

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE CAMPINAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO**

**ANTONIO MÁRCIO MENDONÇA DO CARMO**

**AVALIAÇÃO DOS PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO  
COM BASE NA GESTÃO DA INFORMAÇÃO E INTELIGÊNCIA  
COMPETITIVA**

**UM ESTUDO DE CASO DA UNIÃO SOCIAL CAMILIANA**

**SÃO PAULO-SP  
2007**

**ANTONIO MÁRCIO MENDONÇA DO CARMO**

**AVALIAÇÃO DOS PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO  
COM BASE NA GESTÃO DA INFORMAÇÃO E INTELIGÊNCIA  
COMPETITIVA**

**UM ESTUDO DE CASO DA UNIÃO SOCIAL CAMILIANA**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre, ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Pontifícia Universidade Católica de Campinas.

**Área de Concentração:** Administração da Informação.

**Linha de Pesquisa:** Gestão da Informação.

**Orientador:** Prof. Dr. Orandi Mina Falsarella.

**SÃO PAULO-SP  
2007**

**t658.4038 Carmo, Antonio Márcio Mendonça do.**

C287a      Avaliação dos processos de comunicação e informação com base na gestão da informação e inteligência competitiva / Antonio Márcio Mendonça do Carmo. - Campinas: PUC-Campinas, 2007.  
123p.

Orientador: Orandi Mina Falsarella.  
Dissertação (mestrado) - Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Pós-Graduação em Ciência da Informação.  
Inclui bibliografia.

1. Gerenciamento da informação. 2. Universidades e faculdades - Avaliação. 3. Ensino Superior - Avaliação. 4. Concorrência administrativa. 5. Comunicação na educação. 6. União Social Camiliana (Brasil). I. Falsarella, Orandi Mina. II. Pontifícia Universidade Católica de Campinas. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Pós-Graduação em Ciência da informação. III. Título.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE CAMPINAS  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

**Autor (a): CARMO, Antônio Márcio Mendonça do**

**Título: "AVALIAÇÃO DOS PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO COM  
BASE NA GESTÃO DA INFORMAÇÃO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA UM  
ESTUDO DE CASO DA UNIÃO SOCIAL CAMILIANA"**

**Orientador (a): Prof. Dr. Orandi Mina Falsarella**

**Dissertação de Mestrado em Ciência da Informação**

Este exemplar corresponde à redação final da Dissertação  
de Mestrado em Ciência da Informação da PUC-Campinas,  
e aprovada pela Banca Examinadora.

Data: 19/03/2007.

**BANCA EXAMINADORA**

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Orandi Mina Falsarella

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Leocir Pessini

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Ettore Bresciani Filho

Dedico este trabalho a minha família: minha Mãe Terezinha, meu Pai Antonio, meu irmão Rodrigo, minha “filha” Clara e à União Social Camiliana, em especial: Pe. Léo Pessini, Prof. Antonio Celso e Prof. José Bessa Barros, que acreditaram no meu potencial e me fizeram chegar aqui.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, pela oportunidade concedida e por mais um sonho realizado.

A São Camilo de Lellis, que aprendi a pedir discernimento na escrita desta dissertação.

À União Social Camiliana, em especial ao Prof. Dr. Pe. Léo Pessini, Prof. Antonio Celso Pesquini e Prof. José Bessa Barros, pelo apoio e confiança.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Orandi Mina Falsarella, pela paciência e atenção.

Ao meu co-orientador, Prof. Marcos Antonio da Silva, pelo apoio, carinho, incentivo no caminhar e preciosas dicas.

Aos coordenadores do curso de Ciência da Computação do Centro Universitário São Camilo-SP, Prof. Dr. Flavio Guilherme Vaz e Profa. Dra. Rosemeire Aparecida Jerônimo pela amizade e incentivo.

Aos meus amigos, Débora Moraes, Marcelo Azeredo Cornélio, Júlio César Alvarenga e Fábio Silva, pela torcida, incentivo e amizade.

A todos os amigos capixabas e paulistas que, direta ou indiretamente, torceram por mim.

*Que futuro desejamos construir? Como pensar estrategicamente o amanhã de nossa entidade? O crescimento consistente é sempre fruto de muito pensamento e trabalho planejado e nunca mero lance de sorte ou obra do acaso. Poderemos ter instituições preciosas em relação ao amanhã, que devemos acolher, mas o futuro nunca acontece como resultado de um mero exercício de adivinhação, ou como um simples lance de mágica. Sem visão de futuro acabamos sendo gestores bombeiros, sempre assustados, com um extintor na mão, tentando apagar incêndios. O empirismo barato sempre acaba causando danos, enormes prejuízos materiais e humanos.*

*Léo Pessini*

## RESUMO

Nos últimos 11 anos, as Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras sofreram uma série de transformações devido às políticas de abertura do Ensino Superior criadas pelo Governo Federal.

Esta abertura fez com que uma grande massa de alunos voltasse às salas de aula, o que obrigou as IES, em muitos casos, a rever seus posicionamentos, processos comunicacionais e informacionais e buscar novos indicativos de gestão e de avaliação.

A instauração do SINAES – Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior, em 14 de abril de 2004 pelo Estado, institucionalizou dez dimensões avaliativas que começaram a ser seguidas pelas instituições de ensino.

Nesse sentido, este trabalho é um estudo de caso desenvolvido na União Social Camiliana e procura avaliar, por meio dos parâmetros propostos pelo SINAES, como a organização está estruturada no que se refere aos processos de comunicação e informação e, com base nos conceitos de Gestão da Informação e Inteligência Competitiva, propor melhorias.

Esta avaliação foi realizada por meio de dois instrumentos: questionários aplicados e relatórios coletados na Instituição. A partir dela, percebemos que a Gestão da Informação e a Inteligência Competitiva podem auxiliar as IES a lidar com conteúdos informacionais e comunicacionais diversos, contribuindo para melhoria dos processos de gestão e melhor articulação das propostas do SINAES.

Este trabalho propõe melhorias nos processos de comunicação e informação da União Social Camiliana, utilizando-se dos conceitos de Gestão da Informação e Inteligência Competitiva.

**PALAVRAS CHAVE:** SINAES, União Social Camiliana, Informação, Comunicação, Inteligência Competitiva, Gestão da Informação e Avaliação.

## ABSTRACT

In the last 11 years, the Brazilian institutions of higher education passed through several transformations due to the higher education opening politics made by the Federal Government.

This opening made a great number of students come back to the classrooms, which forced the IES, in many cases, to review its positions, information and communication processes, and to search new indicative of management and evaluation.

The instauration by the Brazilian Government of the SINAES - National System of Evaluation of Higher Education in April 14 of 2004 imposed ten evaluatives dimensions that started to be followed by the higher education institutions.

In this direction, this work is a case study developed in the União Social Camiliana and aim to evaluate, through the parameters proposed by the SINAES, how this organization is structured considering the communication and information processes. Improvements are also considered based in the concepts of Information Management and Competitive Intelligence.

This evaluation was made through two instruments: applied questionnaires and reports collected in the institution. As a result of this process, we perceive that the Information Management and Competitive Intelligence can assist the IES to deal with varied information and communication contents, contributing for the improvement of the management processes and leading to match the SINAES requirements.

This work proposes improvements in the communication and information processes in the União Social Camiliana, using of the concepts of Information Management and Competitive Intelligence.

**KEYWORDS:** SINAES, União Social Camiliana, Information, Communication, Competitive Intelligence, Information Management and Evaluation.

## SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO .....	14
1.1 Contextualização do problema .....	14
1.2 Objetivo do trabalho .....	24
1.3 Justificativa.....	24
1.4 Método de pesquisa .....	26
1.5 Organização do trabalho .....	27
 CAPÍTULO 2 - GESTÃO DA INFORMAÇÃO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA. 29	
2.1 Introdução .....	29
2.2 Conceitos básicos .....	30
2.3 Gestão da Informação.....	35
2.4 Inteligência Competitiva .....	37
2.4.1 Sistema de Inteligência Competitiva .....	42
2.4.2 Fatores importantes na construção do SIC .....	44
2.5 Considerações finais sobre o capítulo.....	46
 CAPÍTULO 3 - AVALIAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR .....	49
3.1 Ensino superior no Brasil: cenários e legislação .....	49
3.2 O papel do Estado como mecanismo regulador de qualidade .....	53
3.3 Avaliação Institucional.....	55
3.4 SINAES .....	59
3.4.1 Descrição do SINAES .....	59
3.4.2 Avaliação das Instituições .....	61
3.4.3 Relações entre O SINAES a Inteligência Competitiva e a Gestão da Informação .....	63
 CAPÍTULO 4 - AVALIAÇÃO DOS PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO .....	67
4.1 União Social Camiliana .....	67
4.1.1 Histórico da União Social Camiliana .....	67
4.1.2 Organização da União Social Camiliana .....	70
4.1.3 Avaliação Institucional na União Social Camiliana .....	71
4.2 Coleta de dados .....	73
4.3 Análise dos dados .....	74
4.3.1 Questionário sobre Gestão da Informação.....	75
4.3.2 Questionário sobre Inteligência Competitiva .....	86
4.3.3 Síntese dos questionários e conclusões .....	93
4.3.4 Proposta de melhoria .....	95
4.3.5 Análise dos relatórios sobre a Dimensão 4 do SINAES.....	99
a) Centro Universitário São Camilo - SP.....	100
b) Centro Universitário São Camilo – ES.....	101
c) Faculdade São Camilo-MG.....	102
d) Faculdade São Camilo-RJ.....	102
e) Faculdade São Camilo-BA .....	103
4.3.6 Síntese do relatórios sobre a Dimensão 4 do SINAES .....	103
a) Centro Universitário São Camilo-SP.....	104
b) Centro Universitário São Camilo-ES.....	105

c) Faculdades São Camilo-MG, RJ e BA.....	105
4.3.7    Propostas de melhoria .....	106
<b>CAPÍTULO 5 - CONCLUSÕES E SUGESTÕES DE TRABALHOS FUTUROS..</b>	<b>107</b>
5.1        Conclusão .....	107
5.2        Sugestão de trabalhos futuros .....	109
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>110</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 -	Elementos da Inteligência Competitiva .....	39
Figura 2 -	Ambientes organizacionais .....	41
Figura 3 -	Relacionamento entre monitoramento, interpretação e aprendizado organizacionais.....	45
Figura 4 -	Crescimento do ensino superior brasileiro.....	49
Figura 5 -	Áreas de atuação por segmento educacional.....	70
Figura 6 -	Estrutura organizacional da União Social Camiliana.....	70
Figura 7 -	Gráfico - Conceito de GI.....	75
Figura 8 -	Gráfico - Fases da GI.....	75
Figura 9 -	Fases da GI aplicadas à USC.....	76
Figura 10 -	Gráfico - Uso dos conceitos de GI.....	77
Figura 11 -	Utilização de SI.....	79
Figura 12 -	Gráfico compartilhamento de informações.....	80
Figura 13 -	Gráfico SI integrados à Diretoria.....	81
Figura 14 -	Gráfico - sites e informações.....	82
Figura 15 -	Padronização das informações em um único portal.....	83
Figura 16 -	Gráfico - troca de informações com a Mantenedora.....	83
Figura 17 -	Gráfico - conhecimento sobre IC.....	86
Figura 18 -	Atuação nas fases ou Ciclos da IC.....	87
Figura 19 -	Gráfico - aplicação do conceito de IC.....	88
Figura 20 -	Gráfico - informação do ambiente interno e externo.....	90
Figura 21 -	Gráfico - Missão e Visão organizacional.....	91
Figura 22 -	Síntese do processo de transformação.....	96
Figura 23 -	Centralização de Informações.....	99

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 -	Dimensão 4 do SINAES.....	21
Quadro 2 -	Definição de dado, informação e conhecimento.....	33
Quadro 3 -	Síntese de dado, informação e conhecimento.....	34
Quadro 4 -	Características da GI.....	37
Quadro 5 -	Características da IC.....	46
Quadro 6 -	Relação entre a GI e IC.....	47
Quadro 7 -	Segmentação do ensino superior no Brasil.....	52
Quadro 8 -	Organização das instituições de ensino.....	53
Quadro 9 -	Principais leis regulamentadoras do cenário educacional.....	54
Quadro 10 -	Processos de avaliação do SINAES.....	60
Quadro 11 -	Dimensões do SINAES.....	62
Quadro 12 -	Relação SINAES x GI x IC.....	65
Quadro 13 -	Exemplo do uso da GI e IC no SINAES.....	66
Quadro 14 -	Total de questionários.....	73
Quadro 15 -	Comentários sobre o uso da GI na São Camilo.....	77
Quadro 16 -	Comentários sobre triagens de Informação.....	78
Quadro 17 -	Comentários sobre SI nas unidades.....	81
Quadro 18 -	Comentários sobre SI que possibilitam troca de informação com a Mantenedora.....	84
Quadro 19 -	Comentários sobre a utilização da IC na União Social Camiliana.....	89
Quadro 20 -	Comentários sobre captação de informações do ambiente interno e externo.....	90
Quadro 21 -	Comentários sobre como identificar ameaças vindas de outras organizações.....	93
Quadro 22 -	Pontos fortes e fracos encontrados nos questionários.....	94

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CIC	– Ciclo da Inteligência Competitiva
GI	– Gestão da Informação
IC	– Inteligência Competitiva
INEP Anísio Teixeira	– Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais
PNE	– Plano Nacional de Educação
SI	– Sistema de Informação
SIC	– Sistema de Inteligência Competitiva
SINAES	– Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior
TI	– Tecnologia da Informação
TIC's	– Tecnologia da Informação e Comunicação
USC	– União Social Camiliana

## CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

---

### 1.1 Contextualização do problema

Atualmente segundo o Ministério da Educação (MEC), há no Brasil cerca de 60 milhões de alunos matriculados em todos os níveis de ensino, o que faz com que grande parte de nossa população seja composta de estudantes.

De acordo com a Constituição Federal Brasileira (1988), a Educação é considerada um **bem público** de responsabilidade do Estado e da família. Em seu artigo 205, a Carta Magna versa sobre os “Princípios e Fins da Educação Nacional”:

Art. 205 - A Educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

Uma vez tratada como um **bem**, a Educação deve ser acessível a toda a população, e o poder público - no papel de um dos responsáveis por sua promoção e na tentativa de regulamentar o sistema educacional vigente no país - preocupa-se com fatores como: cursos oferecidos, adequação do perfil dos cursos às necessidades do mercado, estrutura física, corpo docente, qualidade dos cursos e das instituições, entre outros.

O Ensino Superior no Brasil desenvolveu-se significativamente na última década. Braga (2006) nos aponta alguns indícios que tentam explicar esse processo:

- A flexibilização das regras para a abertura de cursos e instituições ocorrida a partir de 1995, no governo Fernando Henrique Cardoso, com o Ministro Paulo Renato Souza.

- A regulamentação da lei que permitiu a existência de IES constituídas por empresas com finalidades lucrativas em 1999.
- A existência de forte demanda reprimida entre os anos de 1996 e 2002.
- A universalização do ensino fundamental e o conseqüente crescimento do ensino médio, também observados no governo Fernando Henrique Cardoso.
- O retorno aos estudos de pessoas oriundas da População Economicamente Ativa (PEA) que já haviam concluído o ensino médio há cinco anos ou mais.

A somatória desses fatores levou um número expressivo de pessoas às IES em busca de formação.

Sob todos os aspectos analisados, a expansão do ensino superior só trouxe benefícios ao aluno e ao país, melhorando o nível educacional da força de trabalho, aumentando a empregabilidade individual desses alunos e gerando centenas de milhares de empregos no setor.

Devido a um aumento significativo de demanda as instituições e o próprio Estado começaram a reavaliar o papel das IES, ou seja: sua visão, capacidade organizacional, cursos oferecidos, demanda, qualidade nos serviços prestados, Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC's) existentes na organização, bem como o comportamento do próprio mercado e em muitos casos dos concorrentes.

As IES e o próprio Estado diante desta nova realidade foram obrigados a promover um movimento revisionista em seus conhecimentos e a reavaliar seus processos organizacionais, pois suas decisões eram em sua maioria embasadas em acontecimentos pretéritos, numa espécie de “*modelo linear*” que projetava o futuro com base no que ocorreu passado.

No atual contexto - em que as mudanças são sentidas a todo momento - compreendemos que este modelo está obsoleto e a necessidade de planejamento torna-se indispensável para qualquer organização.

Planejar num momento de mudanças exige flexibilidade e visão de conjunto, ou seja: torna-se necessário compreender as transformações impostas pela contemporaneidade e ater-se a elas. Nesse sentido, mecanismos que garantam qualidade ao setor educacional brasileiro tornaram-se extremamente importantes e passaram a ser buscados.

Para Morosini e Leite (1997), o surgimento do Estado avaliativo é fundamentado pelas mudanças econômicas e pela preocupação com a oferta de uma formação mais capacitada para os jovens, sobretudo no que tange ao desenvolvimento de habilidades e motivação necessárias aos contínuos desafios que a sociedade contemporânea lhes impõe. Desse modo, foram desenvolvidas metodologias de avaliação, que culminaram com a criação de um modelo de Estado avaliativo, supervisor e atuante no contexto do ensino superior, visando a excelência na Educação.

Segundo Rinalva Cassiano Silva (1995, p.101), em sua obra “Educação: a outra qualidade”:

Educação de qualidade demanda uma política educacional compromissada com a formação de seus alunos, dando-lhes a capacidade de auto-realização. A Educação de qualidade é capaz de enxergar a profissionalização e a sua competência, não como um fim em si mesmo, mas como instrumento de realização da cidadania. Uma política educacional, para ser de qualidade, deve estar voltada para os direitos da população economicamente empobrecida. Esse compromisso só será possível, ou só será viável, se levar em conta, ao discutir a relação entre tecnologia, organização do trabalho e qualificação, a dimensão política da formação profissional. Educação de qualidade é aquela que tem projeto pedagógico compromissado com sua realidade. É aquela que considera a participação do indivíduo no processo de definição dos rumos da sociedade em que vive.

Em nome dessa busca pela qualidade, o governo passou a definir e implementar políticas de grande alcance no âmbito educativo, entre elas o SINAES - Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior, instaurado em 14 de abril de 2004 pelo presidente Luis Inácio Lula da Silva através da lei 10.861:

Art. 1º - Fica instituído o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES, com o objetivo de assegurar processo nacional de avaliação das instituições de Educação superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico

de seus estudantes, nos termos do art. 9º, VI, VIII e IX, da Lei nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996.

O SINAES é mais uma tentativa de mensurar a qualidade dos processos educacionais e de gestão das IES, tendo como mecanismo regulamentador o Estado. O sistema, como veremos adiante, é dividido em dez dimensões avaliativas, que permeiam toda a IES desde o corpo discente ao docente, compreendendo também sua estrutura física, projetos pedagógicos etc.

A função de qualquer sistema é apresentar respostas a determinadas questões. Por isso mesmo, um de seus componentes fundamentais é a **informação**, que passou a ser percebida como *valor*, dada sua possibilidade de se transformar em conhecimento tornando-se, portanto, o principal ingrediente da competitividade. Tal percepção tem levado as IES ao desenvolvimento de **sistemas de informação**, mecanismos responsáveis por buscar essas respostas em suas bases de dados para posteriormente utilizá-las como diferencial competitivo.

Um sistema de informação (SI) pode ser definido como todo sistema utilizado para *prover, criar, armazenar, organizar e recuperar informações*.

Muitas são as definições encontradas para o conceito de “informação” na literatura especializada, podendo ser entendida como “um dado trabalhado que permite tomar decisões” (OLIVEIRA, 1997, p.34); ser relacionada àquilo que “reduz a incerteza” (ROBREDO, 2003, p. 5); ou ainda, como afirma Siqueira (1995, p.23), informação é algo que reduz custos, amplia a diferenciação e altera o escopo competitivo.

Para Tarapanoff (2001) a nova sociedade está pautada na informação e no conhecimento. A autora atribui a seu novo objeto de estudo – a informação – o conceito de “*bem*” ou “*recurso econômico e estratégico*”. Entendida sob esse ponto de vista, a informação torna-se passível de gerenciamento, ou seja: ela passa a poder ser criada, armazenada, organizada, recuperada e disseminada.

Nesse contexto, a IES pode utilizar-se dos parâmetros propostos pelo SINAES para recuperar informações necessárias ao seu desenvolvimento. Desse modo, por meio dos parâmetros de qualidade propostos por esse sistema

avaliativo as IES podem criar sistemas de informação e de gestão da informação que a auxiliem a:

- Acompanhar o mercado, antecipando-se a possíveis problemas, compreendendo e aproveitando tendências futuras.
- Reconhecer, com bastante antecedência, as ameaças e oportunidades a seu desenvolvimento.
- Transformar grandes volumes de dados e informações em conhecimento com valor agregado ao negócio.

A partir dessa nova perspectiva, as IES passaram a compreender a necessidade de adquirir meios para gerenciar esse montante informacional e de buscar informações realmente úteis à geração de vantagens competitivas, como nos lembra Fuld (*apud* CARVALHO, 2000, p. 1): “achar dados certamente não é problema nestes dias, achar o tipo certo de informação é que é”. Isto significa que o grande diferencial para as organizações não consiste somente em possuir informações num volume considerável, mas em buscar a informação realmente necessária e exata, para poder assim disseminá-la.

O maior desafio, pois, encontra-se na recuperação de informações realmente necessárias à IES, na determinação dos requisitos de qualidade e relevância dessa informação e sobretudo no desenvolvimento de modelos e sistemas que suportem e mensurem este volume informacional.

Uma das formas de auxiliar a IES a lidar com os conteúdos informacionais e socializá-los é a **Gestão da Informação (GI)** que conceitualmente trata-se da inter-relação de um conjunto de processos distintos, dentre os quais se destacam (CHOO, 1998):

- Identificação das necessidades informacionais;
- Aquisição de informação;
- Organização e armazenamento da informação;
- Desenvolvimento de produtos e serviços informacionais;
- Distribuição e uso da informação.

Para Tarapanoff (2001), o principal objetivo da GI é identificar e potencializar os recursos informacionais de uma organização, além de ensiná-la a aprender e adaptar-se a mudanças.

A GI pode melhorar os parâmetros do SINAES, trazendo qualidade aos processos e fluxos informacionais, recuperando no tempo oportuno a informação necessária ao processo de tomada de decisão e sistematizando processos.

Outro ponto de destaque é que a busca constante de diferenciais competitivos vivida na atualidade ressaltou o uso do termo “inteligência”. Segundo Gomes e Braga (2001), podemos definir “inteligência” como a informação que possibilita ao executivo tomar decisões, pois fornece um determinado grau de previsão daquilo que poderá causar algum tipo de impacto à organização. Trata-se de um tipo de informação “ativa”, por obrigar o executivo a tomar alguma atitude em resposta à inteligência recebida.

A maioria dos gerentes busca informações que os auxiliem a criar estratégias que promovam o crescimento da organização. A inteligência no mundo dos negócios (MILLER, 2002, p. 45) incorpora a monitoração de uma ampla gama de fatos novos ao longo do ambiente ou mercado externos de uma organização e seus negócios.

Nas organizações, o conceito de inteligência é ampliado, ganhando o nome de “**Inteligência Competitiva**” (IC), referindo-se a implicações com o ambiente do negócio, concorrentes e a questões relativas à própria organização.

Para Miller (2002), IC é o processo de coleta, análise e disseminação da inteligência relevante, específica, no momento adequado, ou seja: de posse da informação e de mecanismos capazes de gerenciá-la, as instituições conseguiriam planejar estratégias eficazes na tomada de decisões, acreditando assim que estas dependem significativamente de informações oportunas, detentoras de conteúdo adequado e confiável, obtidas somente por meio de sistemas, planejamento estratégico, visão corporativa e IC.

Por meio da IC, a IES poderá avaliar com mais segurança seu ambiente interno e externo, analisando qual informação é realmente importante.

Nesse sentido, a IC é mais um mecanismo que aplicado ao SINAES pode trazer vantagens significativas e sustentáveis à IES.

A comunicação é outro fator preponderante neste processo, como nos lembra Le Coadic (1994, p.13) ao afirmar que “a comunicação é o processo intermediário que permite a troca de informação entre as pessoas”. Escarpit (1990 *apud* LE COADIC, 1994, p. 13) conclui o raciocínio afirmando que “a comunicação é um ato, um mecanismo, e a informação é um produto, uma substância, uma matéria”.

Frente a esse panorama, consideramos que as IES ainda têm muito a aprender, uma vez que o processo de comunicação – tanto interno, quanto externo – deve ser melhorado e aprimorado, convergindo os diversos níveis de informação coletados em informações palpáveis e úteis ao gestor pelo uso da GI e IC.

As IES devem saber administrar seus meios de comunicação, de modo a evitar “ruídos” ou inconsistências no fluxo informacional, criando junto aos seus sistemas estruturas comunicacionais (internas e externas) e relações sociais e informais. O processo de comunicação informacional imprimirá a si mesmo a necessidade de ser bem desenvolvido.

Os elementos dos processos de comunicação diferem, sobretudo quanto à audiência, armazenamento, atualidade e autenticidade da informação, orientação, redundância e interatividade (LE COADIC, 1994, p.13).

