomodar conflitos grupais na empresa. O autor expressa-os como pluralidade dos interesses. De acordo com tais premissas, a estratégia pode ser construída segundo quatro diferentes caminhos:

1) clássico: segundo Whittington (2002), a estratégia construída é de forma clássica se os objetivos da estratégia forem a maximização dos lucros e a estratégia for deliberada pela alta administração. Segundo o autor, na abordagem clássica, a formulação da estratégia é distinta de sua implementação, ou seja, primeiro se formula, depois se implementa a estratégia, o que permite o controle dos resultados pelos administradores. É mais indicada para ambientes estáveis.

2) evolucionário: nessa abordagem a estratégia tem um caráter emergente, isto é, ao invés de ser somente proposta pela alta administração, é construída de forma gradativa dentro das camadas inferiores da empresa. Sua orientação, porém, é para os resultados do negócio da empresa, visando a geração e maximização de lucros. Como busca resultados, a abordagem evolucionária requer uma adaptação organizacional ao ambiente (mercado: pressão de

consumidores e concorrentes), pois é este (mercado) que escolhe aquelas organizações que tem condições de sobreviver.

3) processual: na abordagem processual, a estratégia é construída como um processo emergente, dentro das camadas inferiores da organização, para responder aos interesses pluralistas de imperfeições humanas e conflitos dentro da organização. Orienta-se pela e para a pluralidade dos interesses sociais da organização. Como é emergente, depende de coalizões e comprometimentos de indivíduos e grupos, que tenham liderança e poder na organização para negociar parâmetros e prioridades.

4) sistêmico: a abordagem sistêmica de formulação de estratégia é construída considerando o ponto de vista sociológico. A formulação da estratégia está relacionada às características sociais dos estrategistas e do contexto social em que está inserida a empresa. Abordagens sistêmicas, por sua própria natureza, são deliberadas. A estratégia é formulada considerando-se as normas culturais da comunidade empresarial, visando à sua maior e mais rápida aceitação pelos membros da organização. Por ser deliberada, a abordagem sistêmica de formulação de estratégias pode ser controlada e revisada. É o contexto social da organização (valores e normas culturais vigentes) que vai dizer aos executivos qual a melhor estratégia, ou a mais eficiente para o contexto organizacional.

2.5.6 SIC para elaboração de planejamento estratégico e formulação de estratégias

Juntamente com o planejamento estratégico que apresenta **o que** deve ser feito para alcançar resultados consolidados, a estratégia também pode ser desenvolvida por profissionais de setores específicos da organização, mas sempre se direcionando em benefício dos objetivos organizacionais. No entanto, os profissionais que desenvolvem o planejamento e a estratégia devem ter total confiança nas informações, que são base para a elaboração do planejamento e a formulação de estratégias de qualidade e assim, direcionar os gestores à tomada de decisão mais acertada e oportuna. Por isso, a organização que possuir a área de IC poderá utilizar-se da competência dessa área para sustentar o planejamento estratégico e a formulação de estratégias.

Informações confiáveis facilitarão o processo de tomadas de decisão, ajudando a construção de estratégias mais eficazes para a organização (MILANO, 2004).

Complementando Milano (2004), Biagi; Berjeaut (2006, p. 49) enfatizam que o desenvolvimento do processo de IC nas organizações tem o claro propósito de fornecer aos executivos das organizações, o conhecimento sobre “as atividades dos competidores, as preferências dos consumidores e as tendências de inovação no tempo em que aparecem”. Ainda de acordo com esses autores, com a utilização da IC, os executivos podem evitar a tomada de decisão baseada apenas em intuição ou suposições aumentando o risco de erro e diminuindo a sua eficácia.

A Figura 8 apresenta a importância da função do SIC para o planejamento estratégico e para a formulação de estratégias. A participação do SIC com os principais elementos de atuação de gestão (planejamento estratégico e formulação de estratégias) é uma maneira de fornecer informações sólidas sobre o entorno competitivo da organização ou do setor. O SIC pode ser suporte para a fase de diagnose do planejamento estratégico. Nessa fase, o SIC pode contribuir para a identificação dos aspectos internos relevantes na instituição, na identificação do real campo de atuação e na busca das informações ambientais nas bases cognitivas públicas (do macro ambiente clima, solo e operacional), os quais podem ter influência sobre o desempenho da organização.

