

**APLICABILIDADE DA INTELIGÊNCIA
NA CRIAÇÃO DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

Ana Paula Cardoso Vieira (anapcvieira@gmail.com)

Especialista em Inteligência de Competitiva e de Mercado - PUCRS
Consultoria em Inteligência Estratégica

Raquel Janissek-Muniz (rjmuniz@ufrgs.br)

Doutora em Gestão - Université Pierre Mendès France de Grenoble
Professora Associada - Escola de Administração da UFRGS

Amanda de Souza Cainelli (amandacainelli@gmail.com)

Especialista em Inteligência Estratégica e Competitiva - PUCRS
Mestrado PPGA - Escola de Administração da UFRGS

Resumo: A aplicação da inteligência estratégica ascende como diferencial competitivo entre as organizações. Usar inteligência em prol de um negócio existente ou novo projeto possibilita uma visão abrangente e dinâmica dos mercados pertinentes e projeção de cenários mais assertivos, diminuindo riscos e incertezas. Em ascensão, o Setor de Educação cresce em competitividade, exigindo constantes inovações e investimentos. Neste contexto situa-se o Instituto A, uma instituição do segmento educacional que qualifica profissionais e almeja expandir seu negócio lançando-se como Instituição de Ensino Superior (IES). Em fase inicial do projeto, o objetivo deste trabalho é compreender a aplicabilidade da inteligência na criação da IES. Foi realizada uma pesquisa qualitativa via estudo de caso, com entrevistas e observação participante. Resultados apontam que a inteligência é incipiente, mas fundamental para criação da IES, atrelando o monitoramento de mercado ao sucesso do projeto.

Palavras-chave: Inteligência Estratégica, Monitoramento, Conhecimento, Educação.

Aplicabilidade da Inteligência na Criação de uma Instituição de Ensino Superior

Resumo: A aplicação da inteligência estratégica ascende como diferencial competitivo entre as organizações. Usar inteligência em prol de um negócio existente ou novo projeto possibilita uma visão abrangente e dinâmica dos mercados pertinentes e projeção de cenários mais assertivos, diminuindo riscos e incertezas. Em ascensão, o Setor de Educação cresce em competitividade, exigindo constantes inovações e investimentos. Neste contexto situa-se o Instituto A, uma instituição do segmento educacional que qualifica profissionais e almeja expandir seu negócio lançando-se como Instituição de Ensino Superior (IES). Em fase inicial do projeto, o objetivo deste trabalho é compreender a aplicabilidade da inteligência na criação da IES. Foi realizada uma pesquisa qualitativa via estudo de caso, com entrevistas e observação participante. Resultados apontam que a inteligência é incipiente, mas fundamental para criação da IES, atrelando o monitoramento de mercado ao sucesso do projeto. **Palavras-chave:** Inteligência Estratégica, Monitoramento, Conhecimento, Educação.

1 INTRODUÇÃO

Em um mercado acirrado e competitivo, que preconiza informação e conhecimento, cujo acesso aos conteúdos está cada vez mais acessível a todos, a inteligência pode ser usada pelas organizações como uma ferramenta estratégica de alta competitividade, com o propósito de observar e compreender o ambiente, transformando informações obtidas via monitoramentos periódicos, em ativo relevante para tomada de decisões mais assertivas, amortizando riscos e incertezas. Para Fuld (2007), inteligência é o uso da informação de forma eficiente, compreendendo mudanças, orientando estratégias e agindo antecipadamente. Maróstica (2014) afirma que a atividade da inteligência tem a intenção de projetar cenários e manter-se competitivo, evitando ameaças e buscando oportunidades. Para tal, é necessário um processo estruturado, sem o qual a abordagem permanece incipiente ou extremamente informal.