O SINAES trabalha dez dimensões de avaliação:

- **Dimensão 1:** A Missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional;
- **Dimensão 2:** Perspectiva científica e pedagógica formadora – políticas, normas e estímulos ao ensino, à pesquisa e à extensão;
- **Dimensão 3:** Responsabilidade Social da IES;
- **Dimensão 4:** Comunicação com a sociedade;
- **Dimensão 5:** Políticas de Pessoal, Carreira, Aperfeiçoamento e Condições de Trabalho;

- **Dimensão 6:** Organização e Gestão da Instituição;
- **Dimensão 7:** Infra-estrutura física e recursos de apoio;
- **Dimensão 8:** Planejamento e avaliação;
- **Dimensão 9:** Políticas de atendimento aos estudantes;
- **Dimensão 10:** Sustentabilidade Financeira.

Dentre elas, destacaremos a dimensão número 4, por tratar especificamente da questão da comunicação e da necessidade de GI, conforme explicitado no quadro 1.

**Quadro 1 - Dimensão 4 do SINAES.**

<b>DIMENSÃO 4 – Comunicação com a Sociedade</b>	
<b>Comunicação Interna</b>	
<b>Comunicação Externa</b>	
<b>Indicadores a serem avaliados</b>	<b>Critérios</b>
Canais de comunicação e sistemas de informação (internos e externos)	<p>Há mecanismos para a coleta, sistematização e divulgação das informações;</p> <p>Há indicativos claros de gestão da informação com visão de futuro;</p> <p>Há utilização de serviços de tecnologia da informação e da comunicação, como <i>Internet</i> e <i>Intranet</i>, de tal forma que favoreçam o fluxo de informação e articulação entre as distintas áreas da instituição e colaborem com a tomada de decisão, bem como apresentem funções de acompanhamento e controle;</p> <p>Há consistência e exequibilidade dos mecanismos de comunicação com a comunidade interna e externa, favorecendo a socialização das informações;</p> <p>Existem canais de comunicação e sistemas de informação em bom funcionamento.</p>

Fonte: SINAES - MEC

Através da dimensão 4, o SINAES sistematiza orientações para as IES melhorarem seus processos de comunicação mediante a nova realidade do mercado.

Como pode ser observado, a expansão do Ensino Superior trouxe um grande número de alunos às instituições de ensino e com eles um aumento significativo no número de informações a serem geridas pelas organizações.

A maioria das instituições não estava preparada para esta nova realidade, pois não existiam mecanismos eficientes de gestão que mensurassem e quantificassem este novo volume informacional, criando em muitos casos, problemas de comunicação e fluxos de informação exatamente pela falta de mecanismos eficientes (inclusive SI) que as auxiliassem a esta nova realidade.

Nesse sentido, acreditamos que a GI pode auxiliar as IES a conhecer e reconhecer seus fluxos informacionais e comunicacionais, trazendo agilidade à empresa e melhorando processos de gestão.

Outro fato a ser considerado é que a expansão do ensino superior fez com que as IES (em especial as privadas) começassem a ficar mais atentas ao mercado, tentando identificar variáveis internas e externas que as auxiliassem a entender, ainda que grosso modo, as necessidades dos seus clientes. Neste sentido, acreditamos que a IC pode auxiliar as IES a conhecerem de forma mais eficaz as necessidades do mercado, auxiliando os gestores no processo de tomada de decisão.

Acreditamos que os conceitos de GI e IC aplicados ao SINAES, em especial no que diz respeito à Dimensão 4 – Comunicação com a Sociedade, podem propiciar às IES significativas melhorias no processo informacional, tais como:

- Consistência e exeqüibilidade das propostas de comunicação e SI;
- Socialização e organização das informações;
- Auxílio nos processos de tomada de decisão;
- Antecipação ao mercado.

A GI e a IC podem tornar-se, desse modo, elementos propulsores de desenvolvimento e mudança organizacionais, atuando como fatores

preponderantes no desencadeamento do crescimento da organização e servindo de suporte aos processos de tomada de decisão.

Assim, utilizando-se da informação, do ambiente externo e interno e dos métodos de comunicação e disseminação dessa mesma informação, essas instituições podem seguir na busca de seu objetivo final e maior: **garantir a vantagem competitiva.**

Nosso objeto de estudo, através do qual aplicaremos os conceitos de GI e IC ao SINAES, em especial a dimensão 4, é a União Social Camiliana (USC).

A USC é uma IES privada sem fins lucrativos, criada há 53 anos no Brasil. Possui atualmente mais de 22 mil alunos e está presente em 8 estados brasileiros, atuando nos segmentos da Educação infantil à pós-graduação *strictu-sensu*.

A opção pela utilização da GI e da IC pode ser uma ferramenta de melhoria da Dimensão 4 do SINAES, criando uma IES moderna, atenta às constantes mudanças do mercado e preparada para os desafios impostos pela contemporaneidade e globalização. Além disso, o uso adequado de tais atributos contribuirá para a otimização de seus fluxos informacionais, imprimindo transparência a seus processos de comunicação, maior flexibilidade e interação organizacional, agilidade nos processos de tomada de decisão, sistematização e operacionalização de tarefas.

Através de nosso envolvimento com esta Instituição, de um atento acompanhamento das alterações legais relacionadas à Educação e de uma aprofundada análise das alterações sofridas pela Instituição no decurso de suas mudanças, esperamos compreender o processo de produção e o uso da informação e da comunicação na União Social Camiliana, ainda que reconheçamos que o processo, por seu matiz exequível, é bastante complexo.

## 1.2 Objetivo do trabalho

Este trabalho tem por objetivo avaliar por meio dos parâmetros do SINAES de que forma estão estruturados os processos de comunicação e informação da União Social Camiliana e, com base na GI e IC, propor melhorias.

O trabalho tem os seguintes objetivos específicos:

- Avaliar quais os mecanismos definidos para armazenamento, organização, recuperação e disseminação da informação entre a Instituição Mantenedora e as Instituições Mantidas, procurando indicativos de processos de gestão;
- Avaliar o uso das TIC's como mecanismos facilitadores do fluxo informacional;
- Analisar até que ponto os Sistemas de Informação existentes contribuem para o processo de tomada de decisão;
- Propor melhorias nos fluxos informacionais e de comunicação, tendo como parâmetro o SINAES e utilizando os conceitos de Inteligência Competitiva e Gestão da Informação.

## 1.3 Justificativa

O papel de mecanismo regulador exercido atualmente pelo Estado vem alterando o perfil da IES, pois cada vez mais lhe são exigidos normas e procedimentos que mensurem qualidade e processos de gestão atentos às necessidades da sociedade.

As IES são - constantemente e cada vez mais - desafiadas a se adaptarem a mudanças focadas nas expectativas dos clientes, estratégias competitivas, avanços tecnológicos e políticas governamentais. Aprender a gerir informação gerando vantagem competitiva tornou-se, pois, o grande desafio deste terceiro milênio.

O SINAES surge num contexto de mudanças refletidas pelas alterações legais na área da Educação nos últimos cinco anos, que impulsionaram um grande número de novos alunos para o ensino superior, subindo a procura e aumentando a demanda. Neste sentido, a IES que oferecer melhor qualidade de ensino e estiver mais focada nas necessidades do mercado tenderá a se fortalecer e a ganhar espaço.

Saber trabalhar com a informação e dela extrair conteúdos que conduzam a um avanço dentro desse mercado cada dia mais competitivo tornou-se um desafio a ser encarado de frente por parte dos gestores de IES.

A informação passa a ter *status* de “valor”, sendo vista como o mecanismo propulsor de mudanças, mas para tanto é preciso saber qual informação é realmente necessária e útil organizacionalmente num determinado período.

Surge assim uma crescente demanda pelo desenvolvimento de novos serviços de informação e comunicação, que atendam eficientemente às necessidades das IES. Seu foco está necessariamente na organização das informações por meio de SI, que auxiliem a IES a recuperar, organizar e sistematizar informações.

Não é fácil a tarefa de gerir informações e manter-se competitivo no mercado. Para uma instituição tão complexa quanto a União Social Camiliana – São Camilo, alguns fatores (possuir inúmeras ramificações, diferentes gestores e culturas institucionais diversificadas, por exemplo) dificultam ainda mais o processo de comunicação.

Deste modo, um dos objetivos da GI deve ser o de instaurar uma nova forma de pensar o fazer estratégico e os processos de comunicação, de maneira que a informação seja transparente e irrefutável em todas as células que compõem esta IES, garantindo assim uma circulação eficiente.

Por meio da IC, a União Social Camiliana poderá visualizar de forma mais concreta suas forças, oportunidades, ameaças e fraquezas, avaliando o

ambiente interno e externo da organização, podendo desta forma antecipar-se às mudanças.

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) poderá servir como parâmetro norteador de qualidade, desenvolvendo uma cultura de excelência e melhoria dos processos de gestão, fluxos informacionais e sistemas de informação.

Face às novas exigências estruturais e mercadológicas sinteticamente aqui apresentadas, nosso trabalho se justifica por pretender identificar os principais problemas informacionais e comunicacionais encontrados na União Social Camiliana, tendo como parâmetro o SINAES.

Além disso, pretendemos sugerir alternativas por meio da GI e IC para o aprimoramento dos fluxos informacionais e do fazer estratégico da instituição, acreditando assim contribuir para a melhoria de seus processos de comunicação e informação, visando torná-la mais competitiva, empreendedora e atenta às rápidas mudanças da sociedade.

#### **1.4 Método de pesquisa**

Para a confecção do trabalho de dissertação do curso de Mestrado em Ciência da Informação da Pontifícia Universidade Católica de Campinas, realizaremos inicialmente pesquisas bibliográficas referentes à: GI; informação como vantagem competitiva; IC; e leis federais que regem a Educação superior brasileira, em especial o SINAES. As leituras servirão de apoio conceitual e suporte ao estudo de caso.

Entendemos que esta pesquisa pode ser classificada, segundo a classificação dos tipos de pesquisa propostas por Gil (1996), como descritiva, quanto aos fins, e como estudo de caso, quanto aos meios.

Quanto aos fins, entendemos se tratar de uma pesquisa “descritiva” por visar identificar as características da GI e da comunicação no contexto organizacional da Instituição em análise. Tais características são expostas no

referencial teórico de uma maneira genérica e pretendemos utilizá-las em apoio à operacionalização da leitura e à análise comparativa que serão empreendidas após os resultados obtidos no estudo de caso.

Quanto aos meios, nossa pesquisa é vista como “estudo de caso”. O objeto de estudo é a União Social Camiliana, instituição de ensino superior privada, conforme explicitado na contextualização do problema.

Esta pesquisa de campo avaliará – por meio de questionários aplicados pelo autor e dados coletados pela Diretoria de Avaliação Institucional da São Camilo – de que forma os parâmetros exigidos na dimensão 4 do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior estão sendo executados nas unidades camilianas.

O estudo de caso procurou contemplar o corpo estratégico da organização, composto por suas reitorias, pró-reitorias, diretorias acadêmicas e administrativas, através de questionários e entrevistas do tipo “semi-estruturadas” e dados já coletados pela Diretoria de Avaliação Institucional da organização.

Após a análise dos dados, serão sugeridas melhorias (se for o caso) no processo informacional e de comunicação da União Social Camiliana, com base na GI e IC.

### **1.5 Organização do trabalho**

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos.

No **Capítulo 1**, *Introdução*, abordaremos a contextualização do problema, objetivo do trabalho, justificativa, métodos de pesquisa e organização.

No **Capítulo 2**, *Gestão da Informação e Inteligência Competitiva*, apresentaremos os referenciais teóricos que darão suporte à dissertação de mestrado, descrevendo os principais conceitos sobre: dado, informação, conhecimento, inteligência, GI e IC.

No **Capítulo 3**, *Ensino Superior, Legislação e Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior*, trataremos do que são Instituições de Ensino Superior no Brasil e das principais leis federais que regem a questão da Educação, em especial, o SINAES.

No **Capítulo 4**, *Avaliação dos Processos de Comunicação e Informação*, abordaremos a IES privada que é foco deste trabalho – União Social Camiliana – e discutiremos os diversos aspectos metodológicos da pesquisa, levantando hipóteses embasadas no referencial teórico exposto nos capítulos anteriores. Por meio desta avaliação, pretendemos criar uma proposta de melhoria do processo de comunicação com base na IC e GI, tendo como parâmetro o Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES).

No **Capítulo 5**, *Conclusões e Sugestões de Trabalhos Futuros*, finalizaremos a dissertação, apresentando nossas conclusões e sugestões para trabalhos futuros.

## CAPÍTULO 2 - GESTÃO DA INFORMAÇÃO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

---

### 2.1 Introdução

A crescente informatização das IES tem gerado uma expressiva massa de informações que desafia gestores e estrategistas no que se refere a “**como otimizar e gerenciar os diversos conteúdos informacionais existentes**”.

O cenário competitivo vem experimentando profundas mudanças na última década, o que exige rápidas e contínuas adaptações das instituições para sua sobrevivência e crescimento. A necessidade de competir em um novo ambiente, flexível e integrado; o aprendizado sobre o meio externo; a existência de imensos bancos de dados não integrados na Web e uma grande quantidade de informações inexploradas são fatores que dificultam a tomada de decisão estratégica nas Instituições.

Do mesmo modo, as mudanças nos processos educacionais, a incorporação de novos serviços e a ampliação dos conceitos relativos à gestão organizacional estão reformulando drasticamente o perfil das instituições. A visão estratégica e o planejamento passaram a ser os princípios norteadores de sobrevivência e adaptação aos novos valores gerenciais e cenários da atualidade.

Cabe questionar sobre os papéis exigidos das IES para formar profissionais atuais e futuros, bem como a respeito de suas oportunidades de trabalho e requisitos de qualificação (ROCHA; GRANEMANN, 2003, p. 35).

Nesse novo contexto, emerge a necessidade de se possuir ferramentas eficazes de gestão para auxiliar as IES nos processos de tomada de decisão. Sua escolha deve levar em consideração fatores governamentais, econômicos, de mercado, culturais e tecnológicos, além da relação com clientes, fornecedores e concorrentes, procurando garantir os níveis de qualidade. É preciso saber gerar, prospectar, aplicar e monitorar informação e conhecimento para encarar essa

nova realidade; neste sentido, GI e IC podem auxiliar a IES a gerenciar conteúdos informacionais diversos, melhorando processos de gestão e comunicação.

## 2.2 Conceitos básicos

Antes de definirmos Gestão da Informação e Inteligência Competitiva, é vital que se conceituem alguns termos, tais como: **dado**, **informação**, **conhecimento e inteligência**, palavras que se confundem constantemente, devido à proximidade de seus significados.

De acordo com Miranda (1999), **dado** pode ser definido como um conjunto de registros quantitativos ou qualitativos que, agrupados, organizados e categorizados adequadamente, transformam-se em “informação”.

Moresi (2000, p.18) amplia essa definição ao somar ao conceito de Miranda a questão de seu processamento. O autor argumenta que:

Dados compreendem a classe mais baixa de uma informação e incluem os itens que representam fatos, textos, gráficos, imagens estáticas, sons, segmentos de vídeos analógicos ou digitais, etc. [...] Em suma, dados são sinais que não foram processados, correlacionados, integrados, avaliados ou interpretados de qualquer forma. Esta classe representa a matéria-prima a ser utilizada na produção de informações.

**Informação** pode ser conceituada como dados organizados de maneira útil e significativa, ou seja: deve estar inserida num contexto. Para Wurman (1995, p. 43), esse termo só pode ser aplicado “àquilo que leva à compreensão [...] O que constitui informação para uma pessoa pode não passar de dados para outra”.

De acordo com Buckland (1991), podemos distinguir três significados distintos para o mesmo termo:

- **Informação como processo:** o ato de informar, comunicar algum fato ou ocorrência, transmitir conhecimentos a outras pessoas;
- **Informação como conhecimento:** o que é comunicado, intangível, trazendo a noção da informação como sendo algo que reduz a incerteza;

▪ **Informação como coisa:** refere-se aos objetos, dados e documentos considerados informativos, informações apresentadas de forma tangível, representando aquilo que é manuseado e operado, armazenado e recuperado nos sistemas de informação.

McGarry (1999, p. 4-5) argumenta que a informação possui atributos, ao afirmar que ela pode ser considerada como:

- Um quase sinônimo do termo 'fato';
- Um reforço do que já se conhece;
- A liberdade de escolha ao selecionar uma mensagem;
- A matéria-prima da qual se extrai o conhecimento;
- Aquilo que é permutado com o mundo exterior e não apenas recebido passivamente;
- Definida em termos de seus efeitos no receptor;
- Algo que reduz a incerteza em determinada situação.

McGee e Prusak (1994), por sua vez, fazem uma comparação bastante interessante sobre dados e informação. Para os autores, "informação" são dados coletados, organizados, ordenados, aos quais se atribuem significados e contexto. A informação deve informar, enquanto os dados, absolutamente, não têm esta missão. A informação deve ter limite; os dados em contrapartida podem ser ilimitados. Para que os dados se tornem úteis como "informação" a uma pessoa é preciso que sejam apresentados de tal forma que ela possa relacioná-los e atuar sobre eles. Nesse sentido, os meios de comunicação são entendidos como suporte para transmissão de informação.

McGarry (1999, p. 12) trata a informação como algo que precisa ter alguma forma de "veículo". Este veículo deve possuir um atributo essencial para que a informação possa ser compreendida pelo receptor: deve ser indiscriminável. "Em palavras mais simples, é preciso que o receptor possa distingui-lo dos fenômenos que o cercam".

O conceito de informação de McGarry (1999) preocupa-se com o processo informador → informado, sob a óptica da comunicação para disseminação da informação.

Sua abordagem sobre informação está, portanto, diretamente ligada ao conceito de comunicação que encontramos em Le Coadic (1996, p.13), segundo o qual **comunicação** pode ser entendida como “processo intermediário que permita troca de informações entre pessoas. A comunicação é um ato, um processo, um mecanismo e a informação ou produto de uma substância, uma matéria”.

É possível acrescentar a este conceito a importância dos sistemas como agentes otimizadores do fluxo informacional e dos processos de comunicação no sentido de serem mecanismos facilitadores da disseminação da informação e comunicação. A informação aplicada pode gerar “**conhecimento**”.

Muitos autores se preocuparam em esclarecer a relação entre conhecimento e informação:

Informação e conhecimento estão correlacionados, mas não são sinônimos. Também é necessário distinguir dois tipos de conhecimentos: os conhecimentos codificáveis - que, transformados em informações, podem ser reproduzidos, estocados, transferidos, adquiridos, comercializados etc. - e os conhecimentos tácitos. Para estes, a transformação em sinais ou códigos é extremamente difícil, já que sua natureza está associada a processos de aprendizado, totalmente dependentes de contextos e formas de interação sociais específicas (LASTRES; ALBAGLI, 1999, p.30).

A geração do conhecimento depende da informação, já a coleta de informação relevante requer a aplicação do conhecimento. As ferramentas e métodos aplicados à informação também influem sobre a geração do conhecimento. A mesma informação pode dar lugar a uma variedade de tipos de conhecimento, dependendo do tipo e propósito da análise (BOISOT *apud* ROBREDO, 2003, p.17).

Miranda (1999, p.287), por sua vez, alerta para três diferentes tipos de conhecimentos:

- **Conhecimento explícito** é o conjunto de informações já expressas em algum suporte (livros, documento etc.) e que caracterizam o saber disponível sobre um tema específico;
- **Conhecimento tácito** é o acúmulo de saber prático sobre um determinado assunto, que agrega convicções, crenças, sentimentos, emoções e outros fatores ligados à experiência e à personalidade de quem o detém;

• **Conhecimento estratégico** é a combinação de conhecimento explícito e tácito formado a partir das informações de acompanhamento, agregando-se o conhecimento de especialistas.

Conhecimento também pode ser definido como um conjunto de sentidos que são constantemente bombardeados por estímulos do mundo exterior conforme afirma McGarry (1999). Nossos sentidos “sondam” o meio ambiente. Segundo o autor, todos os dias nos deparamos com uma grande quantidade de informação. Algumas são aceitas e outras não, com base em conhecimentos e experiências anteriores.

A definição de McGarry (1999) é complementada por Le Coadic (1996), ao afirmar que nosso estado de conhecimento sobre um determinado assunto num determinado momento é representado por uma estrutura de conceitos ligados por suas relações (uma imagem de mundo). Quando constatamos uma deficiência ou uma anomalia nesse(s) estado(s) de conhecimento, encontramos em um estado anômalo de conhecimento. Tentamos obter uma informação ou informações que irão corrigir esta anomalia. Disto resultará um novo conhecimento.

O Quadro 2 apresenta a conceituação de dado, informação e conhecimento, na visão de Davenport e Prusak (1998).

**Quadro 2 -** Definição de dado, informação e conhecimento.

<b>DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO</b>		
<b>Dado</b>	<b>Informação</b>	<b>Conhecimento</b>
Simple observação sobre o estado do mundo.	Dados dotados de relevância e propósito.	Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese e contexto.
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Facilmente estruturado;</li> <li>✓ Facilmente obtido por máquinas;</li> <li>✓ Frequentemente quantificado;</li> <li>✓ Facilmente transferível.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Requer unidade de análise;</li> <li>✓ Exige consenso em relação ao significado;</li> <li>✓ Exige necessariamente a mediação humana.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ De difícil estruturação;</li> <li>✓ De difícil captura em máquinas;</li> <li>✓ Frequentemente tácito;</li> <li>✓ De difícil transferência.</li> </ul>

Fonte: (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.18)

Sintetizando as informações apresentadas até aqui, podemos compreender os conceitos de “dado”, “informação” e “conhecimento”, conforme explicitados no Quadro 3:

**Quadro 3** - Síntese de dado, informação e conhecimento.

<b>Dado:</b>	Estrutura quantitativa que não chega a ser organizada de forma a transmitir um significado.
<b>Informação:</b>	Conjunto de dados organizados de forma a terem sentido e valor para o seu destinatário, que interpreta seu significado, tira conclusões e faz deduções a partir deles.
<b>Conhecimento:</b>	Dados e informações organizados e processados para transmitir compreensão, experiência, aprendizado acumulado e técnica.

Fonte: Autor

Com base nas definições de “dado”, “informação” e “conhecimento”, podemos definir **“inteligência”**:

Conhecimento sintetizado e aplicado a uma determinada situação, usado como julgamento e intuição pelo tomador de decisão e visualização completa da situação. Constitui-se numa atividade puramente humana, com base na experiência e intuição, obtida/desenvolvida pela capacidade de síntese (MORESI, 2000, p.19).

Com essa definição, é possível entender inteligência como um conjunto de funções psíquicas que contribuem para o conhecimento, compreensão da natureza das coisas e do significado dos fatos, além de auxiliar no aprendizado e organização dos dados de uma situação, em circunstâncias para as quais de nada servem instinto e hábito. É a capacidade humana de resolver problemas e empenhar-se em processos de pensamento abstrato, desenvolvendo soluções claras e fáceis, tornando assim os processos mais ágeis e capazes de revolucionar as mais diversas áreas.

## 2.3 Gestão da Informação

A GI surge da necessidade de se criar mecanismos que auxiliem os gestores a otimizarem processos informacionais e deles extraírem resultados.

Todas as ações relacionadas à "obtenção da informação adequada, na forma correta, para a pessoa indicada, a um custo adequado, no tempo oportuno, em lugar apropriado, para tomar a decisão correta" (WOODMAN *apud* PONJUAN DANTE, 1998, p.135) constituem o que conhecemos como **Gestão da Informação**.

Para Tarapanoff (2001, p.44) o principal objetivo da GI é identificar e potencializar os recursos informacionais de uma organização e sua capacidade de informação. A autora complementa: "A GI provê a estrutura para o suporte ao crescimento e desenvolvimento de uma organização inteligente, adaptada às exigências e novidades da ambiência em que se encontra".

Gerenciar informação como um recurso organizacional implica primeiramente em verificar as necessidades informacionais dos indivíduos da organização; na segunda etapa prospectar e coletar o que é relevante; em terceiro selecionar (filtrar), organizar, tratar, armazenar; e por último disseminar, transferir e gerar novas necessidades. Torna-se assim necessário buscar metodologias e ferramentas para desenvolver essas atividades de maneira eficiente, a fim de gerar conhecimento e inteligência, visando subsidiar o processo decisório (CARVALHO, 2001).

Pode-se assim compreender que a GI envolve um conjunto de atividades estruturadas, que incluem a obtenção, geração, distribuição e uso da informação. A atividade de gestão representa o controle e gerenciamento do ambiente informacional da organização, incluindo TIC's e a informação propriamente dita, além dos recursos humanos envolvidos em qualquer uma dessas atividades. Ela trabalha essencialmente os fluxos formais da informação e tem como foco o negócio da organização.

São etapas da GI, de acordo com Valentim (2002):

- Prospecção, seleção e obtenção da informação;
- Mapeamento e reconhecimento dos fluxos formais de informação;
- Tratamento, análise e armazenamento da informação utilizando tecnologias de informação;
- Disseminação e mediação da informação ao público interessado;
- Criação e disponibilização de produtos e serviços de informação.

