



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

*Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

### O PROCESSO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA EM UMA FACULDADE ISOLADA: UM ESTUDO DAS PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES

*Thiago Henrique Almino Francisco - UFSC*

*Marina Keiko Nakayama - UFSC*

*Raquel Matys Cardenuto - IFSC*

*Nilo Otani - UFSC*

*Expedito Michels - FUCAP*

*Ana Paula Matias - FUCAP*

**Resumo:** O artigo em tela prevê um estudo das principais convergências entre a inteligência competitiva e a avaliação institucional da educação superior. As contribuições teóricas versam sobre as perspectivas para a educação superior e a inteligência competitiva, orientando a compreensão da temática aplicada a um contexto específico. Foi desenvolvida uma pesquisa acadêmica, exploratória, descritiva, considerando as bases do estudo de caso e a utilização do método Delphi na coleta de informações. Os resultados permitem concluir que a inteligência competitiva como processo guarda relações intrínsecas com o SINAES e permite a consolidação de ações estratégicas orientada ao desenvolvimento da instituição.

**Palavras-chave:** Inteligência competitiva. Educação superior. Segmento privado.



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

#### 1 INTRODUÇÃO

A educação superior, sobretudo após a expansão proporcionada pela LDB, a qual foi discutida por Brandão (2006), passou a se inserir em um contexto dinâmico, competitivo semelhante ao que orienta as atividades gerenciais de organizações de outros segmentos empresariais. Isso fez com que as instituições, especialmente aquelas que atuam no segmento privado, se tornassem obrigadas a atender uma nova lógica em sua dinâmica, transpondo suas características de bem social e absorvendo práticas empresariais que estivessem alinhadas as proposições de mercado.

Essa mudança trouxe a necessidade da construção, aplicação e desenvolvimento de mecanismos gerenciais que constituíssem um ferramental diretamente relacionado com o desenvolvimento estratégico das instituições, principalmente em função da proposta do Plano de Desenvolvimento Institucional que se tornou, desde 2004, documento referencial para a gestão. Conceitos como os do planejamento estratégico, gestão por processos e inovação passaram a fazer parte do escopo operacional e técnico das instituições, já que ao longo dos anos da expansão do segmento a concorrência se fortaleceu.

A partir de então, as decorrências da expansão passaram a ensejar diversas ações estratégicas das instituições, as quais se viram obrigadas a compreender a competitividade e a dinâmica de seus respectivos contextos para que pudessem expandir suas ações. Em 2004, com o surgimento do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), o qual se posiciona como mecanismo auxiliar ao processo de gestão e tinha o Plano de Desenvolvimento Institucional como base, às instituições passaram a incluir diversos métodos de análise estrutural que permitiriam o estudo sistemático de sua estrutura, fornecendo dados estratégicos e competitivos para os tomadores de decisão.

Em consonância com esse aspecto, a inteligência competitiva como processo alinhado a estratégia organizacional se instituiu como forma de produção de conhecimento organização, utilizando instrumentos e metodologias de coleta de dados para produzir reflexões em prol do desenvolvimento das organizações. Dentre os diversos modelos, o Modelo de Hering (1999), tratado por Amaral (2010) e Machado (2010), destacam etapas sistemáticas que vão alimentar as reflexões sobre a estratégia organizacional, culminando na consecução dos objetivos estratégicos da empresa.

Ao analisar o Modelo de Hering (1999), percebe-se que as etapas guardam semelhança significativa com o processo de avaliação interna proposto pelo SINAES, já que ambos permitem a construção de conhecimento por meio da aplicação de métodos e instrumentos de investigação no âmbito organizacional-institucional. Nesse sentido, o artigo em tela prevê o estudo de ambos os mecanismos, buscando convergências que confirmem os pressupostos que evidenciam essa relação e que permitam a construção de conhecimentos relevantes para a gestão de uma instituição de educação superior que atua no âmbito da livre iniciativa.

Para tanto, o artigo apresenta cinco capítulos que buscam evidenciar as questões que envolvem a problemática destacada. No primeiro, apresentam-se a instrução e as justificativas da pesquisa e uma breve descrição do apanhado teórico que é base para o estudo. No segundo capítulo destaca-se o referencial teórico-empírico que permite uma investigação concreta e sustenta a metodologia, a qual é destacada no capítulo três por meio dos métodos preconizados para a consolidação da pesquisa. No capítulo quarto, apresenta-se a descrição da



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

“IES Alfa”, a qual é objeto de estudo, além das questões que confirmam a relação entre o SINAES e o processo de inteligência competitiva. Por fim, no capítulo cinco, estão as considerações finais e as reflexões que orientam novos estudos e que permitem pesquisas semelhantes que guardam relação com os temas que fazem parte deste artigo.

## **2 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICO EMPÍRICAS**

A partir das questões inerentes à resolução da problemática elencada para a pesquisa, apresenta-se a seguir a plataforma teórico-empírica que tem a função de proporcionar um suporte propedêutico ao processo de investigação. Entre os temas discutidos, encontra-se as questões estratégicas e estruturais do segmento privado da educação superior e aspectos determinantes da inteligência competitiva nas organizações do conhecimento e, conseqüentemente, na estrutura gerencial das instituições de educação superior.

### **2.1 A Perspectiva Atual da Educação Superior no Segmento Privado**

A educação superior no Brasil se constituiu a partir de referências de diversos modelos que se constituíram no percurso da evolução do mundo contemporâneo, congregando o desafio de atender um ambiente que se constituía de modo distinto dos demais centros internacionais desenvolvidos. As atividades das escolas isoladas foram precursoras da consolidação das atividades educacionais no segmento, dando origem a primeira universidade do país, a qual se estabeleceu no Rio de Janeiro, em 1920.

No decorrer dos anos, sobretudo após a contribuição do pesquisador americano Rudolph Atcon, a qual foi sistematizada por Schlickmann e Melo (2012), ocorre um incremento nas atividades educacionais por meio dos esforços da livre iniciativa, a qual preconizava a observância das necessidades sociais e corporativas para a oferta de cursos e programas de graduação, consolidando as atividades de instituições livres da estrutura estatal e dinâmicas em seu modelo gerencial.

Após a Constituição Federal de 1988, que deu origem a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 – e ao Plano Nacional da Educação, a atividade do segmento privado se posicionou como sendo fundamental para a concretização de ações que tinham a intenção de promover a democratização do acesso, a permanência e a expansão do segmento pelos diversos municípios do Brasil. Graças a estes ordenamentos legais, o segmento sofreu um processo de “liberalismo”, fazendo com que a expansão pudesse atender parte das necessidades de formação de mão de obra qualificada e de intelectuais para o desenvolvimento nacional, orientando a qualificação e o desenvolvimento social em todos os estados brasileiros. Sobre esse aspecto, Rodrigues (2010) destaca que, graças às ações da livre iniciativa, foi possível ofertar educação superior para mais de 600 municípios brasileiros, formando profissionais em todas as áreas do conhecimento.

