



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

DANIELA LUIZA DE MACEDO  
LEONEL CEZAR RODRIGUES

### Resumo

O objetivo desse artigo é propor contribuições à implantação de um Sistema de Inteligência Acadêmica – SIAC como suporte à formulação de estratégias de Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração – PPGSSAs, com base na análise da gestão dos dois PPGSSAs selecionados, vinculados a uma Instituição de Ensino Superior – IES pública e outra privada. O referencial teórico envolveu principalmente a literatura sobre Inteligência Competitiva – IC e suas interfaces com a formulação de estratégias. Como objetivos buscou-se identificar o formato de gestão desses Programas e identificar neles a presença e possíveis contribuições da IAC à sua gestão e formulação de estratégias. Os resultados indicaram que o formato da gestão dos dois PPGSSAs é distinto um do outro, apesar dos Programas possuírem estruturas administrativas semelhantes. Também foi encontrado em ambos, indícios de utilização de Inteligência Acadêmica, ainda que de forma simplificada, orientada para responder basicamente aos requisitos de qualidade da CAPES. A análise das realidades estudadas permitiu apontar um papel e funções mais claros para um Sistema de Inteligência Acadêmica dentro da estrutura administrativa e operacional dos Programas de forma a suportar e otimizar a formulação de estratégias para a melhoria da qualidade, aumento da visibilidade e inserção social dos Programas.

**Palavras-chave:** Inteligência Competitiva; Gestão Estratégica da Pós-Graduação; Inteligência Acadêmica.

### 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). Essa maneira de coletar e tratar as informações é revelada na literatura sobre IC, que apresenta sua contribuição para estruturar o gerenciamento e a coordenação das atividades organizacionais, principalmente por meio de um Sistema de Inteligência Competitiva – SIC. Um SIC pode contribuir para a organização em dois aspectos: a tomada de decisão e a formulação da estratégia. Segundo Silva (2005), 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 das mais diversas organizações.

No âmbito de uma organização acadêmica, mais precisamente da Pós-Graduação *Stricto Sensu* – PPSS, todas as decisões e estratégia 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. Como as avaliações da CAPES 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 pela CAPES.

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 Acadêmica – SIAC, que é baseado nas diretrizes do SIC porém este voltado para uma abordagem acadêmica. Um SIAC contribuirá para a formulação e implementação das estratégias delineadas pelos Programas de *Stricto Sensu*.

Diante dos fatores apresentados, foi realizado um estudo em dois Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração, sendo um deles pertencente a uma IES pública e o outro pertencente a uma IES privada. Ambas as universidades estão localizadas na capital de São Paulo.

Como objetivos específicos, buscou-se identificar o formato de gestão desses dois Programas de Pós-Graduação em Administração selecionados, segundo a percepção dos sujeitos sociais selecionados. Também buscou-se identificar presença e possíveis contribuições de inteligência acadêmica – IAC na gestão dos Programas selecionados;

O objetivo central do estudo 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 na capital de São Paulo. Para tanto, escolheu-se realizar um estudo de casos múltiplos e a partir deste estudo, propor uma estrutura de inteligência capaz de apoiar os processos decisórios dos Programas.

O artigo está estruturado em cinco seções, incluindo essa introdução. A seção 2 apresenta uma revisão sobre Inteligência Competitiva com seus ciclos, processos e sistemas, Planejamento Estratégico e Estratégia. A seção 3 descreve os procedimentos metodológicos adotados; a seção 4 apresenta os resultados da pesquisa; e finalmente, na seção 5 são tecidas as considerações finais e apresentadas as principais conclusões do estudo.

## **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, vêm 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 (1992) 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).

