

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

JÚLIO CÉSAR DA SILVA DE ALVARENGA

**PARÂMETROS DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO DO CENTRO UNIVERSITÁRIO
SÃO CAMILO – ESPÍRITO SANTO COM ÊNFASE NA
INTELIGÊNCIA COMPETITIVA**

**CAMPINAS-SP
2006**

JÚLIO CÉSAR DA SILVA DE ALVARENGA

**PARÂMETROS DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO DO CENTRO UNIVERSITÁRIO
SÃO CAMILO – ESPÍRITO SANTO COM ÊNFASE NA
INTELIGÊNCIA COMPETITIVA**

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.

**CAMPINAS-SP
2006**

Alvarenga, Júlio César da Silva de

A47p Parâmetros de gestão da informação do Centro Universitário São Camilo – Espírito Santo com ênfase na inteligência competitiva. Campinas, SP: PUC, 2006.
104 f.

Orientador: Prof. Dr. Orandi Mina Falssarella
Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, SP, 2006.

1. Gestão da informação. 2. Inteligência competitiva. 3. Centro Universitário São Camilo – Espírito Santo. I. Pontifícia Universidade Católica de Campinas. II. Título.

CDD – 658.4038

JÚLIO CÉSAR DA SILVA DE ALVARENGA

“PARÂMETROS DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO DO CENTRO UNIVERSITÁRIO
SÃO CAMILO – ESPÍRITO SANTO COM ÊNFASE NA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA”

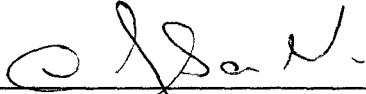
Dissertação apresentada, como
requisito parcial para obtenção do
título de Mestre, ao Programa de Pós
Graduação em Ciência da Informação
da Pontifícia Universidade Católica de
Campinas.

Linha de Pesquisa: Gestão da
Informação

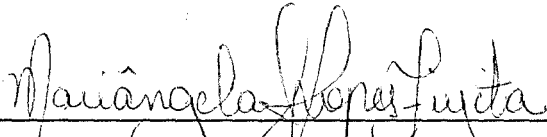
Área de Concentração: Administração
da Informação

Campinas, 17 de Fevereiro de 2006

Banca Examinadora:



Prof. Dr. Orandi Mina Falsarella (orientador)
PUC - Campinas



Prof. Dr. Mariângela Spotti Lopes Fujita
Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho



Prof. Dr. Raimundo Nonato Macedo dos Santos
PUC - Campinas

Dedico este trabalho àqueles que dedicam as suas vidas a mim, meus pais, Mario e Vera, e ao meu irmão André.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me dado o dom da vida e toda inspiração;

A Nossa Senhora Aparecida, por todas as vezes em que ao passar por seu santuário, de dentro do ônibus eu recebia força e motivação para continuar a caminhada;

Aos meus ex-professores;

Aos Meus Pró-reitores, Professores Bessa e Vilma, pelo apoio;

Ao Padre João Batista Gomes de Lima;

À União Social Camiliana e seus diretores;

A minha namorada Joyce pelo incentivo, pela dedicação e paciência;

Ao Prof. Dr. Orandi Mina Falsarella pela compreensão e, principalmente, por ter-me ensinado que ensinar é uma arte;

Aos professores, Nair e Raimundo;

A Antônio Márcio Mendonça, pelo apoio e amizade durante este trabalho;

Aos meus Amigos do Núcleo de Computação e Tecnologia São Camilo-ES: Antônio Izo, Evandro Bolsoni, Everson Borges, Flávio Izo, Guilherme Motta, Marcos de Souza, Sérgio Quinelato, Wilker Fiório;

Enfim, a todos aqueles que, direta ou indiretamente, torceram pelo meu sucesso.

“Não quero que minha casa seja murada de todos os lados nem que minhas janelas sejam fechadas. Quero que todas as culturas do mundo ali penetrem tão livremente quanto possível. Mas me recuso a ser dominado.”

Mahatma Gandhi

RESUMO

ALVARENGA, Júlio César da Silva de. **Parâmetros de gestão da informação do Centro Universitário São Camilo – Espírito Santo com ênfase na inteligência competitiva**. Dissertação de Mestrado em Ciência da Informação. PUC-Campinas, 2006, 104 p. Orientador: Prof. Dr. Orandi Mina Falsarella .

Diante das necessidades crescentes de mudanças organizacionais, causadas principalmente pela globalização e pelo avanço das Tecnologias de Informação (TI), e do conseqüente surgimento de uma quantidade enorme de informações que precisam ser gerenciadas corretamente pelas organizações, foi desenvolvido um estudo bibliográfico, seguido da aplicação e análise de questionário no Centro Universitário São Camilo – Espírito Santo. A pesquisa teve como alvo os setores administrativos da instituição e foi respondida por líderes e liderados destes setores, objetivando uma análise dos resultados onde foi possível identificar a necessidade de ajustes na política informacional da Instituição de Ensino Superior (IES), desde a qualificação dos responsáveis por gerir as informações até a melhoria dos Sistemas de informação. Por fim, com base nessas necessidades, o estudo propôs sugestões, apoiadas pela Inteligência Competitiva, de melhoria da gestão da informação na IES pesquisada.

Palavras-chave: Gestão da Informação, Inteligência Competitiva, Instituições de Ensino Superior.

ABSTRACT

ALVARENGA, Júlio César da Silva de. **Parameters of information administration of the São Camilo – Espírito Santo Academical Center with emphasis in the competitive intelligence.** Master's degree Dissertation in Science of the Information. PUC – Campinas, 2006, 104 p. Guiding: Doctor Orandi Mina Falssarella.

Due to the growing needs of organizational changes, caused mainly by the globalization and for the progress of the Information Technologies (IT), and the consequent appearance of an enormous amount of information that needs to be managed correctly by the organizations, a bibliographical study was developed, followed by the application and questionnaire analysis in the São Camilo - Espírito Santo Academical Center. The research has had as objective the institution administrative sections and it was answered by leaders and their subordinates of these sections, aiming at an analysis of the results where was possible to identify the need of adjustments in the information politics of the University, from the qualification of the responsible for managing the information until the improvement of the Information Systems. Finally, based on those needs, the study proposed suggestions, leaning for the Competitive Intelligence, of improvement of information administration of the researched institution.

Key word: Information Administration, Competitive Intelligence, Institutions of Higher Education.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: O ciclo da informação	28
Figura 2: Modelo de transformação de dado em informação	30
Figura 3: Modelo de transformação de dado em conhecimento	33
Figura 4: Os quatro processos de conversão do conhecimento	38
Figura 5: Inteligência Competitiva X Gestão do Conhecimento	48
Figura 6: Autonomia para inovar	50
Figura 7: Insumos, produtos e clientes	60
Figura 8: Organograma de níveis hierárquicos	72

SUMÁRIO

1 - INTRODUÇÃO	11
1.1 - PROPOSIÇÃO DO TRABALHO	18
1.2 - JUSTIFICATIVA	19
1.3 - MÉTODO DE PESQUISA	20
1.4 - ESTRUTURA DO TRABALHO	22
2 - GESTÃO DA INFORMAÇÃO	24
2.1 - CONCEITOS E DEFINIÇÕES	24
2.1.1 - Dado: conceito e definição	25
2.1.2 - Conceito de informação	26
2.1.3 - Conceito de conhecimento	32
2.2 - GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO	34
3 - A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	43
3.1 - INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E SEU CONCEITO	43
3.2 - INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E SEU IMPACTO SOBRE AS ORGANIZAÇÕES	44
3.3 - AMBIENTE ORGANIZACIONAL E A INTELIGÊNCIA	49
3.4 - CICLO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	52
4 - INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR	57
4.1 - CONCEITOS E DEFINIÇÕES	57
4.2 - UNIÃO SOCIAL CAMILIANA	63
4.2.1 - São Camilo pelo Brasil – um breve histórico	63
4.2.2 - Centro Universitário São Camilo – Espírito Santo	67
5 - A PESQUISA	73

5.1 - A ELABORAÇÃO	73
5.2 - ANÁLISE DOS RESULTADOS	74
5.3 - PROPOSIÇÕES DE PARÂMETROS	85
6 - CONSIDERAÇÕES E SUGESTÃO DE FUTUROS TRABALHOS	92
REFERÊNCIAS	94
APÊNDICE	99

1

INTRODUÇÃO

O final do século XX marca o início da nova era mundial, a Era da Informação ou Informacional, surgida a partir da grande revolução tecnológica iniciada pelos ingleses com a Era Industrial. Neste momento, as organizações passam a ter a posse dos meios de produção, e a administração científica surge com a divisão do trabalho (ou das tarefas) que completa o quadro de alienação do trabalhador, cujo propósito central é a produtividade (BAIOTTO, 1999).

Com essas mudanças econômicas e sociais, inicia-se o processo de construção de um ambiente propício ao surgimento de um novo paradigma que pode ser resumido como a divisão dos trabalhadores em dois grupos: os que pensam e os que fazem.

Desta dualidade surgem duas tradições opostas, mas, complementares: o racionalismo, que afirma a aquisição do conhecimento por dedução, via raciocínio e do outro lado o empirismo, que afirma a aquisição do conhecimento por indução, via experiências sensoriais. Apesar destas diferenças, os filósofos ocidentais em geral concordam com o conceito introduzido por Platão de que o conhecimento é a 'crença verdadeira justificada' (BAIOTTO, 1999, p.47).

As organizações da era da industrialização tinham seus alicerces construídos com base no conhecimento formal ou explícito e orientavam-se para a racionalização do trabalho. Todavia, outras preocupações existiam, como a preocupação quanto ao uso do conhecimento informal ou tácito pelos empregados. Havia o temor, para Taylor, de que os trabalhadores pudessem controlar o ritmo da produção. Na burocracia, Weber buscava reduzir a influência da organização

informal, pairando sempre acima dos regulamentos e das normas (CASTELLS, 1999).