Ponjuán Dante (2004, p. 23, tradução nossa) salienta que a GI de uma organização a obriga a dominar os fatores que a compõem, tais como:

- Os diferentes tipos de informações que se manejam na organização;
- A dinâmica de seus fluxos (representados nos diferentes processos pelos quais transita cada informação);
- O ciclo de vida de cada informação (incluída a gestão da geração da informação, onde quer que ela ocorra); e
- O conhecimento das pessoas acerca do manejo da informação, ou seja: sua cultura informacional.

A GI pode utilizar-se das TIC's para auxiliar a organização a lidar com seus processos informacionais; neste sentido os Sistemas de Informação podem ser uma boa opção para as organizações.

**Sistemas de informação** são conjuntos de elementos inter-relacionados que coletam entrada, manipulam e armazenam processos, disseminam saída, dados, informações e fornecem um mecanismo de *feedback*.

Segundo Batista (2004), o objetivo de utilizar sistemas de informação é a criação de um ambiente empresarial em que as informações sejam confiáveis e possam fluir na estrutura organizacional. Dentro da organização, muitos profissionais que utilizam a informação constantemente acreditam não ter a necessidade de conhecer algumas definições no tocante às informações, o que resulta em excesso de trabalho para eles mesmos.

A integração de um sistema de informação se dá por meio de um conjunto de componentes – automatizados ou não – que armazena, processa e distribui a informação:

A interligação e interação entre os vários elementos que formam um sistema de informação tornam a sua organização e gestão atividades complexas. Os sistemas de informação são implantados para facilitar o alcance de determinados objetivos, principalmente a transformação, de maneira econômica, de dados em informação e posterior conhecimento (LENZI, 2006, p.77).

Uma das funções dos SI é ser uma ferramenta rápida e eficiente no tratamento de dados e informações, desde que acompanhada de processos de gestão, ou seja: qual informação é realmente necessária organizacionalmente.

A GI pode auxiliar as IES nas necessidades e requisitos de informação, classificação, armazenamento, tratamento e apresentação por meio das TIC's, criando produtos e serviços que auxiliem os gestores no uso apropriado e eficiente da informação.

No Quadro 4, apresentamos uma síntese das características da GI.

#### **Quadro 4 - Características da GI.**

<b>GI – Características</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atividades estruturadas de obtenção, geração e uso da informação;</li> <li>- Utiliza-se das TIC's para operacionalizar processos;</li> <li>- Tenta perceber qual a informação que interessa à empresa, definindo estratégias;</li> <li>- Trabalha no nível operacional com sistemas de informação (rotinas) e estratégico, no sentido de conseguir recuperar informações úteis e utilizá-las como vantagem competitiva;</li> <li>- Auxilia nos processos de comunicação internos;</li> <li>- Pode ser melhor compreendida se organizada em etapas: seleção da informação; reconhecimento dos fluxos informacionais; tratamento e análise das informações; disseminação e divulgação.</li> </ul>

Fonte: Autor

## **2.4 Inteligência Competitiva**

A IC é um processo informacional pró ativo que conduz à melhor tomada de decisão, seja ela estratégica ou operacional. É um processo sistemático que visa descobrir as forças que regem os negócios, reduzir o risco e

conduzir o tomador de decisão a agir antecipadamente, bem como proteger o conhecimento gerado.

Tarapanoff (2001, p. 45) entende IC como uma espécie de metodologia:

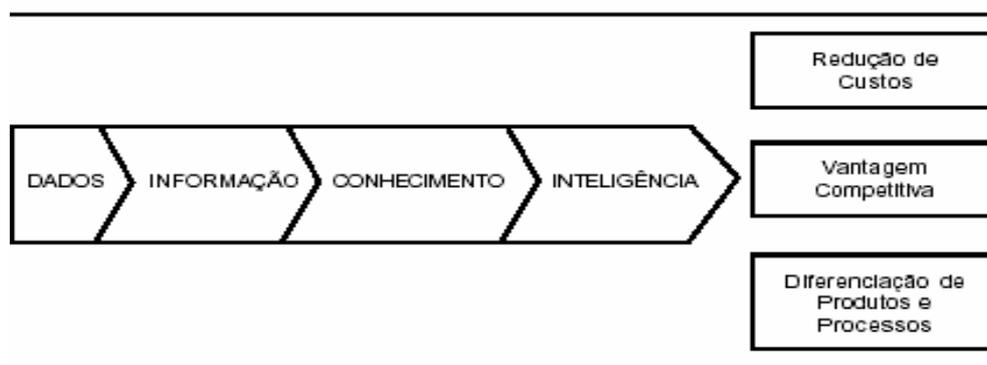
Um conjunto de ferramentas, o qual tem despontado como útil para gestar a informação, é a inteligência competitiva. Na verdade, ela é mais do que isso, é uma nova síntese teórica no tratamento da informação para a tomada de decisão, uma metodologia que permite o monitoramento informacional da ambiência e, quando sistematizado e analisado, a tomada de decisão.

Para Giesbrecht (2000) a IC é vista como um radar que proporciona à organização o conhecimento das oportunidades e ameaças identificadas no ambiente (interno e externo), que poderão instruir suas tomadas de decisões, visando à conquista de vantagem competitiva. É um instrumento de decisão de forma a agregar valor à função de informação.

De acordo com a SCIP – *Society of Competitive Intelligence Professionals* – o processo de inteligência “envolve as atividades de coleta para capturar os dados, a compilação para transformá-los em informação, a análise para garantir o conhecimento, a comunicação e a interpretação aos outros participantes do processo que se traduz na inteligência” (OLIVEIRA; CAVALCANTI, 2002, p.252).

A IC é um processo sistemático de coleta, tratamento, análise de informações sobre a atividade dos concorrentes, tecnologias e tendências gerais de negócios do ambiente econômico, social, tecnológico, científico, mercadológico, visando subsidiar a tomada de decisão e levar a organização a atingir seus objetivos e metas. O produto final da IC é a informação relevante analisada, de interesse para os tomadores de decisão.

Battaglia (1999) sugere os elementos constitutivos da IC, como demonstrado na Figura 1:



Fonte: (BATTAGLIA, 1999 *apud* VALENTIM, 2002, p.209).

**Figura 1 -** Elementos da Inteligência Competitiva.

Ampliando o conceito, Jakobiak (*apud* BATTAGLIA, 1999) atesta que IC é uma atividade de gestão estratégica da informação que tem como objetivo permitir aos tomadores de decisão a antecipação sobre as tendências dos mercados e a evolução da concorrência; detectar e avaliar ameaças e oportunidades apresentadas no seu ambiente, para definirem as ações ofensivas e defensivas mais adaptadas às estratégias de desenvolvimento da empresa.

Para Valentim *et al* (2003), a IC tem o propósito de descobrir oportunidades para o estabelecimento de estratégias:

A inteligência competitiva é o processo que investiga o ambiente onde a empresa está inserida, com o propósito de descobrir oportunidades e reduzir os riscos, bem como diagnostica o ambiente interno organizacional, visando o estabelecimento de estratégias de ação a curto, médio e longo prazo.

Se na definição anterior a IC foi vista como um “processo organizacional”, para outros autores é entendida como “ferramenta”, conforme esclarece Valentim (2004):

A inteligência competitiva organizacional como ferramenta refere-se aos métodos e técnicas de prospecção e monitoramento informacional, bem como às tecnologias de informação utilizadas para tal atividade. A inteligência competitiva organizacional como processo, refere-se a um modelo de gestão que é sistêmico e se transforma a cada momento, bem como busca evoluir de um estado para outro supostamente melhor.

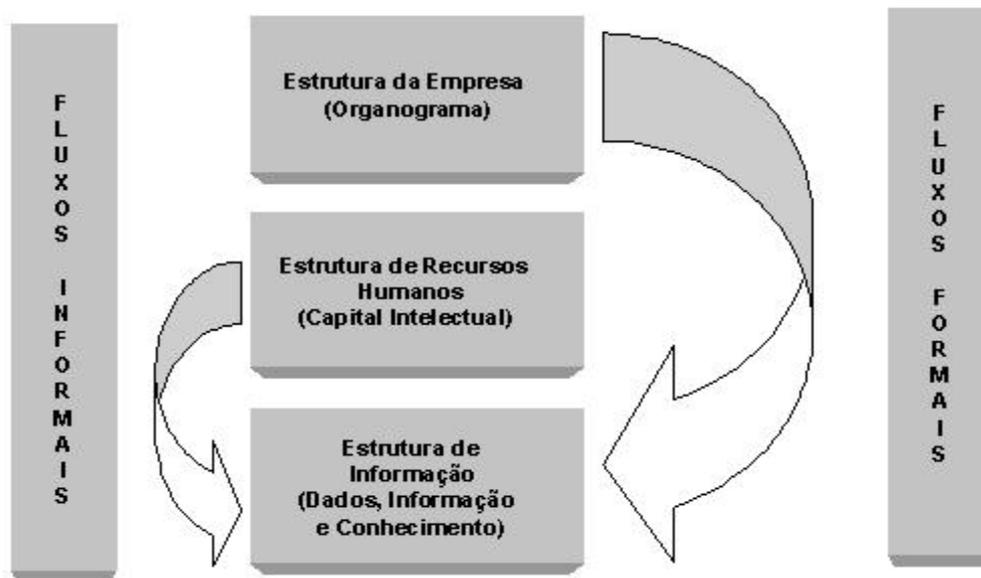
O entendimento da IC como **processo e ferramenta** é fundamental à organização para que, por exemplo, as pessoas desenvolvam suas atividades profissionais, as unidades de trabalho planejem suas ações táticas e operacionais e os setores estratégicos definam suas estratégias de ação de acordo com a movimentação do mercado e competitividade. Como **ferramenta**, no sentido de se criar SI que otimizem estes processos e consigam trazer ao gestor a dinamicidade necessária para a tomada de decisão, agregando assim valor à informação.

A IC pode desse modo alavancar o desenvolvimento da organização por um melhor conhecimento do mercado, aperfeiçoamento das relações internas e aumento na qualidade do planejamento. Contudo, se faz necessário compreender o ambiente organizacional em que a IC estará inserida, por meio do gerenciamento (ou conhecimento) dos ambientes organizacionais.

As organizações, bem como as IES de modo geral, são formadas por três diferentes tipos de ambientes, cujo gerenciamento é de responsabilidade do processo de IC (VALENTIM, 2002):

- **O primeiro** está ligado ao próprio organograma, isto é, às inter-relações entre as diferentes unidades de trabalho, como diretorias, gerências, divisões, departamentos, setores, seções etc. (fluxos formais);
- **O segundo** relaciona-se à estrutura de recursos humanos, ou seja, às relações entre pessoas das diferentes unidades de trabalho (fluxos informais);
- **O terceiro** e último é composto pela estrutura informacional propriamente dita: a geração de dados, informação e conhecimento pelos dois ambientes anteriores.

De acordo com a autora (ibid.), “a partir do reconhecimento desses três ambientes, vide Figura 2, pode-se mapear os fluxos informais de informação existentes na organização, assim como estabelecer fluxos formais de informação para consumo da própria organização”.



Fonte: (VALENTIM, 2002)

**Figura 2 -** Ambientes organizacionais.

A IC lida com conhecimento explícito e tácito, o que poderia ser compreendido de acordo com a figura acima por fluxos formais e informais de informação; é neste ambiente que ela atua, procurando “minerar” informações do ambiente interno e externo, coletando as informações desde sistemas de informações até conversas informais dos seus recursos humanos, apropriando-se da experiência e conhecimento dos mesmos para a obtenção de vantagem competitiva.

Com base nestes fluxos, a informação circula e é coletada em toda a ambiência organizacional (interna e externa) e por fim, depois de coletada, aprimorada e avaliada, é utilizada no processo de tomada de decisão.

Estes fluxos podem ser estruturados por meio de Sistemas de Inteligência Competitiva (SIC).

### 2.4.1 Sistema de Inteligência Competitiva

Os produtos gerados por um SIC podem apoiar as decisões dos níveis estratégico e tático de uma organização.

Para Tarapanoff (2001) a criação e a manutenção de um SIC são asseguradas por uma série de procedimentos que necessitam estar sempre em revisão, dada a constante mutação e flexibilidade de qualquer mercado, seja de informação, bens ou serviços. Alguns destes procedimentos são:

- **Posicionar** o SIC de acordo com o tipo de informação requerida (produção, pesquisa, desenvolvimento, negócio);
- **Definir** custos de operações;
- **Monitorar** informações formais e informais;
- **Estabelecer** redes de especialistas que garantam o seu funcionamento;
- **Validar** as informações coletadas;
- **Elencar**, para cada fator crítico de sucesso indicado pelo usuário que necessita da informação, as fontes que deverão ser utilizadas;
- **Criar** um sistema de apoio de busca de informação que possa ser customizado e que faça estudos de produção de informação e de fontes mais consultadas.

Um SIC, segundo Gomes e Braga (2004), possui cinco etapas distintas. São elas:

1. **Identificação das necessidades de informação:** nesta etapa procura-se identificar as informações oriundas do ambiente interno e externo, analisando forças, oportunidades, ameaças e fraquezas. Por meio desta identificação é possível analisar a informação sob a óptica da estratégia da empresa, de modo a auxiliar o processo de tomada de decisão;

2. **Coleta de Informações:** nesta etapa procura-se realizar as atividades de identificação e classificação das fontes de informação, coleta das informações e seu tratamento;

3. **Análise das Informações:** aqui se faz uma análise de alta qualidade das informações coletadas, cujo foco é o resultado e o planejamento. É considerada uma das fases mais difíceis do ciclo de inteligência. Fernandes et al

(1999) nos diz que nesta fase a pessoa - ou as pessoas às quais cabe analisar o resultado do processamento – deve(m) reunir competências, que vão além das qualificações acadêmico-individuais; o analista necessitará lançar mão de técnicas identificando relações entre dados e informações, pois não adianta buscar respostas para o que já foi respondido. Ele deve ir além e ser o responsável pela transformação de informação em IC;

4. **Disseminação:** É nesta fase que se entrega aos gestores a informação analisada para tomada de decisão e sua posterior disseminação;

5. **Avaliação:** É a apreciação do sistema propriamente dito, em resposta às soluções alcançadas. A avaliação de um SIC é de fundamental importância, pois nesta etapa definem-se melhorias e consolidam-se resultados práticos, adequando o sistema às necessidades da organização e reavaliando o ciclo.

Estas etapas são conhecidas também como “Ciclo da Inteligência Competitiva” e nos auxiliam na elaboração dos SIC, tendo como parâmetros as reais necessidades da organização no que tange aos ambientes interno e externo, fazendo vir à luz dos gestores as forças, oportunidades, ameaças e fraquezas a serem enfrentadas.

Segundo Gomes e Braga (2004) um SIC tem algumas funções específicas:

- Evitar surpresas;
- Reduzir a incerteza na tomada de decisão;
- Olhar mais longe, no futuro;
- Prever as grandes mudanças estruturais da indústria e prevenir surpresas tecnológicas;
- Ter melhor perspectiva da capacidade atual e futura do concorrente e de suas intenções;
- Identificar ameaças e oportunidades;
- Ganhar vantagem competitiva pela redução do tempo de reação;

- Melhorar o planejamento de curto, médio e longo prazos.

#### 2.4.2 Fatores importantes na construção do SIC

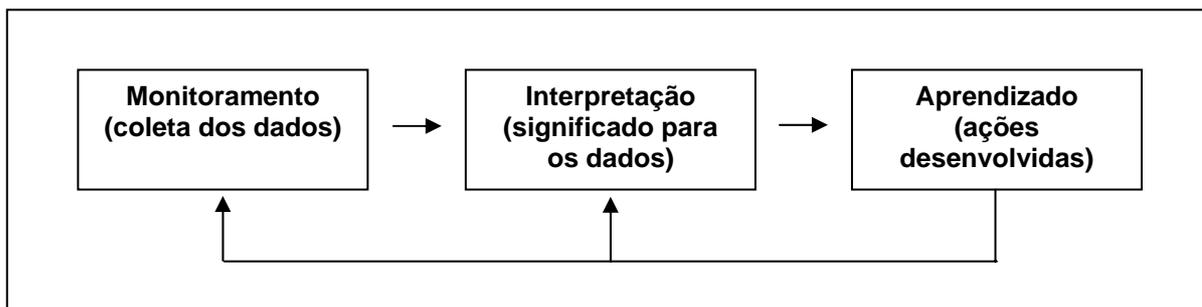
Uma vez definidas as funções do SIC, bem como seus fluxos, pode-se evoluir para a sua construção, atentando-se para alguns fatores importantes (GOMES; BRAGA, 2004):

- **Definição clara da missão:** A definição clara das informações que o sistema pretende buscar, necessárias à tomada de decisão do usuário a que se destinam e do tipo de inteligência que você espera desenvolver são fatores-chave para o sucesso do sistema;
- **Realização de uma auditoria informacional:** Uma auditoria informacional consiste, basicamente, em mapear e identificar fontes de informação espalhadas pela empresa (arquivos, manuais, base de dados, especialistas de cada área etc.) de modo que você possa utilizá-las rapidamente como entrada para o sistema ou, quando necessário, localizar um especialista para auxiliar em alguma análise mais específica;
- **Realização de um marketing interno:** É importante convencer os funcionários da empresa da importância do SIC e da natureza das informações, conquistando, desta maneira, seu comprometimento. É imprescindível que na equipe do sistema haja pessoas que possuam contato direto com outros departamentos da empresa, de modo que o acesso à informação seja facilitado;
- **Providência de incentivo para os funcionários:** Mesmo nas empresas mais motivadas, é preciso mostrar que a gerência reconhece a contribuição do funcionário. Um SIC é uma via de mão dupla, isto é, o funcionário compartilha suas informações e a empresa reconhece sua ajuda.

Um SIC por definição não é um sistema de informação comum; ao contrário, por lidar com fluxos informacionais diversos ele possui uma gama maior de possibilidades de resposta, bem como variáveis de entrada que se alteram e se decodificam de acordo com o cenário apresentado. Nesse sentido, o sistema está em constante aprendizado, tramitando por estágios diferentes, conforme explicitado na Figura 3.

Um SIC, segundo Tarapanoff (2001), pode ser aprimorado através do **Monitoramento Ambiental**, por meio de um Sistema de Interpretação; pode ter três estágios fundamentais: *monitoramento, interpretação e aprendizado*.

A definição de interpretação baseia-se no fato de que organizações executam interpretações acerca de informações (TARAPANOFF, 2001) levando-se em conta o ambiente (interno e externo) e a pessoa que analisa a informação (conhecimento tácito e explícito).



Fonte: (TARAPANOFF, 2001 p. 103).

**Figura 3 -** Relacionamento entre monitoramento, interpretação e aprendizado organizacionais.

O primeiro estágio é o **monitoramento**, definido como o processo de observação do ambiente e fornecimento de dados ambientais aos gerentes. O monitoramento diz respeito à coleta de dados.

A **interpretação** ocorre no segundo estágio, no qual os dados ganham significado. Pode ser também definida como o processo de traduzir eventos e de desenvolver entendimento compartilhado.

O **aprendizado** distingue-se do processo de interpretação por meio do conceito de “ação”: ele envolve uma nova resposta ou uma ação, baseada na interpretação. O aprendizado organizacional define-se como o processo pelo qual o conhecimento é desenvolvido sobre as relações dos resultados das ações: envolve a organização do ambiente. O ato de aprender também fornece novos dados para a interpretação.

Uma questão crítica para o sistema de interpretação refere-se a como estabelecer diferenças entre os receptores de informação altamente especializada

e a interação com o ambiente. Neste sentido, o Monitoramento Ambiental pode se tornar fator crítico de sucesso de um SIC.

A construção do SIC deve ser uma atividade participativa, na qual toda a organização esteja integrada. Os gestores devem estar cientes dos objetivos desse tipo de sistema ao optarem por ele, uma vez que permeará toda a organização.

SIC pode ser uma solução eficiente e inovadora para as organizações. O sistema trabalhará “minerando” os diversos tipos de informação existentes na base de dados formal e informações informais provenientes de  $n$  meios internos e externos; vale ressaltar aqui a importância de se ter uma GI eficiente que propicie ao SIC maiores chances de sucesso.

No Quadro 5, apresentamos uma síntese das principais características da IC:

#### **Quadro 5 - Características da IC.**

<b>IC – Características</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabalha nos fluxos formais e informais de informação;</li> <li>- Visa ao aumento do planejamento;</li> <li>- Objetiva fornecer informações que possibilitem à organização antecipar-se às mudanças (identificando forças, oportunidades, ameaças e fraquezas);</li> <li>- É flexível e está em constante aprendizado;</li> <li>- A IC possui o Sistema de IC (SIC) pode ser compreendido por: Identificar as necessidades, coletar a informação de <math>n</math> meios, analisar a informação, disseminar para a eficiente tomada de decisão e por fim re-avaliar o processo procurando melhorias;</li> <li>- Necessita ou se aplica melhor com o suporte da GI;</li> <li>- Traz para a organização vantagens competitivas, proporcionando um futuro mais planejado.</li> </ul>

Fonte: Autor

## **2.5 Considerações finais sobre o capítulo**

Concluimos que GI e IC podem ser parâmetros norteadores de qualidade e diferenciais competitivos organizacionais. Sua utilização é uma das respostas que vêm sendo dadas pelas organizações, ainda que de forma muito

tímida, como meio de transformação da informação obtida em vantagem competitiva. Ela se dá por meio da busca na qualidade dos processos e de sistemas realmente eficientes que consigam trazer para os gestores a informação necessária e em tempo hábil para o processo de tomada de decisão.

No Quadro 6, apresentamos possíveis relações entre os dois termos.

**Quadro 6 -** Relação entre a GI e IC.

<b>Co-Relações</b>	<b>GI</b>	<b>IC</b>
Dados e Informações	Prospecção, seleção e obtenção da informação. Trabalha com dados e informações armazenados nos sistemas e suportes de informação.	Trabalha com processo que recoleta pedaços de informações que são filtrados, reagrupados e analisados gerando inteligência.
Fluxos	Fluxos formais de informação.	Fluxos formais e informais.
Forma	Atividades estruturadas de prospecção e seleção de informação.	Identifica as necessidades de informação oriundas do ambiente interno e externo.
Utilização de Sistemas	Otimiza os fluxos informacionais (armazenamento, recuperação, acesso e uso) por meio da criação de sistemas.	Utiliza-se dos sistemas existentes e de informações dos recursos humanos para criar novas informações e gerar sistemas de inteligência.
Monitoramento da Ambiência	Monitora o ambiente interno.	Monitora o ambiente interno e externo.
Abrangência	Trabalha nos níveis operacional e estratégico.	Trabalha no nível estratégico.
Atuação	Visa ao controle e otimização interna de processos.	Visa à manutenção do negócio, com base no ambiente externo, bem como a procura de novas oportunidades.
Tomada de Decisão	Auxilia no processo de tomada de decisão.	Auxilia no processo de tomada de decisão.

Fonte: Autor

Através destas ponderações, compreendemos que GI e IC, se trabalhadas organizacionalmente de forma eficiente, poderão auxiliar - e muito - as organizações a obterem um futuro mais planejado, prever e antecipar-se a mudanças e organizar com maior exatidão seus fluxos formais, aproveitando os fluxos informais no processo de inteligência, garantindo assim uma organização

ágil com sistemas de informação eficientes, que consigam efetivamente recuperar a informação no tempo oportuno para a tomada de decisão.

## CAPÍTULO 3 - AVALIAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR

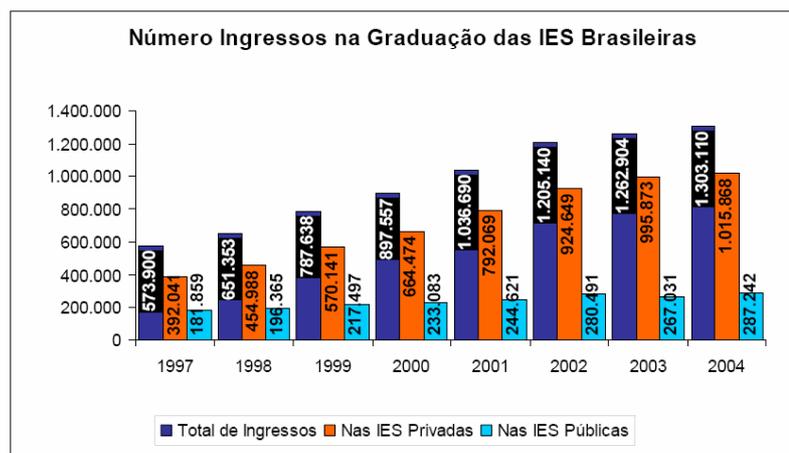
### 3.1 Ensino superior no Brasil: cenários e legislação

Para melhor compreendermos o processo de criação e execução da legislação educacional brasileira por parte das IES, se faz necessário compreender sinteticamente o cenário na qual está inserida.

A passagem de um modelo de desenvolvimento industrial para outro de desenvolvimento informacional aliada à popularização (acesso) do ensino alterou de forma significativa o comportamento das IES e do mercado (alunado) no Brasil.