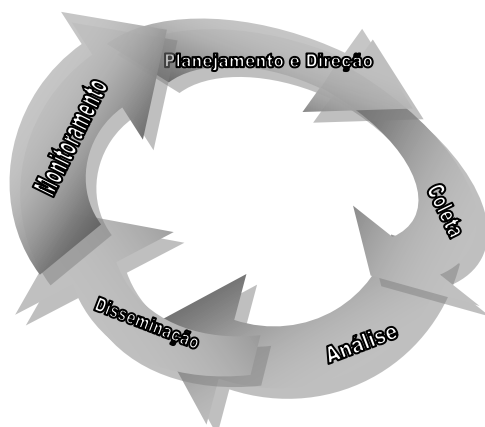
Dada a crescente importância da IC nas organizações, Coelho et al. (2006) identificam um expressivo crescimento das práticas de IC na última década devido não apenas à sua relevância nas empresas, mas também à multiplicação das fontes públicas de informação científicas, técnicas e econômicas. Para Miller (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, como por exemplo: competição, análise e ética de negócios; benchmarking e perfil competitivo; pesquisa e análise de mercados.

A natureza constitutiva da IC envolve elementos essenciais de sua constituição, tais como seus processos e ciclos que veremos a seguir.

## 2.2 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, que mais tarde é retomado e ampliado por Miller (2002), transformando-o em cinco estágios (Figura 1):



**Figura 1: 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.

**Primeiro estágio: Planejamento e direção** - define-se a concentração da coleta de dados e sua execução. Identifica as principais pessoas interessadas no assunto que podem ser os responsáveis pelas decisões em toda a empresa;

**Segundo estágio: Coleta** - é composto pelo recolhimento e categorização dos dados sobre fatos relativos ao ambiente externo de uma empresa, constituindo-se em informações;

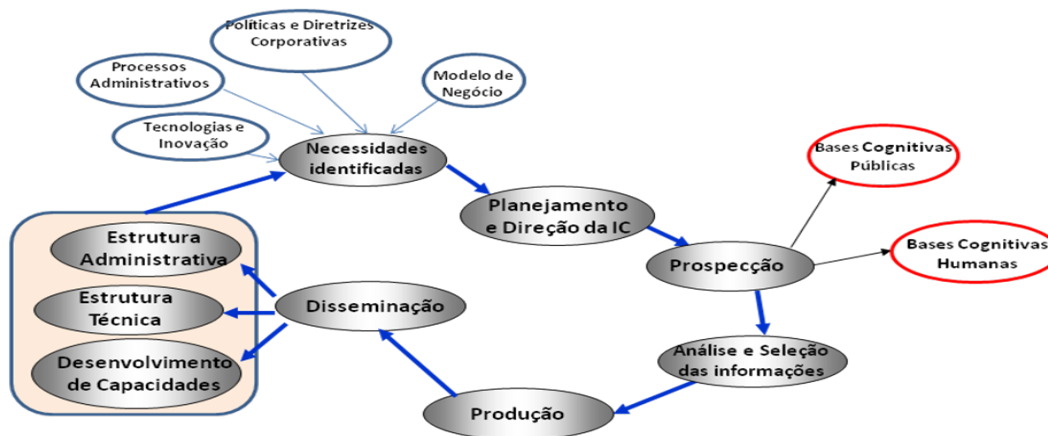
**Terceiro estágio: Análise** - analisar e sintetizar as informações para a criação da inteligência;

**Quarto estágio: Disseminação** - disseminar a informação entre os responsáveis pelas decisões;

**Quinto estágio: Monitoramento** - controlar ou manter atenção permanente às fontes cognitivas externas e internas, para prevenir tendências ou corrigir desvios.

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; Riccardi (2008) demonstram pela Figura 2 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 2: O Processo da Inteligência Competitiva**

Fonte: RODRIGUES, Leonel Cezar; RICCARDI, Riccardo. **Inteligência Competitiva** – nos negócios e organizações. Maringá: Unicorpore, 2008.

### 2.3 Sistema de Inteligência Competitiva – SIC

A criação de um Sistema de Inteligência Competitiva – 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 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.