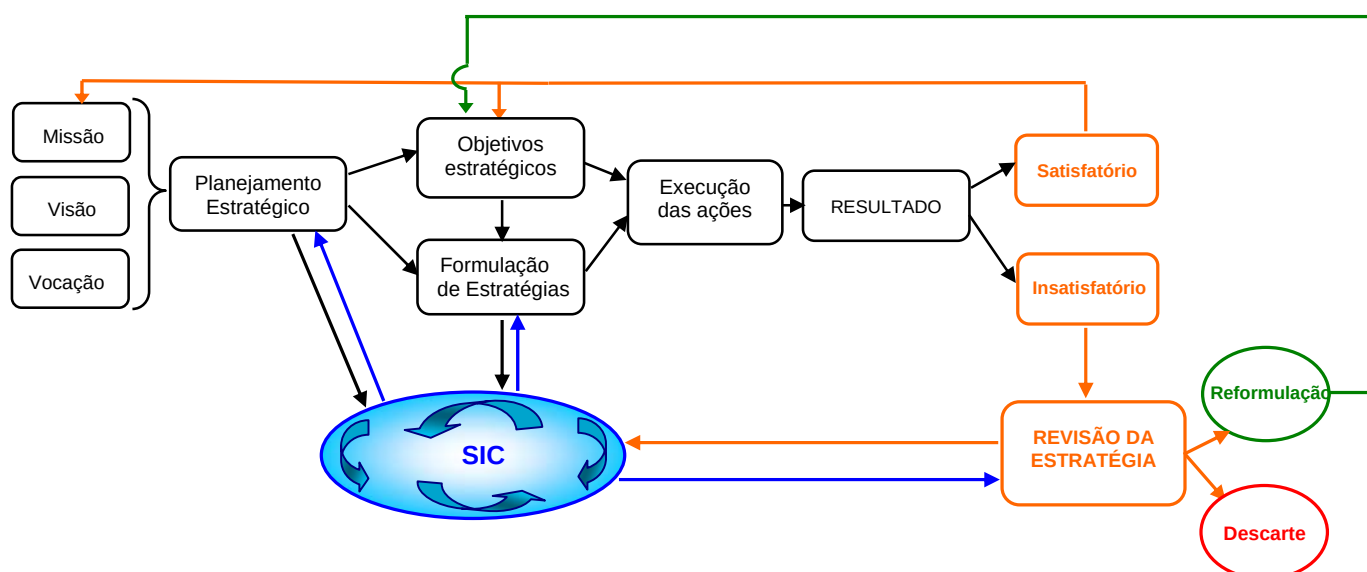


Figura 8: Função do SIC no Planejamento e Gestão Estratégica

Fonte: elaborado pela pesquisadora

Com o planejamento estratégico elaborado e após definição dos objetivos estratégicos, a próxima etapa é a formulação de estratégias. Essa etapa também pode contar efetivamente com o SIC. A identificação das necessidades pelos elaboradores de estratégias (que podem ser os estrategistas organizacionais ou coordenadores de setores específicos) será demandada à área de IC que, realizará o seu ciclo de atividades a fim de disseminar aos demandantes um produto que contenha informações consistentes, capacitando os demandantes da necessidade com o conhecimento apropriado para elaborar estratégias eficazes. Essas estratégias direcionarão então, à tomada de decisão (execução das ações).

A tomada de decisão corresponderá a um resultado, que poderá ser satisfatório ou insatisfatório. Nota-se que o resultado satisfatório atinge os objetivos estratégicos (organizacional ou setorial), estando de acordo com a missão, visão e vocação organizacional.

No entanto, um resultado não satisfatório pede que a estratégia seja revista. Então novamente, a necessidade identificada volta ao SIC, que desenvolverá seu trabalho a fim de encontrar as informações pertinentes. O SIC iniciará um novo ciclo que então, deverá fornecer aos demandantes as informações corretas para a melhor estruturação das suas atividades. Com o conhecimento necessário, os demandantes das informações poderão reformular a estratégia ou, se for o caso, descartá-la completamente.

Portanto para evitar erros no planejamento estratégico, na formulação de estratégias e na tomada de decisão, uma boa área de IC que esteja ligada diretamente aos gestores pode ser extremamente útil.

Com relação a um setor específico, os objetivos setoriais devem estar alinhados e contribuir para a consecução dos objetivos organizacionais, então o SIC pode ser utilizado como mecanismo capaz de suprir as organizações de informações relevantes que garantirão o sucesso da implementação de estratégias eficazes.

No âmbito da Pós-Graduação *Stricto Sensu* (PPSS), todas as decisões de seus gestores estão diretamente relacionadas ao alcance de um objetivo: a classificação de seus cursos em nível de excelência pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES. As avaliações da CAPES são realizadas periodicamente, então cabe aos gestores de *Stricto Sensu*,

utilizar-se de instrumentos para atingir o nível de excelência. Faz-se então necessária a formulação e implementação de estratégias para gerir com eficiência os Programas com o intuito de alcançar o objetivo, que é a classificação de seus cursos em nível de excelência pela CAPES.

Nesse contexto, é possível utilizar-se do SIC como mecanismo para vencer as barreiras e assegurar a excelência na gestão dos PPSS. Um SIC contribuirá para a formulação e implementação das estratégias delineadas pelos Programas e para interpretação dos critérios das diversas áreas do conhecimento, cujo direcionamento de suas atividades gira entorno dos critérios de avaliação da CAPES, o alicerce e a sustentabilidade das estratégias formuladas é a qualidade da informação que as compõem.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

As informações discutidas abaixo foram obtidas em entrevistas realizadas com consulta a documentos oficiais internos e aos *sites* das Instituições. A análise das respostas ao roteiro de entrevistas obedeceu ao processo de análise de conteúdo. Os conteúdos das respostas foram agrupados em blocos que abrigam questões convergentes, para melhor entendimento dos objetivos explorados na pesquisa. Para contextualizar, apresenta-se a seguir um histórico sintético das duas instituições, objeto da pesquisa.

4.1 UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO – UNINOVE

A UNINOVE teve sua origem na Escola de Datilografia Anchieta, fundada em 1954 pelos professores José Storópoli e Lydia Patricio, na Vila Maria, região Norte da cidade de São Paulo. No início da década de 70, começou a funcionar a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras Nove de Julho – FFCL, a qual posteriormente foi estruturada como Faculdades Integradas Nove de Julho. No ano de 1997 a UNINOVE foi credenciada pelo Ministério da Educação – MEC, como o primeiro Centro Universitário na cidade de São Paulo, que demandou a criação de novos cursos e a ampliação das instalações. Numa natural evolução, três anos após o credenciamento, foi inaugurado o segundo campus conhecido como campus Memorial, localizado na Barra Funda, zona oeste da cidade de São Paulo. Em Agosto de 2001 foi criado o Centro de Educação Tecnológica e Formação Específica – CETEFE, responsável pelos cursos superiores de curta duração também regulamentados pelo MEC (UNINOVE, 2008).

Com o crescimento da demanda por cursos, a UNINOVE, que no ano de 2008 conta com mais de 100.000 alunos, inaugura o terceiro campus (Vergueiro), desta vez na região Sul da cidade de São Paulo. Recentemente é estruturado o quarto campus em Santo Amaro, também na região Sul de São Paulo. No início de 2008, o Ministério da Educação (MEC), por meio da portaria nº 170, credenciou o então Centro Universitário Nove de Julho como Universidade Nove de Julho.

O Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) teve início em 1998 e foi recomendado em 2001 com o Mestrado Profissionalizante. Em 2006 o Mestrado tornou-se Acadêmico e em 2007 foi recomendado e reconhecido o Doutorado com conceito 4 (UNINOVE, 2008).

Conforme o crescimento na graduação evoluía, a UNINOVE foi desenvolvendo e consolidando suas atividades de pesquisas. O Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) teve início em 2001, com o Mestrado, que é reconhecido pela CAPES. No ano de 2007, o Doutorado foi recomendado pela CAPES com o conceito 4 (UNINOVE, 2008).