O Setor Educacional cresce exponencialmente, em um mercado que nos últimos anos vem expandido em relação à concorrência e oferta de serviços. É uma indústria que impacta diretamente na economia e no desenvolvimento do país, gerando movimentos de mercado dinâmicos e constantes. Em um eixo do Setor Educacional, o Ensino Superior vem ganhando destaque no cenário competitivo. Conforme MEC (2016), o Brasil hoje possui 2.364 IES, com crescimento de 73,6% em n° de matrículas nos últimos 10 anos, aproximadamente 8 milhões de alunos no ensino superior, equivalente ao tamanho do ensino médio, o que sinaliza a necessidade da formação profissional. Com este mercado aquecido e com barreiras apontadas em um cenário futuro, o Instituto A, já consagrado no mercado educacional, aderiu ao projeto de expansão passando de Instituto Qualificador para Instituição de Ensino Superior (IES). Para apoiar o projeto, o Instituto compreende que acompanhar o ambiente no qual está inserido é fundamental, acreditando que um processo de monitoramento de ambiente através da inteligência possa ser uma forma de reduzir incertezas e identificar cenários estratégicos para balizar suas decisões. Tem-se assim o objetivo deste trabalho que é compreender a

aplicabilidade da inteligência na criação da IES do Instituto A. Para tal, foi conduzido um estudo sobre inteligência aplicado ao entendimento do cenário atual das IES; posteriormente foi compilada uma pesquisa qualitativa exploratória aplicada através de entrevistas com os diretores do Instituto, além de observação participante. Este artigo apresenta em sua estrutura, além desta introdução, uma revisão da literatura visando sustentar conceitualmente o tema proposto, seguido do método utilizado e posterior análise dos resultados. Para finalizar, conclui-se o estudo, com sugestões de pesquisas futuras.

2 INTELIGENCIA, GESTÃO DA INFORMAÇÃO, GESTÃO DO CONHECIMENTO

A inteligência como ferramenta estratégica é uma composição dos conceitos de Gestão da Informação (GI) e Gestão do Conhecimento (GC). A informação representa a base e a razão para o início de um tipo novo de gestão, sendo considerado, juntamente com o conhecimento, um pilar decisivo para o sucesso de uma organização (CARVALHO e CASAGRANDE, 2009). Para Silva e Neves (2003), informação é a representação simbólica e codificada de acontecimentos, objetos e fluxos que constituem o real perceptível, podendo ser diferenciada por ter significado, propósito e relevância. Já o conhecimento, para Danvenport e Prusak (1998), é um combinado de experiências, valores, informações e *insight* experimentado, que proporcionam uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências.

A Gestão da Informação (GI) é a aplicação de princípios administrativos à aquisição, organização, controle, disseminação e uso da informação para operacionalização efetiva nas empresas, bem como o gerenciamento de todo o ambiente informacional (TARAPANOFF, 2006). A informação, quando bem gerida, escolhida e empregada, acelera na empresa os processos de aprendizagem e colaboração (CHOO, 2003). Informações pertinentes e bem geridas são vistas como um ativo que proporciona vantagem competitiva nas organizações; elas podem ser adquiridas formalmente provenientes de informações públicas; e/ou informalmente adquiridas através de reuniões, conversas ou percepções; ambas sendo relevantes para a formulação de estratégias (STAREC, 2012). A informação ainda pode ser nivelada em organizacional e estratégica e as fontes podem ser de origem primária, secundária e terciária, sugerindo diferentes graus de qualidade e confiabilidade da informação.

Nesse sentido, todas as informações podem ser importantes, mas nem todas serão relevantes para organização (GOMES e BRAGA, 2004). Para que a informação faça a diferença no processo decisório, além de atrelado a um significado, deve ser comunicada de forma organizada, possibilitando adquirir novos pontos de vista e interpretação de eventos, podendo ser considerada um meio de se extrair e construir conhecimento (DANVENPORT E PRUSAK, 1998). O conhecimento em si pode ser explícito e tácito (NONAKA e TAKEUCHI, 2008). O explícito pode ser expresso e compartilhado, enquanto o tácito corresponde aquele baseado em experiências pessoais, entendido como uma habilidade do indivíduo (TARAPANOFF, 2006). Não é facilmente visível e explicável, dificultando a

comunicação e o compartilhamento. Somente a informação, ainda que bem organizada, não fornece novos insights. Assim, a Gestão do Conhecimento (GC) passou a ser trabalhada nas organizações como um ativo valioso para a organização, destacando-se nos processos gerenciais por facilitar os processos de criação, compartilhamento e uso de conhecimento individual e coletivo (STRAUHS, 2012).