Segundo Bessa (2007), um SIC se caracteriza por ser um mecanismo informacional, um processo sistemático pró-ativo, que envolve: a) 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; b) análise depurada e integrada das informações e; c) disseminação das informações.

Quanto à elaboração de um SIC numa organização é necessária uma estrutura de apoio ao seu funcionamento, gerenciamento e coordenação (SAMMON et al., 1994) como a disponibilização de recursos financeiros, humanos e de informática (BATTAGLIA, 1999). Segundo Kahaner (1996), a organização deve elaborar uma estrutura que seja responsável pela estrutura e funcionamento da SIC. Kahaner (1996) denomina essa estrutura como “funcional-

burocrática”. O objetivo da estrutura funcional-burocrática é o suprimento adequado de informação aos tomadores de decisão. A estrutura funcional-burocrática deve contar: a) com um gestor que deverá ter o apoio da alta direção da organização e manter uma relação direta com seus membros e; b) com usuários-chave que provavelmente serão os tomadores de decisão da organização, localizados ao longo dos níveis operacionais, táticos e estratégicos.

## 2.4 IC, PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E ESTRATÉGIA

### 2.4.1 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.

Segundo Almeida (2003) há diversos modelos de planejamento estratégico e cada um possuindo peculiaridades e características específicas, mas 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.

### 2.4.2 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. Um desses conceitos pode ser definido como uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente: um padrão de orientação organizacional no processo de tomada de decisões organizacionais. Em Mintzberg (2001) também apresenta o conceito de estratégia como posicionamento mercadológico dos negócios das organizações.

Devido à 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, Porter (1999) declara que nenhuma organização consegue competir sem uma estratégia.

Uma das definições mais utilizadas sobre estratégia e apresentada por Porter (1996), que é o encontro de uma posição vantajosa em relação aos concorrentes de uma 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”.

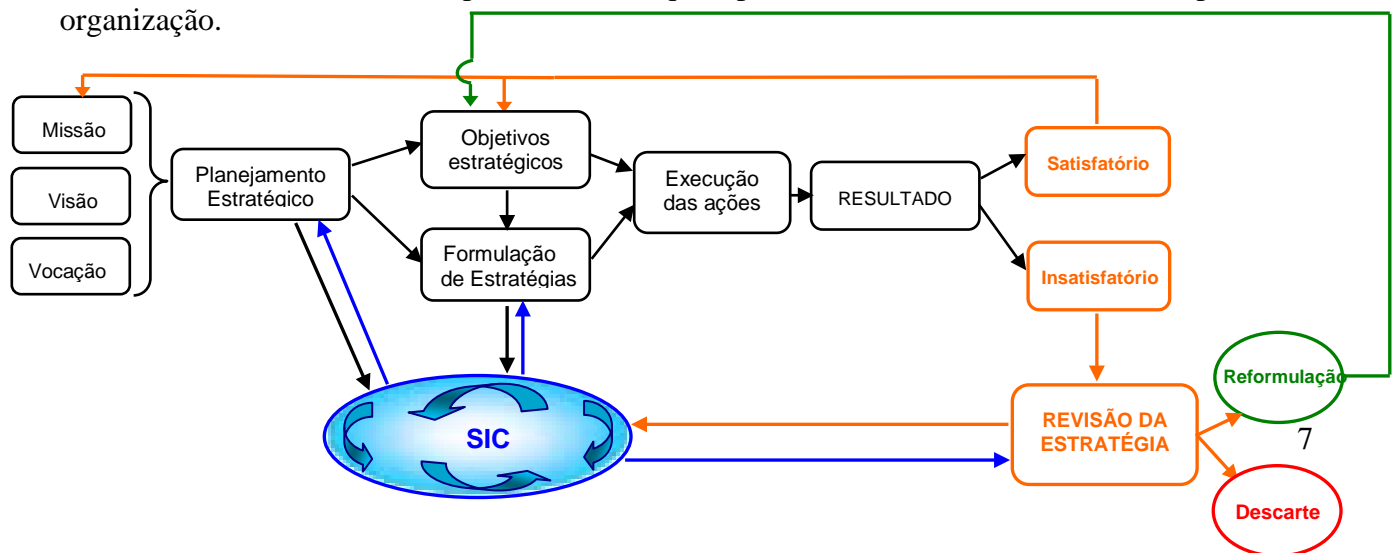
Mas para Porter (1996) a estratégia não é equivalente à eficácia operacional de uma organização. Para esse autor, a estratégia deve distinguir uma empresa de seus concorrentes, seja em diferenciação, seja em foco (segmento), ou seja, em custo. A organização deve elaborar um conjunto diferente de atividades para proporcionar um *mix* único de valores, criando assim, uma posição exclusiva e valiosa no mercado.