4.2 UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO – USP

A USP, considerada a maior instituição pública de Ensino Superior e de pesquisa do Brasil, foi criada em 1934, pelo Decreto Estadual nº 6.283, de 25 de janeiro de 1934, por decisão do governador de São Paulo, Armando de Salles Oliveira, que contou com o apoio do então diretor do Jornal O Estado de São Paulo, Júlio Mesquita Filho, que era favorável à criação de uma universidade em São Paulo. Júlio Mesquita Filho publicava artigos e matérias retratando sobre os problemas do Ensino Superior e Universitário do país (USP, 2008). A USP é responsável pela formação de grande parte do corpo docente com títulos de mestres e de doutores do ensino brasileiro. A finalidade dessa instituição é promover a pesquisa e o progresso da ciência; transmissão do conhecimento através do ensino e assim desenvolver e formar especialistas em todas áreas culturais e em todas as profissões de base científica ou artística (USP, 2008). As atividades da USP são desenvolvidas em diversos campi, distribuídos pelas cidades de São Paulo, Ribeirão Preto, Piracicaba, São Carlos, Pirassununga, Bauru e Lorena e também conta com unidades de ensino, museus e centros de pesquisa situados fora desses espaços e em diferentes municípios (USP, 2008).

No Brasil, a Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP – FEA/USP é a pioneira na implantação de cursos na área de Administração, tanto em nível de Graduação ou de Pós-Graduação. Em 1946 inicia-se as atividades da FEA/USP em administração e no ano de 1972 inicia o Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA. Em 1975 é então criado o

curso de doutorado na mesma área. O PPGA da USP é recomendado pela CAPES com conceito 6 (CAPES, 2008).

4.3 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Como apontado inicialmente, a análise das respostas está agrupada em cinco blocos que contém questões de interesses convergentes. No primeiro bloco procura-se encontrar indícios e/ou uso de Inteligência Acadêmica nos Programas estudados. No segundo bloco busca-se saber dos entrevistados, quais suas concepções correntes e seu entendimento sobre Inteligência Acadêmica. No terceiro bloco investiga-se as formas de uso da Inteligência Acadêmica nos Programas. No quarto, procura-se identificar o papel/finalidade da Inteligência Acadêmica nos Programas. Finalmente, no quinto bloco examina-se o formato de gestão dos Programas selecionados. A análise das respostas dos sujeitos sociais não perde de vista os objetivos da pesquisa, considerando sempre os princípios científicos contidos nas referências teóricas revisadas anteriormente. Discute-se a seguir os resultados obtidos em cada bloco.

No primeiro bloco, procurou-se encontrar indícios e/ou uso de Inteligência Acadêmica pelos Programas de Pós Graduação em Administração – PPGA. Em outras palavras, procurou-se aqui saber tanto do coordenador do PPGA da UNINOVE como do vice-coordenador do PPGA da USP e do pessoal técnico, quanto dos representantes dos corpo docente, de que maneira está estruturada a coleta e de que forma são usadas as informações de origens diversas, que cruzam ou são de interesse para os Programas.

Os Programas, tanto da UNINOVE quanto da USP, possuem praticamente a mesma estrutura em se tratando de coleta de informações. Ambos os gestores informaram não possuir um sistema formal de Inteligência Acadêmica. Os Programas utilizam um sistema de coleta de informações, caracterizado como o Coleta CAPES. Esse sistema de coleta de informações, porém, destina-se quase que exclusivamente às informações necessárias para o preenchimento dos formulários do Coleta/CAPES. Ambos os Programas informam contar com uma equipe técnica reduzida, para o trabalho de coleta das informações que nutre o Sistema Coleta da CAPES, mas ainda assim suficiente para prospectar a suprir o sistema com as informações necessárias. É de consenso comum entre os dois gestores que a principal fonte de informações

para os dados de desempenho dos Programas é o Currículo Lattes, plataforma disponibilizada na Internet pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). A forma de uso dos Programas das informações contidas na plataforma Lattes do CNPq é para suprir o Coleta com as informações exigidas, mas não são de fato utilizadas para sustentar um Sistema de Inteligência Acadêmica dos Programas.

Outro aspecto do processo de coleta e gestão das informações refere-se à função das pessoas especializadas para realizar os procedimentos de busca, análise e interpretação dos dados. Os respondentes indicaram haver pessoas especializadas na manipulação dos dados para cumprir especificamente as exigências institucionais da CAPES. Em nenhum dos dois Programas foi confirmada a utilização de especialistas para busca, análise e interpretação de informações que suprissem as necessidades e objetivos estratégicos dos Programas.

A questão das informações relativas aos parâmetros de qualidade do desempenho dos Programas exigidas pela CAPES foram exploradas no sentido de verificar sua utilidade para cumprimento de outros objetivos estratégicos dos Programas. As respostas dos os entrevistados confirmaram o uso dessas informações exclusivamente para cumprir as exigências da CAPES. Um especialista técnico de um dos Programas, no entanto, reconheceu a potencialidade de tais informações para fins de expansão e crescimento mais rápido dos Programas, não confirmou, porém, seu uso real nesta direção.

Em resumo, as respostas do bloco 1 indicaram haver uma estrutura formalizada de inteligência nos Programas somente para a realização da atividade que atenda ao preenchimento da base do Coleta/CAPES, mas não utilizada para cumprir as exigências de possíveis objetivos estratégicos dos Programas. Os processos de inteligência presentes no planejamento das necessidades de informação, sua prospecção, seleção e geração de produtos informativos, no entanto, indicam haver uma consciência formal de inteligência, apesar de não haver uma função formalizada para tal fim nos Programas. Observando-se o modelo de maturidade de uso da Inteligência Competitiva de Rodrigues; Riccardi (2007) pode-se perceber a presença de Inteligência Acadêmica já no segundo nível (formal), em ambos os Programas. De fato, a exigência de informações de desempenho geral e específico dos Programas, pelo Coleta/CAPES, induz à formalização da Inteligência Acadêmica para aqueles fins.