Tanto a GI como a GC, quando bem geridas, contribuem para um melhor posicionamento estratégico e uma análise amplificada de mercado, valorizando os negócios. Enquanto a GC torna a organização mais forte e competitiva, alimentando o conhecimento de acontecimentos de sucesso já ocorridos, a GI coleta, armazena e dissemina conteúdos relevantes. A inteligência por sua vez, preconiza a GC e GI, aprimorando processos a fim de contribuir para tomada de decisão e manutenção de um posicionamento estratégico.

Inteligência em *latin* significa saber estabelecer relações entre elementos com o propósito de formar um conjunto significativo; sabendo escolher ou eleger entre diversos elementos. Segundo Lesca e Janissek-Muniz (2015), inteligência é, pois, a faculdade de conhecer, localizar, comparar, selecionar, associar e representar. Segundo Rios e Janissek-Muniz (2014), inteligência representa um conjunto de ações para localizar, obter, escolher, associar e usar de forma pertinente o conhecimento do ambiente da empresa. Nas organizações, a inteligência é uma habilidade de visão diferenciada para auxiliar na tomada de decisão, tornando-se uma vantagem competitiva perante os concorrentes e posicionando-se de forma profícua no mercado, entendida como a capacidade de identificar, capturar, selecionar, analisar e usar informações pertinentes ao negócio de forma objetiva e estruturada (MARÓSTICA, 2014). A inteligência é baseada em informações do ambiente relevante para as organizações, com intenção de um posicionamento competitivo no mercado.

A inteligência é alicerçada sob três principais pilares: processos, pessoas e tecnologia. Entende-se que é preciso integrar, treinar e motivar peçoas para que realizem e compreendam plenamente os processos, buscando sua melhoria contínua, e utilizando tecnologias adequadas como facilitadoras (VENKI, 2016). Segundo Rios e Janissek-Muniz (2014) existem diferentes formas de inteligência, como a inteligência empresarial, a inteligência estratégica organizacional, a inteligência estratégica antecipativa e coletiva, e a inteligência de negócios ou *business intelligence (BI)*, cada qual dando um enfoque diferente e complementar para monitoramento, direcionando os processos de implantação de inteligência.

Para a ABRAIC (2016), as peçoas são as detentoras de informação e conhecimento, e devem manter-se incentivadas na busca, aprimoramento, aplicação e melhorias dos processos, assim como fazê-las enxergar as vantagens de compartilhá-lo com a organização. Davenport e Prusak (1998) afirmam que é preciso que o indivíduo seja considerado em suas dimensões individuais e sociais, pessoais e transcendentais, para o sucesso das organizações. Nesse contexto de dependência das pessoas nos processos de inteligência, Kriaa, Janissek-Muniz e Lesca (2015) sugerem uma animação (motivação) com o intuito de manter vivo o processo na organização.

Já a tecnologia é considerada fonte de alavancagem e otimização de processos, facilitando o acesso e a realização das atividades, não sendo um fator essencial, e sim arbitrário, que deve

ser ponderado e usado de forma coerente aos objetivos da empresa. A tecnologia auxilia no armazenamento, processamento e disseminação de informações, provendo transparência e agilidade. Com suporte tecnológico adequado o mapeamento de processos e sua modelagem se aproximam do real, diminuindo incertezas na tomada de decisão (VENKI, 2016).

Dentro do contexto deste trabalho, que aborda a aplicabilidade da inteligência na criação de uma IES, é importante compreender o cenário pertinente, com a premissa de que a gestão de uma instituição de ensino, assim como quaisquer outras organizações, exige análises e posturas estratégicas. A educação no Brasil permite várias discussões englobando, além de caráter social, econômico e político, a importância para o desenvolvimento do país como um todo. Com isso, o estudo mercadológico feito pelas IES deve ser recorrente e atual, sendo importante a constituição da Inteligência de forma adequada e pertinente.