O fator histórico decisivo para aceleração, encaminhamento e formação do paradigma da economia da informação e indução de suas conseqüentes formas sociais foi a reestruturação do capitalismo moderno, empreendido desde a década de 80, de modo que o novo sistema econômico e tecnológico pode ser adequadamente caracterizado como capitalismo informacional (CASTELLS, 1999).

Vivemos uma era de economia informacional e global. Informacional porque a produtividade e a competitividade dependem, basicamente, da capacidade de gerar, processar e aplicar de forma eficiente a informação baseada em conhecimentos. Global pois as principais atividades produtivas, o consumo e a circulação, assim como seus componentes (capital, trabalho, matéria-prima, administração, informação, tecnologia e mercados) estão organizados em escala global, diretamente ou mediante uma rede de conexões entre agentes econômicos. É informacional e global porque, sob novas condições históricas, a produtividade é gerada, e a concorrência é feita em uma rede global de interação. Vale ressaltar que ela surgiu no último quarto do século XX, momento em que os avanços causados pela revolução da Tecnologia da Informação fornecem a base material indispensável para essa nova economia. É a conexão histórica entre a base de informação/conhecimentos da economia, seu alcance global e a revolução da Tecnologia da Informação, que cria um sistema econômico distinto (CASTELLS, 1999).

Em uma época em que todos dispõem da informação em tempo real, são mais bem sucedidas as organizações capazes de tomar a informação e transformá-la rapidamente em uma oportunidade de novo produto ou serviço antes que outras façam. O capital financeiro deixou de ser o recurso mais importante, cedendo lugar ao conhecimento. Mais importante que o dinheiro é o conhecimento sobre como usá-lo e aplicá-lo rentavelmente. (CHIAVENATO, 1999, p. 30).

Nesse contexto de inúmeras mudanças, uma produção informacional antes nunca vista e o surgimento de novos tipos de negócios ajudam a construir a principal característica que impulsiona as organizações a se voltarem para a gestão da informação em seus ambientes: a quantidade de informações, que cresceu muito quando comparada ao montante que se processava há alguns anos. O advento da Internet e a possibilidade de realizar negócios de formas diversas fizeram surgir uma preocupação quanto ao processamento de informações necessárias à tomada de decisões no ambiente de negócios da empresa.

A informação torna-se a principal fonte de energia da organização, seu principal combustível, seu mais importante insumo ou recurso. Ela direciona os esforços e aponta os rumos a serem seguidos.

Segundo Oliveira (2001), nas últimas décadas do século XX, vimos que a revolução provocada pelo aumento da quantidade de informação, bem como os estudos na busca de melhores formas para o tratamento dessa informação, mudaram o sentido e a própria fonte de riqueza, que não é mais material, não está mais centrada no acúmulo de bens de uma organização, mas no conhecimento aplicado ao trabalho para gerar valor. A conquista de riquezas passou a ser sinônimo de conquista de informação, e a aplicação dessa informação, conhecimento, nos negócios e nas atividades coletivas.

Nos próximos 20 anos, companhias, governo e indivíduos enfrentarão crescentes dificuldades em um ambiente igualmente complexo... nós teremos, também, um enorme potencial positivo, incluindo tecnologia, melhorias nas comunicações, disponibilidade de capital e um aumento fenomenal na quantidade e disponibilidade de informação... (OPEN Horizons.1999, apud MARCHIORI).¹

Para Toffler (1995), estamos vivendo o que se convencionou chamar de Sociedade de Informação da Terceira Onda, em que o conhecimento, e não a

produção, passou a ser o ativo mais importante das empresas. O desafio dos gestores em todo o mundo, segundo o autor, será o de criar redes de conhecimento capazes de interligar os elementos monetários de seus negócios aos fatores não-monetários, como a articulação da sociedade civil, que questiona o comportamento ambiental das empresas. Toffler destaca três pontos-chave para a gestão do futuro. O primeiro deles é o Efeito da Velocidade, que significa a capacidade de acompanhar todas as informações que afetam direta ou indiretamente os negócios. O segundo é o Efeito da Complexidade, que implica administrar a diversidade de necessidades criadas por uma sociedade informada, ou seja, a capacidade de oferecer produtos customizados para cada cliente. E, finalmente, o Efeito da Constelação, que se refere à capacidade de perceber as inúmeras redes que estão interligadas em um negócio. Isso não se restringe a identificar áreas de negócios, fornecedores e consumidores, mas também exige um cuidado especial com a estratégia, que precisa ser capaz de coordenar as várias pontas que compõem a atividade econômica.

Em uma mesma ótica, Silva (2003) busca chamar a atenção para três tendências que têm acelerado de forma bastante acentuada essas transformações: a globalização cada vez mais intensa da economia, já possibilitando-nos visualizar a fragmentação do mundo em blocos econômicos; a explosão das comunicações, amparada pelo crescimento da internet, e a matriz tecnológica. Dentro das organizações, essas tendências estão levando as corporações a se voltarem para seus processos de negócio, uma vez que perceberam que as distâncias temporais e espaciais ficaram menores, menos significativas e sem relevância no sucesso ou no fracasso de suas transações comerciais, obrigando-as a serem mais dinâmicas.

¹ MARCHIORI, Patrícia Zeni. A ciência e a gestão da informação: compatibilidades no espaço profissional. Disponível em: <http://www.kmol.com.br> – Acessado em 18 de mai. de 2004.

Considerar a administração informacional um processo pode parecer elementar. Ainda assim, poucas organizações sistematizaram essa abordagem. Mais importante, identificar todos os passos de um processo informacional – todas as fontes envolvidas, todas as pessoas que afetam cada passo, todos os problemas que surgem – pode indicar o caminho para mudanças que realmente fazem a diferença (DAVENPORT, 1998, p. 173).

Hoje, o mundo passa pelo problema da sobrecarga de informações. Deve-se tomar cuidado com o excesso. Como disse Herbert Simon, citado por Shapiro & Varian (1999), "*a riqueza da informação cria a pobreza da atenção*". A grande massa de informações geradas diariamente em empresas, instituições de pesquisa, enfim, no dia-a-dia do mundo contemporâneo é provocada pelos intensos avanços tecnológicos que têm proporcionado um número cada vez maior de dispositivos que tratam a informação.

Apesar de identificarmos que, nos últimos dois anos, as organizações vêm buscando adequar-se à nova economia considerando a melhoria dos seus processos internos, buscando uma gestão sólida das informações que circulam, tanto em seu ambiente organizacional, como, principalmente, no meio externo à empresa, poucas são as organizações que conseguem desenvolver uma gestão adequada das informações, perdendo espaço mercadológico em virtude da ausência de conhecimento de seu negócio, quando não pela falta de processos para a gestão eficaz das informações na organização ou mesmo nos departamentos de forma isolada (CASTELLS, 1999).

Segundo Tachizawa e Andrade (2002), com a diminuição das fronteiras que separavam setores econômicos e ramos de negócios do mercado, as organizações que operavam dentro desses setores econômicos estão deixando de existir rapidamente. Em sendo assim, a competição poderá surgir de qualquer lugar e a qualquer momento, o que significa que as organizações, entre elas as instituições de

ensino superior – IES, não podem mais sentir-se excessivamente confiantes em relação às fatias de mercado e às posições competitivas conquistadas.

Como não poderia deixar de ser, espera-se que as IESs possam desempenhar suas atividades-fim de modo a garantir um padrão elevado na qualidade de seus serviços. Para tanto, é necessário que elas se voltem para uma análise organizacional capaz de garantir o cumprimento de objetivos e metas básicas como empresa.

O modelo complexo em que estão inseridas as organizações educacionais suscita questionamentos referentes à área de gestão, o que envolve a busca de soluções alternativas para que essas organizações procurem se adequar a um mercado em constante mudança.

A busca por mais produtividade no setor educacional vem sendo empreendida já há algumas décadas e, ainda hoje, é presenciada em todos os níveis. A IES, como, instituição e organização, atingiu, ao longo do tempo, um grau de complexidade significativo, obrigando seus administradores a rever suas funções e apresentar propostas para acelerar seu desenvolvimento. Assim, a Universidade passa a buscar, por meio dos meios administrativos, uma visão mais profissional para se gerir. Apesar desse tímido esforço, até o início deste século ainda não podíamos admitir a existência de grandes avanços.

Se, por um lado, as organizações não-educacionais já se conscientizaram de que a interação entre os elementos da relação cliente/mercado/produto é fundamental para a sua sobrevivência, a maioria das Universidades brasileiras ainda não venceu a etapa de sensibilização da comunidade acadêmica, no que se refere a essa questão (FINGER, et alli, 1997, p. 39).

A organização da instituição de ensino em torno das mudanças nos processos e nos paradigmas tem sido buscada a cada dia com mais evidência, passando pela configuração organizacional que visa à obtenção de melhor desempenho no processo de gestão de uma instituição de ensino.

Com toda a mudança na economia global e, principalmente, com o panorama criado a partir da Era Informacional, as organizações, entre elas as de ensino, vêm passando por inúmeras alterações em seus processos e estruturas.

O ambiente atual das organizações e, por que não, dos negócios exige um método mais sólido e formal para colher informação e criar inteligência nas organizações. Cada vez mais, os estrategistas em gestão estão-se apoiando em uma prática denominada inteligência competitiva, que por sua vez, está, hoje presente nas mais diversas organizações pelo mundo afora, e seu estudo tem-se tornado cada vez mais necessário para as empresas que não querem ficar fadadas ao esquecimento.

A aplicação dos conceitos de inteligência competitiva, seguida de seus ciclos, proporciona mais competitividade e um impacto reconhecido sobre a tomada de decisão corporativa.