O segundo bloco busca saber o entendimento dos entrevistados sobre Inteligência Acadêmica. As respostas indicaram que parece haver um entendimento apenas superficial, de todos os entrevistados, sobre o que vem a ser a Inteligência Acadêmica, mas uma clara consciência de seus processos. Isso se confirma nas respostas dos coordenadores ao questionamento sobre *benchmark* com outros Programas. Apesar de confirmarem a busca e troca de informações com outros Programas (evidências de prática ou uso de processos), eles não consideram isso como um ato de inteligência. Houve, destarte, uma preocupação grande por parte dos gestores em não deixar transparecer qualquer ação aética nas ações de *benchmark* praticadas.

As respostas do líder de linha de pesquisa e especialistas técnicos, da mesma forma, indicam a clara existência de *benchmark* realizado pelos Programas, mostrando que a Inteligência Acadêmica parece limitar-se à caracterização de outros Programas como forma de modelagem dos Programas aqui pesquisados.

Em resumo, as respostas dos sujeitos sociais indicam não haver um claro conceito dos entrevistados acerca da Inteligência Acadêmica, mas indicam experiência de uso dos processos de Inteligência Acadêmica. As respostas assim, não configuram um conceito claro, mas dão uma noção da prática de seus processos. Assim, intuitivamente ou pela prática administrativa dos Programas, as coordenações e os envolvidos de alguma forma com a gestão desses utilizam-se de procedimentos, ainda que de forma simples e não sistematizada, de Inteligência Acadêmica. Pode-se aceitar algumas razões para esse estágio de entendimento da Inteligência Acadêmica junto ao setor administrativo dos PPGAs. Uma razão é, certamente, o fato da Inteligência Acadêmica ser ainda inusitada no meio gerencial acadêmico. Uma segunda razão parece estar ligada aos valores culturais de gestão conservadora que tem se cristalizado ao longo do tempo no ambiente acadêmico. Tais valores obedecem a princípios de que a competência interna existente é capaz de dar as melhores soluções para suas necessidades de seus respectivos setores, eliminando a cópia e adoção de modelagem externa.

O terceiro bloco busca identificar as formas de uso da Inteligência Acadêmica pelos Programas. Como já apontado anteriormente, *Benchmark*, é a forma possivelmente de maior uso da Inteligência Acadêmica nos dois Programas pesquisados. Outras formas de uso da Inteligência Acadêmica também foram identificadas, como o monitoramento dos agentes reguladores da Pós-Graduação *Stricto Sensu* - CAPES e Ministério da Educação (MEC) – e da

mesma forma, apesar de não estarem sendo usados estruturalmente nos Programas, a prática de seus processos é comum e rotineira. Por exemplo, os coordenadores dos Programas indicaram não fazer monitoramento de ações regulatórias, mas realizam comparativos de cumprimento de requisitos e das condições reguladoras da finalidade dos Programas por ocasião do envio dos relatórios anuais das atividades dos Programas.

Os gestores dos PPGAs indicaram também que apesar de não haver um monitoramento das ações de órgãos regulatórios dos PPGAs, demonstrando não haver uma preocupação preventiva ou antecipatória formalizada para eventos com influência sobre o desempenho de seus Programas, os requisitos e padrões de qualidade, exigidos dos PPGAs e impostos por tais órgãos, são utilizados para orientar o desempenho individual dos docentes-pesquisadores de seus respectivos Programas. A forma de utilização dos padrões, porém, parece induzir a uma dinâmica meramente corretiva, não preventiva ou antecipatória, na gestão dos Programas. No Programa da USP, tais padrões foram citados pelo vice-coordenador, como fundamento de objetivos de melhoria da qualidade do Programa, que inclui o planejamento das atividades realizadas.

O quarto bloco busca identificar o papel/finalidade da Inteligência Acadêmica nos Programas. Nenhum dos entrevistados em ambos os Programas apontou um papel específico para a Inteligência Acadêmica, já que os Programas não reconhecem formalmente a existência daquela. No entendimento dos entrevistados, no entanto, a Inteligência Acadêmica serviria para coletar as informações dos órgãos reguladores, interpretados em termos de suas implicações (feitos pelos gestores nos colegiados) para o dia-a-dia das atividades e disseminá-las junto a seus docentes. Em relação ao processo de Inteligência Competitiva, mostrado na Figura 3, o papel/finalidade da Inteligência Acadêmica nos PPGAs é coletar, gerar um produto através da interpretação das informações e disseminá-las nos PPGAs.

No quinto bloco se tentou caracterizar o formato de gestão dos PPGAs, tentando ao mesmo tempo visualizar a presença e contribuições da Inteligência Acadêmica. Os gestores descreveram as características de gestão dos seus Programas, que de fato são diferenciadas em estilo e operação. No caso da USP, o Programa discute e propõe em pequeno comitê, objetivos estratégicos que são posteriormente compartilhados com os docentes do Programa, nas reuniões do colegiado. É nítido o esforço do grupo na interpretação dos parâmetros de qualidade da CAPES e suas implicações para as metas de desempenho do Programa. Pode-se inferir neste

esforço a interpretação e eventuais discussões de informações de *benchmark* de outros Programas. A presença, ainda que restrita da Inteligência Acadêmica na gestão do Programa decorre, talvez, do estilo de gestão mais estratégica desse Programa.

No Programa da UNINOVE, o estilo de gestão parece ser mais aberto e menos claro, sob o ponto de vista de definição de metas e objetivos estratégicos. Atividades e produção acadêmica são geridas conforme as oportunidades aparecem, criando um grau de ampla flexibilidade nas metas e direcionamento do Programa. Neste caso, é menos perceptível a presença e uso da Inteligência Acadêmica como forma de direcionar atividades, identificar oportunidades antecipadamente e construir capacidades internas, apesar de notar-se igualmente um esforço de interpretação das implicações dos parâmetros e padrões de qualidade exigidos pela CAPES.

Quanto aos entrevistados técnicos e líder de linha de pesquisa, suas visões foram basicamente confirmadas: todos atribuem a forma e estilo gerencial dos Programas a cada gestor. O desconhecimento de objetivos estratégicos e metas específicas do Programa demonstrado pelos respondentes técnicos e pelo líder da linha de pesquisa do Programa da UNINOVE confirma não apenas o estilo de gestão, mas também o baixo nível de uso dos mecanismos e processos de Inteligência Acadêmica neste Programa.