3 EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL

O conhecimento e a capacidade de aprendizado são condições necessárias para o desenvolvimento humano, o que implica a necessidade de acesso à Educação (COSTA e COCHIA, 2013). A Educação tem como finalidade preparar indivíduos para o exercício de uma profissão, além de civilizar o aluno, incentivam a prática científica, formando a sua consciência político-social para que exerçam a cidadania. A educação superior é assunto relevante para no cenário Nacional, por contribuir fortemente para o desenvolvimento do país; é pertinente pois, compreender o mercado e os fatores que contribuem para expansão do setor. O acesso aos níveis de Educação Superior no Brasil não é apenas uma exigência econômica, é também um indicador do grau de democracia e justiça social, sendo a educação superior um setor em crescimento, uma nova “área de negócios” (MEC, 2003). A afirmação realizada em 2003 é válida perante o atual cenário brasileiro, que em 2015 concentrava cerca de 8 milhões de alunos matriculados, distribuídos em 2.364 IES. Conforme o Censo de Educação (MEC, 2016), 8 milhões é número de alunos também matriculados regularmente no ensino médio, o que ratifica o crescimento exponencial na procura por formação superior.

O alto número de matriculados está diretamente relacionado com a iniciativa do governo na expansão da educação superior no Plano Nacional de Educação (PNE), que objetiva elevar a taxa bruta de matrícula na educação superior para 50% e a taxa líquida para 33% da população de 18 a 24 anos, assegurando a qualidade da oferta e expansão para, pelo menos, 40% (quarenta por cento) das novas matrículas, no segmento público (MEC, 2016). Com o mercado de educação em evidência, especialmente a educação superior, cada vez mais se faz necessário um olhar atento sobre os cenários e movimentos que podem influenciar o setor. A inteligência, como uma fonte estratégica e competitiva, possibilita uma visão abrangente e dinâmica, entretanto só será legítima se estruturada e organizada.

Cada vez mais as IES estão descobrindo seu caráter social e percebendo que precisam conquistar pela eficiência, qualidade, credibilidade e legitimidade junto à comunidade em que estão inseridas (VENTURINI et al, 2010). Muitos setores passam por uma reestruturação na

tentativa de se adequar as constantes mudanças do ambiente (interno e externo): as IES também aderem a essa regra, pois necessitam de respostas aos acontecimentos externos e internos, sob o prisma de sobrevivência no mercado, conforme Carvalho e Casagrande (2009). Os gestores devem monitorar ameaças e oportunidades, nem sempre vistas de forma clara, e vislumbrar uma melhor vantagem competitividade, o que sugere a necessidade de processos de inteligência instalados e funcionais.

Alguns estudos apontam práticas de Inteligência nas IES de forma incipiente. Em alguns casos analisados percebe-se que há falta de rotinas, sistemas ou gerenciamento nas instituições em relação à informação sobre o ambiente externo. Ainda, há relatos de que a informação quase sempre chega até o dirigente por um meio informal através da sua rede de contatos internos ou externos à organização (LEITÃO, 2010), denotando falta de Gestão informacional. Em outro estudo, Dalfovo, Schirmann e Correia (2011) apontam a necessidade de aprimoramento da Gestão do Conhecimento como um diferencial competitivo, emergindo a inteligência nas IES de forma não estruturada, mas de absoluta relevância na tomada de decisão. Percebe-se, assim, os elos evidentes entre Gestão da informação, Gestão do Conhecimento e Inteligência Estratégica, visto que tais atividades interdependem, exigindo um fluxo para sua existência e permanência nas organizações. Tais conceitos requerem se encontrar em uma estrutura organizada a fim de posicionar a instituição de forma competitiva, atrelando-se as pessoas envolvidas aos processos pertinentes e às tecnologias utilizadas, especialmente um setor dinâmico e em franca expansão como o Setor de Educação no Brasil.

4 MÉTODO DE PESQUISA

Este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa de caráter qualitativo que se justifica quando desejamos entender a natureza dos dados através da compreensão de fenômenos sociais ou determinadas situações complexas, a partir da realidade e da perspectiva das pessoas que dele participam (BRYMAN, 2000). Para Creswell (2014), a pesquisa qualitativa pressupõe o uso de estruturas interpretativas que informam o estudo dos problemas da pesquisa, abordando os significados que os indivíduos ou grupos atribuem ao problema. A natureza dos objetivos baseia-se em pesquisa não estruturada de caráter exploratório, que tem como objetivo auxiliar na compreensão da situação-problema enfrentada pelo pesquisador (MALHOTRA, 2012).

O estudo de caso foi escolhido como estratégia de pesquisa, visando a compreensão aprofundada da aplicabilidade dos conceitos de inteligência na inserção de uma nova IES no mercado competitivo. O estudo de caso é apropriado para se ter uma apreensão das relações sociais quando se procura entender situações complexas (YIN, 2016). Trata-se de uma investigação empírica que se aprofunda em um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto, especialmente quando não estão claramente definidos.