### 2.4.3 SIC para elaboração de planejamento estratégico e formulação de estratégias

Juntamente com o planejamento estratégico que apresenta o **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 trabalho desempenhado pelo SIC 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 as atividades do SIC, 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 3 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 nas organizações, 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 3: Função do SIC no Planejamento Estratégico e Formulação de Estratégias**

Fonte: elaborado pelos autores

Com o planejamento estratégico devidamente 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 gestores 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, 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, cabe aos gestores de *Stricto Sensu*, utilizar-se de instrumentos para atingir o nível de excelência. Faz-se então necessária à formulação e a 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.

Nesse contexto, é possível utilizar-se de um sistema de inteligência voltado para atender as expectativas acadêmicas, usufruindo assim da contribuição dos conceitos, definições e direcionamentos oferecidos e contextualizados pelo SIC. Então, para vencer as barreiras e assegurar a excelência na gestão dos PPSS, o SIC passará a atender os requisitos acadêmicos sendo denominado pelos autores do artigo como Sistema de Inteligência Acadêmica – SIAC. Um SIAC utilizado pelos Programas de Pós Graduação *Stricto Sensu*, contribuirá para a formulação e implementação das estratégias delineadas pelos Programas e para interpretação dos critérios das diversas áreas do conhecimento, principalmente com relação ao entendimento minucioso dos critérios de avaliação.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**



O objetivo deste estudo é propor contribuições à implantação de um SIAC como suporte à formulação de estratégias de Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração – PPGSSAs, com base na análise da gestão corrente de dois PPGSSAs em Administração selecionados. Neste sentido, foi desenvolvida uma pesquisa empírica, de caráter exploratório. A abordagem da pesquisa foi qualitativa e o método de pesquisa utilizado foi o estudo de casos múltiplos, realizado nos Programas em Administração da Universidade Nove de Julho (UNINOVE), IES privada e da Universidade de São Paulo (USP), IES pública, ambas localizadas na capital de São Paulo.

Pela definição do objetivo da pesquisa deste estudo, utiliza-se o estudo de casos múltiplos como estratégia de pesquisa porque os campos de pesquisa selecionados, os Programas de Pós-Graduação em Administração da UNINOVE e da USP, possuem indícios de utilização, ainda que informal, de Inteligência Acadêmica como mecanismo de gestão dos Programas. Além disso, os autores mantinham livre acesso aos sujeitos sociais a serem entrevistados, facilitando a coleta de dados e a completude da pesquisa. Segundo Yin (2005, p. 48), o estudo de caso é um método de pesquisa exploratória e qualitativa que consiste em “uma pergunta empírica que investiga um fenômeno contemporâneo no seu contexto real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente evidentes e nas quais múltiplas fontes de evidências são usadas”.

Os sujeitos sociais da pesquisa foram selecionados intencionalmente, com base numa percepção empírica dos pesquisadores acerca da função desempenhada por eles no desenvolvimento das estratégias e na evolução da qualidade dos Programas, considerando os parâmetros e indicadores do sistema de avaliação da CAPES. Observando esta intencionalidade, foram entrevistados em cada Programa de Pós Graduação *Stricto Sensu* em Administração – PPGSSAs (UNINOVE e USP), um gestor, dois líderes de linha de pesquisa e dois especialistas técnicos, num total dez pessoas. A seleção desses indivíduos partiu da premissa de que eles forneceriam informações importantes, já que suas atividades influenciam diretamente nas estratégias e no processo de tomada de decisão dos Programas.