Nesta nova dinâmica, a capacidade de produzir, interpretar, articular e disseminar os conhecimentos necessários às novas configurações do trabalho e aos conteúdos das ocupações repercutiu sobre o mercado, levando uma significativa massa de clientes às instituições de ensino em busca de formação/especialização, o que aponta para uma preocupação estrutural quanto ao futuro da relação entre Educação, trabalho, instituição de ensino e alunado.

Na Figura 4, podemos observar o crescimento da quantidade de alunos ingressantes no ensino superior no Brasil nos últimos anos:



Fonte: MEC/INEP e Hoper Educacional

**Figura 4 -** Crescimento do ensino superior brasileiro.

Em face deste cenário de grandes mudanças, é vital a criação de mecanismos capazes de mensurar e adaptar qualidade, normas e leis norteadoras da Educação no país.

A **Legislação Educacional Brasileira** vem se adequando às mudanças exigidas pela contemporaneidade e as IES ao longo dos anos têm procurado se estruturar e se organizar, em obediência às diretrizes e às legislações vigentes. O Plano Nacional de Educação (PNE) aprovado no governo do Presidente Luiz Inácio Lula da Silva é um bom exemplo de adequação a essa nova exigibilidade e nos dá uma maior clareza quanto à idéia do papel do ensino superior brasileiro, frente às mudanças do mundo contemporâneo.

Nenhum país pode aspirar a ser desenvolvido e independente, sem um forte sistema de Educação superior, considerando o papel estratégico das universidades para o desenvolvimento econômico e social do país. (...)

A Educação superior brasileira tem a missão estratégica e única voltada para a consolidação de uma nação soberana, democrática, inclusiva, e capaz de gerar a emancipação social (Lei 10.172 de 2001 – Plano Nacional de Educação).

É importante observar que a transformação proposta pelo Estado deixa claro que a missão da Educação Superior no Brasil é estratégica, ou seja: estamos frente a um encargo que supera o presente e se insere num futuro imaginado.

O ensino superior está, desse modo, sendo chamado a transformar-se para enfrentar as novas exigências de qualificação impostas pelas modificações ocorridas com o advento do contexto tecnológico. Tais transformações relacionam-se diretamente às exigências decorrentes das mudanças ocorridas no setor produtivo e normativo - enfatizadoras do papel da ciência e da tecnologia - e têm como norte aproximar a Educação do processo de trabalho.

Tendo em vista o cenário de mudanças em que nos inserimos na atualidade e sua relação com o processo educacional, Arruda (1997, p. 54) afirma:

A Educação superior é fundamental no desenvolvimento deste novo cenário, com a adequação dos currículos às necessidades das empresas, do governo e do país, fatores imprescindíveis para resgatar a defasagem e as contradições existentes hoje em nosso país, bem como assegurar a mobilidade social para cima.

Cientes dessa conjuntura, os mantenedores e dirigentes das instituições de ensino superior buscaram adotar novas posturas que incluem a preocupação constante com **o mercado, o negócio, o consumidor e a gerência dos serviços na busca de qualidade**, o que nos permite detectar a necessidade de um maior foco no cliente e no tipo de serviço oferecido, a fim de responder aos interesses da demanda.

Outro fator de grande relevância é a manutenção dos padrões de qualidade exigidos pelo Estado. Nesse sentido, a Lei de Diretrizes Básicas da Educação Brasileira (LDB – Nº 9.394) nos oferece alguns pontos-chave a partir dos quais podemos nortear um melhor posicionamento para as IES:

I - estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;

II - formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua;

III - incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando ao desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura, e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive;

IV - suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração.

A Educação superior, segundo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, em seu artigo 44, é subdividida em: cursos seqüenciais, de graduação, de pós-graduação (mestrados, doutorados, especializações, aperfeiçoamento e outros) e de extensão, conforme Quadro 7:

**Quadro 7 - Segmentação do ensino superior no Brasil.**

CURSOS SEQÜENCIAIS	Organizados por várias áreas de conhecimento, abertos a candidatos que atendam aos requisitos estabelecidos pelas instituições de ensino e portadores de certificado de nível médio, destinam-se à obtenção ou à atualização de qualificações técnicas, profissionais ou acadêmicas. Compreendem: cursos seqüenciais de formação específica, com destinação coletiva, conduzindo a diploma; cursos seqüenciais de complementação de estudos, com destinação coletiva ou individual, exclusivamente para egressos ou matriculados nos cursos de graduação, conduzindo a certificado.
GRADUAÇÃO	Abertos a candidatos que tenham concluído o Ensino Médio ou equivalente, e tenham sido classificados em processos seletivos. Conferem diploma de bacharel e/ou título específico da carreira pretendida.
PÓS-GRADUAÇÃO	Compreendem os cursos de especialização e outros, abertos a candidatos diplomados em cursos de graduação, que atendam às exigências das instituições de ensino.
EXTENSÃO	Abertos a candidatos que atendam aos requisitos estabelecidos em cada caso pelas instituições de ensino.

Fonte: ALVES (1997, p.18)

O Governo Federal firmou o Decreto de número 3.860, de 9 de julho de 2001, que dispõe sobre a organização do ensino superior. Este decreto foi por diversas vezes modificado, através dos decretos nºs. 3.864/01, 3908/01, 4.914/03 e 5.225/04; contudo, a essência das normas permanece fiel aos princípios da LDB. Dessa forma, a organização do ensino superior passou a ser segmentada em: universidades, centros universitários, faculdades integradas, faculdades e institutos ou escolas superiores (Quadro 8). Há, ainda, a possibilidade de, mediante credenciamentos específicos, ser permitido que organizações não-educacionais ministrem cursos de pós-graduação, presenciais ou à distância.

### Quadro 8 - Organização das instituições de ensino.

<p><b>Universidade</b> - instituição pluridisciplinar de formação de quadros profissionais de nível superior, que se caracteriza pela indissociabilidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão e goza de autonomia financeira, administrativa e acadêmica.</p>
<p><b>Universidade Especializada</b> - instituição organizada por campo do saber, na qual deverá ser assegurada a existência de atividades de ensino e pesquisa em áreas básicas e/ou aplicadas.</p>
<p><b>Faculdade</b> - instituição de Educação superior que ministra um ou mais cursos de graduação, podendo ministrar, também, cursos seqüenciais e de especialização, ou programas de pós-graduação (mestrado e doutorado).</p>
<p><b>Faculdades Integradas</b> - conjunto de instituições ou de unidades de Educação superior, agregadas numa única organização acadêmica, que ministram cursos de graduação, podendo ministrar, também, cursos seqüenciais e de especialização, ou programas de pós-graduação (mestrado e doutorado).</p>
<p><b>Centro Universitário</b> - instituição de Educação superior pluricurricular, que abrange uma ou mais áreas de conhecimento e deve oferecer ensino de excelência, além de oportunidades de qualificação para o corpo docente e da oferta de condições de trabalho acadêmico à comunidade escolar.</p>
<p><b>Centro Universitário Especializado</b> - centro universitário com atuação numa área específica de conhecimento ou de formação profissional.</p>
<p><b>Centro de Educação Tecnológica</b> – instituição especializada, de Educação profissional, pública ou privada, com finalidade de qualificar profissionais nos vários níveis e modalidades do ensino, para os diversos setores da economia e realizar pesquisa e desenvolvimento tecnológico de novos processos, produtos e serviços, em estreita articulação com os setores produtivos e a sociedade, oferecendo mecanismos para a Educação continuada.</p>
<p><b>Centro Federal de Educação Tecnológica (CEFET)</b> - centro de Educação tecnológica mantido pelo governo federal. Em geral, os CEFETs resultam da transformação de Escolas Técnicas Federais (Industriais ou Agrícolas) em instituições de Educação superior, que podem continuar oferecendo ensino básico e técnico.</p>

Fonte: <http://www.ensinosuperior.inep.gov.br/> Acesso em: 12/10/2006

### 3.2 O papel do Estado como mecanismo regulador de qualidade

O Estado, visto como elemento norteador e precursor dos parâmetros que regem a Educação brasileira, busca introduzir nas IES mecanismos de qualidade que visam atender às prerrogativas da comunidade local e global, e orientar na busca do seu desenvolvimento e potencial máximo.

A IES, atenta às exigências governamentais, sociais, culturais e econômicas do seu tempo, deve promover o ajuste mais adequado entre a realidade e o processo educacional, aferindo qualidade na Educação e uma política educacional participativa, educando para a competência e auto-realização.

O **Estado** nos últimos anos vem criando **parâmetros reguladores de qualidade** para as IES e instituindo **leis e portarias** por meio do MEC. O Quadro 09 apresenta um resumo das principais leis vigentes que tratam da questão da qualidade nas IES:

**Quadro 9** - Principais Leis regulamentadoras do Cenário Educacional.

Lei/Data	Conteúdo
Lei nº. 9.131/95	Cria o Conselho Nacional de Educação, a fim de assegurar a participação da sociedade no aperfeiçoamento da Educação nacional. Cria o Exame Nacional de Cursos, destinado a aferir os conhecimentos e competências adquiridos pelos alunos em fase de conclusão da graduação.
Decreto nº 2.026/1996	Institucionaliza o Sistema Nacional de Avaliação e estabelece procedimentos para o processo de avaliação dos cursos e instituições de ensino superior.
Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) nº. 9.394/1996	Cria um novo arcabouço normativo do ensino, a fim de promover a descentralização e a autonomia das escolas e universidades, além de instituir um processo regular de avaliação de ensino.
Lei nº. 10.861/2004	Cria o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES. Extingue o Exame Nacional de Cursos - “Provão”, e cria o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes – ENADE. Determina que a IES deve criar uma Comissão Própria de Avaliação - CPA. <i>Mantém o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP como órgão responsável pela avaliação.</i>

Fonte: Adaptado MEC

Todos esses movimentos de ordem legal alteraram o perfil do ensino superior brasileiro e as características de sua oferta, criando uma preocupação em se implementar uma política de avaliação de qualidade, com diversas nuances, instrumentos e modalidades.

Para Dias Sobrinho (1995, p.39) há três elementos essenciais na definição da qualidade de uma IES:

- Qualidade **não é um conceito absoluto**, mas relativo a um determinado padrão de referência adotado;
- Qualidade implica no estabelecimento de um **sistema de valor**.
- Para se estabelecer um juízo de valor sobre a qualidade do ensino superior é indispensável a introdução de **elementos comparativos**, ao mesmo

tempo em que não se pode avaliar a qualidade de forma parcial, pois o que caracteriza a qualidade acadêmica é o conjunto de atributos que promovem a melhoria do desempenho.

No âmbito dos indicadores de qualidade, os conceitos obtidos pelas IES além de permitirem uma comparação entre elas indicam as principais tendências de mudanças e as estratégias de melhoria de desempenho.

### **3.3 Avaliação Institucional**

Para mensurar sua qualidade, as IES devem utilizar mecanismos específicos de avaliação. Nesse contexto, por necessidade e exigência do Estado, surgiu a Avaliação Institucional.

Ristoff (2003, p. 32-33) enumera as opiniões de vários autores que já discutiram essa questão, com o intuito de afirmar que o conceito de “avaliação” possui diversos elementos constitutivos:

1 - Avaliação é um processo para determinar até que ponto os objetivos educacionais foram realmente alcançados (RALPH TYLER, 1950).

2 – [Avaliação é a coleta de] informações com vistas à tomada de decisões (CRONBACH, 1963).

3 - A investigação sistemática do valor e do mérito de algum objeto (JOINT COMMITTEE ON STANDARDS FOR EVALUATION, 1981).

4 - Avaliação educacional é o estudo concebido e conduzido para ajudar o público a julgar e aperfeiçoar o valor de algum objeto educacional (DANIEL STUFFLEBEAM, 1983 em *Rationality to Ritual*).

5 - A avaliação é uma atividade que tem por função alterar e iluminar a busca de objetivos programáticos (citada por ROBERT FLODEN et al., 1983 em *Rationality to Ritual*).

6 - [É o ] estudo orientado para tomada de decisões. Seu uso deve ser pró-ativo (para aperfeiçoar um programa) e também retroativo (para julgar o seu valor) (STUFFLEBEAM, 1983).

7 - Estudos realizados para determinar se uma dada instituição e seus atores estão aptos a desempenhar as funções sociais para as quais foram designados (STUFFLEBEAM, 1983).

8 - Não existe uma maneira 'correta' de definir avaliação, uma maneira que, se encontrada, poria fim à argumentação sobre como ela deve proceder e quais são os seus propósitos. Entendemos que as definições de avaliação são construtos mentais humanos, cuja correspondência com alguma 'realidade' não é importante e não deve ser importante (EGON GUBA & YVONE LINCOLN, 1989 – Fourth Generation Evaluation).

9 - Avaliação é o processo através do qual se determina o mérito, a importância ou o valor das coisas (MICHAEL SCRIVEN, 1991 – Evaluation Thesaurus).

10 - A avaliação institucional é um empreendimento sistemático que busca a compreensão global da universidade, pelo reconhecimento e pela integração de suas diversas dimensões (DIAS SOBRINHO, 1995, Avaliação Institucional: teoria e experiências).

11 - A avaliação institucional (...) é um empreendimento que busca a promoção da tomada de consciência sobre a instituição. Seu objetivo é melhorar a universidade. A autoconsciência institucional constitui importante subsídio para o processo de tomada de decisão, tanto em nível individual, quanto em nível coletivo, da instituição como um todo, com vistas a seu aperfeiçoamento, e tem como ponto de fundamental importância a intensa participação de seus membros, tanto na forma de encaminhar a avaliação na identificação de critérios e procedimentos, como na avaliação dos resultados (BELLONI, et al., 1995, Avaliação Institucional da Universidade de Brasília).

12 - Como definimos a avaliação e que nome dar a uma avaliação específica são questões que precisam ser discutidas, clarificadas e negociadas. O que não é negociável é que a avaliação esteja baseada em dados (MICHAEL QUINN PATTON, 1997, Utilization-Focused Evaluation).

13 - A avaliação é um processo permanente e um instrumento de aprendizagem organizacional que tem por objetivo apoiar o alcance dos objetivos (SANDRA TRICE GRAY, 1998 – Evaluation with Power).

Como podemos observar, diversos autores se preocupam em definir questões sobre avaliação institucional com nuances bem diferenciadas. Contudo, verificamos algumas características importantes e que se complementam nas citações a respeito da "Avaliação":

- É tomada como um processo, podendo ser vista como o intuito de mensurar até que ponto os objetivos da IES estão sendo alcançados;
- Visa à coleta de dados (valor) para mensurar qualidade (mérito);

- É entendida como meio de aperfeiçoar algo, tendo em vista a necessidade do público;
- Por seu intermédio, as IES conseguem atingir seus objetivos e traçar metas de qualidade;
- Auxilia no processo de tomada de decisão;
- Tem função formativa, pois agrega resultados e auxilia no processo de construção de uma IES mais atenta às necessidades de seu alunado;
- Através dela conseguimos compreender melhor as competências e habilidades da IES;
- Não é encarada como uma ciência exata com postulados fixos, definitivos e imutáveis;
- É uma ação empreendedora;
- Significa tomada de consciência.

Por meio destas reflexões, se instaura uma distinção importante quanto aos possíveis significados da avaliação. Segundo a concepção de Instituição Social, avaliação estabelece a reflexão e o questionamento, ou seja, a produção de sentidos; por outro lado, sob o ponto de vista da organização, a avaliação desempenha mais propriamente a função de controle e regulação, prescindindo de qualquer exercício de reflexão e de interrogação: os sentidos (de eficiência, êxito, lucro e seus meios, como o planejamento organizacional e a administração eficaz) já são dados e se completam em si mesmos.

Para Bordignon (1995) a avaliação institucional constitui-se num “processo de autoconsciência institucional” desvelando causas e determinantes de seus sucessos ou insucessos. Amorim (1992) complementa, nos dizendo que a avaliação precisa se configurar em relação a “algo”, sendo um horizonte a ser atingido, viabilizando a correção de rumos de um dado modelo.

Desenvolver um processo de avaliação institucional é assumir como postulados, além da democracia institucional, da liberdade nas ações e ética no fazer, da articulação dialógica entre qualidade e quantidade e da sensibilidade

institucional para mudança, os seguintes princípios norteadores (MEC – Avaliação Externa de IES):

- **Globalidade**, isto é, avaliação de todos os elementos que compõem a instituição de ensino;
- **Comparabilidade**, ou seja, a busca de uma padronização de conceitos e indicadores;
- **Respeito** à identidade das IES, no que tange à consideração de suas características;
- **Legitimidade**, entendida como a adoção de metodologias e a construção de indicadores capazes de conferir significado às informações, que devem ser fidedignas;
- **Reconhecimento**, por todos os agentes, da legitimidade do processo avaliativo, seus princípios norteadores e seus critérios.

A avaliação, neste sentido, tem sido um poderoso instrumento para tornar as IES mais centradas em si mesmas e ao mesmo tempo voltadas para a contemporaneidade e atentas aos objetivos e interesses do alunado.

A avaliação institucional já foi realizada pelo Estado nos mais diversos programas. Desde a década de 70 busca-se insistentemente uma forma de mensurar a qualidade da instituição de ensino, como podemos notar ao listar as experiências brasileiras em avaliação:

- **1976** – Avaliação Capes;
- **1983** – Programa de Avaliação da Reforma Universitária - Paru;
- **1985** – Grupo Executivo para a Reforma da Educação Superior – GERES;
- **1993** – Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras;
- **1996** – Exame Nacional de Cursos (ENC), Avaliação das Condições de Oferta/Ensino e Avaliação de Centros Universitários;

- **2003** – SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior.

### 3.4 SINAES

O mais recente instrumento criado para avaliação das Instituições de Ensino Superior, o SINAES - Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - tem por meta adequar o ensino superior aos anseios sociais, mantendo em padrões elevados o nível cultural da sociedade. A seguir veremos mais detalhadamente como ele se configura.

#### 3.4.1 Descrição do SINAES

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES surge da necessidade de se possuir *parâmetros* qualitativos e quantitativos para avaliar de forma eficaz as IES.

O SINAES foi publicado pelo Governo Federal, como instrumento de avaliação externa das IES, através da Lei nº. 10.861, de 14 de abril de 2004:

Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES e dá outras providências;

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA:

Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º Fica **instituído** o **Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior SINAES**, com o objetivo de assegurar processo nacional de avaliação das instituições de Educação superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de seus estudantes, nos termos do art. 9º, VI, VIII e IX, da Lei nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. (grifo nosso)

As finalidades primordiais do SINAES segundo o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP, 2005) são:

- Buscar uma melhor qualidade na Educação superior;

- Expandir sua oferta;
- Aumentar permanentemente sua eficácia institucional;
- Efetividade acadêmica e social;
- Promover o aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de Educação superior, por meio da valorização de sua missão e identidade institucional.

O SINAES objetiva imprimir qualidade nas IES, respondendo às necessidades e expectativas da sociedade, melhorando seu desempenho e desenvolvendo uma cultura de qualidade, ensejada por processos avaliativos abertos, públicos e confiáveis.

O SINAES divide-se em três sub-sistemas avaliativos, conforme podemos observar no Quadro 10:

#### Quadro 10 - Processos de avaliação do SINAES

SINAES	Avaliação da Instituição (Auto-Avaliação e Avaliação Externa);
	Avaliação do Desempenho dos Estudantes (ENADE);
	Avaliação dos Cursos de Graduação.

Fonte: MEC – Avaliação Externa de IES

Na perspectiva de constituírem um sistema, estes processos se apresentam ligados e articulados entre si, buscam captar indicadores de qualidade em distintos níveis e enfoques cujos resultados serão analisados de modo sistemático e integrado e oferecem, assim, elementos fundamentais para a avaliação das instituições e do sistema de Educação superior. (MEC – Avaliação Externa de IES)

O foco deste trabalho é a Avaliação da Instituição (auto-avaliação e avaliação externa); contudo, contextualizaremos – de forma sintética – os outros dois processos propostos pelo SINAES. São eles:

- **Avaliação do Desempenho dos Estudantes (ENADE)** - consiste de um exame que, ao avaliar o desempenho do estudante no início e no final do curso, permite analisar os conhecimentos adquiridos ao longo do seu processo de formação.

- **Avaliação dos Cursos de Graduação** - tem por objetivo identificar as condições de ensino oferecidas aos estudantes, em especial as relativas ao perfil do corpo docente, às instalações físicas e à organização didático-pedagógica.

### 3.4.2 Avaliação das Instituições

Segundo explicitado pelo MEC na apostila *Avaliação Externa de Instituições de Educação Superior*, a Avaliação das Instituições visa dar subsídios para a melhoria dos processos institucionais que buscam qualidade. A integração entre avaliação interna e externa parte do pressuposto de que a qualidade de uma IES depende do exercício permanente da auto-reflexão, considerando referentes universais e particulares de qualidade. Desse modo, a avaliação externa está ancorada e tem como principal fonte de informação sobre a IES um sistemático e bem realizado processo de avaliação interna ou auto-avaliação.

O processo de avaliação externa, na perspectiva do SINAES, tem como referências (MEC – Avaliação Externa de IES):

- A concepção de avaliação formativa e emancipatória, cujo objetivo central é o aperfeiçoamento da missão e das atividades das instituições de Educação superior;
- As diretrizes gerais do SINAES e as especificadas no roteiro de auto-avaliação;
- A auto-avaliação da IES, construída com uma visão global e integrada da instituição, de modo a contextualizá-la em sua complexidade e características históricas, em sintonia com os seus objetivos e missão;
- O conjunto de informações fornecidas pela IES na ocasião de seu pedido de credenciamento;
- As informações fornecidas pela IES no momento da solicitação de avaliação externa;
- Informações e dados constantes dos cadastros e censos do MEC;

▪ A observação atenta e isenta de cada avaliador integrante da comissão externa de avaliação.

Sobre a avaliação das IES, o SINAES é composto por dez dimensões avaliativas (Quadro 11) com pesos diferenciados que avaliam diversos quesitos da IES, tais como:

**Quadro 11 - Dimensões do SINAES.**

Dimensão 1:	A Missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional.
Dimensão 2:	Perspectiva científica e pedagógica formadora: políticas, normas e estímulos para o ensino, a pesquisa e a extensão.
Dimensão 3:	Responsabilidade Social da IES.
Dimensão 4:	Comunicação com a sociedade.
Dimensão 5:	Políticas de Pessoal, Carreira, Aperfeiçoamento, Condições de Trabalho.
Dimensão 6:	Organização e Gestão da Instituição.
Dimensão 7:	Infra-estrutura física e recursos de apoio.
Dimensão 8:	Planejamento e avaliação.
Dimensão 9:	Políticas de atendimento aos estudantes.
Dimensão 10:	Sustentabilidade Financeira.

Fonte: MEC – Avaliação Externa de IES

Nossa pesquisa tem como foco a Dimensão 4 – Comunicação com a sociedade, cujos objetivos são:

- Avaliar os canais de informação e comunicação internos (sistemas de informação), detalhando os mecanismos existentes para garantir que a informação favoreça a articulação entre as distintas áreas da instituição e a sociedade;
- Efetuar processos de comunicação com a sociedade (comunidade interna e externa), constituindo-se referência na identificação e solução de problemas de natureza social, técnica, organizacional, econômica, cultural e ecológica.

Numa asserção mais detalhada, podemos afirmar que essa dimensão avaliativa do SINAES busca averiguar se a IES se enquadra nas seguintes

características, necessárias ao estabelecimento e manutenção de níveis de excelência no que diz respeito à comunicação com a sociedade:

- Mecanismos para coleta, sistematização e divulgação das informações;
- Indicativos claros de GI com visão de futuro;
- Utilização de serviços de tecnologia da informação e da comunicação, como Internet e Intranet, de forma a:
  - Favorecer o fluxo de informação e a articulação entre as distintas áreas da instituição;
  - Colaborar com a tomada de decisão;
  - Apresentar funções de acompanhamento e controle.
- Consistência e exeqüibilidade dos mecanismos de comunicação com a comunidade interna e externa, favorecendo a socialização das informações;
- Canais de comunicação e sistemas de informação em bom funcionamento.

Toda prerrogativa da dimensão 4 encontra-se na íntegra no Anexo 1 desta dissertação.

### **3.4.3 Relações entre O SINAES a Inteligência Competitiva e a Gestão da Informação**

O SINAES - como explicitado no referencial teórico - é um sistema avaliativo para mensurarmos qualidade. Se a IES alinhar seus métodos avaliativos aos conceitos de GI e IC apresentados, poderá conseguir vantagens competitivas sustentáveis.

Acreditamos que estes conceitos (GI e IC) podem dinamizar a performance do SINAES, trazendo informações além do esperado e contribuindo assim para que a organização se torne mais atenta às mudanças do mercado,

garantindo melhorias no processo de gestão e uma maior clareza de sua identidade e papel no mercado e na sociedade.