Para coleta de dados optou-se por entrevistas semiestruturadas como fonte essencial de evidências onde um respondente é questionado para descobrir motivações, crenças, atitudes e sentimentos subjacentes sobre um tema específico (MALHOTRA, 2012). Para Gil (2008), a

entrevista semiestruturada é flexível e permite ao pesquisador adaptar e explorar melhor suas questões de interesse no curso da entrevista, ao mesmo tempo em que mantém certo nível de estruturação da mesma. A coleta foi realizada em novembro/2016, seguindo um roteiro semiestruturado, por meio de entrevistas em profundidade com os diretores do Instituto A, que optaram por manter em sigilo o nome da organização. Os questionamentos basearam-se no uso da GI e GC no processo de monitoramento e nas pessoas envolvidas, bem como a aplicabilidade da inteligência na criação e inserção da IES. As questões foram realizadas individualmente, e as entrevistas foram submetidas à análise de conteúdo para identificação dos conceitos que constituíram as bases desta pesquisa.

Também foi realizada a observação do participante (OP) de forma ativa, visto que uma das autoras deste trabalho participa do projeto da nova IES desde o início do processo, atuando no Setor de Relacionamento com o Mercado do Instituto. A técnica de pesquisa OP é menos estruturada, pois não depende de um instrumento de coleta estruturado. Conforme Martins (1996), o grau de aprofundamento desta técnica é capaz de clarear situações e momentos, a partir de um ponto de vista que não seria possível com outra técnica, visto que o observador está inserido no contexto a ser estudado. Nesse sentido, o observador atua de forma intensiva a ponto de fazer parte da situação social (HAGUETTE, 2005), o que facilita a análise baseada na experiência do observador no assunto abordado no presente estudo de aplicabilidade da inteligência estratégica na criação e inserção de uma IES.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Entrevistas foram realizadas com intenção de compreender o entendimento dos diretores sobre inteligência e suas percepções à aplicação do conceito na criação da IES. Quanto ao entendimento sobre inteligência os respondentes julgaram não ter clareza conceitual ou técnica do assunto, porém abordaram que através da vivência com o Setor de Relacionamento com o Mercado responsável pela prática de inteligência, compreendem inteligência com uma visão estratégica interna e externa da organização, sendo “um olhar estratégico, tanto interno como externo, fazendo um contraponto dos movimentos de mercado, do que a concorrência faz, e das necessidades do consumidor com aquilo que a instituição é capaz de oferecer. Buscando sempre melhorar aprimorar e continuar sempre competitiva” (*Diretor A*).

Entretanto há uma controvérsia do que é entendido de inteligência e como é praticado. A questão sobre existência de inteligência no Instituto foi respondida com a crença de que existe inteligência “de forma caseira” sendo “um dos processos mais novos do Instituto”. Tais processos são demandados pela diretoria de forma não estruturada. Um respondente associa inteligência à tecnologia afirmando que “não temos um sistema em pleno funcionamento”. O posicionamento está de acordo com a prática de inteligência hoje no Instituto, onde a coleta de informações é realizada sob demanda, com monitoramento não estruturado, tanto pelo Conselho quanto pelo setor de Relacionamento com o Mercado, que não é percebido pela alta direção. Há um estreitamento das respostas com o conceito de inteligência competitiva, que

propõe um processo de identificação da necessidade da informação, coleta, gestão, análise e disseminação da informação. Sobre as pessoas que se envolvem no processo, as respostas foram unânimes, citando a supervisora do setor de Relacionamento com o Mercado como “quem encabeça esse processo”, novamente contrapondo inteligência a um processo de inteligência competitiva. O Conselho Diretivo também foi citado por estar envolvido na inteligência como direcionador de demandas. Entretanto, não foram mencionadas as demais lideranças do Instituto, que contribuem para criação do conhecimento, abastecendo principalmente o Conselho de informações relevantes sobre o negócio do instituto.

