



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



**PRÁTICAS DE INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL EM
INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR SEM FINS LUCRATIVOS:
UM ESTUDO SOBRE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO ENTRE
NÍVEIS GERENCIAIS**

Ricardo Belinski

Programa de Pós-Graduação em Administração da PUCPR

ricardobelinski@yahoo.com.br

Curitiba, Paraná

Luiz Carlos Duclós

Programa de Pós-Graduação em Administração da PUCPR

luiz.duclos@pucpr.br

Curitiba, Paraná

Fernando Flávio Pacheco

Programa de Pós-Graduação em Administração da PUCPR

fernandofpacheco@uol.com.br

Curitiba, Paraná

RESUMO

Este artigo apresenta o resultado de uma pesquisa qualitativa e exploratória do Programa de Pós-Graduação da PUCPR e aborda as características das práticas de Inteligência Organizacional que subsidiam o Processo Decisório Estratégico de uma Instituição de Ensino Superior sem fins lucrativos. As práticas de Inteligência Organizacional foram decompostas em atributos gerenciais relacionados às



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Competências das Pessoas, aos Processos Organizacionais e à Gestão do Tempo. Os elementos pesquisados versam sobre os níveis de estruturação, sistematização e uso efetivo na gestão.

Palavras-chave: Inteligência Organizacional, Gestão do Conhecimento Organizacional, Administração Universitária.

INTRODUÇÃO

Em um ambiente competitivo e globalizado, caracterizado por rápidas mudanças, a sobrevivência de uma organização está intimamente associada a sua capacidade de interagir com os anseios e as necessidades da sociedade (CASTELLS, 1999). Uma das principais ferramentas de monitoramento ambiental é a Inteligência Organizacional caracterizada como uma das práticas da Gestão do Conhecimento Organizacional (SANTOS et al, 2001).

O objetivo da Gestão do Conhecimento Organizacional (GCO) é identificar e institucionalizar o conhecimento das pessoas e incorporá-lo às práticas cotidianas de uma organização (STEWART, 1998). Segundo Santos et al (2001, p. 34), a GCO “é um processo corporativo, focado na estratégia empresarial”. Ela tem como funções relacionadas ao conhecimento: a criação e a captura como Aprendizagem Organizacional; a organização e a codificação como Inteligência Organizacional; a disseminação como Educação Corporativa; a avaliação como Gestão de Competências e a mensuração como Capital Intelectual. A Inteligência Organizacional resulta da necessidade da organização manter um aprimoramento contínuo das mudanças ambientais, com suas oportunidades e ameaças, visando a uma rápida adaptação e potencializando sua capacidade de inovar



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



(TARAPANOFF, 2002). Vários autores abordam a GCO, como Nonaka e Takeuchi (1997), Senge (2002), Stewart (1998) e Sveiby (1998).

A Inteligência Organizacional é um processo sistemático e contínuo de definição de necessidades, coleta, armazenamento, análise, disseminação e avaliação de informações sobre o meio ambiente organizacional interno e externo visando a dar suporte ao processo decisório estratégico para manter ou melhorar a estabilidade e a competitividade de uma organização (MAGALHÃES, 2004). Outras variantes para o termo Inteligência Organizacional, segundo Santos et al (2001) e Tarapanoff (2002), são: Inteligência Competitiva, *Technology Watch*, *Competitor Intelligence*, *Veille Technologique*, *Veille Stratégique*, *Intelligence Economique* e *Intelligence Concurrentielle*.

As práticas de Inteligência Organizacional estão vinculadas às etapas do processo decisório estratégico, como coleta, análise e disseminação de dados e informações. Sua localização, no âmbito da empresa, bem como seu grau de estruturação depende de fatores como cultura organizacional e modelos de gestão. A principal função das práticas da Inteligência Organizacional é a de subsidiar os executivos de uma organização em suas decisões estratégicas com informações relevantes e oportunas.

Neste sentido, foi realizado um estudo numa Instituição de Ensino Superior sem fins lucrativos e pela inexistência de um processo sistemático e formalmente estruturado de Inteligência Organizacional na instituição em estudo, procurou-se investigar suas práticas por meio de atributos gerenciais relacionados às Competências das Pessoas, aos Processos Organizacionais e à Gestão do Tempo (BELINSKI, 2004). O Quadro 1 apresenta a matriz do estudo.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Quadro 1 – PRÁTICAS DE INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL DECOMPOSTAS EM ATRIBUTOS GERENCIAIS.