Por meio dos quadros 6 e 7 explicitados anteriormente elaboramos o quadro 12, comparando o SINAES com os conceitos abordados sobre GI e IC:

**Quadro 12 - Relação SINAES x GI x IC.**

<b>Dimensão 4: Comunicação com a Sociedade</b>	<b>Gestão da Informação</b>	<b>Inteligência Competitiva</b>
Coleta, sistematização e divulgação da informação.	Obtenção da informação adequada, na forma correta, para a(s) pessoa(s) indicada(s), a um custo adequado, no tempo oportuno, em lugar apropriado, para tomar a decisão acertada.	Informação efetivamente necessária por meio da avaliação dos ambientes organizacionais (interno e externo).
Mecanismos de garantia e precisão na divulgação da informação e sua periodicidade (portal, jornal, mural, intranet, entre outros).	Disseminação e mediação da informação de forma eficiente ao público interessado.	Elencar as fontes de informação para cada fator crítico de sucesso indicado pelo usuário (fontes de informação).
Indicativos de gestão da informação com visão de Futuro	Avaliação dos sistemas de informação e fluxos informacionais.	Monitoramento informacional da ambiência e, quando sistematizado e analisado, a tomada de decisão.
Serviços de Tecnologia da Comunicação e Informação como Internet e Intranet para garantir que a informação favoreça a articulação entre as áreas distintas da instituição e colaborem com a tomada de decisão bem como funções de controle.	Mapeamento e reconhecimento dos fluxos formais de informação e sua adequação (se necessário) para auxílio no processo de tomada de decisão e melhoria do fluxo informacional.  Criação e disponibilização de novos produtos e serviços de informação	Avaliação dos sistemas de informação, procurando buscar indicativos de inteligência na recuperação de dados (valor da informação) que auxiliem no processo de gestão e controle.
Consistência e exequibilidade dos mecanismos de comunicação fornecendo a socialização das informações.	Avaliação dos fluxos informacionais e comunicacionais, procurando corrigir possíveis falhas no processo de comunicação e socialização das informações.	Espécie de “radar” na busca de informações e processos efetivamente úteis à organização.
Permitir à instituição identificar demandas de mercado e criar processos de diagnóstico de planejamento que fortaleçam sua missão.	Classificação da informação para posterior diagnóstico	Identificação de fluxos formais e informais de informação; avaliação da informação com base na ambiência e na experiência do capital intelectual da organização.
Utilização de meios de comunicação fidedignos que favoreçam à comunidade o acesso à informação	SI equânimes e confiáveis.	Identificação das necessidades de informação da comunidade interna e externa e posteriormente melhoria nos canais de comunicação e SI.

Fonte: Autor

O Quadro 12 tenta, por meio dos parâmetros da dimensão 4 do SINAES, propor indicativos de utilização de GI e IC, transcrevendo possíveis indicativos de respostas de como gestar e prospectar melhor a informação.

Podemos exemplificar para maior compreensão a seguinte situação proposta pelo SINAES por meio do quadro 13:

### Quadro 13 - Exemplo do uso da GI e IC no SINAES

<p><b>DIMENSÃO 4:</b> Serviços de Tecnologia da Comunicação e Informação como Internet e Intranet para garantir que a informação favoreça a articulação entre as áreas distintas da instituição e colaborem com a tomada de decisão bem como funções de controle.</p>
<p>A <b>GI</b> poderia auxiliar a IES por meio de suas fases (prospecção, mapeamento, tratamento e disseminação da informação) a reconhecer deficiências e qualidades na articulação das informações e ainda a criação de SI mais eficientes que tragam a informação necessária (Internet e Intranet), por exemplo, à comunidade.</p>
<p>A <b>IC</b> poderia auxiliar por meio da captação de fluxos formais e informais as reais necessidades da comunidade no que tange à informação externa por meio de uma melhor percepção da ambiência.</p>
<p><b>RESULTADO:</b> Canais de comunicação mais equânimes, com fluxos informacionais coesos e articulados; maior atenção às necessidades da organização e da comunidade; melhoria nos processos de gestão pela melhor identificação das necessidades de informação e comunicação.</p>

Fonte: Autor

Através destas ponderações, podemos compreender que a GI e IC se trabalhadas organizacionalmente poderão auxiliar as IES a encontrar indicativos de futuro e melhoria nos processos de gestão; prever e antecipar-se a mudanças; organizar e compreender com maior exatidão fluxos formais e utilizar-se dos fluxos informais no processo de inteligência, garantindo, assim, uma organização ágil com sistemas de informação eficientes e que consigam efetivamente recuperar a informação no tempo oportuno para a tomada de decisão.

## **CAPÍTULO 4 - AVALIAÇÃO DOS PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO**

---

### **4.1 União Social Camiliana**

Nos próximos tópicos, buscaremos clarificar algumas características importantes acerca da União Social Camiliana, objeto de nossa análise, no que tange à sua distribuição geográfica, histórico, organização, objetivos e avaliação. Desse modo, acreditamos apreender a empresa de uma forma mais totalizante, que inclui desde seus elementos constitutivos e filosofia, até sua posição mercadológica.

#### **4.1.1 Histórico da União Social Camiliana**

A União Social Camiliana (USC) é uma entidade civil, filantrópica, de fins não lucrativos e assistência social, de direito privado, instituída no dia 10 de fevereiro de 1954, na cidade de Santos – SP. Reconhecida como sendo de Utilidade Pública Federal, pelo Decreto de 04 de Julho de 1967, foi devidamente registrada no Conselho Nacional de Assistência Social nos termos do processo original nº. 27854/55, de 27 de abril de 1955.

Atualmente, a entidade dos “Religiosos Camilianos no Brasil” responde pela Educação, prioritariamente na área da saúde. Nas suas primeiras décadas de existência, apresentava um caráter mais assistencial e caritativo, em socorro dos pobres da Baixada Santista. Em 1978, quando sua sede foi transferida para São Paulo, iniciou suas atividades educacionais, assumindo os cursos na área da saúde que, até então, estavam sob a responsabilidade da “Sociedade Beneficente São Camilo”, entidade camiliana pioneira no país, fundada em 17 de julho de 1923.

As atividades educacionais dos camilianos na área da saúde no Brasil iniciaram-se em 1963, como resposta à necessidade premente de suprir os

hospitais com recursos humanos qualificados. Assim, no Hospital São Camilo – SP (Pompéia) instalou-se uma “Escola de Auxiliares de Enfermagem”.

No ano de 1975, surgiu a segunda escola, o “Colégio Técnico da Saúde São Camilo”, com o objetivo de formar técnicos em Enfermagem e Patologia Clínica. O Colégio, que agregou a “Escola de Auxiliares de Enfermagem São Camilo”, atuava nas instalações do então “Instituto Jaçanã de Psiquiatria”. Funcionou durante dois anos naquele local, sendo transferido em 1977 para as instalações do “Centro Hospitalar Dom Silvério Gomes Pimenta”, atual “Hospital São Camilo – Santana”, onde passou a formar também técnicos em Radiologia Médica e em Nutrição. Alguns anos depois, em 1981, foi criado o curso Técnico em Reabilitação – Fisioterapia e Massagem. No mesmo ano, era aberta uma escola de Educação Infantil em Brasília. Tratava-se de projeto pioneiro na América Latina, organizado segundo os padrões da “Organização Mundial do Ensino Pré-Escolar”.

Em 1975, foram criadas em **São Paulo-SP** as “Faculdades Ciências da Saúde São Camilo”, implementando assim o curso de graduação em Nutrição, o primeiro dos camilianos em nível superior no país. Posteriormente, foram instalados os Cursos de Enfermagem, Fonoaudiologia e Administração Hospitalar. No início da década de 90, as Faculdades passaram a ser denominadas “Faculdades Integradas São Camilo”, quando então se transformaram em “Centro Universitário São Camilo”, em 17/11/1997. No mesmo ano, foi adquirido um imóvel para construção do “Campus Pompéia”, no Bairro de Vila Pompéia (SP). Atualmente, a instituição possui mais de **15** cursos de graduação, 3 tecnológicos e cursos de pós-graduação *latu e strictu sensu*.

Em 1989, foram incorporados à USC a então “Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras Madre Gertrudes de São José” e o “ICE – Instituto Cachoeirense de Ensino”, ambos em **Cachoeiro do Itapemirim**, no estado do Espírito Santo. Por autorização do MEC, foram transformados no “Centro Universitário São Camilo - Espírito Santo”, passando a oferecer mais de 15 cursos de graduação, 3 superiores em tecnologia, além de cursos de pós-graduação.

A “Faculdade de Enfermagem Luiza de Marillac”, no **Rio de Janeiro**, que estava sob a manutenção da “Sociedade Beneficente São Camilo”, foi incorporada em 12/10/93 por comodato de 25 anos à “União Social Camiliana”. Após revitalização, em 12/12/2001 foi implantada a “Faculdade São Camilo – RJ”, com os Cursos de Graduação em Administração Hospitalar, Fisioterapia e Pós-Graduação.

Para atender à demanda de Ensino Superior, especialmente na área de Administração Hospitalar e de Gestão da Saúde, foi instalado em **Salvador**, em 01/12/89, o “Centro de Pós-Graduação”. O credenciamento da “Faculdade São Camilo – BA” se deu em 09/09/97 e hoje ela atua no mercado com os cursos superiores de Administração Hospitalar, Administração em Recursos Humanos e Administração Geral, além da Pós-Graduação.

Seguindo uma linha de expansão, a USC instalou em **Belo Horizonte – MG** a “Faculdade São Camilo – MG”, pela Portaria de 25/09/2003, com o Curso de Administração Hospitalar, cursos técnicos e de pós-graduação.

A “Unidade Educacional de **Porto Alegre – RS**” foi instalada em 23/04/97, objetivando ministrar cursos técnicos e de Pós-Graduação.

A “Escola São Camilo de **Brasília**”, atual “Centro Educacional São Camilo – DF” foi incorporada à União Social Camiliana em 20/10/99.

Em 16 de fevereiro de 2001, com a incorporação do então “Círculo Social do Ipiranga” pelos camilianos, foram agregadas à União Social Camiliana / Centro Universitário São Camilo em São Paulo as duas unidades do “Colégio Cardeal Motta”, com cursos na área da Educação Infantil, Ensino Fundamental, Médio e Ensino Profissional.

Em 05 de março de 2005, a USC inaugurou sua oitava unidade educacional, em **Pinhais – PR**, oferecendo cursos técnicos, de pós-graduação e Ensino Médio.

Na Figura 5, podemos conferir as áreas de atuação da União Social Camiliana nas suas unidades:



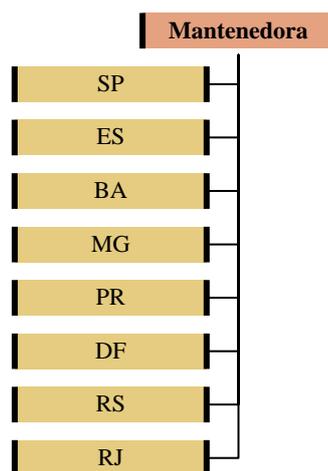
	Bahia	Brasília	Minas Gerais	Rio de Janeiro	Rio Grande do Sul	Espírito Santo	São Paulo	Paraná
<b>infantil</b>								
<b>fundamental</b>								
<b>médio</b>								
<b>Técnico</b>								
<b>Graduação</b>								
<b>Pós-Grad.</b>								

Fonte: União Social Camiliana, out./2006.

**Figura 5 -** Áreas de atuação por segmento educacional.

#### 4.1.2 Organização da União Social Camiliana

De acordo com o estatuto interno da USC, a organização está dividida hierarquicamente em uma empresa mantenedora e oito mantidas, conforme Figura 6:



**Figura 6 -** Estrutura organizacional da União Social Camiliana.

Segundo o INEP, “Mantenedora” e “Mantidas” podem ser entendidas como:

- **Mantenedora:** pessoa jurídica de direito público ou privado, ou pessoa física que provê os recursos necessários para o funcionamento de instituições de ensino;
- **Mantida:** pessoa jurídica de direito público ou privado ou pessoa física ligada a uma Mantenedora.

A função da Mantenedora na USC é fornecer para as mantidas instruções gerenciais e acadêmicas, norteando, assim, o desenvolvimento da organização como um todo.

A função das Mantidas é executar as instruções provenientes da Mantenedora, fornecer relatórios de atividades e estar em consonância com os objetivos da organização. Na Figura 6, anteriormente apresentada, encontramos as 8 unidades Mantidas pela União Social Camiliana.

#### **4.1.3 Avaliação Institucional na União Social Camiliana**

O Projeto Institucional Integrado de Avaliação garante uma estrutura organizativa em 8 unidades educacionais, em diferentes Estados da Federação (Bahia, Distrito Federal, Espírito Santo, Minas Gerais, Paraná, Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro e São Paulo). Cada unidade vem desenvolvendo seu processo avaliativo desde os anos 90 com a constituição de “Comissões Permanentes de Avaliação”. Entretanto, para promover a integração e o desenvolvimento de atividades em rede, em 2002, a União Social Camiliana criou o “Comitê Integrado de Avaliação Institucional – CIAI”, composto por um representante da Mantenedora e pelos coordenadores das “Comissões Permanentes de Avaliação” das diversas unidades camilianas. A coordenação do *CIAI* é de responsabilidade da Diretoria de Avaliação Institucional da União Social Camiliana.

Em consonância com a legislação vigente (Lei 10.861, de 14 de abril de 2004), as “Comissões Permanentes de Avaliação” foram adaptadas às diretrizes do SINAES, institucionalizando as “Comissões Próprias de Avaliação”.

Pautado nas diretrizes e políticas gerais da mantenedora, o *CIAI* tem a função de subsidiar o processo da Avaliação Institucional nas unidades camilianas, sendo suas principais atribuições:

- **Discutir** as diretrizes para a Avaliação Institucional nas unidades camilianas;
- **Sensibilizar** as unidades envolvidas;
- **Organizar** o sistema de coleta e análise de dados em nível de mantenedora;
- **Contribuir** para a construção de instrumentos avaliatórios;
- **Divulgar** resultados e promover discussões em torno da análise dos resultados gerais da mantenedora;
- **Subsidiar** o processo de planejamento da Mantenedora, através das avaliações internas e externas;
- **Garantir** a continuidade do processo avaliativo, através do acompanhamento sistemático das avaliações.

A avaliação institucional de orientação qualitativa e formativa, por se tratar de um processo dinâmico e contínuo, permite responder às perguntas de toda a comunidade. Entendidos isoladamente e fora do contexto da sua produção e execução, as análises quantitativas, as medidas objetivas, os exames, os testes pontuais e somativos, os gráficos, as estatísticas e as relações numéricas são considerados insuficientes. Todavia, como não pode haver qualidade sem quantidade, também não há uma avaliação qualitativa consistente se não considerarmos os dados quantitativos da realidade.

Uma vez consolidada pela legislação vigente, a avaliação - como um dos instrumentos para sustentação da qualidade do sistema de Educação Superior - foi estabelecida pela USC como um instrumento de diagnóstico e de crescimento das diferentes IES por ela mantidas, visando garantir a melhoria da

qualidade do ensino, pesquisa e extensão. É preciso considerar, ainda, que os processos avaliativos internos e externos devem ser concebidos não só como subsídios fundamentais para a formulação de diretrizes para as políticas de Educação Superior como também para a gestão das instituições.

Entende-se, portanto, que a avaliação será sempre uma análise crítica do “fazer” acadêmico e administrativo da IES, cujo objetivo é realizar ações direcionadas à consolidação da missão institucional.

#### 4.2 Coleta de dados

A Coleta de dados ocorreu em duas fases:

- **Fase 1:** Envio de questionário a toda a Diretoria administrativa, acadêmica e à Comissão de Informática da União Social Camiliana, entre os dias 30 de novembro de 2006 e 09 de dezembro de 2006, num total de 20 questionários (vide Quadro 14). As questões envolveram temáticas sobre comunicação, GI e IC e foram criadas com base na Dimensão 4 do SINAES. Os questionários, bem como sua autorização de aplicação, encontram-se no Anexo 2 desta dissertação.

**Quadro 14** - Total de questionários.

Total de Questionários Enviados	Total de Questionários Respondidos
20	13

O total de questionários respondidos corresponde a 65% da amostra.

- **Fase 2:** Dados coletados e registrados na Mantenedora sob a responsabilidade da Diretoria de Avaliação Institucional da União Social Camiliana, *Relatório de Auto Avaliação Institucional das Unidades Camilianas*, sendo utilizadas nesta dissertação somente as questões referentes à Dimensão 4 do SINAES. Os relatórios compreendem a análise das unidades camilianas:

Centro Universitário São Camilo-SP, Centro Universitário São Camilo-ES, Faculdade São Camilo-MG, Faculdade São Camilo-RJ e Faculdade São Camilo-BA.

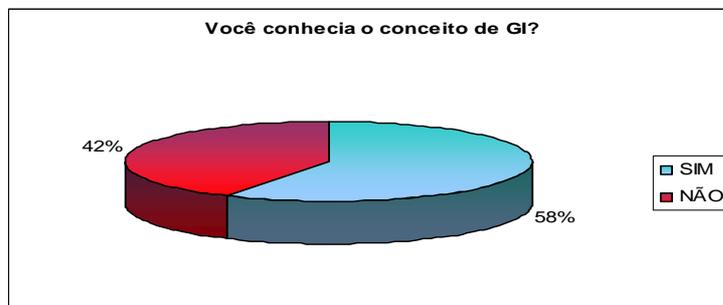
### 4.3 Análise dos dados

Para melhor compreensão dos resultados obtidos, a análise de dados foi dividida em quatro etapas:

- **Etapa 1:** Questionário sobre GI - nesta etapa foram analisadas as respostas dos gestores sobre o questionário enviado; esta análise é seguida de sugestões de melhoria e apontamento dos problemas encontrados quando necessário;
- **Etapa 2:** Questionário sobre IC - nesta etapa foram analisadas as respostas dos gestores sobre o questionário enviado; esta análise é seguida de sugestões de melhoria e apontamento dos problemas encontrados quando necessário;
- **Etapa 3:** Síntese das qualidades e deficiências encontradas no questionário e propostas de melhoria;
- **Etapa 4:** Análise do Formulário de Avaliação Institucional sobre a Dimensão 4 do SINAES, *Relatório de Auto Avaliação Institucional das Unidades Camilianas*, das Unidades Camilianas, ao fim, sugestões e propostas de melhoria;

#### 4.3.1 Questionário sobre Gestão da Informação

- **Pergunta 1:** *Você conhecia o conceito de Gestão da Informação?*

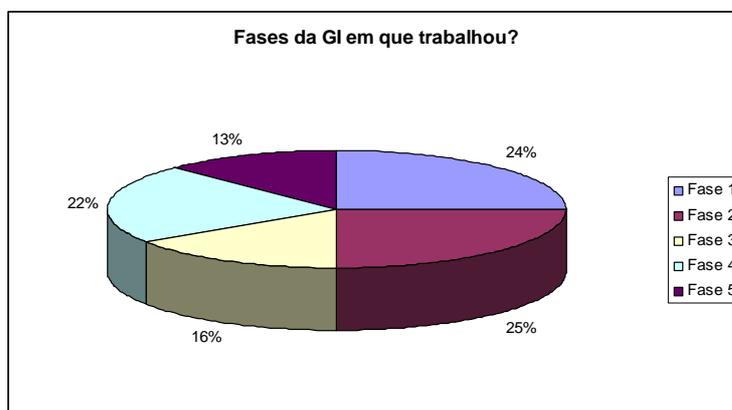


**Figura 7 -** Gráfico - Conceito de GI.

Observa-se que 58% da amostra conhece o conceito de GI.

- **Pergunta 2:** *Que fases da Gestão da Informação você já trabalhou?*

Obtivemos a resposta explicitada na Figura 8:



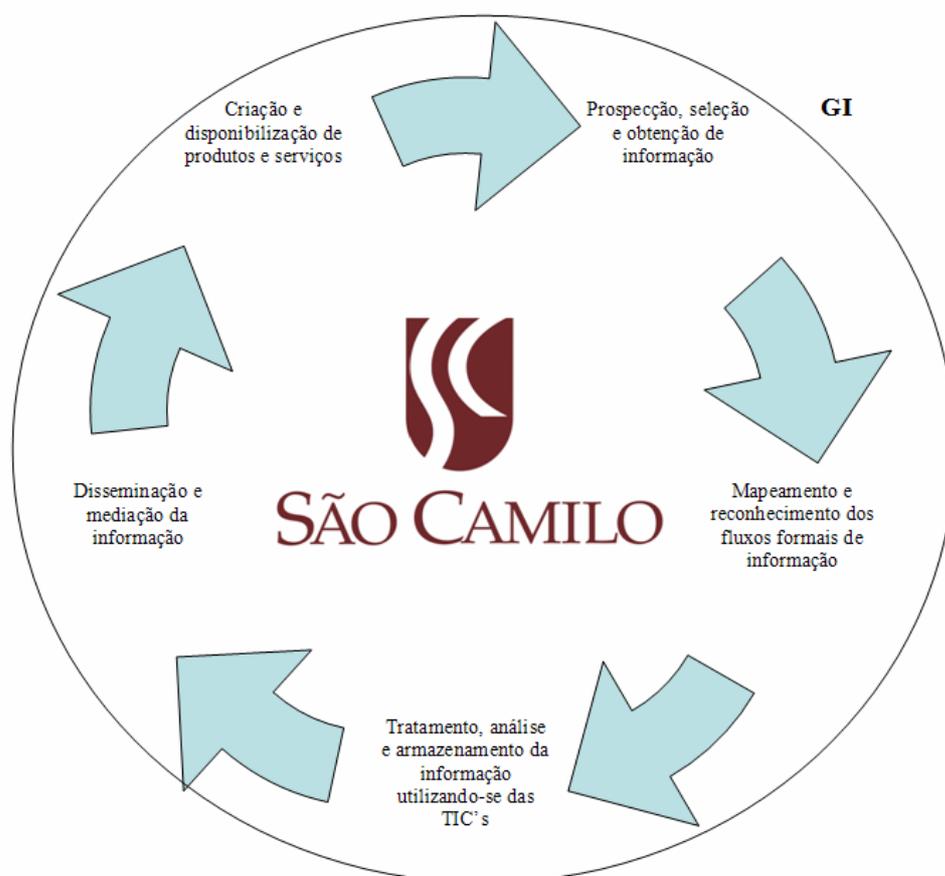
**Figura 8 -** Gráfico - Fases da GI.

Esta questão teve por objetivo avaliar se os gestores – intuitivamente ou não – utilizam as fases que compõem o processo de GI no dia a dia da organização.

Podemos analisar, de acordo com a Figura 8, que a maioria dos gestores da organização já trabalhou em pelo menos duas fases da GI, em especial: Prospecção, seleção e obtenção da informação; e Mapeamento e reconhecimento dos fluxos formais de informação.

O SINAES indica que a IES deve ter mecanismos claros de coleta e seleção das informações para uso da comunidade interna e externa, precisão e divulgação de informação, tratamento e análise da informação.

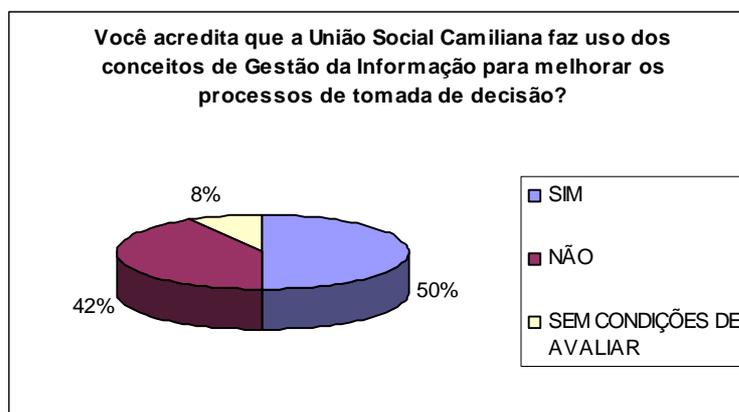
Estes indicativos representam, *grosso modo*, as fases da GI apresentadas no referencial teórico. Conforme observado em nossa pesquisa, há utilização ainda que não articulada das fases da GI na USC. Acreditamos que as fases da GI (Figura 9) conforme aplicadas aos processos organizacionais sempre podem ser avaliadas e reavaliadas.



**Figura 9 -** Fases da GI aplicadas à USC.

▪ **Pergunta 3:** Você acredita que a União Social Camiliana faz uso dos conceitos de GI para melhorar os processos de tomada de decisão?

Obteve-se a seguinte resposta, explicitada na Figura 10:



**Figura 10 -** Gráfico - Uso dos conceitos de GI.

A Figura 10 apresenta certa divisão entre a utilização ou não dos conceitos de GI pela organização. Contudo, 50% dos pesquisados acreditam que a União Social Camiliana utiliza-se da GI para a melhoria dos processos de tomada de decisão.

Nesta questão, foi aberto espaço para comentários (Quadro 15):

**Quadro 15 -** Comentários sobre o uso da GI na São Camilo.

*“Creio que não temos um conjunto de políticas e um sistema que nos permita alimentar e consultar informações que contribuiriam com os processos de tomada de decisão. Atualmente tais conhecimentos encontram-se com cada um dos nossos gestores e centralizados em departamentos.”*

*“Os conceitos são usados de uma maneira ainda não articulada totalmente, principalmente entre as unidades.”*

*“O conceito é usado de maneira ‘parcial’, ou seja, sem conhecer a dimensão e aplicabilidade da gestão deste trabalho em ‘todas suas fases’.”*

*“Entendo que muitas ações são desenvolvidas, porém o conceito nem sempre é observado.”*

*“SIM, A USC busca através das experiências sistematizadas disseminar práticas a suas unidades organizacionais. São exemplos: (1) o programa de ERP em desenvolvimento para os processos administrativos; (2) os projetos de cursos superiores e de pós-graduação integrados; (3) os mecanismos de prospecção de mercado;”*

O percentual relativamente alto de 42% e os comentários deixam implícita a falta de uma política mais articulada de GI vinda da Mantenedora para as Unidades.