Quanto aos processos de inteligência para a criação da IES, um dos respondentes destaca os processos desenvolvidos pelo Setor de Relacionamento com o mercado de forma geral, entretanto menciona que para IES ainda não é nada estruturado, explicando que “conforme vai andando nosso processo de implantação da IES, vão surgindo necessidades de informação, a partir dessa necessidade a gente dispara pesquisas ou coleta de dados com o nosso setor. Ainda não é uma demanda que tenha uma periodicidade, e sim conforme a necessidade hoje”. Outro respondente considerou apenas os processos desenvolvidos pela consultoria externas, não mencionando o Setor de relacionamento. Como o mercado das IES está diretamente relacionado ao principal negócio do Instituto, muitos processos e análises foram utilizados para complementar a decisão de implantar uma IES: processos estruturados para análise interna e não estruturados para análises externas, solicitados sob demanda. Atrelado aos processos, a tecnologia aparece fortemente para realização da inteligência. Os respondentes ratificam ser “fundamental”, mas consideram como “item de apoio”. Reconhecem que é um atributo facilitador, porém “essencial”. Vislumbram que será necessário o uso de tecnologias mais apuradas, já implantadas, mas ainda não utilizadas.

Sobre a criação da IES e aplicação da inteligência, ambos citaram ser “fundamental e decisiva para o encorajamento de criação da IES”, novamente associando a processos isolados de coleta de dados e informação, análise e disseminação. Um dos respondentes atribui a inteligência a uma consultoria externa, mencionando que “a consultoria trouxe todo um suporte de mercado” para análise da diretoria. Outro respondente retoma que a criação da IES está atrelada a um acompanhamento de mercado, que “apontou em um cenário futuro um risco ao principal negócio do Instituto”, que foi percebido e monitorado primeiramente pelo Instituto e posteriormente demandado à consultoria externa. Identificam-se conceitos da inteligência antecipativa, que propõe um olhar para o futuro às mudanças do ambiente externo que podem comprometer o negócio da empresa (LESCA e JANISSEK-MUNIZ, 2015).

Quanto ao monitoramento do mercado de IES, os respondentes concluíram “não existir de forma sistemática”, atrelando o monitoramento à fase de implantação da IES, que envolve “processos relacionados a estrutura física e papéis burocráticos”, não demandando periodicidade. Os respondentes retomam as informações oriundas da consultoria externa, que julgam “ainda ser válidas para tomada de decisão”. Percebe-se que há uma controvérsia entre o que é percebido pelos respondentes do que é inteligência e de como ela pode ser aplicada. Ainda que a IES esteja em fase inicial junto às entidades pertinentes, o monitoramento não é realizado, sendo considerado apenas informações e dados coletados de uma consultoria externa, sem continuidade ou sistematização. Considerando inteligência como um olhar estratégico, é apropriado que esse olhar seja contínuo, independente da fase de implantação,

visto que sem monitoramento a inteligência é insipiente. Independente disto, é fundamental o acompanhamento do macro e microambiente, mesmo com informações já discutidas e analisadas, visto que o mercado está em constante movimento, e que *insights* prospectados agora podem ser determinantes nos encaminhamentos futuros e na tomada de decisão.

Os fatores relevantes para criação da IES, para um dos respondentes, tiveram origem nos monitoramentos e análises de mercado pertinente ao negócio principal do Instituto, que abriram a possibilidade implantar um novo negócio (IES). Um dos respondentes afirma que “foram consideradas informações subjetivas de caráter qualitativo e dados quantitativos, adquiridos através dos processos internos do setor de relacionamento com o mercado e do conhecimento de professores e consultores envolvidos com o Instituto”. Perante a subjetividade das informações, foi percebida a necessidade de uma consultoria educacional para fazer um estudo aprofundado, trazendo dados concretos. Informações e dados foram analisados e discutidos tanto para criação da IES quanto para cursos que serão oferecidos. Nota-se que a GI não fica definida se acontece de forma estruturada, mas há uma demanda recorrente de busca tanto de informação como de dados. Pelo teor das respostas, percebe-se desconhecida a diferença entre dados, informação e conhecimento, conforme Danvenport e Prusak (1998), e de como a compreensão destes fatores podem agregar à inteligência.