Para o melhor entendimento da organização dos PPGSSAs foi utilizado na pesquisa os dados secundários obtidos por levantamento documental, mediante consulta a documentos do Programa, como: cartas, memorandos, comunicados, agendas, planos, propostas, relatórios, registros dos sistemas Coleta/CAPES e portais do Programa e da CAPES. Com a realização das entrevistas, pretendeu-se identificar o que cada sujeito social entende sobre Inteligência Acadêmica. As informações são originadas de entrevistas gravadas, com autorização dos respondentes, de anotações das conversas mantidas com os mesmos e percepção do entrevistador, quando da visita àquelas instituições, para a coleta dos dados.

A interpretação das entrevistas dos coordenadores é com base na análise do discurso e do conteúdo, já as informações dos especialistas técnicos e dos líderes de linhas de pesquisa é com base na análise do conteúdo.

#### **4 RESULTADOS DA PESQUISA**

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 possuem um sistema de coleta de informações, caracterizado como ‘Coleta/CAPES’ que é um sistema de agrupamento de informações que destina-se exclusivamente às informações necessárias para o preenchimento dos formulários de avaliação da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior –

CAPES – CAPES. Ambos os Programas informam contar com uma equipe técnica reduzida, para o trabalho de coleta das informações que nutre o sistema Coleta/CAPES mas ainda assim suficiente para prospectar a suprir esse 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/CAPES 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.

Todos os entrevistados indicam não haver no Programa uma definição clara acerca da Inteligência Acadêmica, mas indicam indícios 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 Programas 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 PPGSSAs. Uma razão é, certamente, o fato da Inteligência Acadêmica ser ainda inusitada no meio gerencial acadêmico.

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 gestores 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 PPGSSAs indicaram também não realizarem monitoramento das ações de órgãos regulatórios dos PPGSSAs, demonstrando não haver uma preocupação preventiva ou antecipatória formalizada para eventos com influência sobre o desempenho de seus Programas, como os requisitos e padrões de qualidade, exigidos dos PPGSSAs e impostos por tais órgãos, que 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 gestor, como fundamento de objetivos de melhoria da qualidade do Programa, que inclui o planejamento das atividades realizadas.

Também buscou-se 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 coordenadores nos colegiados) para o dia-a-dia das atividades e disseminá-las junto a seus docentes. Em relação ao processo do Sistema de Inteligência Acadêmica, mostrado na

Figura 4, o papel/finalidade da Inteligência Acadêmica nos PPGSSAs é coletar, gerar um produto através da interpretação das informações e disseminá-las nos PPGSSAs.

