

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

**Matriz de Inteligência Competitiva para Gestão Estratégica, Pedagógica e
Administrativa em Universidades Públicas**

**Romualdo Douglas Colauto
Caio Márcio Gonçalves
Geová José Madeira**

RESUMO

A inteligência competitiva está vinculada à administração, utilização e disseminação da informação com o propósito corroborar na consecução dos objetivos estratégicos e táticos da organização. Nesse sentido, o artigo objetiva apresentar uma proposta de matriz de inteligência competitiva para gestão estratégica, pedagógica e administrativa em universidade pública. Para tanto, realizou-se uma pesquisa exploratória com abordagem predominantemente qualitativa. O estudo resulta em uma matriz de inteligência competitiva constituída de indicadores financeiros e não-financeiros para monitorar os acadêmicos, fornecedores e órgãos reguladores nos níveis estratégico, pedagógico e administrativo. Os indicadores devem ser utilizados para acompanhar ações planejadas, executadas e não executadas, com a finalidade de fornecer informações relevantes e tempestivas para subsidiar o processo decisório. A pesquisa representa sugestões iniciais para que cada gestor de universidade pública possa criar seus próprios mecanismos para avaliação de itens tangíveis e intangíveis, segundo suas necessidades informacionais e realidade local.

Palavras-chave: Inteligência competitiva. Indicadores. Instituição de ensino superior.

1 INTRODUÇÃO

As mudanças no macroambiente externo criam sinais e mensagens que merecem ser monitorados pelas organizações. Alguns desses sinais são facilmente identificáveis, outros confusos ou espúrios. As organizações devem observar seletivamente a qualidade dos sinais criados pela dinamicidade do ambiente externo para interpretá-los e tentar perceber se há indícios relevantes que comprometam a execução dos seus objetivos institucionalizados.

Davenport (1998) expõe que um enfoque importante para as organizações é o conceito da engenharia de informação, compreendido como a construção e manutenção de modelos detalhados de uso e relações de elementos de dados. A engenharia da informação consiste em uma abordagem para separar as aplicações e os dados, evitando armazenamento de informações redundantes, isto implica que as exigências dos dados sejam exaustivamente definidas. O objetivo circunscreve-se em torno da criação de um banco de dados, bem estruturado, para áreas de assuntos considerados importantes e diretamente relacionados com o ambiente externo, os produtos e a infra-estrutura, com o objetivo de subsidiar o processo decisório.

Em geral os gestores trabalham com um volume expressivo de dados em estado bruto e uma

quantidade reduzida de informação com valor agregado, e por consequência, com pouca inteligência para sustentar o processo decisório. O sistema de inteligência competitiva, compreendido como resultado da análise de informações coletadas no espectro da organização, representa uma base de informações estrategicamente elaborada para tomada de decisão. Tem por objetivo gerar recomendações que consideram eventos prospectivos em detrimento de justificar ações pretéritas.

No que concerne às universidades, defende-se que o setor deve ser entendido como uma atividade empresarial semelhante a outros ramos de negócio. Assim, a universidade está sujeita às crescentes pressões competitivas que afligem o mercado. Segundo Ayres et al. (1999), a inserção da universidade, antes norteada apenas pelo enfoque acadêmico, em um modelo de gestão empresarial é premente para a diferenciação no mercado. A concepção de uma matriz de indicadores para visualizar o processo de gestão universitária nos níveis estratégico, pedagógico e administrativo possibilita visualizar os principais focos de atuação destas instituições e, concomitantemente, redirecionar ações que norteiam suas atividades fins. Nessa perspectiva, o artigo tem por objetivo propor uma matriz de inteligência competitiva para gestão estratégica, pedagógica e administrativa em universidades públicas.

O delineamento da pesquisa caracteriza-se como estudo exploratório, utilizando-se de fontes secundárias. Os procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação dos fenômenos, o estudo se desenvolve num ambiente que preconiza a abordagem qualitativa. Quanto à organização do conteúdo, faz-se inicialmente uma incursão nos aspectos conceituais de inteligência competitiva em universidades públicas. Em seguida, propõe-se uma matriz de indicadores uma matriz de inteligência competitiva para gestão estratégica, pedagógica e administrativa em universidades públicas. Por último, apresentam-se as considerações finais.