A partir desse liberalismo, o segmento privado se consolidou como sendo o principal vetor de expansão educacional no segmento do ensino superior. De acordo com o Censo da Educação Superior, sistematizado pelo INEP (2012), são 2081 instituições no segmento privado, sendo 1869 credenciadas como faculdades isoladas e que contam com 20.587 cursos, sendo 20.008 na modalidade presencial. Esses cursos contam com 4.966.374 matrículas, com



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

798.348 concluintes. Tais dados, a partir de uma análise sistêmica promovida destacam a contribuição profícua do segmento junto ao Plano Nacional da Educação, já que promoveu o incremento de estudantes e o aumento da qualificação intelectual no Brasil.

Ao se posicionar nesse contexto, o segmento privado, além de apresentar um alto potencial de crescimento, também possui uma série de desafios estratégicos que devem ser compreendidos e observados no processo gerencial, ensejando qualificação técnica da gestão e a aplicação de ferramentas que permitam o desenvolvimento de ações estratégicas e que promovam a adaptação estratégica necessária para a consecução dos objetivos previstos no projeto institucional.

### **2.2 Os Desafios Estratégicos da Educação Superior**

A busca pela competitividade no contexto da educação superior enseja a construção de cenários e o desenvolvimento de ferramentas que contribuam para o fomento de práticas gerenciais que permitam que as instituições estejam alinhadas com o perfil social em seu contexto de atividade. No desenvolvimento de atividades em um cenário complexo e competitivo, Braga (2009) e Silva, Vendramini e Lopes (2010) destacam que é fundamental a aplicação de ferramentas gerenciais que permitam a adaptação estratégica e a consecução dos objetivos prelecionados no projeto institucional.

De acordo com o Censo da Educação Superior, promulgado pelo INEP (2012), o segmento privado detém grande parte da participação de mercado no segmento da educação superior, congregando as atividades de 2081 instituições privadas, sendo 1869 faculdades isoladas. Essas instituições, que de acordo com Kleber e Trevisan (2010) foram as responsáveis pelo processo de interiorização da educação superior, necessitam de capacitação gerencial e de um processo de inteligência competitiva que permita a compreensão dos desafios apresentados pela conjuntura contemporânea.

No entanto, os erros de posicionamento estratégico e a ausência de um processo de inteligência competitiva prejudicam o desenvolvimento da visão de futuro das instituições, incorrendo em prejuízos na gestão e, principalmente, na ausência de parâmetros para a reestruturação e para a revisão de sua estratégia. De acordo com Braga (2009, p. 20), percebe-se que a ausência de informações e a falta do conhecimento necessário para o desenvolvimento faz com que ocorra “a busca por uma expansão linear além do que lhes cabe no mercado para o seu posicionamento (não mede demanda). Com isso, para conseguir crescer, descaracterizam seu posicionamento e começam a perder a capacidade de sustentar o que já conquistaram”.

Outro aspecto importante também está na compreensão do arcabouço regulatório do segmento, já que a constituição de estratégias competitivas no setor passa pelo entendimento e pela observância de todos os atos necessários para a entrada no sistema. Nas assertivas de Frauches e Fagundes (2012), percebe-se que esse desafio estratégico é carregado de ordenamentos jurídicos e que também devem ser considerados nas práticas de inteligência competitiva. Além de orientar a plena atividade da instituição, a compreensão desse complexo procedimento permite que se constituam diferenciais competitivos perceptíveis por toda a comunidade acadêmica, os quais são consolidados por meio da contribuição do processo de inteligência competitiva.



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

### **2.3 A Inteligência Competitiva como Ferramenta Estratégica na Educação Superior**

A inteligência competitiva, enquanto ferramenta norteadora da estratégia organizacional considera pressupostos operacionais e um desenho sistemático que proporciona um arcabouço de conhecimentos relevantes para os objetivos organizacionais. Em seu escopo, de acordo com Tyson (1998), o processo é vinculado à tomada de decisão a partir do estudo sistêmico dos pontos convergentes da organização, permitindo a compreensão do caminho que se deve seguir em função dos objetivos propostos ao desenvolvimento da organização. Na educação superior, a partir das considerações discutidas por Esteves (2007), o processo de inteligência competitiva considera a utilização de modelos que permitem o entendimento do cenário atual e complexo do segmento, alinhando o processo com as diretrizes de Teixeira Filho (2000).

Nas reflexões de Fehringer, Hohhof e Johnson (2006), a qual constituiu o estado da arte do conceito da inteligência competitiva, percebe-se que ela se constitui como uma função relevante para a organização e que proporciona um suporte a todos os departamentos da empresa, por meio da sistematização de conhecimentos relevantes ao processo organizacional. Isso permite que os limites organizacionais sejam conhecidos e explorados de acordo com o potencial de conhecimentos constituídos, contribuindo para a consolidação da estratégia da organização. No caso da educação superior, a inteligência competitiva permite que se explorem os principais potenciais da instituição, permitindo que se constituam atividades relevantes no contexto da gestão acadêmica, considerando a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, e da gestão administrativa, orientando o desenvolvimento da estratégia institucional e do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

O PDI, considerando o que é exposto pelo ordenamento jurídico que instituiu a sua estrutura, deve congrega os principais temas que envolvem a atividade institucional, permitindo, de acordo com MEC (2009), que se constituam os eixos norteadores do processo de desenvolvimento institucional, permitindo que a instituição que adote o modelo esteja predisposta a usufruir do processo de inteligência competitiva. De acordo com Tarapanoff (2001), a inteligência competitiva se constitui do conjunto de procedimentos e ferramentas que são aplicadas ao tratamento de informações da organização, as quais permitem o gerenciamento do desenvolvimento organizacional. Ao transportar esse modelo para a educação superior, percebe-se que o processo está alinhado com as diretrizes da avaliação institucional, seguindo as considerações de Ristoff (1999) e Nogueira (2008), que consideram o planejamento e a avaliação como mecanismos de construção de informação e conhecimento no contexto institucional, considerando o que é exposto em cada eixo do PDI.

No caso de uma instituição de educação superior, o processo de inteligência competitiva pode observar a estrutura do Plano de Desenvolvimento Institucional, o qual está, de acordo com Muriel (2006), atrelado à estratégia institucional. Quando alinhado com a estratégia institucional, considerando o modelo discutido por Gomes e Braga (2004) e que considera a identificação, a coleta, o tratamento, a análise e a disseminação do conhecimento





## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

na organização, a inteligência competitiva torna-se uma metodologia de estudo da conjuntura organizacional. Na educação superior, considerando o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), percebe-se que a inteligência competitiva, enquanto processo, congrega os mesmos objetivos do processo avaliativo, já que busca a promoção do autoconhecimento institucional que vai orientar a expansão da oferta e a estratégia da instituição.