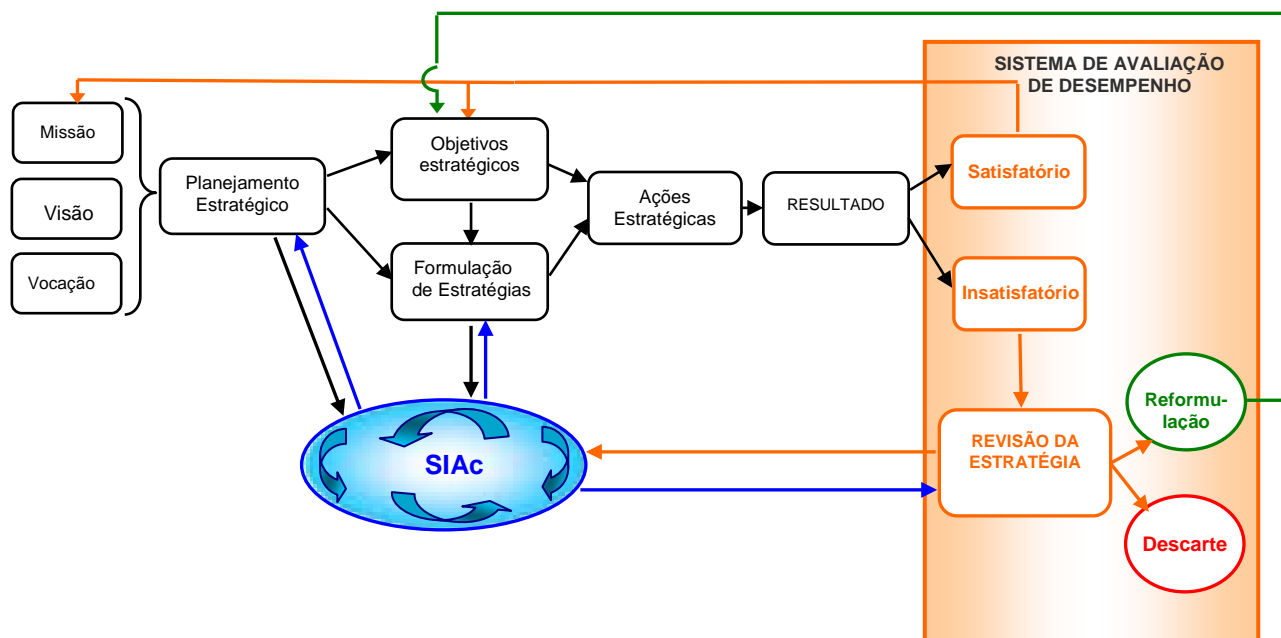
Também foi pesquisado sobre o formato de gestão dos PPGSSAs e ao mesmo tempo visualizar a indícios de da Inteligência Acadêmica e suas possíveis contribuições. Os gestores descreveram as características de gestão dos seus Programas, que de fato são diferenciadas em estilo e operação. No caso da USP, 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 análise e 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 especialistas técnicos e líderes de linha de pesquisa entrevistados, todos atribuem a forma e estilo gerencial dos Programas a cada gestor.

Nesse contexto, é possível utilizar-se um Sistema de Inteligência Acadêmica (SIAC) como mecanismo para vencer as barreiras de competência e garantia de excelência de desempenho dos PPGSSAs. Um SIAC (Figura 4) poderá contribuir para a formulação e implementação das estratégias delineadas pelos Programas e para a interpretação dos critérios das diversas áreas do conhecimento, principalmente com relação ao melhor entendimento dos critérios de avaliação.

O alicerce da eficácia e sustentabilidade das estratégias formuladas para os Programas é a qualidade da informação que alimenta seus processos decisórios.



#### **Figura 4: Função do SIAC como mecanismo de apoio aos PPGSSAs**

Fonte: elaborado pelos autores

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 dos Programas 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 4, 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.