2 ASPECTOS CONCEITUAIS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS

A inteligência competitiva pode ser entendida como conjunto de processos e ferramentas para selecionar, analisar, comunicar e gerenciar informações externas as organizações. Tem como objetivo principal obter informações para apoiar projetos, auxiliar em treinamentos e o aprendizado contínuo por meio do monitoramento do ambiente competitivo (TEIXEIRA FILHO, 2000). Tyson (1998) considera inteligência competitiva como um processo sistemático, que transforma bits e partes de informações competitivas em conhecimento estratégico para a tomada de decisão. Este conhecimento é referente à posição competitiva atual, desempenho, pontos fortes e fracos, e intenções específicas para o futuro. Rostaing et al. (1993 apud POZZEBON et al., 1997) definem inteligência competitiva como um conjunto das atividades de controle do ambiente de uma empresa, visando fornecer dados úteis à definição de suas estratégias de evolução.

A inteligência competitiva representa um conjunto de métodos e técnicas utilizados no tratamento da informação para tomada de decisão. É vista como uma metodologia que permite o monitoramento informacional da ambiência e, quando sistematizado e analisado, gera informações estratégicas para dar suporte aos gestores (TARAPANOFF, 2001). Fuld (1995) conceitua a inteligência competitiva como as informações analisadas sobre os concorrentes que tem implicações no processo de tomada de decisão. Hering (1997) explica ser um processo organizacional de coleta e análise sistemática de informação, que por sua vez é disseminada como recurso para apoiar a tomada de decisão. Kahaner (1998) mostra a

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

inteligência competitiva como um programa sistemático de coleta e análise da informação sobre as atividades dos concorrentes e tendências gerais dos negócios.

O processo de inteligência competitiva permite identificar ameaças, reduzir o tempo de reação e identificar oportunidades latentes. E ainda, gerenciar clientes, antecipar necessidades e desejos dos consumidores, monitorar as estratégias dos concorrentes, compartilhar conhecimento na organização, preservar a vantagem competitiva e monitorar as tecnologias em desenvolvimento.

O pressuposto do sistema de inteligência competitiva é que a concorrência, o cliente e demais interlocutores do processo organizacional emitem sinais fracos, que eventualmente podem não ser percebidos pelos gestores, requerendo assim, monitoramento contínuo. A abordagem de inteligência competitiva, em princípio, deve proporcionar meios para que a informação chegue em tempo, forma adequada e para a pessoa certa. Assim, no sistema de inteligência competitiva, todos os dados coletados são considerados inteligência bruta e necessitam ser trabalhadas para agregar mais valor a informação (GOMES e BRAGA, 2001). De acordo com Santos (2002) as etapas do sistema de inteligência competitiva dividem-se em: a) identificação das necessidades de informação; b) coleta das informações; c) análise das informações; d) disseminação; e, e) avaliação. Quanto à atividade de análise das informações o sistema de inteligência competitiva requer que se faça, previamente, a organização, classificação, indexação e resumo dessas. Para isso, pode-se utilizar uma matriz de indicadores que permite classificar e melhor visualizar um conjunto de informações que serão periodicamente monitoradas e retroalimentarão o sistema de inteligência competitiva como suporte ao processo decisório.

Deve-se considerar que o processo de globalização e as tecnologias de informação e comunicação têm impellido as instituições educacionais a redefinição de seu papel. Desse modo, em nível de educação superior, esses condicionantes determinam a adoção de modelo incluyente pelas universidades, centros universitários, faculdades e institutos ou escolas superiores em detrimento de um modelo concentrador (FORGRAD, 2002). Na perspectiva incluyente a educação superior é concebida como uma instituição social que apresenta como propósito à formação intelectual e científica da sociedade em que está inserida.

A instituição social caracteriza-se por apresentar estabilidade e durabilidade de sua missão e repousa sua estrutura em normas e valores do grupo ou sociedade em que se insere (COLOSSI, CONSENTINO e QUEIROZ, 2001). De acordo com Santos (1999), as instituições educacionais envolvidas num contínuo processo de inovação, fundamentam suas políticas em princípios de: a) cidadania como patrimônio universal; b) autonomia universitária; c) ética na atividade humana; d) responsabilidade institucional e social; e) nova visão de futuro; f) relação com a sociedade e o mundo do trabalho; g) empreendedorismo; h) excelência no ensino.