▪ **Pergunta 4:** *No seu trabalho são realizadas triagens de informação (seleção) que podem auxiliá-lo no processo de tomada de decisão?*

O resultado desta pergunta mostrou que 75% dos gestores da organização trabalham com triagem e seleção de informações. No Quadro 16, podemos observar alguns comentários sobre esta questão.

#### **Quadro 16 - Comentários sobre triagens de informação.**

*“Integra-se a inteligência a partir das várias unidades. São passos de um projeto de pós-graduação na Mantenedora: Faz-se a (1) prospecção de mercado (apelo do curso), (2) unidade apresenta projeto inicial submetendo às demais, (3) projeto recebe contribuições da rede (4)”.*

*“SIM, mas cabe seguinte comentário: esta condição ocorre somente na utilização do **Sistema Ouvidor**, ou seja, em um ambiente eletrônico de trabalho planejado e desenvolvido para o tratamento específico de informações administradas pela Ouvidoria. De maneira sumária, o referido sistema executa as etapas de recepção, classificação, envio e registro automático dos critérios eleitos pelo usuário e gestor administrativo (Ouvidor), armazenando todas as etapas do histórico dialogado com a Ouvidoria e finalmente cria a possibilidade de gerar um relatório estatístico das movimentações diárias e mensais dos diferentes tipos de ocorrências (informações classificadas) e de seus respectivos “status”: novo, aberto ou fechado. Trata-se, portanto, de um sistema específico de tratamento das informações com efeito documental”.*

*“Somente Sistema Ouvidor. Desconheço outros sistemas, acredito que existam e que foram igualmente desenvolvidos e direcionados para atender necessidades de outras áreas da organização”.*

*“Há alguns processos que podem ser citados, por exemplo: Processo seletivo, SIM, Avaliação Institucional e controle acadêmico”.*

*“Todos os processos acadêmicos passam por este processo.”*

Pode-se observar por meio dos comentários que existem na organização vários processos de triagem de informação. Neste sentido, acreditamos que o conceito de Buckland (1991) sobre os significados de informação (vide página 29 desta dissertação) pode contribuir para que os gestores consigam reconhecer e identificar com mais facilidade os tipos de informação existentes e como tratá-los em suas triagens de informação.

▪ **Pergunta 5:** *Existem sistemas informatizados (sistemas de informação) que auxiliem na seleção, tratamento e análise das informações?*

Obteve-se a seguinte resposta, explicitada na Figura 11:



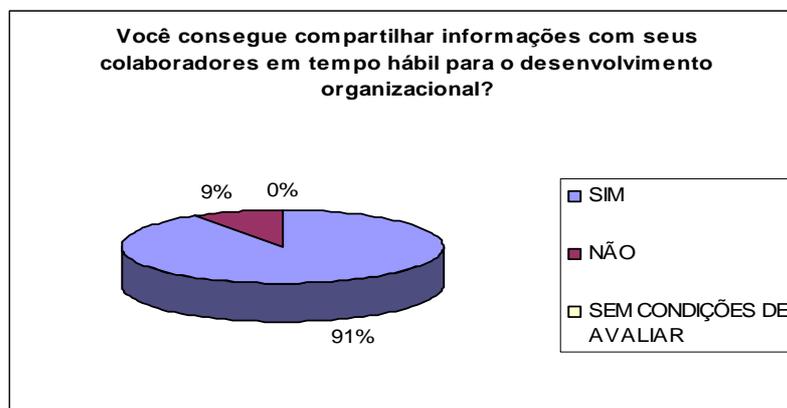
**Figura 11 -** Utilização de SI.

Um dos itens avaliados pelo SINAES é: “Há utilização de serviços de TIC’s que favoreçam o fluxo de informação e articulação entre as distintas áreas da instituição e colaborem com a tomada de decisão?”.

Por meio desta questão e da resposta apresentada na Figura 11, podemos concluir que a União Social Camiliana possui SI para auxílio no tratamento e seleção e análise de informações.

- **Pergunta 6:** *Você recebe informações de seus colaboradores em tempo hábil para o desenvolvimento organizacional?*

Obtivemos a seguinte resposta, explicitada na Figura 12:



**Figura 12 -** Gráfico compartilhamento de informações.

Pode-se observar por meio da Figura 12 que os gestores da União Social Camiliana recebem informações de seus colaboradores em tempo hábil para a tomada de decisão, o que indica que a IES está em bom funcionamento e alinhada com as necessidades dos gestores.

- **Pergunta 7:** *Você consegue compartilhar informações com seus colaboradores em tempo hábil para o desenvolvimento organizacional?*

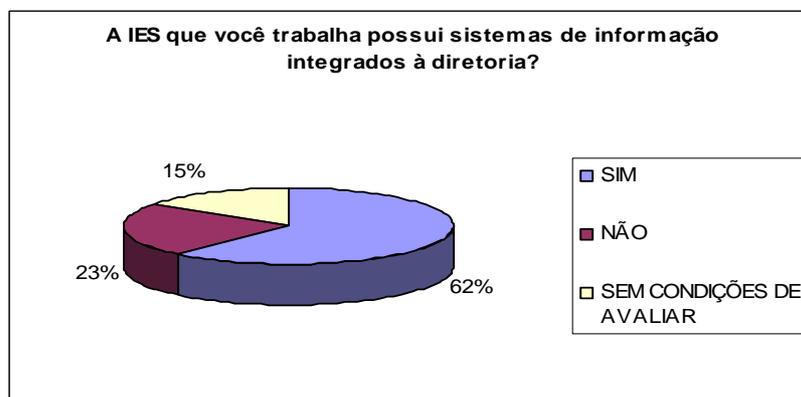
Esta pergunta é o inverso da anterior e, por meio dela, analisamos se há fluxo de informações em todos os sentidos na organização:

- Gestor / organização;
- Organização / gestor;

O resultado foi idêntico ao apresentado na Figura 12, o que nos faz concluir que há comunicação entre as unidades envolvidas.

▪ **Pergunta 8:** *A IES que você trabalha possui SI integrados à disposição da Diretoria?*

A resposta pode ser observada na Figura 13:



**Figura 13 -** Gráfico SI integrados à Diretoria.

Nesta questão podemos observar que a maioria dos gestores possui algum tipo de SI que lhe permita acompanhar informações da unidade. No Quadro 17, podemos identificar que tipos de sistemas são estes.

**Quadro 17 -** Comentários sobre SI nas unidades.

*Sistema Ouvidor, Avaliação Institucional,  
Temos, por exemplo, o sistema acadêmico (de forma ainda parcial).  
ERP Acadêmico da RM Sistemas.*

Percebe-se que a União Social Camiliana caminha no sentido de criar sistemas computacionais que auxiliem a organização no tratamento de informações procurando criar meios de comunicação fidedignos e equânimes.

▪ **Pergunta 9:** *Os sites da IES fornecem às comunidades interna e externa toda a informação necessária sobre a organização?*

A resposta pode ser observada na Figura 14:



**Figura 14 -** Gráfico - sites e informações.

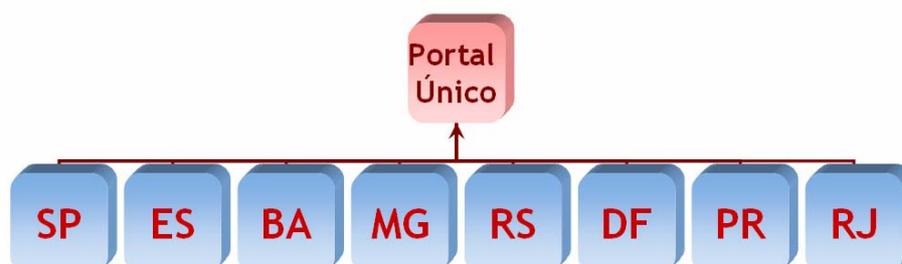
Um dos itens avaliativos do SINAES é a existência de informações que favoreçam a articulação entre a organização e a comunidade nos *sites* organizacionais; desta forma, de acordo com a Figura 14, podemos observar que a União Social Camiliana deve procurar melhorar sua linguagem de comunicação *Web*.

Acreditamos por meio dos estudos realizados sobre a organização que este percentual negativo ocorra devido ao fato da IES estar presente em diferentes estados, com culturas institucionais diversas, fazendo com que os *sites* retratem a identidade local e não a global. Isto justificaria o percentual negativo de 60% no que se refere a fornecer informações à comunidade sobre a organização.

Nossa proposta para este problema é que a USC reúna em um único local toda a informação referente à organização.

Para reunir estas informações a IES poderia utilizar-se das fases da GI para seleção da informação realmente necessária.

Acreditamos que por meio de um único portal, a USC atingirá consistência e exeqüibilidade nos mecanismos de fornecimento e socialização das informações como mostra a Figura 15.

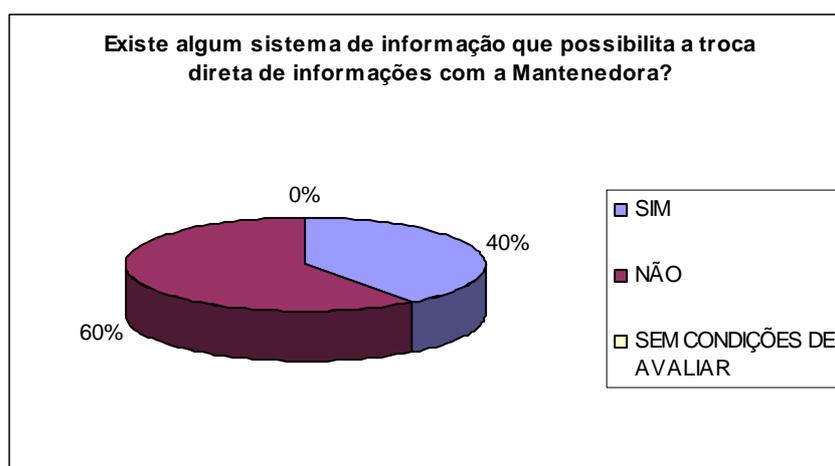


**Figura 15 -** Padronização das informações em um único portal.

Este portal sistematizaria informações e daria uma visão mais totalitária e abrangente sobre a organização.

▪ **Pergunta 10:** *Existe algum sistema de informação que possibilita a troca de informações direta com a Mantenedora?*

A resposta pode ser observada na Figura 16:



**Figura 16 -** Gráfico - troca de informações com a Mantenedora.

A maioria dos gestores disse não haver SI que possibilite troca direta de informações com a Mantenedora, o que pode ser preocupante, pois como observado por alguns respondentes, desde 2004 opera em todas as unidades

camilianas (exceto PR e RS) um sistema integrado de controle e gestão modularizado (financeiro, contábil, estoque e recursos humanos); desta forma, acreditamos que está havendo falhas no processo de comunicação.

O quadro 18 apresenta alguns comentários dos gestores e identifica alguns SI existentes na organização.

**Quadro 18** - Comentários sobre SI que possibilitam troca de informação com a Mantenedora.

*O Portal da Ouvidoria.*

*Ouvidoria, Call Center, Setor de Comunicação.*

*Ainda em desenvolvimento, o sistema gerencial.*

*Estão implantados (ERP) – financeiro, pessoal, estoque, patrimônio e contabilidade.*

O Portal da Ouvidoria [www.saocamilo.br](http://www.saocamilo.br) conforme podemos avaliar é um SI em que as comunidades interna e externa podem fazer críticas, sugestões, elogios e solicitações. Este canal obedece à Dimensão 4 do SINAES, que estipula a criação de ouvidorias para melhoria dos canais de comunicação nas IES. A União Social Camiliana possui uma Ouvidoria Geral localizada em São Paulo e está criando ouvidorias locais nas unidades.

O Sistema gerencial ERP (*Enterprise Resource Planning* - Planejamento de Recursos Empresariais) conforme podemos avaliar é um conjunto de sistemas de informações cuja função é armazenar, processar e organizar as informações geradas nos processos organizacionais, agregando e estabelecendo relações de informação entre todas as áreas de uma organização; este sistema está sendo implantado em fases (financeiro, pessoal, patrimônio, estoque e contabilidade).

O objetivo deste ERP, conforme observado por alguns comentários e nosso envolvimento com a organização durante o desenvolvimento deste trabalho, é centralizar toda a informação da organização em apenas uma base de dados.

Desta forma acreditamos que a União Social Camiliana está em consonância com as propostas do SINAES no que se refere à criação de serviços de TIC's que favoreçam a articulação das informações entre as áreas distintas da instituição e colaborem para a tomada de decisão. A GI pode contribuir para que ocorra com mais facilidade o mapeamento e reconhecimento dos fluxos de informação e disponibilização de novos produtos e serviços de informação.

▪ **Pergunta 11:** *Quais são os canais de comunicação existentes para uso da comunidade interna?*

Os canais de comunicação mais citados foram:

- Jornal São Camilo Educação (impresso);
- Internet;
- Intranet;
- Site da Mantenedora;
- *Clipping* Educacional Camiliano;

Um dos itens avaliativos do SINAES é se existem, na organização, meios de comunicação e informação com periodicidade (jornal, portal, mural, intranet, entre outros).

Percebe-se que a organização possui vários meios de divulgar informações, tanto para a comunidade interna quanto externa. O mais citado foi o *Jornal São Camilo Educação*, que possui tiragem mensal de 13.000 exemplares e é distribuído a todas as unidades.

Abaixo seguem algumas ponderações extraídas de comentários da pesquisa e do nosso envolvimento com a organização durante a realização desta dissertação.

▪ O intuito do Jornal São Camilo Educação é trazer informações sobre a organização como um todo, facilitando a articulação das informações entre as unidades.

- Os *sites* da organização (oito no total) ficam sob a responsabilidade de cada unidade.
- Somente a unidade São Paulo possui *Intranet* para uso dos funcionários.
- O *Site* da Mantenedora, [www.saocamilo.br](http://www.saocamilo.br), aparece como *link* ou “elo de ligação” entre todas as unidades.
- O *Clipping Educacional Camiliano*, disponibiliza semanalmente no *e-mail* dos colaboradores, notícias sobre Educação e a organização.

Podemos concluir que a União Social Camiliana por meio destas iniciativas vem aprimorando seus canais de comunicação em consonância com o SINAES, procurando a integralização e unificação dos processos de comunicação. Podemos perceber, ainda, indicativos claros de GI no que se refere à disseminação da informação de forma eficiente ao público interessado.

#### 4.3.2 Questionário sobre Inteligência Competitiva

- **Pergunta 1:** *Você conhecia o conceito de Inteligência Competitiva?*

A resposta pode ser observada na Figura 17:



**Figura 17 -** Gráfico - conhecimento sobre IC.

Por meio da Figura 17, percebe-se que 55% dos gestores não conheciam o conceito de IC apresentado.

▪ **Pergunta 2:** *Marque as fases da IC que você já trabalhou:*

Esta questão teve por objetivo avaliar se os gestores – intuitivamente ou não – utilizam as fases que compõem o processo de IC no dia a dia da organização.

Mesmo que 55% dos gestores não conheçam o conceito de IC, por meio do referencial teórico exposto aos respondentes, eles puderam reconhecer que se utilizam das fases da IC no seu trabalho.

O resultado pode ser explicitado na Figura 18:



**Figura 18 -** Atuação nas fases ou Ciclos da IC.

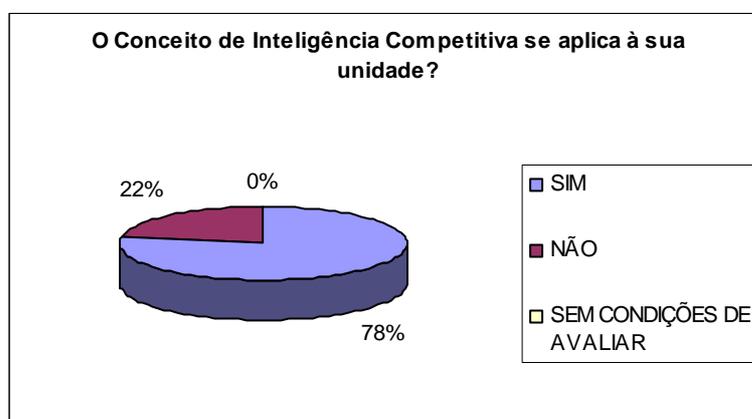
Mesmo que a maioria dos gestores não conheça o conceito de IC, todos, de certa forma, passam ou atuam em pelo menos quatro fases deste processo, em especial as fases de 1 a 4.

- **Fase 1:** Identificação das necessidades de informação;
- **Fase 2:** Coleta de informações;
- **Fase 3:** Análise das informações;
- **Fase 4:** Disseminação das informações;
- **Fase 5:** Avaliação.

O SINAES pede que seja avaliada a captação da imagem pública da IES, com vistas a realimentar os processos de diagnóstico que fortaleçam e reorientem sua missão. Acreditamos que este item pode ser melhor realizado com a utilização da IC e suas fases, garantindo assim a informação efetivamente necessária por meio da avaliação dos ambientes organizacionais.

▪ **Pergunta 3:** *O Conceito de IC se aplica à sua unidade?*

O resultado pode ser explicitado na Figura 19:



**Figura 19** - Gráfico - aplicação do conceito de IC.

Esta pergunta aponta que os gestores aplicam os conceitos de IC nas suas unidades, mesmo sem possuir a conceitualização sobre IC, que acreditamos ter sido adquirida por meio deste trabalho.

▪ **Pergunta 4:** *Você acredita que os conceitos de IC podem melhorar/aperfeiçoar os processos de comunicação existentes na organização?*

Em sua totalidade, 100% dos gestores acreditam que a IC pode vir a contribuir para melhoria dos processos de comunicação da organização, trazendo variáveis dos ambientes interno e externo, valorizando do capital humano e investimento em TIC's para criação de sistemas.

No Quadro 19, podemos observar alguns comentários sobre esta questão:

**Quadro 19 - Comentários sobre a utilização da IC na União Social Camiliana.**

*“Criando a estrutura necessária para a aplicação dos conceitos e preparando a instituição para a mudança cultural que tal implantação poderia causar.”*

*“Considero que os processos de comunicação deveriam estar como prioridade nas melhorias possíveis da instituição; sendo assim, a implantação de um SIC seria também importante para o processo de comunicação, que é um dos seus requisitos. A melhoria aconteceria, em primeiro plano, com a sua organização e sistematização.”*

*“A utilização da Inteligência Competitiva pode auxiliar a análise de dados”*

*“A IC contribuiria para a sistematização do fluxo de informações.”*

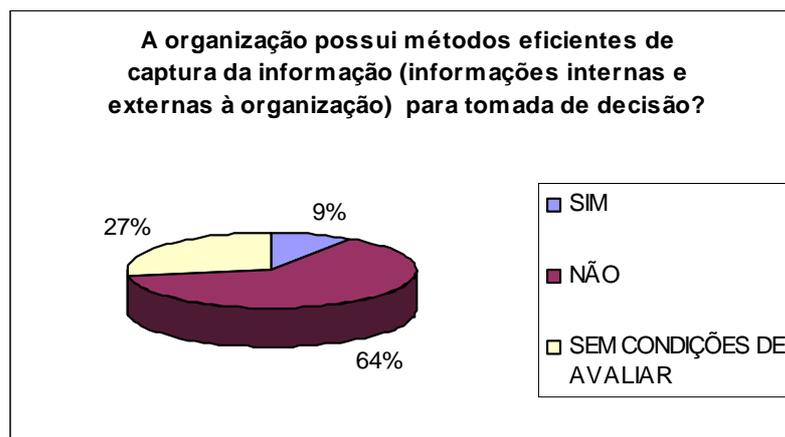
*“É necessário primeiro que tais conceitos sejam incorporados ao fazer da organização em nível estratégico, porém a aplicação prática de IC deve estar diretamente relacionada ao fazer do setor de comunicação em consonância com o de TI.”*

*“A IC atuaria no desenvolvimento das seguintes atividades: (a) radar – estar atento à arena competitiva; (b) no equacionamento de problemas; (c) na proposição de soluções; (d) no desenvolvimento da inovação de produtos (cursos).”*

Percebe-se por meio dos comentários dos gestores que a IC pode contribuir, e muito, para um novo fazer organizacional, criando nos seus colaboradores uma efetiva cultura de colaboração, atenção às variáveis internas e externas e funcionando como um “radar” organizacional, no sentido de identificar com agilidade: forças, oportunidades, ameaças e fraquezas trazendo a informação efetivamente necessária por meio da avaliação dos ambientes organizacionais.

▪ **Pergunta 5:** *A organização possui métodos eficientes de captura da informação (interna e externa) para tomada de decisão?*

Um percentual de 64% dos gestores acredita que não (Figura 20), ou seja, a organização não possui métodos de captura de informação interna e externa.



**Figura 20 -** Gráfico - informação do ambiente interno e externo.

Neste sentido, a União Social Camiliana deve procurar melhorar sua percepção para o ambiente externo.

No Quadro 20, observamos algumas opiniões dos gestores sobre este item:

**Quadro 20 -** Comentários sobre captação de informações do ambiente interno e externo.

*“Por meio da Avaliação Institucional e permanente, consegue-se ter informações do ambiente interno. Falta-nos meios para capturar a informação externa;”*

*“Avaliação institucional, caixa de sugestões, ‘fale conosco’ são formas utilizadas para captação de informação;”*

*“A IES não tem pessoal suficientemente preparado (formalmente) para exercer com plenitude esta tarefa;”*

Acreditamos que a organização deva massificar seus esforços, de forma a buscar variáveis externas à organização; isto pode ser buscado, num primeiro momento, através de pesquisas de mercado que mensurem qualidade e posicionamento da IES, identificando se a missão da organização está sendo atingida eficazmente.

▪ **Pergunta 6:** *Você incentiva seus colaboradores a monitorarem o ambiente interno e externo em busca de informações necessárias à organização?*

Mesmo sem métodos que façam esta captura da ambiência, 90% dos gestores afirmam que incentivam a análise dos meios externos.

Esta análise se dá em alguns casos por meio dos departamentos de comunicação e *marketing*, presentes em algumas unidades de acordo com nossa análise.

▪ **Pergunta 7:** *Seus colaboradores diretos e indiretos têm ciência da visão e missão organizacional e do negócio da organização?*

Para o bom crescimento de uma organização é necessário que seus colaboradores se empenhem em suas funções e no fazer organizacional. Para que este empenho aconteça de forma mais eficaz, torna-se fundamental que os colaboradores entendam a missão, visão, princípios e valores que norteiam a organização, bem como o seu negócio. Desta forma, pode-se estruturar uma equipe mais integrada com seus fazeres e com a própria empresa. A Figura 21 retrata este pensamento:



**Figura 21** - Gráfico - Missão e Visão organizacional.

A União Social Camiliana incentiva este tipo de promoção organizacional, conforme explicitado na figura 21. Por meio de nosso envolvimento com a organização durante o desenvolvimento desta dissertação, pudemos perceber que, na maioria dos setores das unidades e na Mantenedora,

são encontradas placas com a missão e visão da empresa, bem como a “Carta de Princípios das Entidades Camilianas”.

Outra ação que tivemos conhecimento foi um programa iniciado na Mantenedora no ano de 2006, “A Mantenedora que Temos e a Mantenedora que Queremos”, coordenado pela Diretoria de Avaliação Institucional, que procurou mobilizar os colaboradores sobre sua importância na organização. O programa possibilitou uma melhor compreensão do negócio da organização e suas várias vertentes, além de integrar e motivar o grupo em prol de um só objetivo: a organização.

Nossa sugestão é que este programa seja institucionalizado e levado a todas as unidades camilianas. Acreditamos que esta ação melhorará a captação dos fluxos informais de informação.

▪ **Pergunta 8:** *Você incentiva campanhas de endomarketing?*

Cerca de 80% dos gestores incentivam tais campanhas. O *endomarketing* pode ser um fator mobilizante de boa aceitação da missão e visão organizacional, dos sistemas de informação e do próprio SIC quando for implantado.