Está ocorrendo uma mudança na natureza das organizações e, por reflexo natural, nas IES. A organização de antigamente já não funciona mais. A transformação organizacional, possibilitada pela informação, é necessária para se obter sucesso num novo ambiente. A nova organização é dinâmica e pode responder rapidamente a mudanças no mercado. Ela possui uma estrutura diferente, mais achatada e apoiada em equipes, eliminando a hierarquia burocrática. Ela se baseia em compromisso em vez de controle. Os processos empresariais são simplificados em favor da produtividade e da qualidade. A nova organização é aberta e atua em rede (TACHIZAWA; ANDRADE, 2002, p. 132).

Esse novo contexto exige das organizações uma atenção especial à evolução das tecnologias, no entanto, elas não podem deixar de contemplar os processos, fundamentais à evolução organizacional e à eficácia dos resultados na utilização da tecnologia empregada.

Todavia, assim como em grande parte das organizações de modo geral, as IES esbarram em diversas dificuldades para transformar os milhares de dados produzidos diariamente em informações estratégicas que possibilitem tomadas de decisão.

Essa dificuldade pode também ser detectada no modelo organizacional do Centro Universitário São Camilo – Espírito Santo, que, como empresa/organização do mundo atual, precisa utilizar as informações produzidas minuto a minuto, para a tomada de decisões nos diversos âmbitos da instituição.

A falta de padrões entre os setores administrativos do Centro Universitário São Camilo - Espírito Santo em relação ao tratamento e à construção das informações para a estruturação de seus repositórios setoriais de informação, bem como o papel de cada um desses setores na construção de um arcabouço informacional institucional e, ainda, a falta de administração da gestão da informação chamou-nos a atenção para a elaboração deste estudo.

1.1 - Proposição

Diante do que foi apresentado anteriormente, o trabalho se propõe a analisar os processos informacionais do Centro Universitário São Camilo - Espírito Santo e propor parâmetros baseados em Inteligência Competitiva, para melhor gestão das informações.

Com base no objetivo descrito, o trabalho possui os seguintes objetivos específicos:

- *Estudar os conceitos da Ciência da Informação e suas subáreas, informação, inteligência competitiva e conhecimento, para fundamentar teoricamente este trabalho;*
- *Identificar os processos de gestão da informação no Centro Universitário São Camilo - Espírito Santo, buscando diagnosticar como os departamentos pesquisados tratam as informações;*
- *Analisar e avaliar, dentro do ciclo da inteligência competitiva, que processos são utilizados para identificação, coleta, análise,*

disseminação e avaliação da informação no Centro Universitário São Camilo - Espírito Santo;

- *Propor, com base no diagnóstico da IES e referenciado pela bibliografia pesquisada, parâmetros para a gestão da informação no Centro Universitário São Camilo - Espírito Santo.*

1.2 - Justificativa

No mundo contemporâneo, as informações estão crescendo em um volume cada vez maior, graças a fatores como o surgimento da internet, a globalização, a informatização das empresas etc. Gerir informação de qualidade é algo que vem sendo buscado a todo o instante pelas diversas organizações.

Em decorrência do crescente desenvolvimento das instituições de ensino, do novo padrão empresarial e da queda das barreiras que separavam setores econômicos e ramos de negócio, as IES intensificaram a busca por uma posição de conforto em meio a toda a turbulência desse mercado.

Escolher as melhores oportunidades, as melhores formas de se trabalhar a informação para a geração de vantagem competitiva nas IES tem-se tornado uma busca cada vez mais constante no trabalho daqueles que administram tais organizações e esse pensar não poderia deixar de ser diferente, no Centro Universitário São Camilo - Espírito Santo.

Portanto, a relevância científica deste estudo situa-se na possibilidade de apresentar, baseando-se em autores como Lê Coadic, Silva, McGarry, Nonaka e Takeuchi, Miller, Rocha e Granemann entre outros, e, na análise do questionário aplicado na IES pesquisada, parâmetros e contribuições para a melhoria dos processos de gestão da informação e, por que não, da administração de um modo geral, das instituições privadas de ensino superior do Brasil. Além disso,

entendemos que esse estudo poderá contribuir sobremaneira como elemento impulsionador de pesquisa em Ciência da Informação no ambiente educacional.

Este estudo surgiu da necessidade de se tentar reduzir toda a dificuldade existente na administração das informações que circundam o ambiente dos diversos departamentos que compõem a administração do Centro Universitário São Camilo - Espírito Santo, quais sejam: Pró-reitoria Administrativa, Gerência do Núcleo de Computação e Tecnologia, Gerência de Recursos Humanos, Gerência Econômico-Financeira (e seu departamento de contabilidade), Gerência de Comunicação e *Marketing* e Secretaria de Registros Acadêmicos. É necessário ressaltar que a pesquisa não focou somente os responsáveis pelos setores, mas também seus colaboradores, por meio da busca de uma parametrização dos pontos que possam servir de referencial àqueles que gerenciam tais departamentos e conseqüentemente, fazem uso das informações produzidas por eles e pelos demais departamentos que, juntos, compõem o “todo” de uma teia chamada administrativo institucional.

1.3 - Método de pesquisa

Para a confecção do projeto de dissertação que pretendeu atender às exigências do Programa de Mestrado em Ciência da Informação da Pontifícia Universidade Católica de Campinas, foram realizadas, inicialmente, pesquisas bibliográficas referentes à Gestão da Informação e Inteligência Competitiva. Num segundo momento, foi realizada também a aplicação de uma pesquisa exploratória, bem como o levantamento de seus resultados.

As leituras, foram importantes para a definição dos conceitos, auxiliaram-nos a definir com propriedade as possíveis falhas que, porventura pudessem existir no processo de gestão da informação do Centro Universitário São Camilo - Espírito

Santo, atingindo assim os objetivos propostos. De acordo com a taxonomia proposta por Vergara (1997) e conforme a classificação de Gil (1996), a pesquisa será classificada, quanto aos fins, como descritiva e, quanto aos meios, como de campo.

(a) Quanto aos fins, a pesquisa é descritiva, pois identifica as características das relações entre a gestão da informação e a Inteligência Competitiva, além de descrever o fluxo informacional no Centro Universitário São Camilo - Espírito Santo. Tais características são expostas, de maneira genérica, no referencial teórico, o qual será utilizado na operacionalização da leitura e da análise comparativa, empreendidas após resultados obtidos na pesquisa explorativa;

(b) Quanto aos meios, a pesquisa é de campo/explorativa. Por meio desta pesquisa, que aborda o contexto da produção, da comunicação e o uso da informação e, principalmente, sua gestão pelo Centro Universitário São Camilo - Espírito Santo, busca-se a formulação de parâmetros que possam auxiliar o trabalho dos gestores, de modo a propiciar que estes façam uso de informações seguras/confiáveis no menor tempo possível e que não necessitem de retrabalhos para a confrontação de dados na busca de resultados.

O objeto de estudo deste projeto foi a importância do processo e o uso das informações no Centro Universitário São Camilo - Espírito Santo para a geração de vantagem competitiva.

As unidades de análise investigadas privilegiaram o corpo gerencial/administrativo do Centro Universitário São Camilo - Espírito Santo, buscando avaliar como ele trata a informação.

Foram ainda aplicados questionários e entrevistas do tipo semi-estruturados e observação não participante, entrevistas do tipo *focused-interview* com os setores Pró-reitoria Administrativa, Gerência do Núcleo de Computação e Tecnologia,

Gerência de Recursos Humanos, Gerência Econômico Financeira (e seu departamento de contabilidade), Gerência de Comunicação e *Marketing* e Secretaria de Registros Acadêmicos.

Quanto à análise dos dados coletados, foram construídos parâmetros com base nas pesquisas realizadas e no arcabouço teórico desenvolvido.

O resultado da etapa de coleta de dados para o referencial teórico é a compreensão do assunto “gestão da informação” e o quadro de referência para as análises que são desenvolvidas, considerando sua confrontação com os dados obtidos na pesquisa de campo sobre a utilização/gestão das informações.

A pesquisa de campo foi realizada por meio de uma amostra por conveniência e facilidade de acesso às informações, procedimento no qual a conveniência do pesquisador forma a base para a seleção.

1.4 - Estrutura do Trabalho

O presente trabalho está dividido em 6 capítulos, sendo o primeiro composto pela contextualização do problema, a definição do seu objetivo, a justificativa, o método de pesquisa e a estrutura.

O capítulo 2 apresenta uma revisão bibliográfica sobre a gestão da informação, seus conceitos e definições que se iniciam com a definição de dado e culminam por elencar o conhecimento organizacional, suas classificações e seus processos.

A inteligência competitiva é conceituada no capítulo 3, em que é feito um retrato de tal inteligência como subsidiadora de recursos para a tomada de decisões estratégicas dentro das organizações.

No capítulo 4, são analisados, inicialmente, os conceitos e as definições de Instituições de Ensino Superior, centrando seu conteúdo no surgimento das

primeiras instituições de ensino e apresentando, ao fim, medidas que auxiliem uma organização voltada para a obtenção de objetivos estratégicos. Com base nas medidas apresentadas por Rocha e Granemann (2003), são selecionadas as principais medidas para uma gestão dos processos e fluxos informacionais dentro das IES e, por conseguinte, no Centro Universitário São Camilo - Espírito Santo, nosso objeto de estudo.

Já o capítulo 5 é composto, inicialmente, pela contextualização da pesquisa, a análise e avaliação dos resultados e pela apresentação dos parâmetros acerca da gestão da informação.

Este trabalho é finalizado com o capítulo 6, em que são apresentadas conclusões e sugestões para próximos trabalhos.

2.1 - Conceitos e definições

Neste terceiro milênio, as organizações vêm se multiplicando com uma velocidade sem precedentes, e a necessidade de bem administrá-las cresce na mesma proporção. Segundo Silva (2003), essa rápida transformação vivenciada pelo mundo atual provoca discussão entre a dinâmica das interações: seres humanos, organizações, sociedades e o meio ambiente, sendo possível, assim, apontar três tendências que têm acelerado essas transformações: a globalização crescente da economia, a explosão das comunicações e a matriz tecnológica. Dentro do ambiente organizacional, essas tendências estão indicando um novo caminho para as organizações, que se voltam para seus processos de negócio, principalmente porque as distâncias temporais e espaciais ficaram menores e menos significativas, o que obriga as organizações a serem mais dinâmicas.