Nas raízes da expansão do ensino superior, observa-se a predominância dos critérios de busca de atendimento de necessidades voltadas para o mercado com predominância dos interesses econômicos. Isto pode trazer risco de mercantilização do ensino superior, em detrimento das ações que privilegiem os aspectos sociais e o atendimento de minorias (COLOSSI, CONSENTINO e QUEIROZ, 2001). A especificidade da universidade pública como instituição exige de seus gestores a constante busca do equilíbrio adequado entre as demandas que lhe são socialmente exigidas e os saberes e inovações que surgem do trabalho dos professores, estudantes e funcionários técnico-administrativos. Por conseguinte, a função pública da universidade, com o livre exercício de docência, pesquisa e serviços à

comunidade, deve ser mantida dentro do contexto das exigências educacionais e das necessidades de cultura e conhecimento de toda a sociedade.

Nesse contexto, os indicadores de uma matriz de inteligência competitiva aplicado universidade pública devem se ater a monitorar as ações empregadas nos vários níveis da gestão acadêmica. Os indicadores denotam medidas de desempenho das ações desenvolvidas na instituição. Tratam de informações qualitativas e quantitativas, que por meio do registro e acompanhamento mostram o desempenho das atividades, funções, requisitos e uma visão geral da instituição. Geralmente, envolvem o ambiente estratégico, tático e operacional. Para efeito deste estudo, a abrangência tática é entendida como nível pedagógico e a abrangência operacional o nível administrativo das universidades.

3 PROPOSTA DE MATRIZ DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA PARA GESTÃO ESTRATÉGICA, PEDAGÓGICA E ADMINISTRATIVA EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS

A proposta de matriz de inteligência competitiva para gestão estratégica, pedagógica e administrativa em universidades públicas prevê indicadores para acompanhar as ações empreendidas para monitorar três componentes: (a) os acadêmicos; (b) os fornecedores; e (c) os órgãos reguladores. A matriz procura ilustrar os três níveis de gestão de uma universidade para evidenciar a necessidade da compatibilização das ações delineadas para cada um desses componentes. Ressalta-se que um sistema de inteligência competitiva aplicado às instituições de ensino superior concebe a instituição como unidade de negócio, de forma que o rastreamento das tendências e do desenvolvimento de bens e serviços são variáveis interdependentes, que sinergicamente contribuem para os objetivos organizacionais.

A matriz de indicadores para o nível estratégico refere-se aos aspectos institucionais de longo prazo. Segundo Tachizawa e Scaico (1997), de forma subjacente a formulação de estratégias corporativas relaciona uma organização com seu meio ambiente, para identificar os elementos estratégicos genéricos. Os componentes estratégicos podem colocar em risco o crescimento ou a sobrevivência da instituição, por isso merece monitoramento contínuo.

No nível pedagógico contemplam-se indicadores voltados para o desenvolvimento da estrutura organizacional, do sistema de informação e dos recursos humanos como meios para monitorar se as ações pedagógicas convergem para os objetivos estratégicos e administrativos. Analisam as inovações do espaço acadêmico, onde as ações educacionais devem voltar-se para a formação de um profissional que tenha a participação ativa na construção de seu aprendizado e que esteja preparado para responder às necessidades decorrentes das mudanças da sociedade contemporânea.

O nível administrativo representa o conjunto de sistemas administrativos, conceitos organizacionais, modelos, rotinas, marcas, imagens da empresa, patentes, softwares, invenções, banco de dados, publicações, enfim, toda infra-estrutura necessária para prover o funcionamento de uma organização. Apresenta como características o maior grau de detalhamento e especificidade, natureza analítica, foco no curto prazo, além da orientação para tarefas e cargos.

A partir dos níveis estratégico, pedagógico e operacional foram propostos indicadores para monitor componentes relacionados aos acadêmicos, fornecedores e órgãos reguladores, consubstanciando em uma Matriz de Inteligência Competitiva para Universidades Públicas,

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

como demonstrada no Quadro 1.