Presume-se que a utilização de um Sistema de Inteligência Acadêmica seria um mecanismo de apoio importante aos gestores dos PPGAs, porque as decisões envolvidas nos processos administrativos dos respectivos Programas estão diretamente relacionadas à classificação de seus cursos nos mais altos níveis de excelência dentro dos critérios da CAPES.

Nesse contexto, é possível utilizar-se um sistema de Inteligência Acadêmica (SIAC) como mecanismo para vencer as barreiras de competência, maturidade acadêmica e garantia de excelência de desempenho dos PPGAs. Um SIAC (Figura 10) poderá contribuir para a formulação e implementação das estratégias delineadas pelos Programas e para a interpretação dos critérios das diversas áreas do conhecimento, cujo direcionamento de suas atividades gira em torno dos critérios de avaliação da CAPES. O alicerce da eficácia e sustentabilidade das estratégias formuladas para os Programas é a qualidade da informação que alimentam seus processos decisórios.

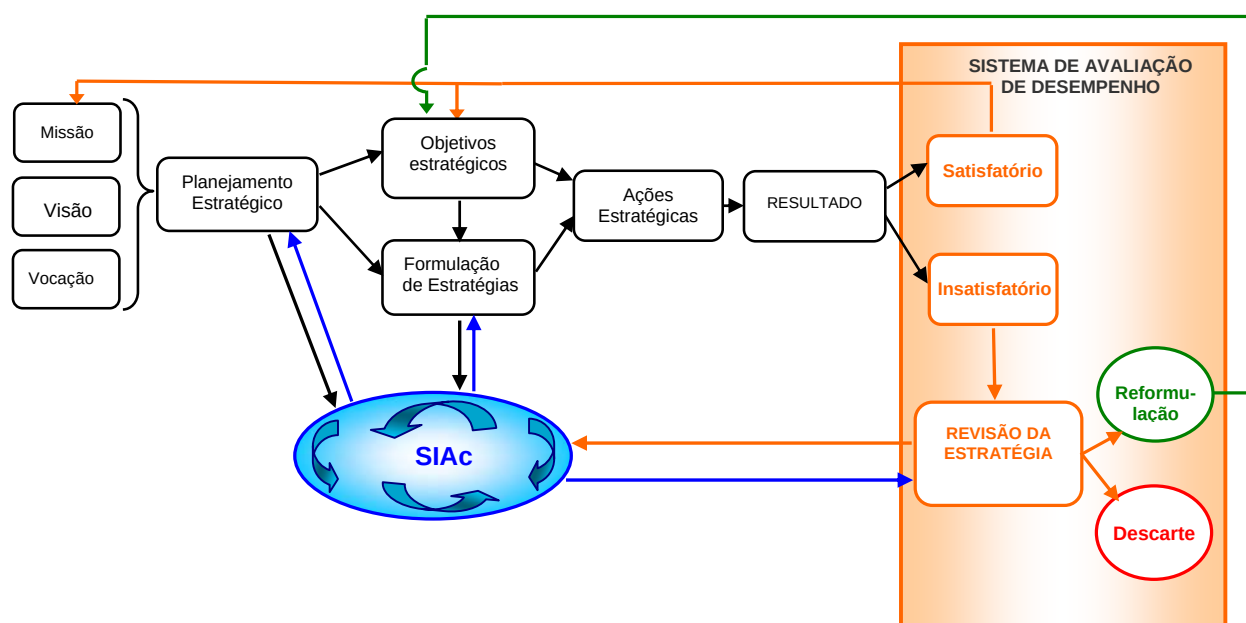


Figura 9: Função do SIAC como mecanismo de apoio aos PPGAs

Fonte: elaborado pela pesquisadora

No processo de formulação de objetivos e construção de estratégias dos Programas é fundamentado no plano estratégico cujas origens se reportam à missão, visão e vocação dos respectivos Programas, numa adaptação da lógica de Almeida (2003), para a elaboração de planos estratégicos.

As ações estratégicas resultantes devem influenciar os resultados do desempenho do Programa de forma satisfatória ou insatisfatória. Os fatores de insatisfatoriedade são estipulados pelos padrões incorporados nos critérios de qualidade já pré-determinados pela CAPES. Desta forma é compreensível que os Programas concentrem-se exclusivamente no alcance dos padrões mínimos de desempenho/qualidade incorporados naqueles critérios.

Atingir tais padrões com base exclusiva nos recursos e nas capacidades internas sem abordagens alternativas parece ser, racionalmente, menos eficiente do que considerar modelos, soluções e caminhos alternativos não praticados internamente.

Na Figura 10, propõem-se para solucionar esse problema, a inclusão de um SIAC que dê interface ao Programa com o seu entorno acadêmico da Pós-Graduação *Stricto Sensu*. Tal sistema teria a função formal de prospectar informações, modelos, soluções, caminhos e estratégias alternativas passíveis de serem utilizadas pelos Programas. Desta forma, imagina-se, com a contribuição do SIAC, o processo decisório para as ações administrativas no desenvolvimento das capacidades internas, na alocação otimizada de recursos, a simplificação de processos e o necessário ajustamento do modelo dos Programas seriam altamente beneficiados.

Desta forma, os objetivos, metas e correspondentes ações seriam melhor postulados e as estratégias construídas de forma deliberada ou emergente poderiam tornar-se mais eficazes para o desempenho produtivo dos Programas e a qualidade geral dos seus serviços.

REFERÊNCIAS

ABRAIC. **Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva**. Disponível em: <http://www.abraic.org.br/site/faqs.asp>. Acessado em: 25/07/2007.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

AWAZU, Yukika. Informal roles and intelligence activities: some management propositions. **Journal of Competitive Intelligence and Management**. Windsor, vol. 2, n. 1, p. 16 – 24, 2004.

BALESTRIN, Alsones. **Inteligência competitiva nas organizações**. Anais do II Workshop de Inteligência Competitiva. São Paulo. 2001.