Atualmente, as organizações são constantemente desafiadas a adaptarem-se às mudanças, levando em conta as expectativas dos clientes, as estratégias competitivas, os avanços tecnológicos e as políticas governamentais.

Estar preparado para essas mudanças deixou de ser um mero conforto exigido por empresas com uma gestão mais rígida e equacionada. As mudanças ocorrem numa velocidade equivalente a da disputa do mercado globalizado (SILVA, 2003, p.12).

Aprender a gerir informação acarretando vantagem competitiva é o grande desafio deste terceiro milênio.

Contudo, a informação não está isolada. Ela deve ser organizada, tratada e quantificada. Assim, deve-se compreender o conceito de dado, informação, conhecimento e inteligência, base para a gestão da informação e da inteligência competitiva nas organizações.

2.1.1 - Dado: conceitos e definição

Comumente pronunciado no ambiente organizacional e neste novo contexto de mundial digital, *dado* no sentido informacional da palavra, pode, de acordo com sua contextualização e segundo Ferreira (1999), ser definido como elemento de informação, ou representação de fatos ou instruções, em forma apropriada para armazenamento, processamento ou transmissão por meios automáticos.

Em informática, chama-se dado a representação convencional, codificada de uma informação sob uma forma que permita processamento eletrônico. A representação codificada da palavra informação é a seqüência dos seguintes sinais elétricos:

1001001	1001110	1000110	1001111	1010010	1001101
1000001	1010100	1001001	1001111	1001110	

Para Gomes e Braga (2001), dado consiste em uma informação mais básica. Por natureza, o dado é quantitativo.

Segundo O'Brien (1999), os dados podem ser considerados fatos brutos, o fluxo infinito de coisas que estão acontecendo agora e que aconteceram no passado.

Em uma definição mais filosófica, dados são considerados "fatos em sua forma primária, como nome do funcionário, data de nascimento. Dados não são constituídos exclusivamente por fatos numéricos" (STAIR, 1998).

Para Silva (2003), dado pode ser compreendido, segundo uma visão administrativo-gerencial, como estado, coisa ou evento cuja realização ocorre no contexto de uma empresa, refletindo um valor isolado e instantâneo de algo.

Um dado traz um significado muito restrito e pouco informativo. Isoladamente, uma data possui muito pouco valor, mas quando ela é associada ao aniversário de uma pessoa, ou mesmo a um documento de identidade de alguém, já é possível concluir sua idade. A atribuição de um contexto a um conjunto de dados gera a informação.

É por isso que, muitas vezes, ouvimos dizer: “a empresa X tem uma base de dados”. Esta base de dados reunida é a informação pertinente à empresa X.

No contexto deste trabalho, dado é considerado o estágio mais básico, e ainda não trabalhado, das informações que constituem o arcabouço informacional de qualquer indivíduo ou organização.

2.1.2 - Conceito de Informação

De acordo com Le Coadic (1996), informação pode ser definida como um conhecimento inscrito, portanto gravado e/ou armazenado, sob a forma inscrita (impressa ou numérica), oral ou audiovisual.

A informação é, então, uma medida de organização de um sistema: medida da organização de uma mensagem.

Informação é algo de que necessitamos quando nos deparamos com uma escolha. Qualquer que seja seu conteúdo, a quantidade de informação necessária depende da complexidade da escolha. Se nos depararmos com um grande espectro de escolhas igualmente prováveis, se qualquer coisa pode acontecer, precisamos de mais informação do que se encarássemos uma simples escolha entre alternativas.

Para McGarry (1999), informação se refere tanto ao que se diz, quanto ao que se poderia dizer. Ou seja, informação é a medida da liberdade de escolha quando se relaciona uma mensagem.

Informação pode ser:

- Considerada como quase um sinônimo do termo fato;
- um reforço do que já se conhece;
- a liberdade de escolha ao se selecionar uma mensagem;
- 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.

A informação deve, e precisa ter, alguma forma de veículo. Este veículo deve possuir um atributo essencial para que essa informação possa ser compreendida pelo receptor. Ele deve ser indiscriminável. Em palavras mais simples, é preciso que o receptor possa distingui-lo dos fenômenos que o cercam.

A abordagem de McGarry (1999) sobre informação está diretamente ligada ao conceito de comunicação. Segundo Le Coadic (1996, p. 11), comunicação pode ser entendida como *“processo intermediário que permita troca de informações entre pessoas... a comunicação, é um ato, um processo, um mecanismo, e que a informação é um produto de uma substância, uma matéria”*.

Em seu conceito sobre informação, McGarry (1999) preocupa-se muito mais com o processo informador → informado sob a óptica da comunicação para disseminação da informação.

O modelo apresentado na figura 1 exemplifica o processo cíclico de informação e comunicação, que se inicia com a construção, o tratamento, da forma mais simples da informação, o dado, perpassando pela transferência da mensagem da fonte para o receptor por meio do processo denominado comunicação, proporcionando a usabilidade da informação pelo receptor. O processo de comunicação é também defendido por McGarry (1999), e entendemos que ele é fundamental no processo de desenvolvimento e disseminação da informação. No entanto, não nos ateremos neste trabalho a apresentá-lo em sua totalidade, uma vez que deveremos nos preocupar com o processo de gestão e a administração dessas informações, criando, assim, um diferencial competitivo. Outros autores, como veremos adiante, contextualizam informação não sob a ótica da comunicação, mas sob a ótica de dados gerando informação.

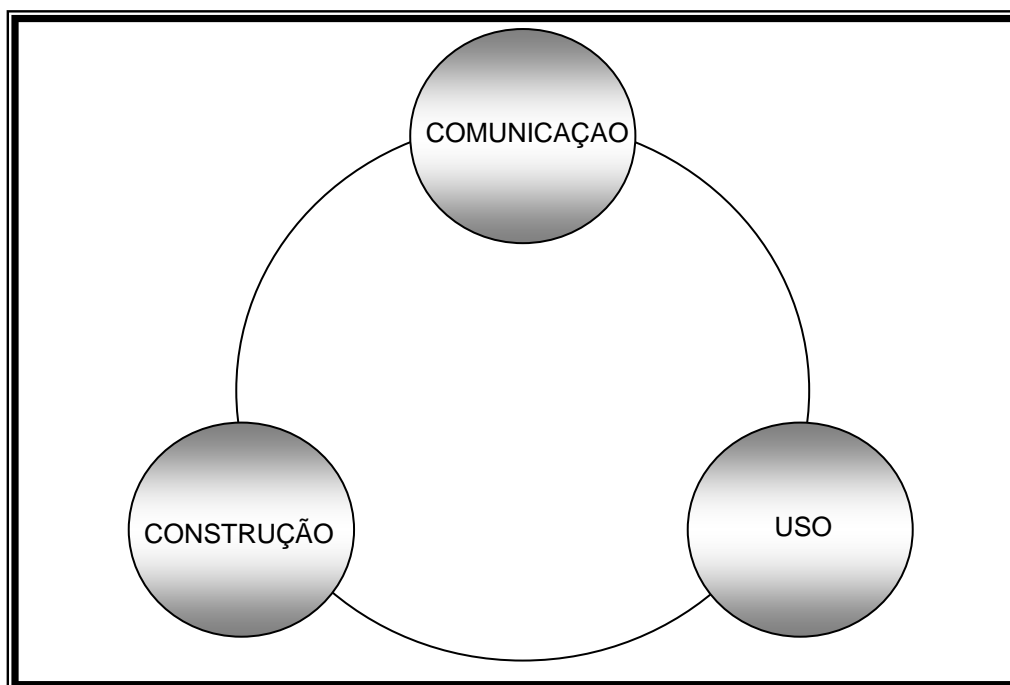


Figura 1: O ciclo da informação
Fonte: LE COADIC, 1996

A palavra Informação tem seu significado apresentado no dicionário Aurélio, Ferreira (1999), como uma coleção de fatos ou de outros dados fornecidos à máquina, a fim de se objetivar um processamento. Podemos concluir que é necessária uma coleção de dados ou fatos de modo que, quando reunidos ou processados, gerem informação.

Dessa forma, quando um conjunto de dados é processado, relacionado ou transformando de maneira a possuir um significado, ele se torna uma informação. Assim, para Silva (2003, p. 26), *“informação é um conjunto de dados organizados ou agrupados, de modo a adquirirem valor adicional ao proporcionado pelos dados analisadas de maneira individualizada”*.

Em uma visão cientificamente mais administrativa, McGee e Prusak (1994) fazem uma comparação bastante interessante sobre dados/informação: informação são dados coletados, organizados, ordenados, aos quais são atribuídos significados e contexto. A informação tem, assim, um caráter educativo e deve *informar*, porque os dados não têm absolutamente essa missão. Uma vez que não possuem, sozinhos, significado, o entendimento torna-se algo inexistente. A informação deve ter limite, enquanto os dados podem ser ilimitados. Para que os dados possam ser úteis como informação a uma pessoa encarregada do processo decisório, é preciso que eles sejam apresentados de tal forma que a pessoa possa relacioná-los e atuar sobre eles.

Por meio dessa definição, podemos ligar esse conceito ao de McGarry (1999), o qual defende que a informação deve produzir mudança de comportamento no receptor. E este é o motivo de a informação ser o capital mais importante da empresa neste terceiro milênio. Trazer o receptor para um comportamento esperado

pela empresa pode significar fidelização de clientes e possibilidade de crescimento de mercado.

Na figura 2, temos a apresentação do “caminho” para a obtenção da informação. Segundo Silva (2003), quando um conjunto de dados é processado, gera-se a informação.