▪ **Pergunta 9:** *Como você procura identificar ameaças vindas de outras organizações?*

Nesta questão, procuramos compreender com mais afinco como efetivamente os gestores se atentam ao ambiente externo procurando proteger a organização. O Quadro 21 nos dá uma idéia de como ocorre este processo:

**Quadro 21** - Comentários sobre como identificar ameaças vindas de outras organizações.

<p><i>“Por meio das ações de marketing realizadas pelos concorrentes e notícias divulgadas pela imprensa”.</i></p> <p><i>“Analisando as possíveis conseqüências das ações que elas empreendem. Estudando sobre estas outras organizações. Relacionando-me com estas outras organizações.”</i></p> <p><i>“Acessando informações atualizadas em diferentes canais de comunicação intra e extra-institucionais.”</i></p> <p><i>“A busca de referencial teórico, o histórico de outras IES e/ou regiões. As políticas do MEC, as tendências do mercado e o crescimento da região comparado com o comportamento político econômico e social da região.”</i></p> <p><i>“Da mesma forma, por meio da análise do mercado, relacionamentos importantes e estudo da conjuntura nacional e internacional.”</i></p> <p><i>“Acompanhando o fluxo de alunos e de profissionais para todas as áreas. Analisando, também, a procura da comunidade por serviços sociais.”</i></p> <p><i>“Atento. Faço parte do sindicato patronal das Escolas Particulares. Participo de todas as reuniões da classe e temos representantes em dois níveis de comissão – câmara de ensino superior e câmara de ensino técnico.”</i></p>
--

Percebe-se por meio dos comentários que há indícios claros de preocupação dos gestores com relação ao ambiente externo; contudo, podemos também perceber que são ações isoladas e que não há nenhuma ação sistematizada (padronizada) pela Mantenedora.

### **4.3.3 Síntese dos questionários**

O quadro 22 apresenta uma síntese destacando os pontos fortes e fracos encontrados nas respostas dos questionários.

**Quadro 22** - Pontos fortes e fracos encontrados nos questionários.

Pontos fortes	Pontos fracos
- Indicativos claros de utilização da GI.	- Indicativos incipientes do uso da IC principalmente no que tange à captura da informação externa.
- Utiliza-se dos conceitos de GI para melhorar os processos de tomada de decisão.	- Falta de indicativos claros de GI vindos da Mantenedora para as Mantidas. O conceito não é utilizado de forma articulada entre as unidades.
- Utilização de triagens de informação para auxílio no processo de tomada de decisão.	- Poucos indicativos de triagem de informação do ambiente externo.
- Avaliação institucional integralizada e atuante na organização servindo de “radar” interno.	- Inexistência de um SIC ou articulação das fases da IC no dia a dia da organização.
- Existência de SI que auxiliem os gestores na seleção e análise das informações.	- Falta de sistematização de informações sobre a organização nos sites institucionais.
- Recebe e compartilha informações com seus colaboradores em tempo hábil para o processo de tomada de decisão.	- Desconhecimento de informações por partes dos gestores sobre os sistemas de informação integrados à Mantenedora.
- Muitos mecanismos de divulgação e promoção de informações (Jornal São Camilo Educação, Internet, Intranet, Clipping).	- Falta de métodos eficientes e institucionalizados para captura da informação externa à organização.
- Existência de SI integrados à disposição da diretoria.	
- Mesmo sem a ciência do conceito de IC e suas fases pode se perceber que os gestores a utilizam mesmo que ainda de forma tímida.	
- Incentivo à monitoração da ambiência.	
- Ciência dos colaboradores da missão e visão organizacional e do negócio da empresa.	
- Incentivo a campanhas de endomarketing.	

Fonte: Autor

A União Social Camiliana já deu grandes passos no sentido de normalizar seus processos de comunicação e informação; conforme pode ser percebido, existem mais pontos positivos do que negativos em nossa análise.

Nos pontos positivos destacam-se a utilização eficiente da GI na organização e sua articulação com o SINAES para melhoria dos processos de comunicação e informação (canais de comunicação em bom funcionamento, indicativos claros de GI com visão de futuro, divulgação e promoção das informações).

Nos pontos negativos destacam-se a falta de indicadores claros de IC aplicada à organização, falta de mecanismos avaliadores do ambiente externo (monitoramento informacional) e a falta de SI que possuam indicadores de inteligência na recuperação da informação.

O maior problema observado é também o maior desafio: Comunicação, ou seja, criação de fluxos comunicacionais entre as células que compõem a organização (Mantenedora e Unidades e Unidades e Mantenedora) para criação de uma linguagem única e institucionalizada para o monitoramento do ambiente interno e externo e processos de gestão.

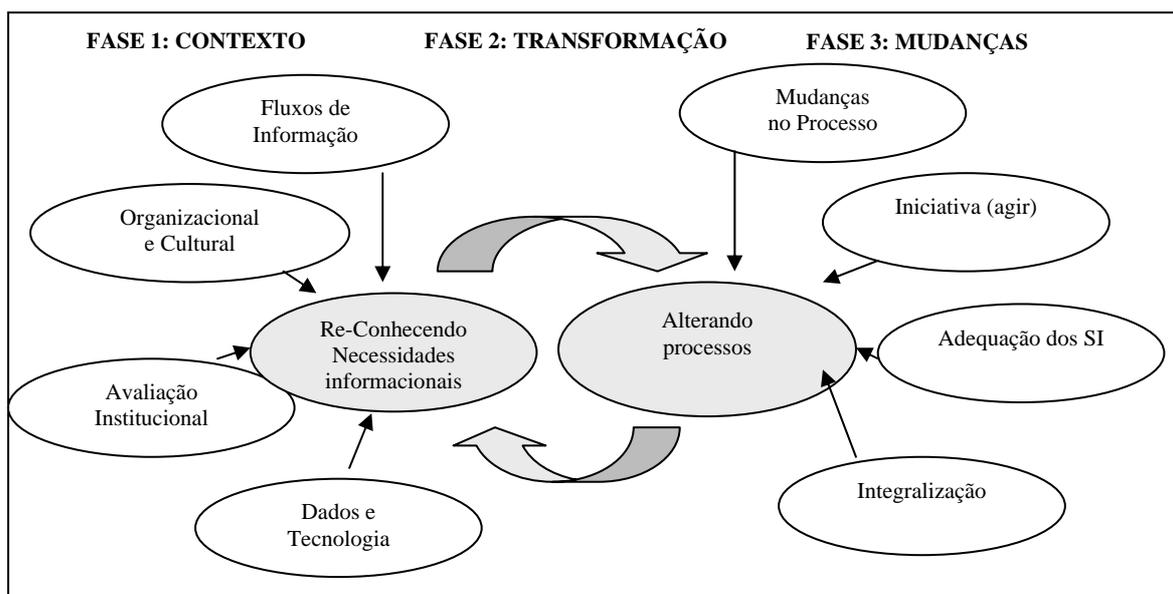
#### **4.3.4 Propostas de melhoria**

Apesar de haver falhas no uso da GI, o maior problema encontra-se no monitoramento do ambiente externo. Acreditamos que a IC pode auxiliar a União Social Camiliana a identificar com maior clareza seus fluxos formais e informais de informação e comunicação, criando mecanismos eficientes para avaliação do ambiente interno e externo.

Entretanto, entendemos que, antes de se pensar efetivamente em IC, a organização deve aprimorar seus processos internos de comunicação, no sentido de se “falar” uma linguagem única entre as Unidades e a Mantenedora.

Por meio da criação deste direcionamento, a organização conseguirá com mais eficiência o entendimento do ambiente em que está inserida e assim criar estratégias de inteligência.

A Figura 22 sintetiza parte de nossa contribuição para melhoria nos processos de comunicação e informação com base nos conceitos de GI e IC vistos no referencial teórico. Esta síntese pode ajudar a IES na melhoria dos processos de monitoramento da ambiência, pelo reconhecimento de suas necessidades informacionais.



**Figura 22 - Síntese do processo de transformação.**

Num primeiro momento, se faz necessário conhecer o contexto no qual a União Social Camiliana está inserida para que se tenha a exata noção do ambiente a ser pesquisado, o que chamamos na Figura 22 de “re-conhecendo necessidades informacionais”; por meio desse procedimento, a organização poderá identificar: cultura organizacional, fluxos de informação (formais e informais), dados e tecnologia que possui, bem como informações sobre avaliação institucional para identificação de forças, oportunidades, ameaças e fraquezas. Esta primeira fase é a mais importante e servirá de base para a transformação; por meio dela, a organização saberá exatamente o contexto em que está inserida.

Após identificação do contexto, a organização poderá dar seus primeiros passos rumo à melhoria dos processos de informação e comunicação, com vistas ao ambiente interno e externo e aos processos de inteligência, criando estratégias de ação pela síntese e análise das informações coletadas na Fase 1, e passando gradativamente para a Fase 2: Transformação.

Com a identificação dos pontos positivos e negativos, a organização poderá alterar/realinhar sua gestão, com vistas ao monitoramento do ambiente, inserindo novas variáveis ao processo. Nesta etapa, a IES estará capacitada a

iniciar a avaliação de sua ambiência num movimento cíclico entre “Reconhecimento das Necessidades Informacionais” e “Alterando Processos”, passando, gradativamente, para a Fase 3: Mudanças.

Na Fase 3, a organização poderá começar a pensar em indicativos de GI e IC, por meio da mudança dos processos organizacionais, adequação e integralização dos SI existentes, o que gerará, obviamente, mudanças organizacionais e em suas ações estratégicas, possibilitando iniciativas mais “agressivas” frente ao mercado.

A Fase 3 foi chamada de “Mudanças” porque acreditamos que ela é efetivamente o início do processo de mudança organizacional. Neste momento, a organização saberá suas deficiências e potencialidades e poderá readequar-se às expectativas dos gestores e da comunidade na qual está inserida.

O caminho parece claro para que a organização possa, em primeiro lugar, reconhecer suas necessidades de informação e, posteriormente, investir em TIC's que a auxiliem na tomada de decisão, integralizando os processos e o agir estrategicamente por meio da identificação e monitoramento do ambiente interno e externo.

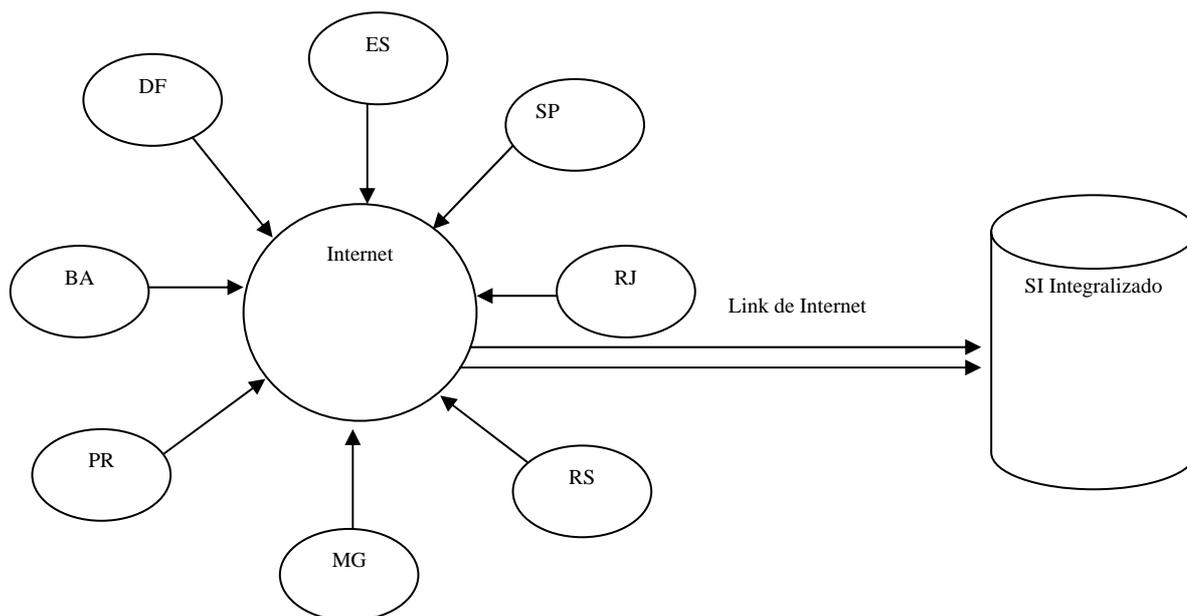
De posse das informações concretas sobre sua ambiência, a organização poderá planejar melhor seu futuro, investir em novos cursos, tecnologias etc., pois saberá exatamente aonde quer chegar.

Acreditamos que somente após a ocorrência destas melhorias, a organização estará pronta para trabalhar efetivamente com IC para conseguir vantagem competitiva.

Os elementos enumerados a seguir elencam nossa contribuição e sugestões para a União Social Camiliana. Estas sugestões foram criadas com base nos questionários aplicados e em nosso envolvimento com a organização durante o desenvolvimento deste trabalho.

Acreditamos que elas auxiliarão a organização a ultrapassar as fases 1 e 2 da síntese do processo de transformação descrito na Figura 22. Estes elementos deixam implícitos os conceitos de GI e IC.

- Incentivo a campanhas de *endomarketing*, o que auxiliará na construção da imagem da IES, no fortalecimento de sua missão e visão, bem como no foco do negócio. Isto poderá ser alcançado pela adaptação e institucionalização do programa: “A Mantenedora que temos e a Mantenedora que queremos”;
- Criação de um portal que possibilite a centralização das informações da organização. Este portal ficaria sob responsabilidade da Mantenedora, sendo instituído como portal oficial da organização.
- Padronização da Avaliação Institucional com acesso via *Internet* aos resultados de todas as unidades;
- Criação de um jornal interno intitulado “*House Organ*” com caráter técnico e voltado à comunidade interna;
- Massificar esforços na divulgação do Jornal São Camilo Educação *On-Line* e do *Clipping* Educacional Camiliano;
- Criação de um departamento de TI na Mantenedora, que auxiliará a organização a compreender e melhorar seus processos de comunicação por meio da estruturação das TIC's, atuando como suporte informacional e estratégico, estratégias na área das TIC's, centralização dos sites locais e SI;
- Aumentar esforços no sentido de padronizar os sistemas de informação numa única base (Figura 23) contribuindo para redução de custo, eliminação de redundâncias, centralização dos dados, confiabilidade, controle de informações e auxílio no processo de tomada de decisão;



**Figura 23 -** Centralização de Informações.

#### 4.3.5 Análise dos relatórios sobre a Dimensão 4 do SINAES

Conforme pode ser percebido, as análises e sugestões propostas até então transcendem o universo da IES de forma global. Neste sentido, no intuito de buscar as particularidades de cada Unidade Camiliana, utilizamos o Relatório de Auto Avaliação Institucional fornecido pela Diretoria de Avaliação Institucional da Mantenedora a fim de avaliar processos de comunicação e informação de cada Unidade isoladamente, criando uma síntese dos problemas encontrados e, no final, sugestões de melhoria com base na GI e IC para cada unidade.

Este relatório mostra como as unidades camilianas isoladamente estão se adequando aos parâmetros do SINAES, em especial à Dimensão 4 – Comunicação com a Sociedade.

Inicialmente, sintetizaremos as informações dos relatórios e em seguida iremos propor melhorias aos processos de comunicação e informação.

As unidades investigadas foram:

- Centro Universitário São Camilo-SP;

- Centro Universitário São Camilo-ES;
- Faculdade São Camilo-MG;
- Faculdade São Camilo-RJ;
- Faculdade São Camilo-BA.

a) Centro Universitário São Camilo - SP

- Possui um departamento de Comunicação e Informação;
- Possui sistemas de informação de controle acadêmico, certificados pela ISO 9001;
  - Faz treinamento dos funcionários de nível técnico/administrativo para atendimento ao público interno e externo;
  - Disponibiliza caixas de sugestões espalhadas pelos campi;
  - Possui biblioteca com estrutura integrada e informatizada entre os campi, (campus Ipiranga, Pompéia, Cardeal Motta 1 e Cardeal Motta 2) atuando como centros de informação;
  - Possui serviço de informação (*Call Center*) que realiza *telemarketing* ativo e receptivo (serviço 0800);
  - Possui Coordenação de Assuntos Internacionais, no intuito de servir de elo entre instituições estrangeiras e o Centro Universitário, para intercâmbio entre os alunos;
  - Possui *site* institucional: [www.scamilo.edu.br](http://www.scamilo.edu.br), com informações sobre o Centro Universitário, cursos, eventos e notícias diversas. O *site* possui atualização permanente e enquetes auferindo qualidade;
  - Possui serviço *Intranet* para docentes e administrativos;
  - Possui serviço de *Intranet* para a comunidade discente;
  - Disponibiliza nos campi quiosques (terminais de auto-atendimento) nos quais o aluno possui acesso às notas;

- Disponibiliza murais espalhados em todo o Centro Universitário para divulgação de notícias diversas, editais, convocações, processos seletivos;
- Disponibiliza um Jornal Eletrônico (Jornal Informação) com atualização semanal;
- Realiza *Workshops* de integração no início de cada semestre voltados aos docentes, para o planejamento em conjunto das atividades dos cursos de graduação;
- Trabalha a comunicação interpessoal por meio de palestras e oficinas em todos os segmentos envolvendo os colaboradores.
- A estratégia de comunicação externa utilizada compõe-se de revistas e jornais de grande circulação: rádio (em especial aquelas com a programação voltada para o público jovem); mídias eletrônicas e pontos de passagem de grande circulação como metrô e trens da cidade de São Paulo/SP.
- Elabora anualmente o Planejamento Acadêmico com a participação da comunidade acadêmica e administrativa e visa avaliar, entre outras coisas, o cumprimento das metas e objetivos propostos para o ano.

#### b) Centro Universitário São Camilo – ES

- Possui um Departamento de Comunicação e Informação;
- Qualifica funcionários técnico/administrativos para atendimento do público interno e externo;
- Disponibiliza caixas de sugestões espalhadas pelo campus;
- Possui biblioteca com estrutura integrada e informatizada entre os campi, atuando como centros de informação;
- Possui *site* institucional: [www.saocamilo-es.br](http://www.saocamilo-es.br) com informações sobre o Centro Universitário, cursos, eventos e notícias diversas. O *site* possui atualização permanente;
- Não possui *Intranet* para uso dos docentes e administrativos;
- Possui *Intranet* para os alunos;

- Disponibiliza nos campi quiosques (terminais de auto-atendimento) através dos quais o aluno pode acessar suas notas;
- Possui murais em todo o Centro Universitário para divulgação de notícias diversas, editais, convocações, processos seletivos;
- Possui estratégia de comunicação externa, caracterizada pelo uso de televisão, rádio, jornal, revista, *site* e *busdoor*;
- Elabora o Planejamento Acadêmico anual com revisão das metas anteriores e sugestões de melhoria.
- Elabora anualmente o Planejamento Acadêmico com a participação da comunidade acadêmica e administrativa e visa avaliar, entre outras coisas, o cumprimento das metas e objetivos propostos para o ano.

c) Faculdade São Camilo-MG

- Possui um departamento de Comunicação e *Marketing*;
- Fornece treinamento dos funcionários técnico/administrativos para atendimento ao público interno e externo;
- Possui caixas de sugestões e quadros espalhados pelo campus;
- Disponibiliza informações sobre a Faculdade São Camilo-MG, cursos, eventos e notícias diversas no *site* institucional: [www.saocamilo-mg.br](http://www.saocamilo-mg.br)
- Não possui *Intranet* de nenhuma espécie;
- Veicula comunicação institucional nas principais mídias do Estado de MG.

d) Faculdade São Camilo-RJ

- Não possui departamento de Comunicação e *Marketing*;
- Disponibiliza informações sobre a Faculdade São Camilo-RJ, cursos, eventos e notícias diversas no *site* institucional: [www.saocamilo-rj.br](http://www.saocamilo-rj.br)

- Possui uma revista eletrônica de administração: REAH - <http://www.saocamilo-rj.br/REAH/>
- Disponibiliza sistema de pesquisa de biblioteca *on-line*;
- Não possui serviços de *Intranet* para a comunidade interna e externa;
- Disponibiliza central de atendimento (*Call Center*);
- Disponibiliza painéis para comunicação interna nos principais corredores e setores da IES;
- Utiliza-se de jornais, revistas, *folders*, *outdoors*, *busdoor*, prospectos e cartazes para divulgação de suas informações institucionais;

#### e) Faculdade São Camilo-BA

- Não possui departamento de Comunicação e *Marketing*;
- Informações sobre a Faculdade São Camilo-BA, cursos, eventos e notícias diversas são encontradas no site institucional: [www.saocamilo-ba.br](http://www.saocamilo-ba.br);
- Utiliza-se de jornais, revistas, *folders*, *outdoors*, *busdoor*, prospectos e cartazes para divulgação de suas informações institucionais;
- Possui sistema de pesquisa de biblioteca *on-line*;
- Não possui serviços de *Intranet* para a comunidade interna e externa;

#### 4.3.6 Síntese dos relatórios sobre a Dimensão 4 do SINAES

Podemos concluir que a União Social Camiliana atende aos parâmetros exigidos pelo SINAES. As Unidades possuem várias ações que cobrem em sua maioria os requisitos exigidos.

Há indicativos claros de utilização de GI e indicativos ainda que incipientes de IC na organização.

O ponto negativo a ser observado é que as unidades MG, BA e RJ possuem estruturas pouco significativas de TIC's com relação ao Centro Universitário São Camilo-SP e ao Centro Universitário São Camilo-ES.

Abaixo, destacamos nossas observações sobre as Unidades. As Unidades MG, BA e RJ foram condensadas em uma única análise por possuírem avaliação e problemáticas similares.

#### a) Centro Universitário São Camilo-SP

Os tópicos levantados transpassam todos os delineamentos exigidos pelo SINAES no que se refere à Dimensão 4. Percebe-se que o Centro Universitário São Camilo-SP preocupa-se com o bom desenvolvimento dos processos de comunicação e informação, no sentido de controlar a qualidade dos seus serviços de informação, disponibilizando à comunidade vários serviços diferenciados *on-line*, como: reserva de livros, impressão de boletos bancários, sistema de matrícula e re-matrícula, *Intranet* com serviços ao docente, como reserva de material áudio-visual, consulta ao cadastro de alunos, classificados etc.

A GI pode ser observada na preocupação da unidade com a qualidade da informação, disponibilização, uso e acesso à informação.

A IC aparece por meio da Avaliação Institucional que, semestralmente, analisa o ambiente interno da organização; apesar de ainda funcionar sem o amparo de sistemas específicos, a inteligência pode ser observada nas análises dos dados e estratégias que são definidas por meio deles. Ainda faltam, entretanto, mecanismos eficientes para capturar a informação externa à organização e utilizá-la como vantagem competitiva.

Neste sentido, acreditamos que a unidade Centro Universitário São Camilo-SP está de acordo com a Dimensão 4 do SINAES. Contudo, nossa sugestão é que a Unidade procure desenvolver meios para capturar informações vindas de fora da organização, investindo em pesquisas que identifiquem forças, oportunidades, ameaças e fraquezas.

#### b) Centro Universitário São Camilo-ES

Percebe-se, por meio dos tópicos abordados, que a unidade Centro Universitário São Camilo-ES atende aos quesitos de qualidade da Dimensão 4 do SINAES; a unidade pode, no entanto, aprimorar seus serviços de *Internet* por meio de criação de *Intranet* para uso de seus colaboradores (a exemplo da Unidade São Paulo), melhorar a articulação do *site* local por meio de sua profissionalização, criando espaços mais interativos para os alunos, como reserva de livros *on-line*, processos de matrícula e re-matrícula, impressão de boletos, além da institucionalização das avaliações institucionais *on-line*.

Outro ponto que merece destaque é a profissionalização dos serviços de informação, investindo em certificações dos sistemas de informação a exemplo da Unidade São Paulo.

A GI pode ser observada através da procura da unidade em desenvolver canais de comunicação com a sociedade.

#### c) Faculdades São Camilo-MG, RJ e BA.

As Unidades também atendem aos requisitos do SINAES no que tange à comunicação com a sociedade; há canais de comunicação, tais como: murais, caixas de sugestões, *sites* institucionais, preocupação com a qualidade da informação e disponibilização. Contudo, falta a estas unidades investir em serviços de tecnologia da informação como:

- Serviços de *Intranet* para uso da comunidade interna discente (consulta a notas, faltas, reserva e renovação de livros, avaliações institucionais *on-line*, impressão de boletos bancários, renovação de matrícula);
- Serviços de *Intranet* para uso da comunidade interna administrativa e docente (espaço para informações institucionais, reserva de material áudio-visual, avaliações institucionais, etc.);
- Investimento na qualificação dos seus SI (certificações);

#### 4.3.7 Propostas de melhoria

Por meio da análise dos dados do Relatório de Auto Avaliação Institucional, do nosso envolvimento com a organização e complementando as respostas no questionário anteriormente apresentado, acreditamos que faltam à IES mecanismos que sistematizem, reconheçam e promovam o desenvolvimento igualitário das TIC's em todas as Unidades Camilianas.

A Unidade São Paulo, por exemplo, já possui um serviço de *Intranet* à disposição da comunidade interna e externa. Por que, então, não disponibilizar esta tecnologia para as outras unidades que não possuem este tipo de serviço?

Neste sentido acreditamos que falta planejamento ou coordenação das estruturas de TI da União Social Camiliana e sua disponibilização coordenada às unidades.

Nossa sugestão é de que se crie um departamento de TI na Mantenedora, que seja responsável pela articulação destas tecnologias nas Unidades, preocupando-se com a captura, disseminação e mediação da informação de forma eficiente à organização como um todo, contribuindo e articulando melhor os processos de comunicação.

Pode-se perceber também por meio desta análise (e que complementa a análise do questionário anterior) que a organização efetivamente não possui meios de capturar com eficiência informações vindas do ambiente externo. Acreditamos que um melhor desenvolvimento e uniformidade das TIC's nas Unidades pode contribuir para que este processo de captura da ambiência seja iniciado.