COMPETÊNCIA DAS PESSOAS	PROCESSOS ORGANIZACIONAIS	GESTÃO DO TEMPO
Capacidade de Resposta	Resposta às Mudanças ambientais	Previsibilidade das Mudanças
Disseminação de Informações	Planejamento Estratégico	Aspectos de Inovação
Uso de Ferramentas de Tecnologia da Informação (TI)	Metas e Regulamentos	Características da Informação Circulante
Utilização de Redes de Relacionamento Social	Aprendizagem Organizacional	
Atendimento ao Cliente	Acesso às Informações	
Capacitação Pessoal	Regras e Procedimentos Organizacionais	
Disposição ao Risco	Monitoramento da Concorrência	
Lealdade aos Objetivos Organizacionais		

Fonte: Belinski, 2004.

Segundo Santos et al (2001, p. 41), “a Inteligência Organizacional é um processo analítico que transforma informações públicas e desagregadas em conhecimento estratégico relevante, acurado e utilizável, sobre concorrentes, sua posição no mercado, performance, capacidade e intenções”. É uma coleção de peças de informações que são filtradas, destiladas e analisadas naquilo que realmente os administradores necessitam para a tomada de decisão. O processo de Inteligência Organizacional está baseado no entendimento de que os gerentes precisam estar sempre bem informados sobre as questões fundamentais de seu negócio de maneira formal e sistemática (MILLER, 2002).



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



O processo decisório estratégico envolve a seleção consciente ou inconsciente de determinadas ações entre as possíveis ao administrador, que vão influenciar o comportamento das pessoas sobre as quais têm influência e autoridade. A racionalidade limitada, segundo Simon (1970), é uma realidade, pois as pessoas têm uma capacidade restrita de processar o conhecimento que elas detêm, além de não compreender a reação das outras pessoas e de predizer eventos futuros.

Quanto mais elevado o nível e a complexidade organizacional, tende-se a ter um maior número de decisões não-programadas ou imprevisíveis. A Inteligência Organizacional está mais focada nas decisões não-programadas, por serem inéditas e exigirem uma gama de informações para compreender a questão.

Este artigo aborda as características da Inteligência Organizacional, visando identificar seus níveis de estruturação, sistematização e uso efetivo na organização por meio de práticas gerenciais relacionadas ao processo decisório estratégico. Compreende-se por estruturação, fazer ou formar uma estrutura formal relacionada à inteligência, envolvendo a organização, as pessoas e recursos de Tecnologia da Informação (TI). Sistematização significa reduzir diversos elementos a um sistema, ou ainda, sistematizar práticas existentes, mas que estão dispersas na instituição. O uso efetivo refere-se à aceitação pelos administradores de estruturas e sistemas implantados na instituição.

METODOLOGIA DO ESTUDO

A organização em estudo foi a PUCPR - Pontifícia Universidade Católica do Paraná. A PUCPR é uma IES - Instituição de Ensino Superior, filantrópica,



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



comunitária e confessional. Em 2003, teve mais de 20 mil alunos de graduação matriculados em mais de 50 cursos (PUCPR, 2004). A PUCPR elaborou seu Plano Estratégico (PUCPR, 1998) no horizonte 1998 até 2010, constituiu a Aliança Saúde em 1999 com a Santa Casa de Misericórdia de Curitiba para expandir sua atuação na área de saúde, e implantou novos *campi* no interior do estado, em Toledo, Londrina e Maringá (PUCPR, 2002). Esse processo de interiorização havia iniciado em 1991 com o *campi* de São José dos Pinhais.

A partir da década de 1990, a PUCPR consolidou seu projeto universitário como uma entidade de ensino, pesquisa e extensão, com a criação de vários cursos *stricto sensu*, a implantação de projetos comunitários e ambientais e a abertura de diversos cursos de graduação.