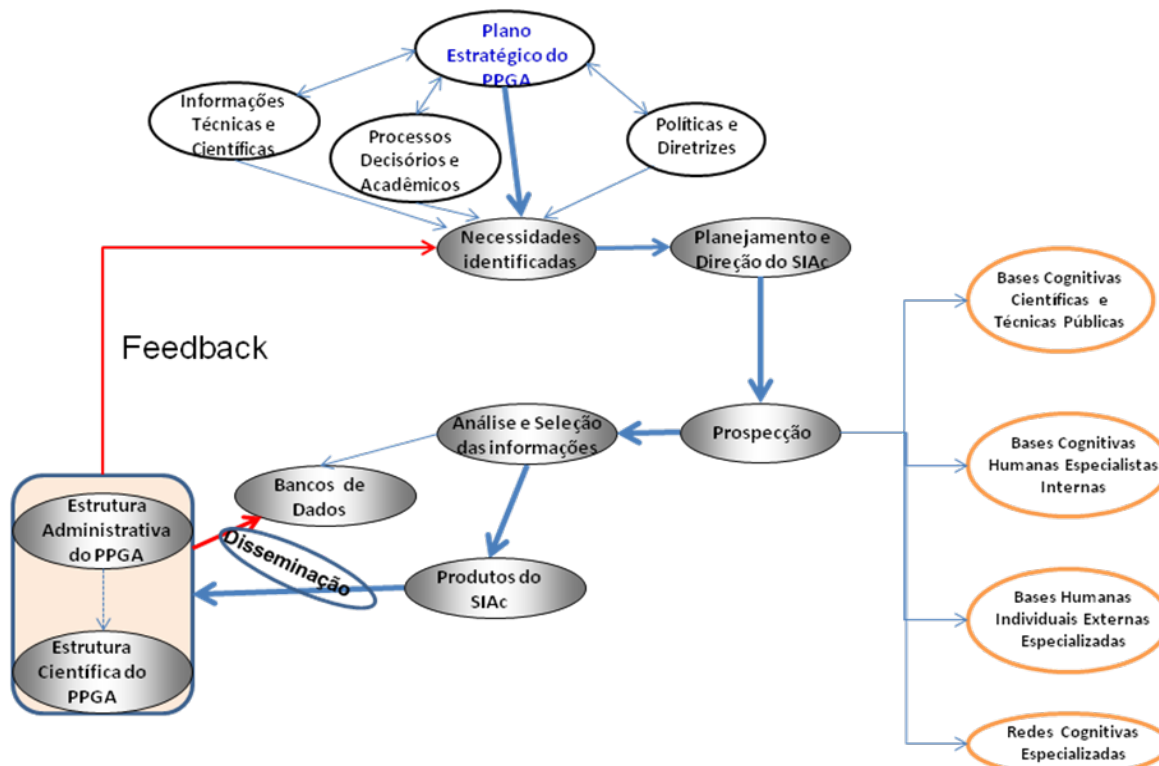
Desta forma, os objetivos, metas e correspondentes ações seriam melhor postulados e as estratégias construídas de forma deliberada ou emergente poderiam tornar-se mais eficazes para o desempenho produtivo dos Programas e a qualidade geral dos seus serviços.

## **5 CONCLUSÕES FINAIS**

A análise do contexto da gestão dos dois Programas mostra que existe um espaço crítico para uma importante função administrativa, a Inteligência Acadêmica. A Figura 4 mostra como um SIAC poderia dar suporte às atividades de gestão pertinentes aos PPGSSAs e não somente àquelas atividades relativas ao preenchimento do Coleta CAPES. O desenvolvimento de um SIAC teria a função formal de prospectar informações, modelos, soluções, caminhos e estratégias alternativas passíveis de serem utilizadas para uma gestão estratégica dos Programas. Assim, é importante que o sistema contenha mecanismos para garantir essencialmente três fundamentos: (a) identificação das necessidades de informação; (b) forma de prospecção; e (c) geração de um produto da prospecção que possa ser útil às estruturas administrativas e técnicas dos Programas. Com base nesses princípios, propõe-se o modelo processual de um Sistema de IAC como aparece na Figura 5.

Nesse modelo processual assume-se como premissa básica que os PPGSSAs possuem um Plano Estratégico que direciona seus esforços de aperfeiçoamento da qualidade e crescimento do Programa. Neste caso, o Plano Estratégico seria o principal fornecedor de demandas de informações para o Programa. As necessidades de informações são identificadas a partir de diversas solicitações, que podem ter origem nas informações técnicas e científicas, nos processos decisórios acadêmicos e nas políticas e diretrizes institucionais dos Programas, integralizadas por meio dos objetivos estratégicos expressos naqueles Planos Estratégicos. As informações técnicas e científicas compreendem as de caráter administrativo, como informações solicitadas pela CAPES e por outras Agências de fomento, bem como informações técnicas de interesse dos

pesquisadores do Programa. Os processos decisórios e acadêmicos compreendem as solicitações ou necessidades de informações da rotina administrativa dos PPGSSAs. As políticas e diretrizes demandam informações que justificam a dinâmica, o direcionamento, o nível de qualidade e os objetivos de visibilidade institucional do Programa.