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

ESTRÁTÉGICO	PEDAGÓGICO	ADMINISTRATIVO
Acadêmicos	Acadêmicos	Acadêmicos
Índice de alunos satisfeitos	Percentual de alunos envolvidos em atividades extracurriculares	Índice de ocupação de salas
Índice de trancamento de matrículas e evasão	Satisfação com relação a recursos pedagógicos	Índice de satisfação dos alunos quanto à infra-estrutura física e laboratórios
Acompanhamento dos egressos	Índice de aprovação dos acadêmicos	Índice de satisfação dos alunos quanto ao suporte técnico
Índice de alunos que voltam para obtenção de novos títulos	Índice de satisfação dos acadêmicos quanto a projeto pedagógico	Número de bolsas de iniciação científica
Fornecedores	Fornecedores	Fornecedores
Percentual de Coordenadores de áreas que atinge as metas estabelecidas	Percentual de investimento na qualificação do corpo docente	Grau de satisfação dos técnicos administrativos
Percentual do tempo dos Coordenadores dedicado à atividade estratégica	Grau de satisfação dos docentes	Índice de funcionários qualificados
Percentual de parceiros estratégicos em relação ao número de parceiros total	Índice de qualificação docente	Tempo médio de profissão docentes
Percentual do faturamento total em capacitação dos colaboradores	Percentual dos docentes em regime integral	Tempo médio de profissão técnico administrativo
Percentual de coordenadores com formação em gestão acadêmica	Percentual do tempo dos Coordenadores dedicado à pesquisa e extensão	Número de estudantes por técnicos administrativos
Órgãos reguladores	Órgãos reguladores	Órgãos reguladores
Percentual de estudantes com conceito superior a média do exame nacional de cursos	Evolução dos conceitos conferidos pelo MEC aos cursos	Periodicidade de aquisição e renovação do acervo
Percentual de exigências atendidas no processo de Avaliação Institucional	Número de cursos recomendados pela CAPES	Percentual de adequação das instalações aos portadores de necessidades especiais
Número médio de estudantes por turma	Número de projetos de iniciação científica	Número médio de empréstimos do acervo bibliográfico
Número de candidatos inscritos nos processos seletivos	Número de estágios acadêmicos realizados	Percentual de execução da avaliação institucional

Fonte: elaborado pelos autores

Quadro 1 – Matriz de Inteligência Competitiva para Universidade Pública

Para o nível estratégico, a matriz de inteligência competitiva propõe que o componente acadêmico acompanhe o índice de satisfação dos acadêmicos, trancamento de matrículas, evasão, acadêmicos que retornam para obtenção de novos títulos e acompanhamento dos egressos. Com relação ao componente fornecedor, este se preocupa com as metas atingidas pelos coordenadores de área, tempo de dedicação às atividades estratégicas dos coordenadores, capacitação dos coordenadores, além das alianças estratégicas firmadas com outras instituições. O componente órgão regulador acompanha o conceito dos estudantes no Exame Nacional de Curso, as exigências atendidas no processo de avaliação institucional, a média de estudantes por turma e por docente, e ingressantes em relação aos inscritos totais nos processos seletivos.

No monitoramento do nível pedagógico, o componente acadêmico prevê analisar o percentual de alunos envolvidos em atividades extracurriculares, satisfação com relação ao

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

recursos pedagógicos, o índice de aprovação dos alunos, a satisfação quanto ao projeto pedagógico. Quanto ao componente fornecedores busca-se acompanhar o investimento na qualificação do corpo docente, a satisfação dos docentes e seu regime de trabalho, além do tempo dos coordenadores dedicado à pesquisa e extensão. Cabe aos órgãos reguladores verificar a evolução dos conceitos conferidos aos cursos pelo MEC, número de cursos recomendados pela CAPES e projetos de iniciação científica.

O nível administrativo, quando relacionado ao componente acadêmico, preocupa-se com o índice de ocupação das salas, a satisfação dos acadêmicos quanto à infra-estrutura física e laboratórios de informática, ao suporte técnico, à adequação da biblioteca, e número de bolsas de iniciação científica por curso. O componente fornecedor observa a satisfação dos técnico-administrativos, a qualificação dos funcionários, o tempo médio de profissão dos docentes, técnico-administrativo e Para o nível estratégico, a matriz de inteligência competitiva propõe que o componente acadêmico acompanhe o índice de satisfação dos acadêmicos, trancamento de matrículas, evasão, acadêmicos que voltam à instituição para fazer novos cursos, além do acompanhamento dos egressos. Com relação ao componente fornecedor, este se preocupa com as metas atingidas pelos coordenadores de área, tempo de dedicação às atividades estratégicas dos coordenadores, capacitação dos coordenadores, além das alianças estratégicas firmadas com outras instituições. O componente órgãos reguladores acompanha o conceito dos estudantes no Exame Nacional de Curso, as exigências atendidas no processo de avaliação institucional, a média de estudantes por turma e por docente, de inscritos nos processos seletivos, bem como os ingressantes em relação aos inscritos totais nos processos seletivos.