A PUCPR ofereceu em 2003, 54 cursos de graduação em várias áreas do conhecimento. Em 2003, também foram ofertados 5 cursos sequenciais; 83 cursos de especialização *lato sensu*; 13 programas de pós-graduação mestrados e doutorados em *stricto sensu* entre mestrados e doutorados.

Este artigo apresenta os resultados de pesquisa que respondeu à pergunta: como as práticas de Inteligência Organizacional contribuem para o processo decisório estratégico em uma instituição sem fins lucrativos de ensino superior? Para tanto, as práticas de Inteligência Organizacional foram decompostas em atributos gerenciais relacionados às competências das pessoas, aos processos organizacionais e à gestão do tempo (BELINSKI, 2004).

Pela natureza do problema de pesquisa, optou-se pela metodologia qualitativa de caráter exploratório e descritivo com estudo de caso, cuja unidade de análise é o *campus* Curitiba da PUCPR. O horizonte de análise foi o período compreendido entre 1998 e 2004.

Foi utilizado o estudo de caso que, segundo Gil (2002), é mais adequado



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



para pesquisas exploratórias e descritivas. O estudo de caso, para Yin (2001), é uma investigação empírica que estuda um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. No estudo foram utilizados os métodos de pesquisa documental, exploratória e descritiva.

A amostra desta pesquisa é não-probabilística e intencional. A amostra confunde-se com o universo de análise na PUCPR, *campus* Curitiba e é composta por dois níveis gerenciais, a saber, (i) membros da reitoria e da mantenedora, denominados alta administração, e (ii) deanos e diretores de cursos do *campus* Curitiba da PUCPR. A partir da análise documental, alguns setores administrativos de apoio à educação foram incluídos na pesquisa, sobretudo os Núcleos de Estatística, de Desenvolvimento e de Avaliação Institucional.

A coleta de dados foi composta por dois momentos: análise documental e formulário estruturado. Foram consultados os documentos relativos à estruturação e sistematização do Planejamento Estratégico da PUCPR horizonte 1998 e 2010 (PUCPR, 1998), bem como a brochura resultante que está disponível na Internet (www.pucpr.br).

À amostra de 68 pessoas foi aplicado um formulário impresso com 34 questões fechadas em escala *Likert* de cinco pontos no período entre 10 e 27 de agosto de 2004. As perguntas foram retiradas da revisão de literatura e da experiência do pesquisador. Elas estão divididas em atributos gerenciais relacionados à competência de pessoas, aos processos organizacionais e à gestão do tempo. A pesquisa documental e consulta bibliográfica foram focadas nas características da gestão de universidades privadas sem fins lucrativos. A partir desses documentos foram percebidos os aspectos mais significativos da



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



cultura organizacional da instituição em estudo.

A aplicação do formulário impresso se deu por contato direto com as pessoas na instituição. Dos 68 formulários enviados, o retorno foi de 55, o que representa uma taxa de retorno de 80,88%, o que é bastante significativo. Os resultados do formulário impresso foram avaliados por freqüência simples de porcentagem. A caracterização geral foi baseada na totalidade dos respondentes e feita uma correlação entre os aspectos identificados em dois grupos distintos: (i) alta administração e (ii) decanos e diretores.

CARACTERÍSTICAS DO PERFIL DA AMOSTRA

Segundo os dados da caracterização da amostra (BELINSKI, 2004), é possível afirmar que os gestores universitários da PUCPR, em 2004, são formados predominantemente por homens (63,64%), que possuem uma formação acadêmica *stricto sensu* completa (58,18%), estão acima de 50 anos (49,09%), trabalham a mais de sete anos na mesma instituição (81,82%) e dedicam-se acima de 31 horas semanais (96,36%) à gestão universitária.

A alta administração é composta predominantemente por homens (80%), com mestrado completo (55%), idade acima de 50 anos (70%), mais de sete anos na mesma instituição (95%), e trabalham acima de 40 horas semanais (60%).

Entre os decanos e diretores de curso há um predomínio de homens (54,29%), com doutorado completo (60%), com dispersão na distribuição etária acima de 31 anos, mesmo que concentrada acima de 50 anos (37,14%), trabalhando na mesma instituição a mais de sete anos (74,29%) e com carga horária semanal entre 31 e 40 horas (68,57%).