**Figura 5: Modelo Processual de Sistema de Inteligência Acadêmica – SIAC**

Fonte: elaborado pelos autores

Desta forma, para funcionar adequadamente o SIAC depende, em particular, do direcionamento que o plano estratégico propuser ao PPGA. É preciso que o PPGA estabeleça onde quer chegar, para saber que tipo de informação precisa para tomar decisões acertadas, alocar racionalmente seus recursos e desenvolver eficientemente suas competências e capacidades. Se o PPGA não tiver claro onde quer chegar, o Sistema de IAc será pouco efetivo e o Programa perderá em qualidade e, muito provavelmente, em desempenho geral.

A prospecção e coleta dos dados requeridos devem ser feitas nas bases cognitivas científicas e técnicas públicas (*sites* ou documentos de Agências oficiais, como a CAPES, Agências de fomento, Fundações de Apoio, entre outros); nas bases cognitivas humanas especializadas internas (pessoal técnico especializado dentro dos PPGSSAs); nas bases cognitivas humanas externas especializadas (coordenadores de outros PPGSSAs, técnicos, administradores e gerentes das Agências, Fundações, etc.) e redes cognitivas especializadas (grupos de pesquisa, pesquisadores que participam de eventos ou encontros das várias áreas de conhecimento).

As informações obtidas pelo processo de prospecção são então analisadas e selecionadas segundo os requisitos das demandas, gerando assim uma ou mais bases de dados e um produto de informações específicas de acordo com a demanda original, gerado pela equipe do SIAC. Essas informações (bases de dados e os produtos específicos) devem ser disseminadas para as estruturas científicas e administrativas do PPGA.

Note-se que não é apenas dos produtos do SIAC que se alimentam as estruturas decisórias de um PPGSSA. Os bancos de dados, como principal produto do SIAC, construídos ao longo das diversas prospecções, também são disponibilizados para acesso direto por pessoas ou grupos dentro do Programa, em momentos e de acordo com suas necessidades.

Desta forma, a contribuição do SIAC seria crítica, para os processos decisórios, para as ações administrativas no desenvolvimento das competências e capacidades internas, para a locação otimizada de recursos, para a simplificação dos processos internos e para a construção de uma dinâmica interna mais eficiente no Programa. O PPGSSA poderia desenvolver propostas de crescimento e excelência, de forma autônoma com maior qualidade e mais sintonizadas com suas características e com as do meio em que opera. Além disso, tais propostas, ao mesmo tempo em que respondem aos requisitos de qualidade da CAPES, poderiam determinar uma nova dinâmica, em ritmo compatível, de crescimento para o Programa. Desta maneira, os Programas poderiam expandir suas capacidades técnicas e científicas, otimizar o uso de seus recursos e ampliar suas competências centrais. Isso seria feito de forma direcionada e equilibrada com seus interesses, afinados com o entorno em que operam e com a preocupação de retorno à sociedade. Finalmente, o Programa que tenha formalizado o SIAC poderia determinar o tipo e áreas de visibilidade externos que almeja, sua função e o papel do próprio Programa na Instituição a que esteja vinculado.

## 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.

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

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.

BESSA, J. **Inteligência competitiva: uma necessidade no mundo globalizado**. Disponível em [http://www.abraic.org.br/noticias\\_antigas\\_eib.asp?txtcodautor=119&txtcodautor2=9](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.

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.

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.

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.

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

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.

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.

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.

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.

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.

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. 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.

PORTER, Michael E. **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.

RODRIGUES, Leonel Cezar; RICCARDI, Riccardo. **Inteligência competitiva** – nos negócios e organizações. Maringá: Unicorpore, 2008.

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

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.

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

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.

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.