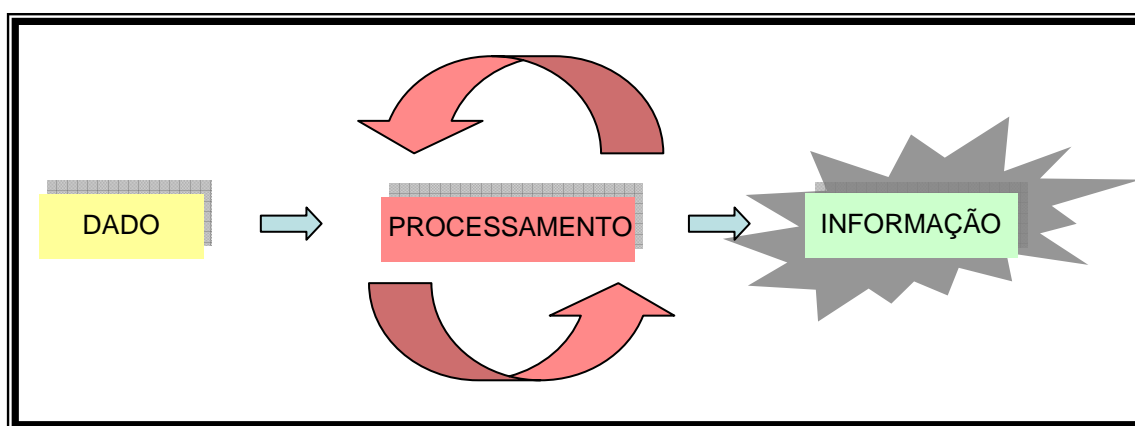


Figura 2: Modelo de transformação de dado em informação

Fonte: Adaptado de SILVA, 2003

A informação, num contexto apresentado por McGee e Prusak (1994) sobre um ambiente competitivo e sobre a organização atual, auxilia executivos a identificarem tanto as ameaças quanto as oportunidades para a empresa, possibilitando, assim, a criação de uma resposta competitiva e mais eficaz. A informação funciona também como um recurso essencial para a definição de estratégias alternativas quando da análise de uma situação possa haver riscos na estratégia empregada.

O avanço das tecnologias possibilitou o surgimento de sistemas definitivamente preocupados com a geração de informações com agilidade e segurança. Num mundo onde há concentração de informações preciosas disponíveis aliada a um dispêndio mínimo de tempo, sistemas capazes de auxiliar os

executivos em suas tomadas de decisões podem provocar a inserção destas empresas no topo da competitividade empresarial.

Para Batista (2004), o objetivo maior de se utilizarem 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 e em falta de compreensão desses profissionais para com outros usuários, principalmente se estes mesmos profissionais estiverem envolvidos diretamente com a área de tecnologia e desenvolvimento da empresa.

Qualquer profissional que tenha de manipular informações, como o administrador da instituição, seu gerente financeiro, seu gerente de Tecnologia da Informação (TI), ou mesmo o proprietário de uma pequena empresa, precisa conhecer as diferenças entre as informações existentes e saber definir corretamente uma informação necessária.

Uma informação é, ao mesmo tempo, a base para a tomada de decisões e o resultado direto de suas conseqüentes ações. As informações podem ser classificadas, como:

Informações operacionais: geradas pelas operações constantes na empresa, em seu nível operacional, e adquiridas pelos componentes do controle interno. Seu principal objetivo é manter a empresa funcionando e conhecer sua evolução diária. São informações geradas, por exemplo, na emissão de uma nota fiscal de saída de produtos ou serviços.

Informações gerenciais: utilizadas especificamente para a tomada de decisões. As decisões inerentes ao processo de planejamento, ao controle, à formulação, ao acompanhamento de políticas e à interpretação de resultados, requerem informações adequadas.

As informações operacionais costumam ser geradas nas organizações, independentemente do método utilizado. (BATISTA 2004, p.40)

Será dada uma atenção especial às informações gerenciais, pois elas são mais difíceis de ser definidas corretamente, tornando-se o grande aliado para a administração da organização.

É necessário que uma organização conheça suas necessidades de informação gerenciais, para que, assim, mediante a implementação de um sistema adequado, possa começar a atender a essas necessidades.

A qualidade das informações geradas pelo sistema de informação deve ser tão importante quanto as decisões que serão tomadas com base nela.

Usar a informação é trabalhar a matéria informação para obter um efeito que satisfaça a necessidade de informação. Utilizar um produto de informação é empregar tal objeto para obter, igualmente, um efeito que satisfaça a necessidade de informação, que este objeto subsista (fala-se então de utilização), modifique-se (uso) ou desapareça (consumo). (LE COADIC, 1996, p. 38)

O objetivo final de um produto de informação, deve ser pensado em termos do uso dos dados até a informação e dos efeitos resultantes desses usos nas atividades. A função mais importante é a maneira pela qual a informação modifica a realização dessas atividades.

O conhecimento e a necessidade de informação permitem compreender por que as pessoas se envolvem num processo de busca da informação.

2.1.3 - Conceito de Conhecimento

Segundo O'Brien (1999), conhecimento é um conjunto de ferramentas conceituais e categorias utilizada pelos seres humanos para criar, coleccionar, armazenar e compartilhar informação.

Para Silva (2003), o conhecimento é uma seqüência de etapas, processos, regras, diretrizes a serem utilizadas para transformar um conjunto de dados em uma

informação pré-selecionada, ou seja, é utilizar o dado da forma correta para se conseguir abstrair dele a informação desejada.

Guevara *et alii* (1998) apresentam o conhecimento de um indivíduo, de uma comunidade, como sendo o acúmulo de experiências, práticas e as reflexões sobre elas (de explicações e teorizações).

McGarry (1999, p. 26) define conhecimento como:

conjunto de sentidos que são constantemente bombardeados por estímulos do mundo exterior. Nossos sentidos sondam o meio ambiente. Todos os dias nos deparamos com uma grande quantidade de informação, algumas são aceitas, outras não, com base em conhecimentos e experiências anteriores.

A definição de McGarry é complementada por Le Coadic (1996, p. 8):

Nosso estado (ou nossos estados) de conhecimento sobre um determinado assunto em um determinado momento, é representado por uma estrutura de conceitos ligados por suas relações: uma 'imagem' do mundo. Quando constatamos uma deficiência ou uma anomalia desse(s) estado(s) de conhecimento, encontramos-nos em um estado anômalo de conhecimento. Tentamos obter uma informação ou informações que irão corrigir esta anomalia. Isto resulta em um novo conhecimento.

Com base nos conceitos supra-apresentados, podemos expandir nosso conceito antes pré-definido, possibilitando assim o detalhamento desde a criação do dado até culminarmos num modelo capaz de exemplificar o processo de criação do conhecimento.

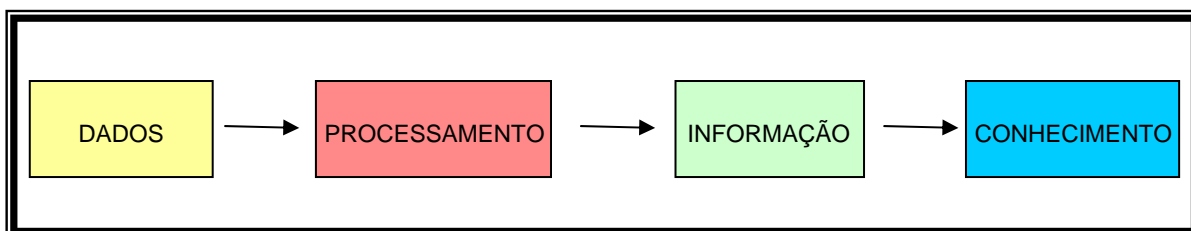


Figura 3: Modelo de transformação de dado em Conhecimento
Fonte: Baseado em SILVA, 2003

Tanto a recepção da informação quanto o seu processamento estão em evolução cumulativa na vida de cada indivíduo. Vão-se acumulando no que se denomina “conhecimento”, pois comportamento é uma ação que resulta do processamento de informações da realidade, incluindo informação do conhecimento que o indivíduo adquiriu.

Podemos ir mais além em nossa fundamentação acerca do conhecimento, se nos basearmos no modelo estruturado por Guevara *et alii* (1998), em que utilizam um modelo fluxogonal na tentativa de apresentar ao leitor como se processa o ciclo do conhecimento.

2.2 - Gestão da Informação e do Conhecimento

Nesta nova era em que a informação e o conhecimento são as palavras-chave para o desenvolvimento das organizações, surge a Era do Conhecimento, em que a informação tem valor fundamental e imensurável. A gestão correta da informação e, por conseguinte, do conhecimento, é de suma importância nesse cenário.

A gestão da informação visa à identificação e ao correto uso dos diversos recursos informacionais de uma empresa e suas potencialidades para gerar informação. Além disso, a gestão da informação deve proporcionar à organização aprendizado capaz de promover a adaptação às mudanças ambientais.

Para Davenport & Prusak (1998), nas organizações, a questão da gestão do conhecimento, em uma analogia, pode ser comparada com a qualidade total, pois quem garante a qualidade é o próprio indivíduo, em decorrência da execução de suas tarefas no dia-a-dia de trabalho.

Entretanto, Rosini & Palmisano (2003) entendem que as principais preocupações dessas organizações neste momento estão voltadas à estabilização do mercado, aos projetos de ERP (*Enterprise Resource Planning*), aos projetos para Internet, como grandes portais. Em sendo assim, a maioria das empresas ainda não começou a desenvolver projetos envolvidos na área de gestão do conhecimento, pois tal área não é um fim em si mesma, mas uma seqüência de estratégia para refletir a competitividade da organização. É preciso, porém, que as empresas que estiverem buscando o caminho da implementação da gestão do conhecimento, seja qual for a estratégia, estejam preparadas para as dificuldades, os obstáculos e o dispêndio de esforços. Investimentos em gestão do conhecimento só deverão ser feitos se as empresas estiverem pensando em longo prazo, pretendendo estar no negócio daqui a alguns anos. Se o conhecimento das pessoas na organização não faz parte do modelo de seu negócio, se o conhecimento não é visto pela gestão da empresa como um valor agregado a seus clientes, se, enfim, na organização o lado do capital enxerga o lado do trabalhador apenas por sua utilidade imediata, então pouco importa qual será a estratégia adotada e quais investimentos em gestão do conhecimento farão sentido.