Graças ao SINAES, enquanto ferramenta de avaliação e de construção do autoconhecimento institucional, na educação superior torna-se possível construir um processo de inteligência competitiva que esteja consubstanciado em um estudo sistemático do desempenho da instituição, permitindo que a tomada de decisão possa ser orientada pelo estudo contundente da instituição a partir das dez dimensões da avaliação, permitindo que o design aplicado ao processo possa compreender todas as etapas propostas a um processo de inteligência competitiva.

Em seus diversos modelos, o processo de inteligência competitiva considera a coleta, o tratamento, a disseminação e a avaliação de informações que geram o conhecimento organizacional. Porter (1985) destaca que a chave para o sucesso está na gestão desse processo, o qual deve estar alinhado em uma estrutura que contemple tecnologia, participação e objetivo, permitindo que a IC torne-se um instrumento de gestão validado no contexto organizacional.

Entre os principais modelos, percebe-se que existe uma série de convergências entre as etapas, as quais estão devidamente evidenciadas nos trabalhos de Machado (2010) e Amaral (2010), e que salientam a relevância do processo sistemático de coleta, tratamento, disseminação e reavaliação dos dados que consolidam o ciclo de informações e conhecimentos que são aplicados em função de uma necessidade estratégica organizacional. Os resultados desse processo ficam alinhados ao pensamento de Prescott (1999) e que destacou a colaboração do processo de inteligência competitiva com a profissionalização gerencial das organizações.

Ao considerar esse aspecto, diversos autores, considerando Calof (1999), Vargas e Souza (2001), Hering (2002) e Sawka (2008) destacam que os modelos de inteligência competitiva necessitam de competências específicas e que asseveram as etapas do processo. Amaral (2010), ao discutir os modelos, chega a conclusão de que o processo de inteligência competitiva permite o desenvolvimento da estratégia organizacional, considerando etapas que são essenciais para o processo. Entre os diversos modelos, destaca-se o Modelo de Hering (1999) que pode ser aplicado a diversos modelos organizacionais públicos e privados, sendo de fácil adaptação ao contexto dinâmico da educação superior.

Na análise de Amaral (2010), as principais características que são apresentadas no modelo permitem a compreensão, a sistematização e o desenvolvimento de ações que visam à consolidação da estratégia organizacional, especialmente na educação superior tendo em vista a possibilidade de utilizá-lo em um contexto dinâmico e complexo. Como etapas, o modelo destaca a identificação da necessidade da informação, o planejamento e direção, a coleta, a análise e a disseminação e a avaliação das informações que se constituem em conhecimento organizacional. De acordo com Amaral (2010), baseando-se nos estudos de Lahey (2003), e Prescott e Miller (2002) e Dilworth (2003) é fundamental que se observem as competências



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

necesárias para o processo, permitindo que a inteligência competitiva se constitua como um mecanismo fundamental para a estratégia organizacional.

Considerando a visão sistêmica do processo de inteligência competitiva, Gomes e Braga (2006), Sawka (2008), Machado (2010) e Amaral (2010) destacam que a avaliação é o momento onde busca-se compreender se os objetivos foram observados e se a inteligência competitiva promoveu conhecimentos relevantes para a organização. Ademais, é o momento de identificar, sobretudo a partir das percepções da equipe de inteligência competitiva, se o processo está sendo considerado como uma ferramenta eficaz para a organização.

Na educação superior, sobretudo no segmento privado que é considerado dinâmico e complexo em função do processo de gestão semelhante ao de uma organização empresarial, Voos (2004), Kleber e Trevisan (2010), Garcia (2011), Francisco (2012) e destacam que a avaliação institucional, considerando o SINAES em função de seu arcabouço metodológico e das necessidades de regulação, pode ser considerado um instrumento adequado para a operacionalização do processo de inteligência competitiva na educação superior. Isso se confirma no momento em que o SINAES engloba todas as etapas apresentadas no modelo de Hering (1999) e possui o Plano de Desenvolvimento Institucional, base da estratégia da instituição, como referencial básico para o desenvolvimento do processo.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A investigação científica se apoia em procedimentos, métodos e técnicas que possuem o objetivo de promover a problemática em uma perspectiva concreta e torna-la evidente à luz da ciência, destituindo seu caráter empírico e consolidando uma estrutura de conhecimentos que permitam a validação das informações que se configuram em resultados validos para a pesquisa. De acordo com as considerações de Souza, Fialho e Otani (2007), alicerçados pelas colaborações de Yin (2001), diversos métodos permitem que as investigações atentem para a realidade das organizações, mas só o estudo de caso pode validar conhecimentos em uma realidade organizacional específica. Desse modo, com base nessas considerações, a investigação se configura em um estudo de caso no momento em que se propõem a identificar de que forma o processo de inteligência competitiva ocorre em uma instituição de educação superior, extraíndo as principais contribuições que estão alinhadas com a estratégia e com o Plano de Desenvolvimento Institucional.

Seguindo as colaborações de Popper (1993), a pesquisa científica também é um processo de reflexão lógica e de construção de significados no contexto social, já que é um processo sistemático de compreensão de uma determinada realidade empírica. A partir dessa constatação, seguindo a estrutura conceitual de Zapelini e Zapelini (2007), a pesquisa em tela se configura como sendo uma pesquisa acadêmica, desenvolvida na intenção de produzir conhecimentos na esfera científica e voltada para a titulação do pesquisador, permitindo que sejam constituídas informações com o devido tratamento científico em uma determinada área do conhecimento. No contexto das técnicas empregadas, tal como é destacado por Souza, Fialho e Otani (2007), destacam-se a documentação direta, por meio de dados coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas com especialistas na instituição, e a documentação direta, já que a investigação utilizou informações dos documentos, projetos e ordenamentos regimentais da instituição.



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

Ainda no contexto das técnicas, considerando o aspecto qualitativo da pesquisa, utilizou-se o método Delphy em função das contribuições relevantes no campo do desenvolvimento estratégico da instituição a partir de um método de geração de ideias que surge após o desenvolvimento do processo de Inteligência competitiva. No contexto da pesquisa, tendo como organização de estudo uma instituição de educação superior, segue-se o modelo discutido por Martins, Souza e Melo (2006) que enfatizam a possibilidade de reunir especialistas em determinado campo científico ou campo organizacional e discutir conhecimentos interdependentes à organização, consolidando um método de geração de ideias alinhado com a estratégia institucional e o fomento de ações que vão atingir os objetivos estratégicos propostos, nesse caso, para a instituição.

Tendo como base os estudos de Lakatos e Marconi (2005), identifica-se que a pesquisa utilizou-se da amostra intencional em função da conveniência pelos entrevistados. A entrevista ocorreu com cinco profissionais membros da Comissão Própria de Avaliação da instituição, órgão responsável pela condução dos processos de avaliação e pelo controle do Plano de Desenvolvimento Institucional, e responsável pelo acompanhamento da estratégia institucional. Isso permitiu que o método Delphy fosse consolidado, já que os entrevistados participaram de um debate com a intenção de buscar indícios de contribuições do processo de inteligência competitiva na instituição, discutindo e debatendo encaminhamentos necessários para a consolidação da proposta.