No monitoramento do nível pedagógico, o componente acadêmico prevê analisar o percentual de alunos envolvidos em atividades extracurriculares, o percentual de trancamento de matrícula, o índice de aprovação dos alunos, a satisfação quanto ao projeto pedagógico. Importa ao componente concorrente acompanhar os novos cursos ofertados, eventos ocorridos no ano, as publicações anuais e o número de núcleos de pesquisa. Quanto ao componente fornecedor busca acompanhar o investimento na qualificação do corpo docente, a satisfação dos docentes e seu regime de trabalho, além do tempo dos coordenadores dedicado à pesquisa e extensão. Cabe aos órgãos reguladores verificar a evolução dos conceitos conferidos aos cursos pelo MEC, número de cursos recomendados pela CAPES e projetos de iniciação científica.

O nível administrativo, quando relacionado ao componente acadêmico, preocupa-se com o índice de inadimplência, a ocupação das salas, a satisfação dos acadêmicos quanto à infra-estrutura, ao suporte técnico, à adequação da biblioteca, número de bolsas parciais e integrais cedidas por curso e a lucratividade por cliente. O componente fornecedor observa a satisfação dos técnico-administrativos, a qualificação dos funcionários, o tempo médio de profissão dos docentes, técnico-administrativo, a rotatividade dos funcionários e o número de estudantes por técnico-administrativo. O componente órgão regulador analisa a política de aquisição e renovação do acervo bibliográfico, a adequação das instalações aos portadores de necessidades especiais, número médio de empréstimos do acervo bibliográfico e percentual execução da avaliação institucional.

Para operacionalização da proposta de indicadores no nível estratégico, sugere-se que a organização apresente os seguintes elementos: Pró-Reitorias para celebrar convênios com outras instituições em atividades curriculares e extracurriculares; banco de dados para elaboração do catálogo institucional e avaliação institucional; acesso a outros bancos de

dados para elaboração do catálogo institucional e avaliação institucional; sistema acadêmico de alunos por turma, docente e ingressantes por processo seletivo; departamento de marketing para pesquisa de satisfação; departamento de controle acadêmico para fornecer informações de carga horária de coordenadores; sistema de gestão integrado de matrícula e evasão; comissão de execução e avaliação do planejamento estratégico institucional.

No nível pedagógico, sugere-se dispor dos seguintes recursos: departamento de controle acadêmico para acompanhar atividades extracurriculares, índice de aprovação, trancamento de matrículas; Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-graduação para acompanhar programas de incentivo à pesquisa, publicações e organização de eventos científicos; Órgão de planejamento acadêmico para acompanhar os docentes em regime de trabalho e carga horária de pesquisa; Pró-Reitorias para acompanhamento de conceitos de cursos de ensino superior e pós-graduação; Coordenação pedagógica para pesquisa de satisfação quanto ao projeto pedagógico; Comissão para pesquisa de satisfação dos docentes.

No que diz respeito aos recursos necessários para operacionalizar a no nível administrativo, requer os elementos assemelhados a: diretoria de programação e pesquisa para acompanhar a ocupação de sala de aula, biblioteca e laboratórios; Diretoria de Programação e Pesquisa para acompanhar adequação das instalações aos portadores de necessidades especiais; Comissão de avaliação institucional; e Comissão de execução do planejamento estratégico.

A matriz de inteligência competitiva para gestão de universidade pública configura-se com um formato de apresentação de indicadores que auxiliam na avaliação de itens tangíveis e intangíveis das instituições de ensino superior públicas. De acordo com Costa (2002), a lista dos componentes deve ser continuamente cotejada e monitorada para incluir novos tópicos ou eliminar aqueles itens que se apresentam como alarmes falsos, gerando apenas desconfianças ou preocupações infundadas.