Hoje, já é possível enxergar que o novo papel da informação e do conhecimento nas economias vem provocando modificações substantivas nas relações, na forma e no conteúdo do trabalho, o qual assume um caráter cada vez mais informacional.

Para Tarapanoff (2001), a informação, sendo a nova riqueza das organizações, também pode e deve ser gerenciada, uma vez que ela é a base da gestão e a administração dos recursos de informação, que consiste na visão integrada de todos os recursos envolvidos no ciclo de informação, o que inclui a

informação propriamente dita (conteúdos), os recursos tecnológicos e também os recursos humanos.

Tarapanoff (2001) vai mais além ao defender que a criação do conhecimento organizacional pode ser definida como a capacidade que uma instituição tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas.

O conceito de conhecimento organizacional proposto neste trabalho enquadra-se na definição supra-citada, uma vez que, em momento oportuno, estaremos nesta obra propondo a remodelagem da estrutura que gere a informação na IES, fazendo, para isso, uso do conhecimento armazenado em sistemas e/ou implícito nos membros da organização, objetivando a reformulação de produtos e serviços utilizando, para isso, informações, fonte essencial para a criação do conhecimento.

Segundo McGarry (1999, p. 26),

o homem é bombardeado por estímulos do mundo exterior. À medida que percebemos o mundo, nós o analisamos, fazendo descobertas e conjecturas. Desta forma podemos mais tarde vir a ler significados em símbolos e imagens e controlar e manipular nosso meio. Em suma, é assim que aprendemos.

Essa mesma leitura pode ser feita para as organizações, onde as empresas utilizam o conhecimento para coletar, armazenar e compartilhar informação em seus sistemas e/ou por meio dos membros da organização, vistos como seu capital intelectual, gerando vantagem competitiva e auxiliando no processo de tomada de decisão.

Numa perspectiva ainda organizacional, Nonaka & Takeuchi (1997) dizem que, para se adquirir conhecimento, muitas vezes é necessária uma interação (cada vez maior) entre os membros da organização na avaliação do ambiente externo. O

conhecimento passou a ser visto como recurso, poder gerencial e gerador de estratégias.

O conhecimento organizacional pode ser classificado em dois tipos:

- **Conhecimento Explícito:** É o conhecimento baseado em uma linguagem formal. O conhecimento racionalmente constituído só pode existir de forma lingüística (ou simbólica). São expressões matemáticas, especificações, manuais etc. Desta forma (lingüística), o conhecimento pode ser facilmente transmitido entre os indivíduos.
- **Conhecimento Tácito:** O filósofo Michael Polanyi utiliza a expressão “conhecimento tácito” para descrever o juízo e a compreensão intuitiva dos seres humanos. Conhecimento tácito é o conhecimento pessoal, incorporado a experiências individuais, crenças, nacionalidade, sistemas de valor etc. Portanto, é um conhecimento difícil de ser articulado na linguagem natural, que requer cooperação (colaboração) e troca de informações entre as pessoas.

Pode-se considerar que o conhecimento explícito e o tácito se complementam. Esta interação entre as duas formas de conhecimento é a principal dinâmica de conhecimento em uma organização, que não pode criar conhecimento de forma isolada, mas necessita da interação e da cooperação de seus colaboradores, aliadas ao conhecimento explícito já existente (normas, formulários, manuais, pesquisas etc). Desta forma, o conhecimento pode ser ampliado em nível de grupo, por meio de discussões e troca de idéias entre os membros da equipe.

Para Nonaka & Takeuchi (1997) as duas formas de conhecimento (o explícito e o tácito) realizam quatro processos principais de conversão de conhecimento:

A criação de um conhecimento útil e equiparável para as organizações é a conversão do conhecimento tácito em explícito, ou seja, a transformação do conhecimento informal (e individual) em conhecimento explícito. Nesse momento, cabe ao consultor, ou especialista da informação, saber administrar o processo de criação do conhecimento desenvolvido para a soluções de problemas pertinentes à organização, sabendo gerir pessoas e tendo todo o conhecimento explícito da organização bem delineado. Dessa forma, a criação de necessidades e solução de problemas torna-se algo rotineiro, na medida em que as organizações se conscientizam de que o maior bem provido pela empresa é o capital intelectual que ela detém, o formador principal de conhecimento.

Para Tarapanoff (2001), a criação da informação, aquisição, armazenamento, análise e uso provêm a estrutura necessária para o suporte ao crescimento e ao desenvolvimento de uma organização inteligente, adaptada às mudanças desta nova economia, às exigências e às novidades da ambiência em que se encontra.

Como nos escreve Lastres e Albagli (1999), do ponto de vista econômico, verificam-se novas práticas de produção, comercialização e consumo de bens e serviços, cooperação e competição entre os agentes, assim como a circulação e a valorização do capital considerando a necessidade do uso da informação e a aplicação do conhecimento nesses processos. Tais práticas apóiam-se, por sua vez, em novos saberes e competências, em novos aparatos e instrumentais tecnológicos, tanto como em novas formas de inovar e organizar o processo produtivo, expressando-se assim uma nova economia. O desenvolvimento, a difusão e a convergência das chamadas tecnologias da informação e da comunicação são vistos como centrais na conformação dessa nova dinâmica técnico-econômica.

Sob essa perspectiva, segundo Dante (1998), a gestão da informação deve incluir, em dimensões estratégicas e operacionais, os mecanismos de obtenção e utilização de recursos humanos, tecnológicos, financeiros, materiais e físicos para o gerenciamento da informação para que, a partir daí, ela mesma possa ser disponibilizada como insumo útil e estratégico para indivíduos, grupos e organizações.

A gestão do conhecimento, no fim do século XX, foi consolidada como tendência e apresenta-se como um novo desafio que transforma o contorno das organizações. Fleury e Oliveira Júnior (2001) entendem por gestão do conhecimento a tarefa de identificar, desenvolver, disseminar e atualizar o conhecimento estrategicamente relevante para a empresa, por meio de processos internos, ou ainda por meio de processos externos às empresas.

Gerir a organização pautada nos princípios da gestão do conhecimento é uma tarefa simples e que já tem sido explorada há muito tempo. Como afirmam Davenport e Prusak (1998), a gestão do conhecimento baseia-se em recursos existentes com que a organização pode contar: uma boa gestão de sistemas de informação, uma gestão de mudança organizacional e boas práticas de gestão de recursos humanos.

A gestão do conhecimento é, portanto, uma estratégia consciente para se obter o conhecimento certo das pessoas certas, no momento certo, e para ajudar as pessoas a compartilharem a informação, pondo-a em ação, de modo que essas pessoas se esforcem para que o desempenho da empresa melhore.

Outro aspecto fundamental para obter sucesso na implantação e na instauração da gestão do conhecimento é o valor agregado às pessoas nas organizações.

Para Stevens *et al* (1998), a valorização das pessoas, a ausência de inibidores na cultura do conhecimento organizacional, o despertar para a gestão empreendedora são fatores positivos. Nesse aspecto, destaca-se, na atualidade, a importância do trabalhador do conhecimento. Os profissionais devem ser avaliados não pelas tarefas que realizam, mas pelos resultados que eles alcançam. Muitas empresas empregam recursos para estimular a inovação, criando uma estrutura de sustentação aos profissionais inovadores. A velocidade da tecnologia da informação, a explosão do conhecimento científico e técnico e a participação efetiva do trabalhador do conhecimento devem trabalhar juntos, numa relação bionívoca, agregando valor à empresa.

A inovação tecnológica tem sido considerada, atualmente, pelas organizações, um dos fatores de grande competitividade e até mesmo de sobrevivência no mercado econômico, onde, indiscutivelmente ela está representada pelo indivíduo com todo o desenvolvimento de sua capacidade inovativa, afetando suas relações interpessoais nos grupos. O indivíduo, em sua totalidade, é essencial para a organização e não pode ser visto apenas como fator de mercado.

Segundo relata Nonaka e Takeuchi (1997), a empresa criadora de conhecimento é aquela que inova continuamente, que usa a inteligência para criar formas de conhecimento, tornando-as fontes de conhecimentos tecnológicos aplicados em produtos e processos. Esse conhecimento encontra-se dentro da organização, embutido em todos os setores e incorporado a seu potencial. Entretanto, é preciso criar um senso de comprometimento entre o trabalhador e a empresa, explorando ao máximo essa relação simbiótica.

Sintetizando, é possível a construção do quadro 1, cujo objetivo é a apresentação das características/parâmetros importantes e fundamentais para que a

gestão da informação possa ocorrer, de fato, dentro das organizações de um modo geral. Sua construção foi referenciada pelo estudo dos autores Silva (2003) e Dante (1998). Nos próximos capítulos, este quadro será rerepresentado sob a ótica da utilização destes e de outros parâmetros, para criação de uma proposta de sugestão na melhoria da gestão das informações, com base na inteligência competitiva no Centro Universitário São Camilo - Espírito Santo.

A construção do quadro foi possível considerando a identificação das características que julgamos necessárias para a plena gestão da informação dentro do ambiente organizacional.

Quadro 1: Síntese das Características da Gestão da Informação.