BALLONI, Antonio José. Por que gestão em sistemas e tecnologias de informação? **Revista de Informação e Tecnologia**, 2005, p. 1 – 20. Disponível em: <http://www.ccuec.unicamp.br/revista/navegacao/servicos.html>. Acessado em: 08/07/2007.

BASU, Bhaskar; SENGUPTA, Kalyan. Assessing success factors of knowledge management initiatives of academic institutions - a case of an Indian Business School. **Electronic Journal of Knowledge Management**. England, vol. 5, Issue 3, p. 273 – 282, 2007.

BATTAGLIA, Maria da Glória Botelho. A inteligência competitiva modelando o sistema de informação de clientes – Finep. **Ciência da Informação**. Brasília, vol. 28, n. 2, 1999.

BERTÉ, Érica Cristiane Ozório Pereira; RODRIGUES, Leonel Cezar; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. A Formulação de Estratégias para Pequenas Empresas de Base Tecnológica. **Notas pessoais**, 2008.

BERNHARDT, Douglas C. 'I want it fast, factual, actionable': tailoring competitive intelligence to executive's needs. **Long Range Planning**. London, vol. 27, n. 1, p. 12-24, 1994.

BESSA, J. **Inteligência competitiva: uma necessidade no mundo globalizado**. Disponível em http://www.abraic.org.br/noticias_antigas_eib.asp?txtcodautor=119&txtcodautor2=9. Acessado em: 03/05/2007.

BIAGI, Helio; BERJEAUT, Guy Pierre F. A inteligência competitiva como suporte ao planejamento estratégico nas instituições financeiras brasileiras. **Revista Hispana de La Inteligencia Competitiva - Puzzle**. España, año 6, n. 23, p. 47 – 50, ago/out. 2006.

BROUARD, François. Business intelligence for Canadian corporations after September 11. **Journal of Competitive Intelligence and Management**. Windsor, vol. 2, n. 1, p. 1 – 15, 2004.

CAPES. **História e missão**. Disponível em: <http://www.capes.gov.br/sobre/historia.html>. Acessado em: 30/04/2007..

CASTRO, Claudio M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

COELHO, Gilda M.; DOU, Henri; QUONIAM, Luc; SILVA, Cícera H. Ensino e pesquisa no campo da inteligência competitiva no Brasil e a cooperação franco-brasileira. **Revista Hispana de La Inteligencia Competitiva - Puzzle**. España, año 6, n. 23, p. 12 – 19, ago/out. 2006.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação, 2. ed. São Paulo: Artmed-Bookman, 2005.

COMAI, Alessandro. Global code of ethics and competitive intelligence purposes: an ethical perspective on competitors. **Journal of Competitive Intelligence and Management**. Windsor, vol. 2, n. 1, p. 25 – 44, 2004.

COMBS, Richard E. **The competitive intelligence handbook**. Metuchen: Scarecrow, 1992.

CONG, Xiaoming; PANDYA, Kaushik V. Issues of knowledge management in the public sector. **Electronic Journal of Knowledge Management**. England, vol. 1, Issue 2, p. 25– 33, 2003.

CONNOLLY, Kate Phillips; SULLIVAN, Erin; BRENNAN, Louis; MURRAY, John. International supply chain management: a walk around the elephant. **Irish Journal of Management**. v. 26, n. 1, p. 149-168, 2005.

CORREIA, C.C. Getting Competitive. **Library Journal**. v. 131, n. 7, p. 52-54, 2006.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DUGAL, Mohinder. CI product line: a tool for enhancing user acceptance of CI. **Competitive Intelligence Review**. New York: John Wiley & Sons, Inc, vol. 9, n. 2, p. 17 – 25, 1998.

DRUCKER, Peter F. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira, 1984.

_____. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira, 1994.

_____. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 2001.

FISHMANN, Adalberto Américo; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

FLEISHER, Craig S.; WRIGHT, Sheila; TINDALE, Robb. Bibliography and assessment of key competitive intelligence scholarship: part 4 (2003-2006). **Journal of Competitive Intelligence and Management**. Windsor, vol. 4, n. 1, p. 34 – 107, 2007.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

FULD, Leonard M. **The new competitor intelligence: the complete resource for finding, analyzing, and using information about your competitors**. New York: John Wiley & Sons, 1995.

_____. **Administrando a concorrência**. Rio de Janeiro: Record, 1988.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOMES, Elisabet Braz P.; BRAGA, Fabiane dos Reis. Inteligência Competitiva no Brasil: uma realidade corporativa. **Revista Hispana de La Inteligencia Competitiva - Puzzle**. España, año 6, n. 23, p. 5 – 10, ago/out. 2006.

GORDON; J. **Organizational behavior: a diagnostic approach to organizational behavior**. 6. ed. Boston: Prentice-Hall, 2001.

HEPPES, David Wayne. **An assessment of the level of maturity of the competitive intelligence function within a South African retail bank**. 2006. Dissertation (Business Management) – Faculty of Management, University of Johannesburg, Johannesburg, 2006.

HERRING, Jan P. Key intelligence topics: a process to identify and define intelligence needs. **Competitive Intelligence Review**. New York: John Wiley & Sons, Inc, vol. 10, n. 2, p. 4 – 14, 1999.

HUNGER, J. D.; WHEELLEN, T. L. **Gestão estratégica: princípios e práticas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.

JOHNSON, A. **What is competitive intelligence?** Disponível em: http://www.aurorawdc.com/arj_cicis_whatisci.htm. Acessado em: 30/07/2007.

KAHANER, Larry. **Competitive intelligence: how business gather, analyze, and use information to succeed in the global marketplace**. New York: Simon & Schuster, 1996.

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

LANGTON, Anina-Marié. **The role of information management in environmental scanning and competitive intelligence: an integrated process model**. 2005. Dissertation (Magister Artium) - Faculty of Humanities, University of Johannesburg, Johannesburg, 2005.

LODI, João B. **A entrevista: teoria e prática**. 7. ed. São Paulo: Pioneira, 1991.

MADDEN, A. D. A definition of information. **Aslib Proceedings**. London, vol. 52, n. 9, p. 343 – 349, oct. 2000.