A pesquisa também configura-se como básica, já que orienta a construção de novos conhecimentos para uma necessidade institucional e promove colaborações científicas relevantes para a área em questão. Destaca-se, também, o caráter descritivo e explicativo, já que visa mapear, descrever e explicitar o processo de inteligência competitiva em uma instituição de educação superior, tal como é destacado por Souza, Fialho e Otani (2007). Ainda com base na contribuição dos autores, a pesquisa configura-se como bibliográfica e documental e de campo, utilizando fontes de consultas publicadas em periódicos científicos, projetos, documentos institucionais como fonte de dados e também que se originam as entrevista aplicadas a partir de um roteiro de cinco questões que busca identificar de que modo se dá o processo de inteligência competitiva no contexto da instituição.

#### **4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA**

A partir dos procedimentos metodológicos preconizados pela investigação, a aplicação de processos de sistematização e contextualização das informações é fator preponderante para a produção e o desenvolvimento de conhecimentos necessários para que os objetivos propostos ao trabalho sejam consolidados. Por meio da compilação dos dados, apresenta-se a seguir os resultados da investigação e o processo de inteligência competitiva que foi consolidado a partir da reflexão dos entrevistados e da resultante da aplicação do método Delphy.

Com a intenção de preservar alguns aspectos estratégicos da instituição, opta-se por denominar a instituição objeto de estudo como “IES Alfa”, destacando que tal fato não é prejudicial ao estudo e tem, apenas, o objetivo de resguardar aspectos institucionais, técnicos e éticos da instituição.





## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

#### 4.1 Caracterização da Instituição em Estudo: A IES Alfa

A “IES Alfa” também é objeto de estudo nas investigações propostas por Francisco (2012), a qual tratou de inferências do processo de avaliação e regulação por intermédio das implicações do Índice Geral de Cursos Avaliados (IGC) e as relações concretas com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). O trabalho, além de promover uma caracterização de toda a atividade estratégica da instituição, também permitiu a compreensão de aspectos vinculados às premissas da inteligência competitiva, destacando o processo de auto avaliação que é desenvolvido pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) da faculdade.

De acordo com as contribuições de Francisco (2012) e de Matias et.al. (2013), a instituição a instituição, que se localiza no sul do estado de Santa Catarina, é um preponderante mecanismo de desenvolvimento do potencial empreendedor dos municípios que compõem a região da AMUREL. Ao atender um público de aproximadamente 400 mil habitantes, a “IES Alfa” desenvolve suas ações sob um alinhamento necessário com o Plano Nacional da Educação, atuando em diversas áreas de atuação acadêmica que são consideradas prioritárias para o desenvolvimento do Brasil. A instituição, que atua nas áreas da ciências sociais aplicadas, ciências humanas e, a partir de 2013, nas áreas das ciências exatas, com os cursos de Engenharias, percebe-se que a instituição centra seus pressupostos de desenvolvimento sob a orientação de conceitos alinhados com a democratização do acesso, permanência e interiorização.

A instituição, credenciada no ano de 2001, congrega uma estrutura gerencial enxuta e orientada para compreender as dinâmicas complexas do segmento privado da educação superior. Com o auxílio substancial de sua mantenedora, a “IES Alfa” busca, constantemente, instrumentos proativos que a permitam um posicionamento competitivo no mercado mas que também consideram a educação como um bem social. Mesmo nesse paradoxo que é discutido exhaustivamente por Esteves (2007), a “IES Alfa” consegue, de acordo com os diversos processos avaliativos realizados, se posicionar e atingir a grande maioria dos objetivos expostos no seu PDI.

A instituição tem no seu Plano de Desenvolvimento Institucional o principal documento norteador de sua estratégia, atuando para promover e consolidar seus cursos a partir das demandas regionais, atendendo às necessidades do entorno e, principalmente, os estudantes que buscam qualificação. Na perspectiva gerencial, a “IES Alfa” considera as colaborações de Garcia (2006) e Machado (2008) em seu processo gerencial, já que baseia suas ações em planos específicos constituídos para a consecução do que é apresentado no PDI.

Ao se posicionar em função de sua estratégia, a “IES Alfa” considera a participação de comissões específicas no processo de constituição de seu planejamento e de operacionalização dos planos necessários para a busca dos seus objetivos, considerando diversos instrumentos que são relevantes no processo gerencial da instituição. O Planejamento Estratégico, desenvolvido em consonância com o PDI, é o documento principal e fundamental para a consecução dos objetivos institucionais, já que congrega todos os conceitos que orientam a atividade institucional na educação superior. Além disso, a instituição tem no processo de avaliação, desenvolvido em consonância com os pressupostos do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), um instrumento fundamental para o



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

desenvolvimento de suas questões estratégicas, já que, para a “IES Alfa”, o SINAES é o principal instrumento considerado na dinâmica da inteligência competitiva.

#### **4.2 O Processo de Inteligência Competitiva na “IES Alfa”: O SINAES em alinhamento com o Modelo de Hering**

O SINAES, dentro da estrutura que é apresentada pelo INEP (2009), guarda semelhança com o modelo de Hering (1999) para o processo de inteligência competitiva já que, em suas etapas, contempla todo o escopo do processo e configura uma dinâmica de coleta, tratamento, sistematização, divulgação e avaliação de conhecimento aplicado em nível gerencial. Ao utilizar o SINAES como ferramenta de inteligência competitiva, torna-se possível estruturar um processo gerencial alinhado com o PDI da instituição, fato que permite a compreensão do posicionamento institucional no contexto histórico.

A partir de 2004, com a proposta de avaliação institucional apresentada pelo INEP (2004) e pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, percebe-se que essa construção histórica ganha notoriedade no momento em que torna-se possível a valorização do “auto conhecimento” institucional produzido com o aporte metodológico de procedimentos e instrumentos aplicados em um processo de investigação sistemática da instituição. A avaliação, além de um processo dinâmico de verificação da qualidade, torna-se um processo de construção de conhecimentos que passariam a ser utilizados pela gestão institucional para tomada de decisão, já que, desde 2004, passou a envolver uma relação intrínseca com o arcabouço regulador que orienta a atividade institucional.

Carnelli, Candido e Braga (2008) evidenciam a necessidade de tornar a avaliação um mecanismo emancipador e de utilização gerencial, alinhando planejamento e ações estratégicas. É exatamente nesse sentido que o SINAES se posiciona, já que é um instrumento que é viabilizado por um processo de reflexão entre a comunidade acadêmica, ensejando um comportamento interdisciplinar que está diretamente vinculado aos conceitos de inteligência competitiva. A partir das etapas do sistema, as quais são discutidas e evidenciadas por Hékis (2004) e Thives Junior (2007), percebe-se que, assim como em um processo de inteligência competitiva, a avaliação institucional permite a construção de métodos, instrumentos e todo um arcabouço estrutural que é aplicado na investigação e na definição estratégica da instituição. Além disso, a avaliação gera competências essenciais que vão definir o comportamento institucional e consolidar os principais conhecimentos que devem ser utilizados na definição estratégica e no posicionamento da organização.