Isso corrobora alguns aspectos da literatura sobre administração de



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



instituições sem fins lucrativos que afirma que os cargos de maior responsabilidade são destinados às pessoas com maior tempo na instituição, prevalecendo o efeito da antigüidade e a formação de carreira dentro da mesma instituição.

CARACTERÍSTICAS DOS ATRIBUTOS GERENCIAIS RELACIONADOS À COMPETÊNCIA DAS PESSOAS

A alta administração apresenta as seguintes características relacionadas ao atributo gerencial Competência das Pessoas: uma postura reativa e conservadora diante do risco (50%); uma disseminação restrita e insuficiente dos resultados do Processo Decisório Estratégico (55%); um baixo envolvimento no dia-a-dia da instituição (50%); uma utilização constante e sistemática das ferramentas de TI (40%). Quanto à capacitação dos recursos humanos, ela é considerada apenas funcional (40%), enquanto o relacionamento com os clientes é considerado baixo e não sistemático (35%), assim como também é baixo o uso das redes de relacionamento social para a busca de informações estratégicas (35%). Há uma tendência ao grau intermediário sobre a identificação das necessidades de informação (25%), não sendo nem ampla, nem restrita.

A postura da alta administração, diante de novas oportunidades, tende a ser reativa e conservadora (35%). Esta constatação corrobora a sua baixa disposição ao risco. O grau de lealdade aos objetivos organizacionais da alta administração é mais baixo (45%) que entre os decanos e diretores, pois é maior seu foco no profissionalismo e carreira (20%). A alta administração considera que deve ser alto o grau de confidencialidade das informações estratégicas (65%), não sendo facilmente acessível aos demais membros da organização, como



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



professores e alunos. A alta administração apresenta uma tendência a uma partilha de informação entre os setores, de forma mais eventual e rara (40%).

Entre os decanos e diretores de curso de graduação, há uma tendência a uma postura mais pró-ativa e prospectiva diante do risco (34,28%). Tendem a considerar que o atual processo de disseminação dos resultados do Processo Decisório Estratégico é restrito e insuficiente (37,15%), embora apresente um índice significativo como amplo e suficiente (28,57%). Consideram alto o envolvimento da alta administração na gestão cotidiana da instituição (34,29%). O uso constante e sistemático das ferramentas de TI é bem mais acentuado entre os decanos e diretores (60%), comparativamente à alta administração (40%). Segundo decanos e diretores, a capacitação das pessoas tende a ser funcional (34,28%).

A partir de seu cotidiano gerencial, os decanos e diretores consideram alto e sistemático seu relacionamento com os clientes (57,14%), como professores, alunos e pais. O uso das redes de relacionamento social pelos decanos e diretores, para a busca por informações é baixo (37,14%), apresentando um comportamento semelhante ao da alta administração.

O processo de identificação de necessidades de informação tende a ser amplo e estruturado (37,14%), sendo que entre os decanos e diretores há uma maior disposição ao risco (20%), tendo um comportamento mais pró-ativo e prospectivo. Seu alto grau de lealdade aos objetivos organizacionais (74,29%) pode estar vinculado ao fato de sua nomeação resultar da indicação de membros da alta administração. Tendem a considerar menos restritivos o acesso às informações estratégicas da instituição (22,86%) em relação à média da pesquisa. Os decanos e diretores tendem a repassar informações para outros setores



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



imediate e constantemente (31,43%), facilitando o intercâmbio de soluções para problemas comuns. Esse baixo índice pode estar relacionado ao baixo uso das redes de relacionamento social na instituição em estudo.

CARACTERÍSTICAS DOS ATRIBUTOS GERENCIAIS RELACIONADOS AOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

A alta administração tende a apresentar as seguintes características: o acento em um ambiente instável (35%); consideração de que o fluxo de informações que subsidia o Processo Decisório Estratégico é restrito e insuficiente (45%). Tende a considerar o Plano Estratégico como flexível e interativo (45%) e com metas objetivas e determinadas (55%). Segundo a alta administração, a criação da estratégia organizacional tende a ser vista como uma construção permanente (65%). Também tende a considerar que as atuais ferramentas de TI são adequadas e atualizadas (60%) embora considere como desestruturado o sistema de coleta de informações para o processo decisório estratégico (35%), assim como um baixo índice de incorporação sistemática das melhores práticas gerenciais (20%).