Ressalta-se que a existência de várias medidas não-financeiras, possíveis de serem adaptadas à matriz proposta, pode levar a organização a utilizar um número excessivo de índices, dificultando o acompanhamento periódico dos indicadores. Assim, a escolha dos indicadores depende da estratégia da instituição, os quais podem ser utilizados, sobretudo, para o acompanhamento de uma estratégia orientada para o conhecimento.

4 CONCLUSÕES

A inteligência competitiva está vinculada à administração, utilização e disseminação da informação para atingir os objetivos estratégicos e táticos da organização. Sua essência consiste nas sucessivas transposições de conhecimentos tácitos em explícitos. Consubstancia-se como processo que busca acumular o conhecimento estratégico, a partir da coleta, tratamento e disseminação de informações sobre o ambiente externo competitivo.

A partir da matriz de inteligência competitiva proposta para gestão de universidades públicas, acredita-se ser possível acompanhar as ações empregadas nas instituições de ensino nos níveis estratégico, pedagógico e administrativo, sob a ótica dos acadêmicos, fornecedores e órgãos reguladores. A proposta não contemple todos os indicadores possíveis para se avaliar a infra-estrutura de uma instituição de ensino superior, pois um sistema desse porte parece ser exaustivo e comprometedor da relação custo-benefício da informação. Porém, o estudo apresenta sugestões iniciais, a partir das quais, cada instituição pode criar indicadores próprios de acordo com as necessidades e possibilidades de se acompanhar e

comparar ao longo do tempo. Por isso, deve ser vista na perspectiva de sugestões, a partir das quais as instituições possam adaptar os indicadores de acordo com suas necessidades e particularidades do segmento em que atuam.

À medida que as organizações interagem em seus ambientes, elas absorvem informações, transformam-nas em conhecimento e agem com base nessa combinação de conhecimentos, experiências, valores e regras internas, buscando identificar as informações como uma ferramenta decisiva para alavancar o sucesso organizacional e criar diferenciais competitivos que sustentem sua permanência no mercado competidor. O monitoramento das ações e estratégias, pedagógicas e administrativas, pode agregar maior valor à estrutura interna da instituição e, conseqüentemente, aos acadêmicos que esperam por excelência no atendimento.

REFERÊNCIAS

AYRES, F. A. et al. Base conceitual e prática para implementação de um sistema de inteligência competitiva em uma universidade particular. In: Workshop Brasileiro de Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento, I, 1999. Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro-RJ: FINEP, 1999. CD-ROM.

COLOSSI, N.; CONSENTINO, A. & QUEIROZ, E. G. Mudanças no contexto do ensino superior no Brasil: uma tendência ao ensino colaborativo. *Revista FAE Business School*. Vol. 4. n.1, p.49-58, jan./ abr. 2001.

COSTA, E. A. da. *Gestão estratégica*. São Paulo: Saraiva, 2002.

DAVENPORT, T. H. & PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

FORGRAD, Fórum de Pró-Reitores de Graduação das Universidades Brasileiras. Resgatando espaços e construindo idéias de 1997 a 2002. Niterói: Editora da UFF, 2002.

FULD, L. *Administrando a concorrência*. Rio de Janeiro: Record, 1995.

GOMES, E. & BRAGA, F. *Inteligência competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

HERRING, J. P. What is intelligence analysis? *Competitive Intelligence Magazine*. Vol.1, n.2, Jul./ Aug. p.13-16, 1997.

KAHANER, L. **Competitive Intelligence:** how to gather, analyze, and use information to move your business to the top. New York: Touchstone Books, 1998.

POZZEBON, M.; FREITAS, H. M.R. de & PETRINI, M. Pela integração da inteligência competitiva nos Enterprise Information Systems (EIS). *Ciência da informação*. Brasília, Vol. 23, n.3, p.35,1997.

SANTOS, M. M. C. (Org.). *Projeto pedagógico: subsídios para elaboração e avaliação*. Caxias do Sul: EDUCS, 1999.

TACHIZAWA, T. & SCAICO, O. *Organização flexível: qualidade na gestão por processos*. São Paulo: Atlas, 1997.

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

TARAPANOFF, K. (Org.). *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: Editora UNB, 2001. p.303-326.

TEIXEIRA FILHO, J. *Gerenciando conhecimento*. Rio de Janeiro: Senac, 2000.

TYSON, K. W. M. *Guide to competitive intelligence: gathering, analysing, and using competitive intelligence*. Chicago: Kirk Tyson, 1998.