Quanto à análise e disseminação de informações os respondentes concluem que apenas são debatidas, afirmando que “todas as informações são discutidas apenas entre o Conselho Diretivo, não havendo outro momento de debate, análise ou apresentação para as demais pessoas que abastecem o Conselho com informações”. Novamente atrelando a fase de credenciamento da IES, mencionam que não há uma periodicidade nas discussões sobre o novo projeto, mas que está previsto um planejamento para o próximo ano, que pauta informações referente à IES em periodicidade semanal. Não há uma observação sobre os cenários futuros, são pontuadas as informações oriundas de uma projeção de 5 anos realizada pela consultoria externa, embasada em dados quantitativos e informações de mercado. Reforça-se que atualmente não há, por parte do Instituto, um monitoramento de mercado, apenas um acompanhamento das informações trazidas pela consultoria externa.

Através da análise proposta, é possível perceber que houve uma intenção de inteligência estratégica, no entanto, embasados em conceito; a inteligência só será legítima quando acompanhada de um monitoramento sistemático do ambiente. Ainda que sejam identificados os monitoramentos, os mesmos são solicitados sob demanda, não sendo contínuos, embora existam indícios de processos semiestruturados de inteligência competitiva e antecipativa. Considerando a inteligência estratégica incipiente na instituição, a alta direção está em sinergia com o que é proposto no setor de relacionamento com o mercado, mas ainda não percebe o envolvimento, direto, de colaboradores que foram ouvidos para construção da IES. Percebe-se também um congelamento de informações, visto que ainda são analisadas pesquisas, dados e informações extraídas da consultoria externa, o que é arriscado, pressupondo que a consultoria tem certa validade. Há uma necessidade de um monitoramento mais abrangente envolvendo os colaboradores do Instituto, bem como o reconhecimento do envolvimento de outros setores, visto que todas as lideranças têm condições técnicas de contribuir com a construção de conhecimento do negócio atual e novo do Instituto.

A inteligência aplicada à IES está diretamente relacionada à fase de credenciamento, considerada burocrática, limitando algumas atividades e envolvimento de pessoas, visto que é um negócio ainda sigiloso, inclusive para alguns colaboradores do instituto. Tem-se uma projeção e há um forte incentivo à inteligência por parte da alta direção, que salienta demandar das pessoas, dos processos e da tecnologia um processo mais estabilizado.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo foi proposto um estudo para compreender a aplicabilidade da inteligência estratégica na criação de uma Instituição de Ensino Superior (IES) do Instituto. Para tanto, foram designados objetivos específicos para compreender a inteligência utilizada no Instituto, identificar os processos de monitoramento, identificar as pessoas/setores envolvidas na inteligência e entender a aplicabilidade da inteligência na criação da IES.

Em relação ao diagnóstico da situação atual foi constatado que a empresa compreende inteligência de forma conceitual, mas não aplica, sendo incipiente na área de inteligência para criação da IES. Quanto ao monitoramento de mercado, a empresa associa ao fato de o projeto estar em fase de credenciamento, não havendo necessidade de um acompanhamento de mercado sistemático, mas é possível identificar processos, não estruturados e somente sob demanda, já permanentes no Instituto, envolvendo minimamente a criação da IES.

Referente às pessoas envolvidas na atividade de inteligência no Instituto, apenas um setor é apontado como responsável pela “operação” da inteligência e o Conselho como direcionador dos processos. Entretanto, a empresa não descarta informações e conhecimentos recebidos através do pessoal interno do Instituto, bem como parceiros, professores e consultores. Quanto à aplicabilidade da inteligência na criação da IES, é apontada como fator decisivo, pois foi através do monitoramento que despertou a intenção da criação da IES. Contudo, o projeto da nova IES não conta com monitoramento contínuo e nem processos estruturados, visto que a principal fonte de informação está atrelada a uma consultoria externa. Existe, contudo, previsão de demanda interna de inteligência.