O acesso às informações institucionais, para a alta administração, tende a ser considerado como restrito e sem interação (40%), tendendo a perceber as regras e os procedimentos administrativos com alto nível de estruturação e sistematização (35%). A alta administração tende a considerar que raramente recebe relatórios prospectivos de sua área de atuação (40%), assim como considera que raramente é possível saber de lançamento de novos produtos e serviços da concorrência (60%) na área da Educação Superior.

Os decanos e diretores de cursos tendem a apresentar as seguintes



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



características: não definem claramente uma tendência sobre o grau de estabilidade ambiental das IES (54,29%), com um fluxo de informações insuficiente e restrito (54,29%) para subsidiar o processo decisório estratégico. O Plano Estratégico para eles tende a ser algo pré-determinado (40%), com objetivos e metas organizacionais já definidos e bastante objetivos (37,14%). O processo de criação da estratégia empresarial tende a ser de construção permanente (60%).

Quanto às características das ferramentas de TI, são poucos aqueles que as consideram como obsoletas e restritivas (5,71%), contrariamente àqueles que as consideram adequadas e adaptadas ao momento atual (68,57%). Os decanos e diretores tendem a considerar que o processo de coleta de informações para o processo decisório estratégico é mais sistemático e estruturado (34,28%), e uma tendência para a incorporação de melhores práticas gerenciais (37,14%). Segundo os decanos e diretores o acesso às informações institucionais tende a ser amplo e interativo (40%), assim como as rotinas administrativas tendem a ser altamente estruturadas e sistematizadas (51,23%). Um percentual significativo (42,85%) considera que circulam relatórios prospectivos em sua área de atuação. Por outro lado, quanto ao monitoramento da concorrência, os decanos e diretores de curso tendem a perceber que raramente são capazes de prever o lançamento de novos produtos e serviços na Educação Superior (45,72%).

Em relação aos processos organizacionais, as maiores discrepâncias entre os dois grupos encontram-se nas questões vinculadas à percepção da instabilidade ambiental, em que 35% dos membros da alta administração percebem como sendo estável, enquanto decanos e diretores de curso não demonstram uma tendência para os extremos da escala da avaliação, sendo que 54,29% destes se posicionaram no centro da escala de avaliação.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Quanto à percepção do processo de planejamento estratégico há grandes diferenças, sendo que os dados se invertem entre os grupos, pois a alta administração tende a perceber como um processo interativo e flexível (45%), enquanto os decanos e diretores de curso tendem a considerá-lo como um processo pré-determinado (40%).

Outra discrepância percebida entre os dois grupos está no fato da alta administração considerar que as metas e objetivos da organização já estão determinados e são percebidos como objetivos (55%), índice consideravelmente maior que aquele encontrado entre decanos e diretores de curso (37,14%). Quanto ao acesso às informações institucionais há uma postura diversa entre os dois grupos, sendo que 40% da alta administração tende a considerar o acesso às informações institucionais como restrito e sem interação, enquanto 40% de decanos e diretores tendem a considerá-lo como amplo e interativo.

Quanto à frequência de circulação de relatórios prospectivos na organização, 42,85% de decanos e diretores tendem a considerar que é constante, enquanto, contrariamente, 40% dos membros da alta administração consideram que raramente circulam relatórios prospectivos sobre sua área de atuação.

CARACTERÍSTICAS DOS ATRIBUTOS GERENCIAIS RELACIONADOS À GESTÃO DO TEMPO

O conjunto da alta administração apresenta uma tendência a considerar que as Instituições de Ensino Superior têm uma alta capacidade de previsão de eventos futuros (40%), uma postura mais reativa e conservadora na criação de novos produtos e serviços (50%), não definindo claramente as características das



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



informações formais que circulam na instituição, dispersando significativamente sua percepção entre os extremos da escala da avaliação.

Decanos e diretores tendem a considerar como alta sua capacidade de previsão de eventos futuros (28,57%), com uma tendência ao centro da escala (54,29%), como pró-ativa e prospectiva sua postura na criação de novos produtos e serviços (28,57%), também com tendência ao centro da escala (48,57%), não definindo claramente as características das informações formais que circulam na instituição de maneira semelhante ao conjunto da alta administração.