O SINAES, na visão de Colombo e Rodrigues (2011), Garcia (2011), Baggi (2011) e Casagrande (2011), é um processo que demanda investimento, discussão, reflexão, ação, validação e meta avaliação, constituindo-se em um mecanismo alinhado com a inteligência competitiva. Ao apresentar as etapas, as considerações de Hékis (2004) já atentavam para esse aspecto e confirmavam essa relação, já que as etapas previstas para o SINAES apresentavam aderência significativa com o processo de IC.

Na instituição objeto de estudo, esse pressuposto é confirmado já que a CPA compreende o processo de auto avaliação como uma ferramenta de descoberta, tratamento, análise, aplicação e validação de conhecimentos que envolvem a gestão acadêmica e administrativa. Com a avaliação interna, considerando o SINAES como base, a instituição



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

entende que o modelo de Hering é contemplado como ferramenta de inteligência competitiva na instituição a partir do alinhamento existente entre as etapas da avaliação interna e o modelo de Hering (1999). De acordo com o que foi exposto pela CPA da “IES Alfa” o alinhamento se constitui a partir do que é ilustrado no Quadro 1.

Relações entre o modelo de Hering e o SINAES no processo de inteligência competitiva		
Modelo de Hering – Etapas	SINAES – Processos	SINAES – Etapas do Processo
Planejamento e Direção	Preparação	Constituição da CPA Planejamento Sensibilização Consolidação
Processamento e Armazenamento da Informação		
O Processo de Coleta de Dados	Desenvolvimento	Aplicação de Instrumentos Análise de Informações Construção de Relatórios Parciais
Análise e Produção de Informações		
Disseminação de Conhecimentos	Consolidação	Relatório Divulgação Balanço Crítico Meta avaliação
Validação de Conhecimentos	Consolidação	Meta avaliação

**Quadro 1: Relação entre o Modelo de Hering e o SINAES**

Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

Por meio da entrevista realizada e dos demais métodos de investigação aplicados, o processo de inteligência competitiva segue o design apresentado no Quadro 1 e converge a uma relação direta entre o modelo de Hering e o SINAES, permitindo que as etapas de ambos os modelos tornem-se interdependentes.

#### 4.2.1 Planejamento e Direção

Ao utilizar o SINAES como mecanismo de inteligência competitiva, percebe-se que a intenção do grupo gestor do processo foi produzir um instrumento com etapas equivalentes e com resultados aderentes ao processo discutido por Hering (1999). Por meio das ações que se relacionam com o início da aplicação do sistema de avaliação na instituição objeto de estudo, a CPA se constitui a partir de um planejamento e de um projeto com etapas pré-definidas que orientam o processo de coleta, sistematização, aplicação e divulgação de informações que são utilizadas no processo de gestão institucional.

No planejamento e direção, seguindo as orientações de Machado (2010) e Amaral (2010) e as atividades planejadas pela CPA, percebe-se que se institui o momento de construção da equipe que é responsável pelo processo avaliativo e que vai se posicionar de maneira direta no levantamento de informações necessário para a consecução dos objetivos que se encontram no projeto proposto ao processo. Ainda de acordo com as orientações estruturais do processo, INEP (2009) destaca que o processo de planejamento, o qual é



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

alinhado com a primeira etapa do processo de IC, é fundamental para a continuidade do processo, já que é onde se definem as diretrizes gerais para a construção e aplicação dos instrumentos necessários para a coleta de dados e a construção de conhecimentos que serão de grande valia ao processo de gestão.

Nessa etapa, a CPA ainda destaca uma aderência importante com o processo de inteligência competitiva, a qual ocorre no momento da definição de um cronograma de trabalho e de objetivos inerentes a cada etapa do processo. Além de seguir uma linha direcionada ao processo de inovação que é discutido por Brody (2008), já que busca introduzir no processo a interdependência de instrumentos e recursos aplicados na coleta de informações na instituição como organismo corporativo, o SINAES, por meio da preparação, se alinha ao planejamento e direção seguindo o que é apresentado por Prescott (1999), já que evidencia o desenho de um processo que vai gerar orientações para tomada de decisão.

#### 4.2.2 Processamento e Armazenamento da Informação

Após a definição dos passos necessários para o desenho do processo de inteligência competitiva a partir do planejamento e direção, surge o momento em que é necessário sensibilizar a comunidade acadêmica, constituir e validar os instrumentos de avaliação, e encaminhar as ações necessárias para o desenvolvimento do projeto. A constituição e consolidação do projeto de avaliação ocorre a partir da definição dos pressupostos básicos que serão utilizados no decorrer da aplicação dos instrumentos. Nesse momento, após a deliberação da CPA, ocorre a divulgação das informações iniciais e a validação do cronograma de atividades que vão nortear a avaliação.

A relação com o processo de IC, está no momento em que as diretrizes operacionais do processo são confirmadas e os encaminhamentos estratégicos considerados para a definição das metodologias que serão aplicadas para que as informações possam atender aos objetivos do processo. Com todas as diretrizes definidas, além de atenderem aos processos iniciais de constituição de uma equipe, planejamento e sensibilização propostos no SINAES, é no momento do armazenamento da informação em que se instituem as bases de um projeto de avaliação que vai permitir a coleta de dados necessárias para que ocorra o processo de inteligência competitiva.

#### 4.2.3 O Processo de Coleta de Dados

No processo de coleta de dados é onde há a maior aderência entre o SINAES e a IC, observando o momento do SINAES onde ocorre o “Desenvolvimento” do processo avaliativo, já que é onde são aplicados os instrumentos para a coleta de dados e posterior sistematização de conhecimentos que serão utilizados no processo de tomada de decisão. Após as etapas iniciais, a equipe de IC, nesse caso a Comissão Própria de Avaliação, passa a operacionalizar os procedimentos metodológicos aplicados na coleta de dados e na interlocução entre os agentes da avaliação, os quais são os responsáveis por fornecer as informações necessárias para que os objetivos do projeto de avaliação se constituam.

O processo, seguindo as diretrizes de Amaral (2010), envolve a oferta de instrumentos que sejam alinhados aos métodos utilizados de forma que possam ser posteriormente tratados



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

no momento posterior do processo. No momento de coleta de dados é onde verifica-se a maior participação dos agentes da comunidade acadêmica, que nesse processo podem ser considerados os agentes de inteligência competitiva, os quais fornecem as principais ados que serão a base de todo o processo de análise produção de informações.