Características	Parâmetros Importantes
1) Necessidade de informação diante das escolhas.	Quanto maior o grau de informações acerca das decisões que deverão ser tomadas, maior a probabilidade de acerto na decisão.
2) A Informação como medida de organização de um sistema.	Sistemas ditos organizados devem preocupar-se com informações necessárias e não com a quantidade de informações neles inseridas.
3) Informações confiáveis.	A identificação das fontes informacionais e sua qualidade precisam ser analisadas antes da utilização dessas informações na tomada de decisão.
4) Comunicação como apoio para a disseminação da informação	O processo de comunicação é fundamental no processo de desenvolvimento e disseminação da informação.
5) Sistemas que proporcionem agilidade e segurança.	O cenário tecnológico atual obriga a disseminação das informações por meio de mecanismos ágeis e seguros. Apoio nas tecnologias de comunicação (informática).
6) Necessidade de conhecimento dos profissionais acerca dos conceitos de informação.	A falta de conhecimento dos conceitos ocasiona dificuldade na definição das informações corretas para o desenvolvimento das funções, excesso de trabalho e falta de compreensão para com outros usuários.
7) Capacidade de definição das informações necessárias.	Nem toda informação que a empresa gera ou adquire é importante para determinada situação de decisão. Conhecer as informações que a empresa possui proporciona agilidade na tomada de decisão e evita perda de foco.
8) Necessidade de conhecimento das informações gerenciais.	Por serem utilizadas especificamente para a tomada de decisões, precisam ser conhecidas, principalmente pelo nível estratégico da organização (tomadores de decisão).

Fonte: O Autor

3

A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

3.1 – Inteligência Competitiva e seu conceito

Na Era do Conhecimento, as organizações têm procurado desenvolver sistemas de informação eficientes e eficazes para “minerar” informações de suas bases de dados e utilizar tais informações como diferencial competitivo. Contudo, surge um novo e fundamental termo para a organização: A Inteligência.

Segundo Gomes e Braga (2001), podemos definir inteligência como: a informação capaz de possibilitar, em nível estratégico, ou seja, para o executivo, a tomada de decisão, porque ela fornece um grau de previsão das coisas que possam vir a causar impacto à organização. Porque obriga o executivo a tomar algum tipo de atitude em resposta à inteligência recebida, a informação é ativa.

A Inteligência, conforme Kahaner (1996), é um imperativo devido a fatores, como: a velocidade dos processos de negócios; a sobrecarga de informações; o crescimento global do processo competitivo; em decorrência do surgimento de novos participantes, a concorrência cada vez mais agressiva; as rápidas mudanças tecnológicas.

A maioria dos gerentes está buscando informações a respeito de seus setores de negócios. O foco do processo de decisão geralmente determina os objetivos do processo de inteligência. A inteligência estratégica põe em relevo seu relacionamento com a tomada de decisões estratégicas e com a comercialização e/ou desenvolvimento dos produtos. A inteligência no

mundo dos negócios incorpora a monitoração de uma ampla gama de fatos novos ao longo do ambiente ou mercado externos de uma organização e seus negócios. (MILLER, 2002, p. 34)

Pode-se concluir que, além de saber extrair da empresa informações para a tomada de decisão, as organizações estão dando um passo à frente no caminho de seu desenvolvimento, por meio da utilização de informações e conhecimentos extraídos, objetivando, agora, antecipar-se a seus concorrentes.

Fuld (1994) apresenta seu conceito de inteligência como a informação analisada, estudada, que, inculcada no pensar do profissional que a analisa, auxilia a tomada de decisão estratégica e tática. A palavra "competitiva" relaciona-se à aquisição de informações públicas e acessíveis sobre os concorrentes. Já Garcia Torres (1990) interpreta inteligência competitiva como a monitoração das informações, uma espécie de acompanhamento, definindo-a como um conjunto de procedimentos para coleta e análise de informação sobre o macro ambiente, proporcionando, assim, a organização de uma aprendizagem contínua, voltada ao planejamento e às decisões estratégicas.

3.2 - Inteligência Competitiva e seu impacto sobre as organizações.

“Numa economia onde a única certeza é a incerteza, a única fonte segura de competitividade duradoura é o conhecimento”. Ikujiro Nonaka

Vivemos o momento de desenvolvimento tecnológico que pode proporcionar infinitas possibilidades de armazenamento, acesso a informações e sua disseminação como nunca antes visto na história da humanidade. A informação neste contexto é percebida como valor, dada a possibilidade de se transformar em conhecimento e em inovação tecnológica.

Para Guevara *et al* (1998), a empresa de vanguarda é o laboratório para uma nova consciência que surge rapidamente à medida que entramos no terceiro milênio, que deverá ser o milênio do espírito e, da mesma forma, na sociedade do conhecimento, cada vez mais as principais empresas constituirão fábricas de idéias, que serão colocadas no mercado em um tempo cada vez menor.

A sociedade tem consciência de que a informação é fator de insumo para o sucesso e principal ingrediente para a competitividade. A dificuldade encontra-se, todavia, em como utilizar tal informação de forma prática, a ponto de obter vantagem competitiva. Afinal, o volume de informações é cada dia maior e o quantitativo supera o qualitativo.

A empresa tem necessidade de se antecipar em relação aos concorrentes, tem necessidade de informação do presente ou do futuro próximo. No que tange à informação estratégica, existe uma relação forte entre sua utilidade, o tempo de projetar competências tecnológicas e prever a invenção e a disseminação de inovações tecnológicas.

A Inteligência Competitiva (IC), é segundo Cubillo (1997, p261),

Um conjunto de capacidades próprias mobilizadas por uma entidade lucrativa, destinadas a assegurar o acesso, capturar, interpretar e prepara conhecimento e informação com alto valor agregado para apoiar a tomada de decisão requerida pelo desenho e execução de sua estratégia competitiva.

Como pode ser constatado, a definição de inteligência competitiva está muito ligada a noção de processo, conforme segue:

objetiva agregar valor à informação, fortalecendo seu caráter estratégico, catalisando, assim, o processo de crescimento organizacional. Nesse sentido, a coleta, tratamento, análise e contextualização de informação permitem a geração de produtos de inteligência, que facilitam e otimizam a tomada de decisão no âmbito tático e estratégico. (CANONGIA, 1998, p. 2-3).

O propósito da IC é o de oferecer informações que realmente satisfaçam o cliente (aquele que fez a encomenda do serviço) envolvendo assim a compreensão do pedido e o oferecimento de atividades que façam a diferença. Dessa forma, os Centros de Inteligência Competitiva podem atuar no meio acadêmico de forma a se preocuparem em estudar as necessidades do cliente e oferecer informações com alto valor agregado.

Prescott & Muller (2002) ampliam esse conceito apresentando a afirmativa de que, cada vez mais, os estrategistas de gestão estão-se apoiando em uma prática chamada Inteligência Competitiva e que, nos dias de hoje, os profissionais de IC coletam, analisam, aplicam, legal e eticamente, informações relativas a capacidades, vulnerabilidades e interação de seus concorrentes e monitoram os acontecimentos do ambiente competitivo em geral com o objetivo de que as informações possam ser usadas para por a empresa na fronteira competitiva dos avanços, ajudando-as a vencer, descobrir as táticas e superar concorrentes atuais e potenciais.

A necessidade de a organização manter um aprimoramento contínuo para contar com a confiabilidade de resposta às mudanças ambientais (oportunidades e ameaças), com a capacidade de adaptação rápida, assim como potencializar sua capacidade de inovar (TARAPANOFF, 2001).

A Inteligência Competitiva pode ser definida como 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.

Segundo Gomes e Braga (2001), a Inteligência Competitiva é o resultado da análise de dados e informações coletados do ambiente competitivo da empresa e que irão, após processados, ou seja, analisados, embasar a tomada de decisão,

pois geram recomendações que consideram eventos futuros e não somente relatórios para justificar decisões passadas.

Composta por diversos tipos de informação – tecnológica, ambiental sobre o usuário, os competidores, o mercado e o produto – a Inteligência Competitiva é um processo que transforma pedaços esparsos de dados em conhecimento estratégico.

Em seu sentido mais amplo, pode-se afirmar que a Inteligência Competitiva força as organizações a manter um foco externo contínuo. Ela é mais do que estudar os competidores. É o processo de estudar qualquer coisa que possa tornar a organização mais competitiva e posicioná-la melhor no mercado.

Os profissionais em TI e IC estão empenhados em desenvolver sistemas eficazes para monitoramento e processamento das informações visando à tomada de decisão de forma eficiente. Contudo, como dizem Prescott & Muller (2002), Programas de IC exigem um papel claramente articulado, que tem por objetivo maior (re)conhecer as necessidades de informação dos integrantes da organização.

Gomes & Braga (2001) defendem que a funcionalidade maior de um programa de IC é tentar assegurar que a organização tenha informações exatas sobre seus concorrentes e um plano para utilização dessa informação. Em outras palavras, tentar descobrir o que seu concorrente tem, que lhe pode ser útil e usufruir dessas informações para obterem resultados.

Prescott & Muller (2002, p. 19) complementam o texto de Gomes & Braga:

Uma das questões que mais causa perplexidade e frustração nos programas de IC é como determinar seu papel ou foco. Sem um papel claramente articulado, um programa de IC não atingirá seus objetivos estratégicos.

É necessário que se aplique aquilo que é conhecimento da organização, o que já sabemos, de forma a identificar os desafios que irão e/ou poderão surgir no dia-a-dia da organização e, assim, trabalhar com maior segurança. Vide figura 6.

A aplicabilidade da gestão do conhecimento, ou seja, a transposição daquilo que já sabemos de forma a promover subsídios para descoberta e, desenvolvimento do novo é o que fomenta o modelo cooperacional entre inteligência competitiva e gestão do conhecimento.