As maiores discrepâncias entre os dois grupos de análise estão relacionadas às posturas na criação de novos produtos e serviços, sendo que a alta administração tende a ser reativa e conservadora (50%), enquanto decanos e diretores de curso tendem a uma postura pró-ativa e prospectiva (28,57%). Por outro lado, tanto a alta administração (40%), quanto decanos e diretores de curso (28,57%) tendem a perceber como alta sua capacidade de previsão de eventos futuros mostrando um comportamento semelhante nesse atributo gerencial.

CONCLUSÕES

Este artigo apresenta o resultado de pesquisa sobre a contribuição das práticas da Inteligência Organizacional para o processo decisório estratégico de uma instituição sem fins lucrativos de ensino superior, por meio de atributos relacionados às Competências das Pessoas, aos Processos Organizacionais e à Gestão do Tempo. A unidade de análise foi o *campus* Curitiba da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR).

Os itens avaliados nesta pesquisa estão expressos no quadro 01. As maiores discrepâncias entre os dois grupos analisados no que se refere ao



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



atributo gerencial Competência de Pessoas ocorrem nos itens relacionados à disposição ao risco, à disseminação dos resultados do Processo Decisório Estratégico, na avaliação do envolvimento da alta administração no cotidiano da organização, na utilização das ferramentas de TI, no relacionamento com os clientes, na identificação das necessidades de informação, no grau de lealdade dos gestores universitários, no grau de confidencialidade das informações estratégicas dos membros da mantenedora e da reitoria, no repasse de informações entre os setores da organização, na identificação das necessidades de informação e na postura diante de novas oportunidades.

Em relação aos processos organizacionais, as maiores discrepâncias entre os dois grupos encontram-se nas questões relacionadas à percepção da instabilidade ambiental, em que 35% dos membros da alta administração percebem como sendo estável e previsível.

Outra discrepância entre a percepção dos dois grupos da pesquisa refere-se às características do Planejamento Estratégico, pois a alta administração tende a considerá-lo como um processo interativo e flexível (45%), enquanto decanos e diretores de curso tendem a considerá-lo como um processo pré-determinado (40%).

Quanto à frequência de circulação de relatórios prospectivos na organização, 42,85% de decanos e diretores tendem a considerá-la constante, enquanto, contrariamente, 40% dos membros da alta administração consideram que raramente circulam relatórios prospectivos sobre sua área de atuação.

Nos atributos relacionados à Gestão do Tempo, as maiores discrepâncias entre os dois grupos de análise estão na postura de inovação e criação de novos produtos e serviços. A alta administração tende a ser reativa e conservadora (50%), enquanto decanos e diretores tendem a uma postura pró-ativa e



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



prospectiva (28,57%).

REFERÊNCIAS

BELINSKI, Ricardo. **Práticas de inteligência empresarial e processo decisório estratégico em instituições sem fins lucrativos de ensino superior : o caso da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Campus Curitiba**. Curitiba, 2004. 161p. Dissertação (Mestrado em Administração). Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MAGALHÃES, João Caetano Ferraz de. **Relações entre Inteligência Empresarial, Incerteza Ambiental percebida e processo de Interpretação Organizacional: um estudo comparativo de casos**. Curitiba, 2004. 125p. Dissertação (Mestrado em Administração). Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

MILLER, Jerry P.. **O Milênio da Inteligência Competitiva** / Jerry P. Miller e o Business Intelligence Braintrust; trad. Raul Rubenich. Porto Alegre: Bookman, 2002.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ. **Plano Estratégico PUCPR Horizonte 1998 – 2010**. Curitiba: Champagnat, 1998.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ. **PUC EM DADOS**. Curitiba: Champagnat, 2004.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ. **Relatório de Gestão 1998 – 2001**. Curitiba: Champagnat, 2002.

SANTOS, Antônio Raimundo dos, et al. **Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial**. Curitiba: Champagnat, 2001.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem**. 11. ed. São Paulo: Best Seller, 2002.

SIMON, Herbert A. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. 2. ed. rev. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, Karl E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TARAPANOFF, Kira (org.). **Inteligência Organizacional e Competitiva**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2002.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos** / Robert K. Yin; trad. Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.