Em razão da grande expectativa de crescimento com a criação da IES, da necessidade de um monitoramento sistemático afim de uma inauguração com posicionamento consistente e competitivo, e também diminuição de riscos e incertezas na criação da IES, recomenda-se que o monitoramento seja sistemático, mesmo se já aportado de informações e embasado em pesquisas e análises de consultoria externa. Recomenda-se reuniões periódicas para discussão dos cenários, análises e *insights* sobre o novo negócio, e participação de colaboradores do Instituto para construção de um conhecimento mais rico em informação interna da empresa, o que permitirá contrapontos da concorrência e do mercado, gerando assertividade no que a empresa está propondo. Considerando a fase em que o processo de criação da IES está, ainda sigilosa para colaboradores e para a sociedade, é também pertinente o acompanhamento mais aprofundado quando a notícia for disseminada, visto que o Instituto é considerado no mercado educacional. Contudo, sugere-se que esse estudo seja revisado após o lançamento da IES, em

vias de consagrar a relevância desta pesquisa. Assim, o estudo aqui apresentado contribui para aprofundar o conhecimento em inteligência bem como a aplicabilidade prática na criação de uma instituição de ensino. Através do estudo foi possível ilustrar conceitos referente a inteligência e os processos que a cercam, bem como uma revisão de gestão de informação e gestão do conhecimento que corroboram com a ideia de inteligência estratégica.

7 REFERÊNCIAS

- ABRAIC. Disponível em: <<http://www.abraic.org.br>>. Setembro de 2016.
- BRYMAN, A. **Quantity and quality in social research**. London: Routledge, 2000.
- CARVALHO, A.R.M; CASAGRANDE, R.M. **Instituições de Ensino Superior: Um Estudo Sobre a Adequação das Gestões do Conhecimento e da Informação na Busca de Ferramentas Para Inteligência Competitiva**. Florianópolis, 2009.
- CHOO, C. W. **A Organização do Conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Senac, 2003.
- COSTA, C. J.; COCHIA, C. B. R. **A expansão do ensino superior no Brasil e a educação a distância**. Revista Teoria e Prática da Educação, v16, n1, p 21-32, Jan/Abr 2013.
- CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa escolhendo entre cinco abordagens**. 3ª ed. Porto Alegre: Penso, 2014.
- DALFOVO, O; SCHIRMANN, F. R; CORREIA R. B. **A Utilização do Observatório da Educação como Inteligência Competitiva em uma IES**. Florianópolis, 2011.
- DAVENPORT, T. H e PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial**. Campus, 1998.
- FULD, L. M. **Inteligência competitiva: Como Se Manter à Frente dos Movimentos da Concorrência**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2007.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GOMES, E; BRAGA, F. **Inteligência Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na sociologia**. Petrópolis: Vozes, 2005.
- LEITÃO, P. C.C. **Informação, concorrência e processo decisório em IES**. BH, 2010.
- LESCA, H., JANISSEK-MUNIZ, R. **Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva: O Método de L.E.SCanning**. Porto Alegre: Pallotti, 2015.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Bookman, 2012.
- MARÓSTICA, E. **Inteligência de Mercado**. São Paulo: Cengage Learning, 2015
- MARTINS, J. B. **Observação participante: uma abordagem metodológica para a psicologia escolar**. Semina: Ci. Sociais/Humanas, 1996
- KRIAA, S., JANISSEK-MUNIZ, R. e LESCA, H. Identificação de Competências para a Animação da IEAc. Congresso IFBAE, **Anais**, Gramado, 2015.
- MEC. **O Ensino Superior no Mundo e no Brasil**. Brasília, 2003.

- MEC. **Resumo Técnico: Censo de Educação Superior 2013**. Brasília, 2016.
- NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Dados eletrônicos**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- RIOS, F.L.C; JANISSEK-MUNIZ, R. Uma Proposta de Relação de Requisitos Funcionais para um Software de Apoio ao Processo de Inteligência. **Read**, Porto Alegre, 2014.
- STAREC, C. **Gestão da Informação, inovação e Inteligência Competitiva**. Saraiva 2012.
- STRAUHS, F.R. **Gestão do Conhecimento nas Organizações**. Curitiba: Aymar, 2012.
- SILVA, R.V. e NEVES, A. **Gestão de Empresas na Era do Conhecimento**. Lisboa, 2003.
- TARAPANOFF, K. **Inteligência, Informação e Conhecimento**. Brasília, Unesco, 2006.
- VENKI. **Gestão do Conhecimento: Pessoas, processos e tecnologia**. Disponível em <<http://www.venki.com.br/blog/pessoas-processos-tecnologia/>> setembro de 2016.
- VENTURINI, J; DINIZ, B.; MORALES, R; FLECK, C. JUNIOR, Z.; NAGEL, M. **Percepção da avaliação: retrato da gestão pública de uma IES**. Rio de Janeiro, 2010.
- YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.