## **CAPÍTULO 5 - CONCLUSÕES E SUGESTÕES DE TRABALHOS FUTUROS**

---

### **5.1 Conclusões**

A abertura de mercado para o ensino superior ocorrida em 1995 trouxe um grande volume de alunos de volta às salas de aula, causando um aumento significativo de demanda nas instituições de ensino e de IES.

Em muitos casos, as IES não estavam preparadas para esta nova realidade, o que fez com que buscassem novas estruturas como TIC's, ferramentas de controle e gestão, bem como maior atenção ao comportamento do próprio mercado e, em muitos casos, dos concorrentes para se manterem competitivas.

A partir desta perspectiva as IES começaram a compreender a necessidade de se adquirir meios para gerenciar informações e melhorar processos de comunicação para obtenção de vantagens competitivas.

A instituição do SINAES pelo Governo Federal como instrumento avaliativo forçou as IES a criarem padrões de qualidade em atendimento à nova legislação.

Por meio deste sistema, a IES pode compreender melhor sua função e traçar metas para o futuro. Neste sentido, saber gerir informação para obtenção de vantagem competitiva tornou-se um grande desafio a ser enfrentado.

O SINAES, em sua dimensão 4, avalia como a IES está estruturada no que se refere aos processos de comunicação e informação, avaliando sua comunicação com a sociedade, no sentido de fornecer informações necessárias à comunidade interna e externa.

Por ser um sistema avaliativo relativamente novo, foi um desafio alinhar os objetivos do SINAES, em especial a dimensão 4, com os conceitos de GI e IC; entretanto, após a confecção deste trabalho, temos certeza de que o SINAES pode ser melhor aplicado como mecanismo avaliativo, se trabalhado com os conceitos de GI e IC, em especial as suas fases.

Após as análises realizadas **concluímos** que:

- A União Social Camiliana possui vários canais de comunicação integrando toda a organização ou suas Unidades isoladamente.
- Há serviços de TIC's e processos de gestão da informação em desenvolvimento, como por exemplo, a centralização das informações em uma única base de dados, bem como jornais, *Internet*, *Intranet*, qualificação dos SI, entre outros.
- A organização possui meios eficientes de captura, promoção e divulgação de suas informações internas; contudo, faltam-lhe mecanismos para captar a informação externa à organização devido à falta de políticas claras da Mantenedora para as Unidades.
- Faltam indicativos claros de gestão da informação que padronizem as TIC's nas unidades que compõem a organização.
- As duas maiores Unidades, SP e ES, possuem estrutura de TI diversificada e bem desenvolvida em relação às outras unidades.
- Indicativos incipientes do uso de IC na organização.

As sugestões apresentadas neste trabalho podem ser aplicadas para que efetivamente a União Social Camiliana consiga consistência nos seus fluxos comunicacionais e, a partir disso, obtenha a melhoria no processo de gestão e captação do ambiente externo, criando assim, diferenciais competitivos pela sistematização dos ambientes e SI para o monitoramento do ambiente interno e externo.

A análise realizada pode ser aplicada a qualquer IES, pois mede a qualidade nos processos de comunicação e informação e contribui para o desenvolvimento da GI e IC.

Concluímos, finalmente, que apesar dos problemas encontrados, a União Social Camiliana está em consonância com os objetivos propostos pelo Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior no que se refere à Dimensão 4 – Comunicação com a Sociedade, e atenta às mudanças na busca de mecanismos que sistematizem eficazmente seus processos de comunicação e informação.

## **5.2 Sugestões de trabalhos futuros**

Nossas sugestões de trabalhos futuros são:

- Propor a criação de um SIC que possibilite à organização maior controle sobre seus fluxos informacionais e o ambiente interno e externo, contribuindo assim para o processo de tomada de decisão;
- Avaliar a aplicação das sugestões apresentadas neste trabalho pela organização e como foi implantada a síntese do processo de transformação e mudança proposta.

## REFERÊNCIAS

---

ALVES, J. R. M. **A Nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisas Avançadas em Educação, 1997.

AMORIM, Antônio. **Avaliação institucional da universidade**. São Paulo, Cortez, 1992.

BATTAGLIA, M. G. **A Inteligência competitiva modelando o sistema de informação de clientes** - Finep. Ciência da Informação, Brasília, v. 29, n. 2, p. 200-214, 1999.

BORDIGNON, Genuíno. **Avaliação na gestão das organizações educacionais**. In Revista **Ensaio**, Rio de Janeiro, Fundação CESGRANRIO, vol. 3, Out./Dez., 1995.

BRAGA, Ryon. **Análise Setorial do Ensino Superior Privado no Brasil Tendências e Perspectivas 2010**. Ed. Hoper, 2006.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 05 de outubro de 1988. 31 ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

BRASIL. **Lei de Diretrizes Básicas da Educação Brasileira (LDB) Lei 9.394/1996**. Brasília, Congresso Nacional, 2001.

BRASIL. **Lei do Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES) Lei 10.861/2004**. Brasília, Congresso Nacional, 2004.

BRASIL. **Plano Nacional de Educação (PNE) Lei 10.172/2001**. Brasília, Congresso Nacional, 2001.

BRASIL. **INEP**. Disponível em < <http://www.inep.gov.br> > Acesso em: 12/10/2006

BUCKLAND, M. A informação como coisa. In: **Journal of the American society for information science**, v.45, n.5

CARVALHO, E. L. **Informação orgânica: recurso estratégico para tomada de decisão pelos membros do Conselho de Administração da Universidade Estadual de Londrina**. 2001. 93f. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Pontifícia Universidade Católica de Campinas, São Paulo 2001.

CARVALHO, Hélio Gomes de; SANTOS, Neri dos. **A Estreita relação entre gestão do conhecimento e inteligência competitiva**. Disponível em: <<http://www.ubq.org.br/caoc/conhecimento.htm>> Acesso em: 05 ago.2006.

CHOO, C. W. **The working organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions**. New York: Oxford University Press, 1998.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DRUCKER, P. A nova sociedade das organizações. In: HOWARD, R. (Org.) **Aprendizado organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DRUCKER, P. F. **Programa-se para o futuro. Os desafios dos países desenvolvidos**. Barueri: HSM Management, ano 2, número 8, 1998.

FULD, Leonard M. **The New Competitor Intelligence: the complete resource for finding, analyzing, and using information about your competitors**. John Wiley & Sons, 1995.

GIESBRECHT, Hulda Oliveira. **Inteligência tecnológica : estudo das práticas de dois institutos de pesquisa tecnológica no Brasil**. Brasília, 2000. 128p. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Programa de Pós- Graduação em Ciência da Informação, Universidade de Brasília.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GOMES, Elisabeth; BRAGA, Fabiane. **Inteligência Competitiva – Como Transformar Informação em um Negócio Lucrativo**. 3 ed., Rio de Janeiro: Campus, 2001.

\_\_\_\_\_. **Inteligência Competitiva - Como Transformar Informação em um Negócio Lucrativo**. 6 ed., Rio de Janeiro: Campus, 2004.

GRANEMANN, S. R. ; ROCHA, C. H. **Gestão de Instituições Privadas de Ensino Superior**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2003. v. 2000.

LASTRES, M. M. Helena; ALBAGLI, Sarita. **A informação e Globalização na Era do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LE COADIC, Yves François. **A Ciência da Informação**. Brasília: Briquet de Lemos, 1994.

LENZI, L. A. F.. **Inovação tecnológica: do funcionamento da palavra ao funcionamento do termo**. 2006. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas – SP.

MACHADO NETO, N. R. **Gestão do conhecimento como diferencial competitivo**. In: SEMINÁRIO GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO NO SETOR PÚBLICO E PRIVADO, 4, 1998, Brasília. Anais... Brasília: Linker, 1998.

McGARRY, Kevin. **O contexto dinâmico da informação: uma análise introdutória**. Tradução de Helena Vilar de Lemos. Brasília: Briquet de Lemos, 1999.

MCGEE, J. V.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MEC. Disponível em <<http://www.mec.gov.br>> Acesso em: 12/10/2006

MILLER, J. P. **O Milênio da Inteligência Competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MIRANDA, R. C. da R. **O uso da informação na formulação de ações estratégicas pelas empresas**. Ciência da Informação, Brasília, v.28, n.3, p.284-290, set./dez.

MORESI, E. A. D. **Delineando o valor do sistema de informação em uma organização**. Ciência da informação, Brasília, v.29, n.1, p.35-46, jan./abr. 2000.

MOROSINI, M; LEITE, D. **Avaliação institucional como um organizador qualificado: na prática é possível repensar a universidade?** In: SGUISSARDI, V. (Org.). Avaliação universitária em questão: reformas do Estado e da educação superior. São Paulo, SP: Autores Associados, 1997. p. 123-148.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de Informações Gerenciais: estratégicas, táticas e operacionais**. São Paulo: Atlas, 1997.

OLIVEIRA, L. C. V. de; CAVALCANTI, E. P. **Um modelo conceitual para avaliação de inteligência empresarial nas organizações**. In: AQUINO, M. de A. (Org.). **O campo da ciência da informação: gênese, conexões e especificidade**. João Pessoa: Editora Universitária/UFPB, 2002.

ORGANIZAÇÃO DAS IES. Disponível em < <http://www.ensinosuperior.inep.gov.br>> Acesso em: 12/10/2006

PONJUÁN DANTE, G. **Gestión de información en las organizaciones: principios, conceptos y aplicaciones**. Santiago: CECAPI, 1998.

\_\_\_\_\_. **Gestión de información: dimensiones e implementación para el éxito organizacional**. Rosário - Argentina: Nuevo Paradigma, 2004.

PRESCOTT, John E; MILLER, Stephen H. **Inteligência Competitiva na Prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

RISTOFF, Dilvo. **Algumas definições de Avaliação**, In: DIAS SOBRINHO, J. D, e RISTOFF, Dilvo, I (Org.) **Avaliação e compromisso público**: Florianópolis: Insular, 2003,

ROBREDO, Jaime. **Da Ciência da Informação revisada aos sistemas humanos de informação**. Brasília: SSRR Informações, 2003.

SILVA, Armando Malheiro da; RIBEIRO, Fernanda. *Das Ciências Documentais à Ciência da Informação: Ensaio Epistemológico para um novo modelo circular*. Porto: Edições Afrontamento, 2002.

SILVA, Rinalva Cassiano. **Educação: a outra qualidade**. Piracicaba: UNIMEP, 1995.

SIQUEIRA, Marcelo Costa. **Gestão Estratégica da Informação**. Rio de Janeiro: Ed. Brasport, 2005.

TACHIZAWA, T., ANDRADE, R. O. B. **Gestão de instituições de ensino**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

TARAPANOFF, Kira. **Inteligência Organizacional e Competitiva**. Brasília: Universidade de Brasília, 2001.

VALENTIM, M. L. P. **Inteligência Competitiva em Organizações: dado, informação e conhecimento**. DataGramaZero. Revista de Ciência da Informação, v.3, n.4, ago. 02. Disponível em <[http://www.dgz.org.br/ago02/F\\_I\\_art.htm](http://www.dgz.org.br/ago02/F_I_art.htm)>. Acesso em 09/07/2006

\_\_\_\_\_. et al. **O processo de inteligência competitiva nas organizações**. DataGramaZero: Revista de Ciência da Informação, v.4, n.3, jun. 03. Disponível em: <[http://www.dgz.org.br/jun03/Art\\_03.htm](http://www.dgz.org.br/jun03/Art_03.htm)>. Acesso em 10/07/2006

\_\_\_\_\_. **Gestão da informação e gestão do conhecimento: especificidades e convergências**. InfoHome, Londrina, 2004. Disponível em: <http://www.ofaj.com.br/colunas.html>. Acesso em: 29 jun. 2006

WURMAN, R. S **Ansiedade da informação: como transformar informação em compreensão**. 5.ed. São Paulo: Cultura Editores, 1995. 380p.

# ANEXOS

## ANEXO 1 – Dimensão 4 do SINAES

### DIMENSÃO 4 - A comunicação com a sociedade

Grupos de Indicadores
4.1 Comunicação interna
4.2 Comunicação externa

#### Comunicação interna

Indicadores a serem avaliados	Critérios
4.1.1 Canais de comunicação e sistemas de informações	<p>5 - Quando existem canais de comunicação e sistemas de informação em excelente funcionamento; práticas consolidadas e institucionalizadas; há indicativos claros de organização e gestão com visão de futuro, ação direcionada; consistência nas práticas; política institucional assumida pelos atores internos e visível para a comunidade externa, conferindo identidade à IES, o que pode ser constatado por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mecanismos definidos para a coleta, sistematização e divulgação da informação;</li> <li>- mecanismos de garantia e precisão na divulgação da informação e sua periodicidade (Portal, jornal, mural, intranet, entre outros);</li> <li>- utilização de serviços de Tecnologia de Informação e Comunicação, como intranet e internet, como mecanismos para garantir que a informação favoreça a articulação entre as distintas áreas da instituição e colaborem com a tomada de decisões, bem como as funções de acompanhamento e controle;</li> <li>- consistência e exequibilidade dos mecanismos de comunicação com a comunidade interna, favorecendo a socialização de informações sobre as atividades realizadas de modo a qualificar a participação coletiva nas mesmas.</li> </ul> <p>4- Quando existem canais de comunicação e sistemas de informação em bom funcionamento; resulta ou expressa uma diretriz clara e definida para a ação dos atores acadêmicos, é de conhecimento da comunidade interna; denota práticas institucionalizadas e difundidas.</p> <p>3- Quando existem canais de comunicação e sistemas de informação funcionando de forma razoável; resulta ou expressa, ainda que de forma incipiente, uma diretriz de ação; acessível à comunidade interna.</p> <p>2- Quando existem canais de comunicação e sistemas de informação, porém com funcionamento eventual ou acidental; pouco frequentes; inconstantes; baixa conexão com atores acadêmicos e com o entorno.</p> <p>1- Quando não existem canais de comunicação e sistemas de informação, ou quando são pouco perceptíveis, insuficientes ou encontram-se em situação fragmentada.</p>

Indicadores a serem avaliados	Critérios
	<p>externa em bom funcionamento; resulta ou expressa uma diretriz clara e definida para a ação dos atores acadêmicos, é de conhecimento da comunidade externa; denota práticas institucionalizadas e difundidas.</p> <p>3- Quando existem canais de comunicação e sistemas de informação para a comunicação externa funcionando de forma razoável; resulta ou expressa, ainda que de forma incipiente, uma diretriz de ação; acessível à comunidade externa; as práticas encontram-se em via de institucionalização.</p> <p>2- Quando existem canais de comunicação e sistemas de informação para a comunicação externa com funcionamento eventual ou acidental; pouco freqüentes; inconstantes; baixa conexão com atores acadêmicos e com o entorno.</p> <p>1- Quando não existem canais de comunicação e sistemas de informação para a comunicação externa.</p>
4.2.2 Imagem pública da IES	<p>5 - Quando a IES consegue transmitir para a comunidade externa sua imagem pública, de forma permanente, de alcance abrangente, utilizando as mais diversas mídias e resulta ou expressa uma diretriz de ação.</p> <p>4- Quando a IES consegue transmitir para a comunidade externa sua imagem pública, de forma constante; resulta ou expressa uma diretriz de ação.</p> <p>3- Quando a IES consegue transmitir para a comunidade externa sua imagem pública, de forma razoável; resulta ou expressa uma diretriz de ação, porém de forma incipiente.</p> <p>2- Quando a IES consegue transmitir para a comunidade externa sua imagem pública, porém de forma eventual ou acidental; pouco freqüente; inconstante.</p> <p>1- Quando a IES não consegue transmitir para a comunidade externa sua imagem pública.</p>

## 4.2 Comunicação externa

Indicadores a serem avaliados	Critérios
4.2.1 Canais de comunicação e sistemas de informações	<p>5 - Quando existem canais de comunicação e sistemas de informação para a comunicação externa em excelente funcionamento; práticas consolidadas e institucionalizadas; há indicativos claros de organização e gestão com visão de futuro, ação direcionada; consistência nas práticas; política institucional assumida pelos atores internos e visível para a comunidade externa, o que pode ser constatado por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-consistência e exequibilidade das propostas de comunicação com a sociedade, permitindo à instituição dialogar com seu entorno a fim de identificar demandas, bem como formas de apoio acadêmico e institucional à sua resolução;</li> <li>-captação da imagem pública da IES com vistas a (re)alimentar processos de diagnóstico e planejamento que fortaleçam/reorientem sua missão;</li> <li>-utilização de meios de comunicação fidedignos e eficazes que democratizem e facilitem o acesso às informações, trabalhos e atividades realizadas na IES.</li> <li>- divulgação pública de critérios de seleção e admissão de estudantes.</li> </ul> <p>4- Quando existem canais de comunicação e sistemas de informação para a comunicação</p>

**Forças / Potencialidades:**

**Fragilidades / Pontos que requerem melhoria:**

**Recomendações:**

## ANEXO 2 – Questionário e autorização de aplicação

São Paulo, 22 de novembro de 2006.

**Caros Colaboradores,**

Com o apoio de nossa Superintendência e Diretoria Geral, estou desenvolvendo minha dissertação de mestrado pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas – PUC-CAMP com o tema: *Avaliação dos Processos de Comunicação e Informação, por meio da Gestão da Informação e Inteligência Competitiva.*

Estou encaminhando aos Srs. um Sistema Avaliativo necessitando do apoio e colaboração nas respostas do mesmo.

Após o término da minha dissertação, prometo enviar uma cópia da mesma para os Srs. Quero crer que esta análise irá contribuir para o desenvolvimento de nossa organização.

Caso estejam sobrecarregados, poderiam respondê-lo no dia da Reunião, na Mantenedora, dia 09/12 ou enviá-lo antes por e-mail ou correio.

Atenciosamente e desde já meu muito obrigado.



Antonio Márcio Mendonça do Carmo  
*Profissional de Comunicação Eletrônica da União Social Camiliana*  
*Docente do Centro Universitário São Camilo – SP*

De acordo



*Prof. Antonio Celso Pasquini*  
*Diretor Geral da União Social Camiliana*

## QUESTIONÁRIO:

### Gestão da Informação – Conceitualização

A Gestão da Informação surge da necessidade de se criar mecanismos que auxiliem os gestores a otimizarem processos informacionais e deles extraírem resultados.

Engloba o controle e gerenciamento do ambiente informacional da organização, incluindo as Tecnologias da Informação e Comunicação, além dos recursos humanos envolvidos nestas atividades.

Pode ser entendida como toda ação relacionada à obtenção da informação adequada, na forma correta, para a pessoa indicada, a um custo adequado, no tempo oportuno e em lugar apropriado para a tomada de decisão.

São fases da Gestão da Informação, de acordo com Valentim (2002):

- 1) Prospecção, seleção e obtenção da informação;
- 2) Mapeamento e reconhecimento dos fluxos formais da informação;
- 3) Tratamento, análise e armazenamento da informação, utilizando tecnologias de informação;
- 4) Disseminação e mediação da informação ao público interessado;
- 5) Criação e disponibilização de produtos e serviços de informação.

Com base no referencial teórico, por gentileza, responda as questões abaixo:

#### 1) Você conhecia o conceito de Gestão da Informação?

Sim ( )      Não ( )

#### 2) Com base no conceito de Gestão da Informação marque as fases da Gestão da Informação que você já trabalhou.

1 ( )      2 ( )      3 ( )      4 ( )      5 ( )

**3) Você acredita que a União Social Camiliana faz uso dos conceitos de Gestão da Informação para melhorar os processos de tomada de decisão?**

Sim ( )      Não ( )      Sem condições de avaliar ( )

Comentários:

---

---

---

**4) No seu trabalho são realizadas triagens de informação (seleção) que podem auxiliá-lo no processo de tomada de decisão?**

Sim ( )      Não ( )      Sem condições de avaliar ( )

Se possível, descreva o processo:

---

---

---

**5) Existem sistemas informatizados (sistemas de informação) que o auxiliam na seleção, tratamento e análise da informação?**

Sim ( )      Não ( )      Sem condições de avaliar ( )

Quais sistemas, atualmente, operam na organização?

---

---

**6) Você recebe informações de seus colaboradores em tempo hábil para o desenvolvimento organizacional?**

Sim ( )      Não ( )      Sem condições de avaliar ( )

**7) Você consegue compartilhar informações com seus colaboradores em tempo hábil para o desenvolvimento organizacional?**

Sim ( )      Não ( )      Sem condições de avaliar ( )

**8) A IES que você trabalha possui sistemas de informação integrados à diretoria?**

Sim ( ) Não ( ) Sem condições de avaliar ( )

Quais são esses sistemas?

---

---

**9) Os *sites* da IES fornecem às comunidades interna e externa toda a informação necessária sobre a organização?**

Sim ( ) Não ( ) Sem condições de avaliar ( )

**10) Existe algum sistema de informação que possibilita a troca direta de informações com a Mantenedora?**

Sim ( ) Não ( ) Sem condições de avaliar ( )

Quais são esses sistemas?

---

---

**11) Quais os canais de comunicação existentes para uso da comunidade interna?  
Exemplos:**

---

---

## Inteligência Competitiva – Conceitualização

A Inteligência Competitiva pode ser compreendida como um conjunto de ferramentas que visa um melhor tratamento das informações para a tomada de decisão, monitorando os ambientes interno e externo da organização, tentando identificar forças, oportunidades, ameaças e fraquezas.

Diferencia-se da Gestão da Informação, por lidar com fluxos formais e informais de comunicação, apropriando-se, muitas vezes, dos capitais humanos e de informações extraídas de inúmeras fontes, para a tomada de decisão de forma rápida e oportuna.

Um Sistema de Inteligência Competitiva ou Fases da Inteligência Competitiva, segundo Gomes e Braga (2004), possui 5 etapas distintas. São elas:

**1- Identificação das necessidades de informação:** nesta etapa, procura-se identificar as informações oriundas dos ambientes interno e externo, analisando forças, oportunidades, ameaças e fraquezas. Por meio desta identificação, é possível analisar a informação sob a óptica da estratégia da empresa, de modo a auxiliar o processo de tomada de decisão.

**2- Coleta de Informações:** nesta etapa, procura-se realizar as atividades de identificação e classificação das fontes de informação, coleta das informações e seu tratamento.

**3- Análise das Informações:** aqui, faz-se uma análise de alta qualidade das informações coletadas, cujo foco é o resultado e o planejamento. É considerada uma das fases mais difíceis do ciclo de inteligência. Fernandes *et al* (1999) nos diz que, nesta fase, a pessoa, ou as pessoas às quais cabe analisar o resultado do processamento, devem reunir competências que vão além das qualificações acadêmico-individuais; o analista necessitará lançar mão de técnicas, identificando relações entre dados e informações, pois não adianta buscar respostas para o que já foi respondido. Ele deve ir além e ser o responsável pela transformação de informação em IC.

**4- Disseminação:** É nesta fase que se entrega, aos gestores, a informação analisada para tomada de decisão e sua posterior disseminação.

**5- Avaliação:** É a apreciação do sistema, propriamente dito, em resposta às soluções alcançadas. A avaliação de um SIC é de fundamental importância, pois, nesta etapa, definem-se melhorias e consolidam-se resultados práticos, adequando-o às necessidades da organização e reavaliando o ciclo.

Com base no referencial teórico, por gentileza, responda as questões:

**1) Você conhecia o conceito de Inteligência Competitiva?**

Sim ( ) Não ( )

**2) Com base no conceito de Inteligência Competitiva marque as fases da Inteligência Competitiva que você já trabalhou.**

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )

**3) O Conceito de Inteligência Competitiva se aplica à sua unidade?**

Sim ( ) Não ( ) Sem condições de avaliar ( )

**4) Você acredita que o conceito de IC pode melhorar ou otimizar os processos de comunicação existentes na organização?**

Sim ( ) Não ( ) Sem condições de avaliar ( )

De que forma?

---



---

**5) A organização possui métodos eficientes de captura da informação (informações internas e externas à organização) para tomada de decisão?**

Sim ( ) Não ( ) Sem condições de avaliar ( )

Quais?

---



---

**6) Você incentiva seus colaboradores a monitorarem o ambiente interno e externo em busca de informações necessárias à organização?**

Sim ( )      Não ( )      Sem condições de avaliar ( )

**7) Seus colaboradores diretos e indiretos têm ciência da missão e visão organizacional e do negócio da organização?**

Sim ( )      Não ( )      Sem condições de avaliar ( )

**8) Você incentiva campanhas de *endomarketing*?**

Sim ( )      Não ( )      Sem condições de avaliar ( )

**9) Como você procura identificar ameaças vindas de outras organizações?**

---

---

---

**Bibliografia:**

GOMES, Elisabeth; BRAGA, Fabiane. **Inteligência Competitiva – Como Transformar Informação em um Negócio Lucrativo**. 4 edição, Rio de Janeiro: Campus, 2004.

VALENTIM, M. L. P. **Inteligência Competitiva em Organizações: dado, informação e conhecimento**. DataGramZero. Revista de Ciência da Informação, v.3, n.4, ago. 02. Disponível em <[http://www.dgz.org.br/ago02/F\\_I\\_art.htm](http://www.dgz.org.br/ago02/F_I_art.htm)>. Acesso em 09/07/2006