#### 4.2.4 Análise e Produção de Informações

Após o processo de coleta de dados, se dá a continuidade com o alinhamento entre a inteligência competitiva e o SINAES a partir da observância da etapa de desenvolvimento, consolidando a aplicação dos instrumentos, a análise dos dados coletados, a produção de informações e a construção dos relatórios parciais. Nesse momento, a partir das atividades da CPA na instituição objeto de estudo, finaliza-se a participação da comunidade acadêmica e a equipe de inteligência competitiva, nesse caso a CPA da instituição, passa a se debruçar sobre os dados coletados, confrontando-os com os objetivos do processo de avaliação.

Por fundamento, a partir dos direcionamentos e ordenamentos legais que são resumidos por INEP (2009) como base para o processo de avaliação institucional, a construção dos relatórios parciais vai permitir que possam ser desenvolvidos diversos planos de ação e de contenção para que os pontos fortes da instituição sejam evidenciados e os pontos fracos sejam reordenados de modo a permitir um aumento significativo do potencial da instituição. Desse modo, é com base nos relatórios parciais que ocorrem as reflexões que envolvem os tomadores de decisão em âmbito institucional, configurando um alinhamento relevante e concreto entre IC e o SINAES, por meio de ações que envolvem o processo de desenvolvimento de avaliação no contexto interno da instituição.

#### 4.2.5 Disseminação de Conhecimentos e validação do processo: A Meta Avaliação

O processo de disseminação de conhecimentos que é apresentado por Hering (1999) e discutido por Machado (2010) também guarda aderência com o SINAES no momento em que está relacionado com a consolidação do processo avaliativo. Nesse momento é onde se constituem os relatórios que vão orientar a comunidade acadêmica sobre o que foi realmente desenvolvido no processo avaliativo, além de constituir indicadores de acompanhamento dos projetos e planos que foram constituídos no momento anterior.

Por meio do que discutem Andrade e Amboni (2004), é nesse momento em que os princípios do SINAES se consolidam e onde, realmente, as decisões podem ser orientadas já que se constituem conhecimentos que surgem do processo de tratamento das informações coletadas e confrontadas com os objetivos do projeto de avaliação. Além de permitir a percepção do real panorama da instituição, no processo de disseminação de conhecimentos é onde os tomadores de decisão entram em ação para operacionalizar, acompanhar e criticar tudo o que envolve a melhoria da gestão da instituição.

A CPA da “IES Alfa” corrobora essa percepção no momento em que entende que há aderência entre o SINAES, por meio da consolidação, e a IC a partir da disseminação de conhecimentos, já que é nesse momento que são realizados os diversos eventos para que os resultados da avaliação sejam entregues à comunidade, momento no qual se discutem as ações, os orçamentos e os prazos necessários para a implantação de possíveis melhorias. É





## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

nesse momento também, que se realizam as diversas reuniões entre a CPA, nesse caso considerada a equipe de IC, e os conselhos e demais órgãos deliberativos e consultivos da instituição com a intenção de orientar a tomada de decisão que é de responsabilidade do Conselho Superior da instituição.

Nesse momento também ocorre a meta avaliação do processo junto aos gestores do processo de avaliação, considerando as lacunas que foram encontradas no momento da execução do projeto e reordenando critérios para a continuidade do processo, o qual deve observar um ciclo em função da aplicação e consolidação das ações que foram determinantes durante todo o processo. Isso também é fator preponderante na relação entre o SINAES e o processo de IC, já que permite o reajuste de ações que vão tornar o processo ainda mais eficaz, seguindo as diretrizes que constam do modelo apresentado por Machado (2010).

O último ato do processo de IC que é destacado no modelo de Hering (1999) é a validação dos conhecimentos coletados durante a aplicação dos instrumentos e a posterior análise das informações. Seguindo as diretrizes de Machado (2010) e Amaral (2010) é nesse momento em que a equipe de IC deve ofertar as melhorias do processo aos participantes e envolvidos com toda a sistemática. O que guarda a semelhança com o SINAES, nesse caso, é o fato de que, de acordo com Ristoff (2000), no momento da meta avaliação é que a comunidade também pode apresentar suas considerações sobre reformas e sobre as sistemáticas implantadas na correção dos rumos e na adequação de instrumentos que permitam a coleta de informações e a definição de melhor decisão rumo a estratégia da instituição.

### **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Entre os conceitos envoltos ao processo de gestão de instituições de educação superior, os aspectos relacionados com a inteligência competitiva asseveram a necessidade de posicionar o processo gerencial na educação superior a partir de pressupostos ensejados pelas organizações do conhecimento. Em função da dinâmica e complexidade, sobretudo na gestão de instituições privadas, torna-se fundamental atentar para as mudanças eventuais de ambiente e, principalmente, par ao fomento de ações que consolidem as estratégias competitivas determinantes ao planejamento das instituições.

Com a evolução do segmento, o forte aparato regulador e a avaliação institucional como mecanismo de consolidação do projeto institucional, a educação superior passou a necessitar de um instrumento que pudesse viabilizar a manutenção das atividades, a expansão da oferta e uma análise preponderante de ambiente para a promoção do confronto entre as ações desenvolvidas e a estratégia institucional. A partir dos ensejos da avaliação da educação superior, com a instituição do SINAES como sistema, surgem diversas maneiras de se alavancar a competitividade da instituição por meio do processo de auto avaliação, o qual promove uma investigação cíclica, sistemática e fundamental para a promoção do auto conhecimento institucional.

Por meio desses pressupostos, o artigo em questão buscou identificar relações entre o SINAES e o processo de inteligência competitiva no âmbito de uma instituição que atua no segmento privado, levantando pontos convergentes que alinham ambos os processos. A partir dos ordenamentos metodológicos preconizados na pesquisa, identifica-se que há relações



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

convergentes entre os dois processos, sendo que inteligência competitiva e avaliação institucional podem ser considerados instrumentos semelhantes desde que operacionalizados com o objetivo de colaborar com a gestão institucional.

As convergências entre os processos passam a se consolidar no momento em que o SINAES, a partir dos momentos e diretrizes do sistema, se assemelha com o Modelo de Hering (1999) para o processo de inteligência competitiva, permitindo práticas que se tornam análogas e que consolidam proposições que serão analisadas pelos tomadores de decisão. Por meio do estudo das principais etapas do modelo e da colaboração da equipe de avaliação institucional da “IES Alfa”, pode-se inferir que a avaliação institucional, sob a ótica do SINAES, pode se constituir em um modelo de inteligência competitiva semelhante ao que é exposto por Amaral (2010) e Machado (2010) quanto tratam do Modelo de Hering (1999) para a inteligência competitiva. Isso se confirma no momento em que as etapas do SINAES tornam-se correlatas às do processo de IC e oferecem conhecimentos necessários aos tomadores de decisão, além de alimentarem o processo de gestão estratégica da instituição.