MILANO, Camilo Ricardo. Relaciones entre la inteligencia estratégica y el análisis estratégico. **Inteligencia Total**. Chile, vol. 1 n. 1, p. 24 – 35, mar. 2004.

MILLER, Jerry P. **O milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

_____. Os 5 “p”s da estratégia. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry, QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MIRANDA, Bruno. **Paradigmas da investigação educacional**. Disponível em: <http://adrodomus.blogspot.com/2008/06/paradigmas-da-investigao-educacional.html>. Acessado em: 23/07/2008.

MIRANDA, Roberto Campos da Rocha. O uso da informação na formulação de ações estratégicas pelas empresas. **Ciência da Informação**. Brasília, v. 28, n. 3, 1999.

MOITA LOPES, Luiz P. Pesquisa interpretativista em lingüística aplicada: a linguagem como condição e solução. **Revista de Documentação de Estudos em Lingüística Teórica Aplicada**. v.10, n. 2, p. 329-338, 1994.

O'BRIEN, James A. **Sistemas de informação e decisões gerenciais na era da Internet**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Competição** – On Competition. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. What is strategy? **Harvard Business Review**. p.61 – 78, nov-dez, 1996.

PRESCOTT, John E.; MILLER, Stephen. H. **Inteligência competitiva na prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

REBECHI, Robson. O planejamento estratégico nas instituições de ensino superior dos cursos de administração do Estado de São Paulo. **Revista de Administração da Unimep**, São Paulo, v 5, n 3, p. 101 – 112, 2007.

RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento: a batalha pela sua mente**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

RODRIGUES, Leonel Cezar; RICCARDI, Riccardo. **Inteligência competitiva – nos negócios e organizações**. Maringá: Unicorpore, 2007.

ROEDEL, Daniel; STAREC, Claudio (Org.). **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SAMMON, W. L.; KURLAND, M. A.; SPITALNIC, R. **Business competitor intelligence: methods for collecting, organizing and using information**. New York: John Wiley & Sons, 1994.

SCAMMELL, Alison. Visions of information future. **Aslib Proceedings**. London, vol. 52, n. 7, p. 264 – 369, jul/aug. 2000.

SCIP. **Society of Competitive Intelligence Professionals**. Disponível em: <http://www.scip.org/index.php>. Acessado em: 10/07/2007.

SILVA, Alexandre R. **Concepção de um sistema de inteligência competitiva para uma organização do setor de insumos e bens de produção do complexo agroindustrial**. 2005. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2005.

SILVA, Helena Pereira. Inteligência competitiva na Internet: um processo otimizado por agentes inteligentes. **Ciência da Informação**. Brasília, v. 32, n. 1, 2003.

SILVEIRA, A; MOSER, E. M.; CRISTELLI; N. D. L.; JESUS, A. P.; MACCARI, E. A. **Roteiro básico para apresentação e editoração de teses, dissertações e monografias**. 2. ed. Blumenau: Edifurb, 2004.

TYSON, Kirk W. M. **The complete guide to competitive intelligence**. 2 ed., Chicago: Leading Edge Publications, 2002.

UNINOVE. **Portal**. Disponível em: <http://www.UNINOVE.br/index.php>. Acessado em: 08/10/2008.

USP. **Sobre a USP**. Disponível em <http://www2.usp.br/portugues/ausp/sobreausp/index.htm>. Acessado em: 15/11/2008.

WEISS, Arthur. A brief guide to competitive intelligence: how to gather and use information on competitors. **Business Information Review**. London, vol. 19, n. 2, p. 38 – 47, jun. 2002.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia** São Paulo: Pioneira, 2002.

WORMSBECKER, A. P. S.; CARVALHO, H. G. **A proposta da inteligência competitiva: estudo dos modelos e o papel da análise**. Anais do III Workshop de Inteligência Competitiva. São Paulo. 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZACCARELLI, Sérgio Baptista. **Estratégia e sucesso nas empresas.** São Paulo: Saraiva, 2002.

APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA DO ESTUDO DE CASO

1. Visão Geral do Projeto de Estudo de Caso

1.1. Tema

Inteligência Acadêmica - IAc

1.2. Título

Inteligência Acadêmica como suporte à formulação de estratégias na gestão da Pós Graduação *Stricto Sensu* em Administração

Objetivos a serem atingidos no estudo:

Geral:

O objetivo deste trabalho é propor contribuições à implantação de um SIAC como suporte à formulação de estratégias a Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração, com base na análise da gestão corrente de dois PPSS em Administração selecionados.

Específicos:

- Identificar e caracterizar a estratégia de gestão dos Programas de Pós-Graduação em Administração selecionados, segundo a percepção dos sujeitos sociais selecionados, no contexto da IAc;
- Identificar possíveis contribuições da IAc na gestão estratégica dos Programas selecionados;
- Propor contribuições à implantação de um Sistema de Inteligência Acadêmica – SIAC para apoiar a gestão de Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração.

1.3. Problema de pesquisa

Normalmente, os PPSS são reativos aos critérios de avaliação da CAPES. Em geral, cabe à coordenação dos Programas formular as estratégias necessárias para alcançar o nível de excelência. Intuitivamente, os coordenadores se baseiam na sua experiência em gestão para entenderem os critérios de avaliação e constroem as estratégias para atingir níveis de excelência

impostos pelo sistema de avaliação. A falta ou a existência, mas a não utilização de mecanismos de Inteligência Acadêmica (IAC) especializados para interpretar e compreender os critérios de avaliação da CAPES, pode diminuir a capacidade dos gestores desses programas, de geração de alternativas que ajudem na formulação de estratégias eficientes para a obtenção do nível de excelência exigível dos PPSS.

Assim a falta (ou não utilização) de mecanismos de busca e análise das informações essenciais e complementares à gestão estratégica dos PPSS, justifica a existência, funcionamento ou uso de um SIAC nos Programas. Informações úteis para processo decisório e para a construção de estratégias podem direcionar os PPSS para níveis de funcionalidade e desempenho acadêmicos ideais, ou pelo menos mais desejáveis.