No momento em que guardam essa relação convergente, SINAES e IC podem se posicionar como instrumentos correlatos ou mesmo como um único modelo propositivo para o processo de inteligência competitiva, consolidando as diretrizes dos ordenamentos legais que envolvem a educação superior. Destarte, ao confirmar a relação entre ambos os aspectos, sobretudo no contexto das instituições privadas, o processo de avaliação institucional, orientado pelo SINAES, pode se constituir em uma dinâmica de inteligência competitiva, desde que a CPA atue em congruência com os objetivos e estratégias que estão descritos no Plano de Desenvolvimento Institucional.

### **REFERÊNCIAS**

- AMARAL, Roniberto Morato do. **Análise dos perfis de atuação profissional e de competências relativas à inteligência competitiva**. 2010. 234 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de São Carlos. São Carlos. 2010.
- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Gestão de cursos de administração**. São Paulo: Prentice-Hall, 2004.
- BAGGI, Cristiane Aparecida dos Santos; LOPES, Doraci Alves. Evasão e avaliação institucional no ensino superior: uma discussão bibliográfica. IN: **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 16, n. 2, p. 355-374, jul. 2011.
- BRAGA, Ryon. **Análise setorial do ensino superior privado no Brasil: tendências e perspectivas**. São Paulo: Hoper. 2009.
- BRANDÃO, Carlos Fonseca da. **PNE Passo a passo**. Lei N° 10.172/2001 – discussão dos objetivos e metas do Plano Nacional de Educação. São Paulo, AVERACAMP: 2006.
- BRASIL. **Lei N° 10.861, de 14 de Abril de 2004**. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior e da outras providências. Acesso em: 10/04/2011. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/leisinaes.pdf>. 2004.
- \_\_\_\_\_. **Lei N° 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases para a educação nacional. Acesso em 10/04/2011. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm). 1996.



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

CALOF, J. L. *Teaching CI: opportunities and needs. Competitive intelligence Magazine. Washington, v. 2, n. 4, p. 28-31, oct.-dec. 1999.*

CARNELLI, Beatriz Laura; CANDIDO, Alberto Gomes da Costa; BRAGA, Hudson Eloy. A avaliação da educação superior no Brasil: trajetória, intenções e realidade. IN: **Educação Brasileira**. Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras – CRUB. 2008.

CASAGRANDE, Renato. A avaliação institucional voltada às perspectivas estratégicas da instituição. IN: COLOMBO, Sonia Simões. RODRIGUES, Gabriel Mario. **Desafios da gestão universitária contemporânea**. São Paulo. Artmed. 2011.

COLLIERE, Vanessa de Oliveira. **Estudo da adaptação estratégica da universidade da região de Joinville – UNIVILLE – no período de 1965-2001**. 140 fls. Dissertação. Programa de Pós-Graduação – Mestrado – em Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2002.

COLOMBO, Sonia Simões. RODRIGUES, Gabriel Mario. **Desafios da gestão universitária contemporânea**. São Paulo. Artmed. 2011.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **A educação e a nova ordem constitucional**. Revista ANDE, v. 8, n. 14, p. 5-11, 1989.

DAVENPORT, E.; CRONIN, B. *Competitive intelligence and social advantage. Library Trends*, v. 43, n. 2, p. 239-247, 1994.

DIAS SOBRINHO, José. **Avaliação ética e política em função da educação como direito público ou como mercadoria?** Educação & Sociedade, Campinas, v. 25, n. 88, p. 703-725, out. 2004.

DILWORTH, G. *Are there linkages between theories of intelligence and the practice of competitive intelligence? In: FLEISHER, C. S.; BLENKHORN, D. L. Controversies in corporativa*. PUZZLE, v. 6, n. 23, p. 5-10, ago.-out. 2006.

ERIKSSON, M. *Organizing intelligence requires more than key intelligence topics. Competitive Intelligence Magazine*, v.11, n. 1, p.16-20, 2008.

ESTEVES, Paulo Cesar Leite **Fatores determinantes de mudanças na estrutura competitiva do sistema de ensino superior de Santa Catarina**. Tese. 154f. (Tese de Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina, 2007.

FAGUNDES, Gustavo Monteiro; FRAUCHES, Celso Costa. **LDB Anotada e comentada e reflexões sobre a Educação Superior**. 2ª edição revista e ampliada. Editora ILAPE. Brasília. 2012.

FEHRINGER, D.; HOHHOF, B.; JOHNSON, T. (Ed.) *State of the art: competitive intelligence. Washington: Competitive Intelligence Foundation, 2006. Research Report 2005-2006. Disponível em: <<http://www.scip.org/cifoundation>>*. Acesso em 10 de fev. 2013.

FRANCISCO, Thiago Henrique Almino. **Análise das ações que confirmam a relação entre o IGC e o PDI em Faculdades Isoladas no sul de Santa Catarina**. Dissertação 300 fls. Programa de Pós-Graduação (Mestrado Profissionalizante) em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2012.

GARCIA, Mauricio. **Gestão Profissional em Instituições Privadas de Ensino Superior: um “guia de sobrevivência” para mantenedores, acionistas, reitores, pró-reitores, diretores, coordenadores, gerentes e outros gestores institucionais**. Brasil: Hoper, 2006.



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

\_\_\_\_\_. **Cenários e desafios para atingir 10 milhões de alunos na educação superior.** Trabalho apresentado no IV Congresso Brasileiro da Educação Superior Particular. Salvador. 2011.

GAYOSO, R. W.; HUSAR, K. **Buy-side market intelligence practice: reflections from high-tech manufacturing.** *Competitive Intelligence Magazine*, v. 11, n. 2, March-April, 2008.

GOMES, E. B. P.; BRAGA, F. R. **Inteligência competitiva no Brasil: uma realidade corporativa.** PUZZLE, v. 6, n. 23, p. 5-10, ago.-out. 2006.

HÉKIS, Hélio Roberto. **Balanced scorecard: proposta de indicadores para monitorar e avaliar projetos pedagógicos dos cursos de graduação: o caso da faculdade Estácio de Sá de Santa Catarina.** Tese (Doutorado). 221 fls. Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2008.

HERRING, J. P. **Key intelligence topics: A process to identify and define intelligence needs.** *Competitive Intelligence Review*, v. 10, n. 2, p. 4-14, 1999.

INEP. **Censo da Educação Superior 2011 – Divulgação dos Principais Resultados.** Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). Ministério da Educação (MEC). 2012.

INEP. **Sistema nacional de avaliação da educação superior: da concepção à regulamentação.** 5ed. revisada e ampliada – Brasília: Editora INEP, 2009.

Inteligência Competitiva – ABRAIC.

KAHANER, L. **The basics of competitive intelligence.** In: *Competitive Intelligence: How to Gather Analyze and Use Information to Move Your Business to the Top.* New York : Simon & Schuster, 1996. PART ONE. Disponível em:

<[www.exinfm.com/training/pdfiles/intro\\_comp\\_intelligence.pdf](http://www.exinfm.com/training/pdfiles/intro_comp_intelligence.pdf)>. Acesso em: 6 mar. 2009.