Adicionalmente, outros fatores que influenciam a visibilidade e o desempenho dos Programas, como políticas de qualidade e de produção científica, podem ser melhor caracterizados e geridos em suas funções e conseqüências, por meio de mecanismos de IC. Desta forma, um eficiente sistema de IAC poderia integrar todos os elementos que possuem impacto sobre o desempenho dos Programas, auxiliando mais eficazmente a gestão dos mesmos na formulação de estratégias que visam aumentar a qualidade, o desempenho e a visibilidade dos PPSS, mais especificamente dos PPSS em Administração.

1.4. Questão de pesquisa

É possível um Sistema de Inteligência Acadêmica - SIAC dar suporte à formulação das estratégias de melhoria do desempenho dos Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração?

1.5. Proposições teóricas utilizadas

Os principais aspectos conceituais apontados na literatura, referente a Inteligência Competitiva são: FULD, L. M.; KAHANER, L.; MILLER, J. P.; RICCARDI, R.; RODRIGUES, L. C. e HERRING, J. P.

1.6. Estrutura do Trabalho

Capítulo 1 - Introdução (Tema e descrição do problema)

Capítulo 2 - Fundamentação teórica

Capítulo 3 - Aspectos metodológicos do estudo

Capítulo 4 - Análise e Interpretação dos Resultados: Programas de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho – UNINOVE e da Universidade de São Paulo – USP.

Capítulo 5 - Recomendações, limitações e considerações finais

Referências

Apêndices

1.7. Pessoal envolvido

Pesquisadora: Daniela Luiza de Macedo

Professor Orientador: Prof. Dr. Leonel Cezar Rodrigues

2. Procedimentos adotados no trabalho de campo

2.1. Aspectos metodológicos:

Pesquisa de natureza exploratória com uso do método de estudo de casos múltiplos (holístico).

2.2. Setor alvo

Instituição de Ensino Superior (IES)

2.3. A organização

Universidade Nove de Julho – UNINOVE e Universidade de São Paulo – USP

2.4. Coleta de Dados

Pesquisa a ser realizada por entrevistas não estruturadas, com perguntas abertas.

2.5. Fonte de dados

2.5.1. Primários

Coordenadores do Programa de Pós Graduação em Administração – PPGA da UNINOVE e USP, líder de linha de pesquisa da UNINOVE e especialistas técnicos especializado.

2.5.2. Secundários

Internos: documentos, arquivos e registros dos PPGAs.

Externos: artigos, livros ou resenhas publicadas na mídia impressa em geral, *site* do Programa.

2.6. Instrumento de coleta de dados

2.6.1. Dados Primários

Serão coletados por meio de entrevistas focalizadas, pessoais e individuais, com o coordenadores dos Programas da UNINOVE e USP, com o líder de linha de pesquisa da UNINOVE, além do especialistas técnicos especializado em ambas instituições.

2.6.2. Dados Secundários

Serão coletados por meio de levantamento junto às fontes internas e externas apresentadas anteriormente.

3. Constructo da Pesquisa

PARÂMETROS	OBJETIVOS DE PESQUISA	PERGUNTAS
▪ IAc no Programa	- Identificar indícios de IAc nos PPGAs - Identificar indícios de usos de IAc nos PPGAs	1, 2, 7
▪ Conhecimento dos Coordenadores, líderes de linhas de pesquisa e especialistas técnicos especializado sobre IAc	- Identificar nos entrevistados a coerência conceitual acerca de IAc - Identificar o entendimento dos entrevistados acerca das funções da IAc para o desempenho dos PPGAs	8, 2
▪ Uso da IAc	- Avaliar de que forma a IAc é utilizada nos PPGAs pelos vários níveis hierárquicos e funcionais	9, 10
▪ Papel/finalidade da IAc	- Identificar qual o papel de IAc na gestão dos PPGAs para o desempenho do Programa	9, 10
▪ Formato da Gestão do PPGA.	- Caracterizar o formato da gestão do PPGAs em relação aos padrões de excelência da Pós-Graduação	1, 3, 4, 5, 6

4. Roteiro e questões de entrevista

As questões foram formuladas com base nos aspectos teórico-conceituais.

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

IES:		Telefone:	FAX:
Endereço:		e-mail:	
Entrevistado:		Cargo:	
Formação:		Experiência:	
Local da Entrevista:		Duração da Entrevista:	
Entrevistador:	Telefone:	e-mail:	Data:

SISTEMA DE AVALIAÇÃO DA CAPES

- 1) Como está estruturada a coleta das informações do Programa sobre as informações exigidas pela CAPES? (Quantas pessoas estão designadas pra realizar essa atividade? Qual a periodicidade da coleta?).
- 2) Quem são as pessoas que realizam a atividade de coleta de informações? (Qual o nível de conhecimento e especialidade para realizar tal procedimento?). Qual a frequência de coleta de informações sobre os Parâmetros?
- 3) Qual a importância dos Parâmetros para a gestão do Programa?

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- 4) A gestão do Programa é feita por meio de um Plano Estratégico? (Se sim, qual o seu papel ?).
- 5) Quais as diretrizes seguidas pelo plano estratégico?
- 6) Que princípios orientam a formulação das estratégias de gestão do Programa? [em outras palavras, as estratégias do Programa são elaboradas com base em quê?]

INTELIGÊNCIA ACADÊMICA (IAc)

- 7) Como as informações sobre os parâmetros de qualidade da CAPES são utilizadas no Programa? Tais informações são usadas para manter o Programa dentro dos padrões ou são também usadas para Planejar ações e estratégias que levem o Programa a níveis superiores de desempenho?

8) O Programa faz benchmark com outros Programas? Se sim, quais as informações (administrativas, de processos, de pesquisa, etc.) ou parâmetros mais buscados/comparados?

9) Há monitoramento contínuo ou intermitente, ao longo do ano, acerca do cumprimento dos padrões de qualidade da CAPES (produção intelectual docente/discente, qualidade da produção ligada a índices de impacto, defesas de teses/dissertações, visibilidade do Programa, Inserção social, Nucleação, Internacionalização)?

10) Em sua opinião, o uso de um sistema de inteligência acadêmica poderia facilitar o trabalho de gestão e melhorar o desempenho do Programa?