KAPLAN, Robert. S.; NORTON, David. P.; **Mapas Estratégicos – Convertendo Ativos Intangíveis em resultados Tangíveis.** 10 Ed. Rio de Janeiro: Campus 2004.

KLEBER Klaus; TREVISAN Leonardo.(Org). **Produzindo capital humano.** O papel do ensino superior privado como agente econômico e social. São Paulo, Cultura: 2010.

LAHEY, R. **What types of people perform competitive intelligence best?** In: FLEISHER, C. S.; BLENKHORN, D. L. *Controversies in competitive intelligence: the enduring issues.* Westport: Praeger, 2003, p.243-256.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 6.ed. São Paulo: Atlas 2005.

MACHADO, Cátia dos Reis. **Análise estratégica baseada em processos de Inteligência Competitiva (IC) e Gestão do Conhecimento (GC): proposta de um modelo.** 2010. 273 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

MACHADO, Luis. Eduardo. **Gestão Estratégica para instituições de educação superior privadas.** 1 ed. – São Paul: FGV Editora 2008.

MARTINS, Daniel de Araújo; SOUZA, Dayse da Mata; MELO, Klaus Charlie Nogueira Serafim. **Utilização do Método Delphy no processo de planejamento estratégico: duas perspectivas e a garantia de eficiência e heterogeneidade.** XXVI ENEGEP - Fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11 de Outubro de 2006.





## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

- MATIAS, Ana Paula; MEDEIROS, Alessandro de.; ROSSETO, Carlos Ricardo; FRANCISCO, Thiago Henrique Almino; NEVES JUNIOR, Oscar Pedro. O processo de adaptação estratégica da Faculdade Capivari: Uma perspectiva histórica interpretativa. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 6, n. 1, p. 128-155, jan. 2013 .
- MEC. **Projeto Fortalece** – Fortalecendo as competências dos profissionais da educação superior. Florianópolis. CDROM. 2009.
- MURIEL, Roberta. **Plano de desenvolvimento institucional** – PDI – Análise do processo de implementação. São Paulo. Editora Hoper. 2006.
- NOGUEIRA, Janna Flávia Fernandes. **Reforma da Educação Superior no Governo Lula: Debate sobre ampliação e democratização do acesso**. Dissertação. (Mestrado em Educação). 197 fls. Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade de Brasília. Brasília. 2008.
- POPPER, Karl. **A lógica da pesquisa científica**. São Paulo: Cultrix, 1993.
- PORTER, Michel. **Competitive advantage**. New York: Free Press/Macmillan, 1985.
- PRESCOTT, J. E. *The evolution of competitive intelligence. Proposal Management, APMP Spring, 1999.*
- PRESCOTT, J. E.; MILLER, S. H. **Inteligência competitiva na prática**. Rio de Janeiro: Campus. 2002, p. 274-291.
- RISTOFF, Dilvo Ilvo. **Universidade Desconstruída: avaliação institucional e resistência**. RAIES. Editora Insular. Florianópolis. 2000.
- RISTOFF, Dilvo Ilvo. **Universidade em foco: reflexões sobre a Educação Superior**. Florianópolis: Insular, 1999.
- RODRIGUES, Gabriel Mario. Imagem do ensino superior. In: Seminários ABMES. **Da proposta à ação; estratégias para melhorar a imagem do ensino superior particular e atrair alunos**. Brasília. 2010.
- RODRIGUEZ, M. V. R. Inteligência competitiva e performance financeira: uma associação positiva nos pequenos negócios exportadores de sólidos de madeira certificados. Conferência Internacional de Pesquisa em Empreendedorismo na América Latina. **Anais...** CIPEAL, Rio e Janeiro, 2004.
- SAWKA, K. Beyond **SWOT: developing true competitive strategies**. Paper presented at Society of Competitive Intelligence Professionals Annual Conference. San Diego, Califórnia, 2008.
- SCHLICKMANN, Raphael; MELO, Pedro Antônio de; ALSPERTAD, Graziela Dias. Enfoque da teoria institucional nos modelos de avaliação institucional brasileiros. IN: **Avaliação**. Campinas; Sorocaba, SP, v. 13, n. 1, p. 153-168, mar. 2008.
- SILVA JUNIOR, Annor da; MUNIZ, Reynaldo Maia. **A regulação do ensino superior e os impactos na gestão universitária**. IN: IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. CD-ROM. Anais. Florianópolis. INPEAU. 2004.
- SILVA, Renato. **Balanced Scorecard – BSC** – Gestão do Ensino Superior – Gestão Profissionalizada e Qualidade de Ensino para Instituições de Ensino Superior Privado. Jurua – Curitiba – 2008a.
- SILVA, Gustavo Javier Castro. **O ensino superior privado: o confronto entre lucro, expansão e qualidade**. 2008. 282f. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais. Universidade de Brasília. Brasília, 2008b.





## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

SOUZA, Antonio C.; FIALHO, Francisco. A. P.; OTANI, Nilo. **TCC Métodos e Técnicas**. 1ª Ed. Florianópolis: Visualbooks, 2007.

TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: UNB, 2001.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios**. Rio de Janeiro: Senac, 2000.

THIVES JÚNIOR, Juarez Jonas. **Competências para dimensões do sistema nacional de avaliação da educação superior- SINAES**. 215 fls. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2007.

TRINDADE, Hélio. *Pensadores y forjadores de universidades creadas a partir de la independencia. In GARCIA GUADILLA, Carmem. Pensamiento Universitario Latinoamericano: Pensadores y Forjadores Caracas: CENDES, IESALC-UNESCO, bid & co. editor, 2008.*

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

VARGAS, L. M.; SOUZA, R. F. **O Ator de inteligência competitiva (IC) nas empresas: habilidades profissionais e exigências do mercado**. READ - Revista Eletrônica da Administração. Porto Alegre, v.7, n.2, p.1-15, 2001.

VON KROGH, G.; ICHIJO; NONAKA, I. **Facilitando a criação de conhecimento**. Rio de Janeiro, Campus, 2001.

VOOS, Jordelina Beatriz Anacleto. **O processo de Avaliação Institucional e a adaptação estratégica na Universidade da Região de Joinville – UNIVILLE**. 2004. (216 p.) Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis: Santa Catarina, 2004

WEISS, A. *A brief guide to competitive intelligence: how to gather and use information on competitors. Business Information Review, v. 19, n. 2, p. 39-47, 2002.*

YIN, Robert R. **Estudo caso planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAPELINI, Marcelo.B; ZAPELINI, Silvia.M.K.C. **Metodologia científica e da pesquisa para o curso de Administração**. Apostila do curso de Administração. Faculdade Energia de Administração e Negócios, 2007.