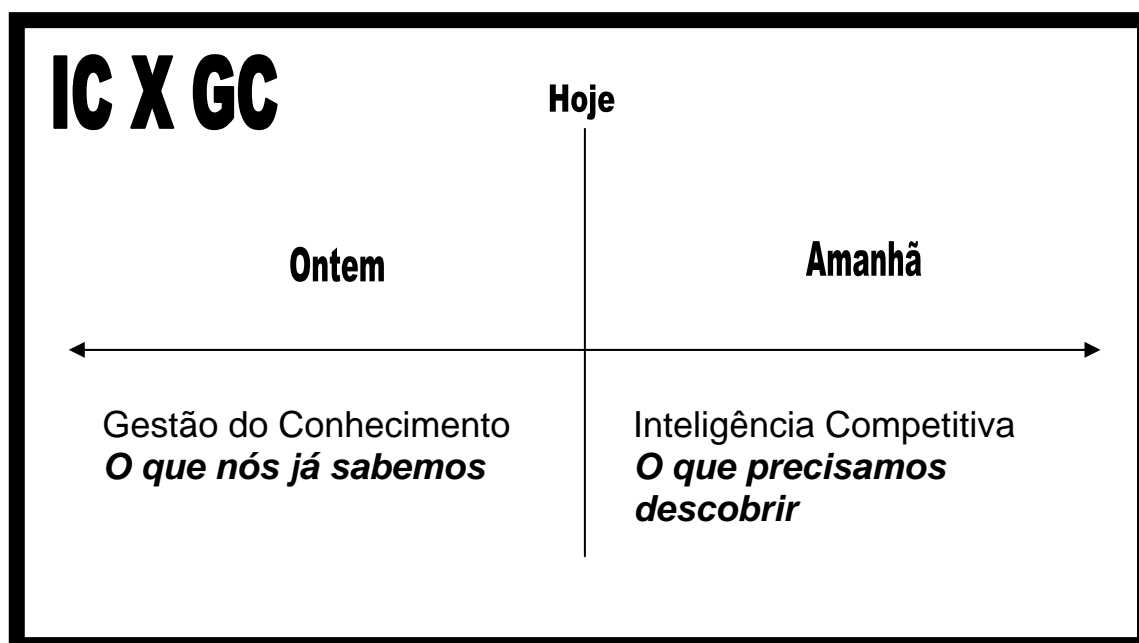


Figura 5: Inteligência Competitiva X Gestão do Conhecimento
Fonte: Cipher Systems²

Assim, o que nós já sabemos, ou seja, o que foi aprendido no passado é a base, conforme a figura 5, para que possamos identificar o que precisamos descobrir, produzindo os subsídios necessários à implantação da inteligência competitiva dentro da organização.

² Site especializado em Inteligência Competitiva.
 Disponível em: <http://www.cipher-sys.com/competitive%20intelligence%20software.asp>
 Texto capturado da Internet em 17/06/2004.

3.3 – Ambiente Organizacional e a Inteligência

Ainda durante a Revolução Industrial, as organizações se preocupavam apenas com seu ambiente interno, mas sem tirar deste ambiente informações necessárias para o melhor funcionamento da organização.

Segundo Tarapanoff (2001), após a Segunda Guerra Mundial, a relação entre as organizações e seus ambientes tornou-se tema de freqüente pesquisa, uma vez que estes ambientes passaram a sofrer influência direta do novo panorama político-econômico mundial, o capitalismo. A mudança em direção à maneira de ver uma organização sob a perspectiva de sistemas abertos tem concentrado as atenções sobre o papel do ambiente como a fonte definitiva de matérias primas, energia e de informação, que são vitais para a continuidade do sistema. Portanto, o ambiente externo pode ser visto como uma fonte de informação, como um conjunto de recursos.

As mudanças, os eventos, as ameaças e as oportunidades no ambiente continuamente criam sinais e mensagens. As organizações detectam estas mensagens, executam algum tipo de processamento para transformá-la em informação e as utilizam para se adaptarem às novas condições. Quando as decisões são baseadas nessas mensagens, mais informação é gerada e transmitida, criando novos sinais e decisões.

Há uma tendência no sentido de uma permanente avaliação por parte das organizações no que diz respeito ao ambiente competitivo e às informações advindas dele, bem como aos recursos de que dispõe para, através de uma postura estratégica, aproveitar as oportunidades que lhe são colocadas e contornarem as ameaças identificadas (GOMES & BRAGA, 2001, p. 17).

Hoje, com a globalização, Internet e evolução das telecomunicações, as organizações podem se comunicar de qualquer lugar ou país e ter acesso a várias culturas e ambientes, aumentando sua capacidade de se colocar no mercado.

Nesse contexto, o que fazer para garantir uma vantagem competitiva diante dos concorrentes, apesar das constantes mudanças no ambiente de negócios? Antecipar-se às mudanças, enxergar as oportunidades. Monitorar esse fluxo de informações de negócios implica analisar o ambiente externo e interno às organizações e, conseqüentemente, interagir com todos os atores e variáveis que afetam o negócio da organização.

A figura 6 desperta a atenção para a busca e percepção das informações ainda que recém-descobertas. Uma vez descobertas estas poderão tornar-se possíveis aliadas das organizações na busca pela vantagem competitiva. Ao identificarem prematuramente as informações (sinais fracos, mas relevantes), as empresas conseguem antecipar-se aos seus concorrentes tendo maior liberdade para inovar, testar e estudar alternativas de utilização da informação identificada ainda que de forma prematura, para a geração de vantagem competitiva.

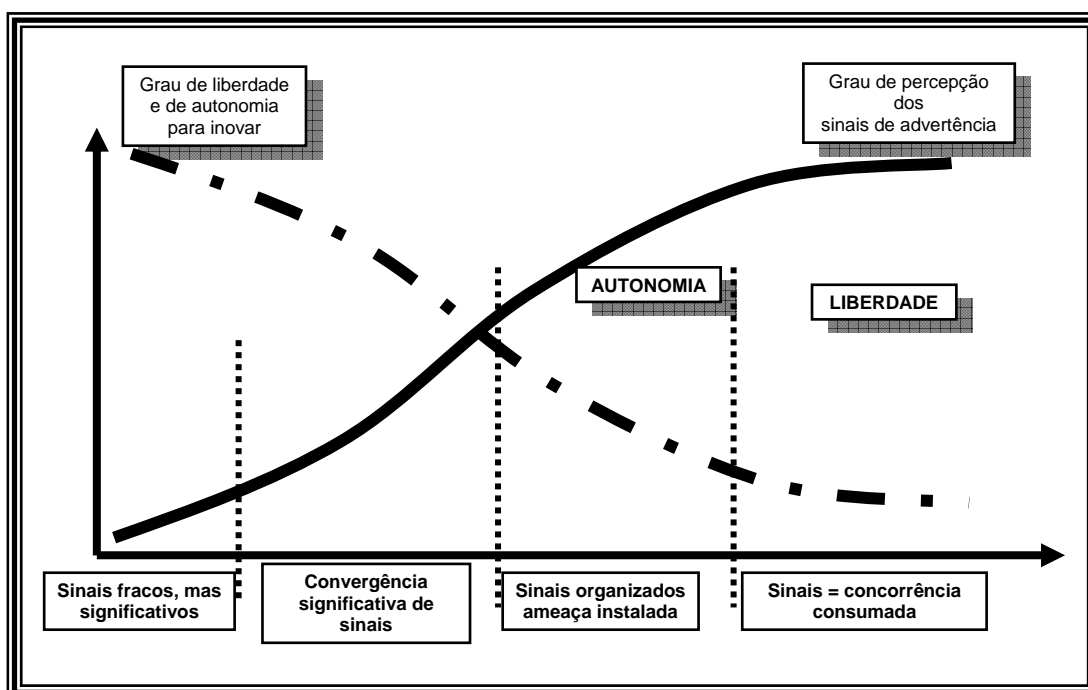


Figura 6: Autonomia para inovar

Fonte: SRI³

³ Extraído do portal pertencente ao Stanford Research Institute da Universidade de Stanford. Disponível no site: <http://www.stanford.edu/home/research/centers-eng.html>
Capturado em 19/11/2005

Para Tarapanoff (2001) o monitoramento de ambientes organizacionais pode então ser definido como a aquisição e o uso da informação sobre eventos, tendências e relações em seu ambiente externo, além do conhecimento, que proporcionará aos gerentes maior consciência situacional ao planejar futuras ações. O ambiente externo de uma organização inclui todos os fatores externos que podem afetar o desempenho organizacional.

Esse monitoramento inclui uma grande gama de atividades pessoais e organizacionais. É o processo de identificação e seleção de um corpo grande de informação para alguma necessidade e atende à especificidade de determinados critérios.

As práticas relacionadas a seguir sugerem que o monitoramento ambiental tenha de balancear as tensões entre controle e criatividade, centralização e descentralização, foco e exploração.

- Procura por recursos de informação;
- seleção dos recursos de informação para monitorar;
- identificação dos critérios de monitoramento;
- monitoramento;
- determinação das ações especiais a serem tomadas em face do resultado do monitoramento.

Se o monitoramento é uma atividade planejada e formal, ele deve proporcionar também espaço e liberdade para que os participantes questionem suposições e criem novas interpretações. Em outras palavras, ele deve promover a ambientação necessária para a criação.

O monitoramento é focado nas necessidades de informação da organização, devendo prover também uma visão periférica e a perspectiva de longo prazo para a organização se desenvolver. Por fim, monitoramento, como busca de informação, em apoio ao aprendizado organizacional, permanecerá mais como uma arte do que como uma ciência.

3.4 – Ciclo da Inteligência Competitiva

Segundo a ótica de Miller (2002), o ciclo da inteligência competitiva possui quatro fases⁴:

- A) Identificação;
- B) coleta de Informações;
- C) análise da Informação;
- D) disseminação da inteligência.

A fase de **identificação** é baseada na definição dos setores e dos atores do ambiente externo que estão mais ligados ao negócio de uma organização. Nesta fase, a equipe de inteligência competitiva identifica as necessidades dos responsáveis pelas principais decisões da empresa. Assim, a identificação dos responsáveis pelas principais decisões e suas necessidades de informação tornam-se uma ferramenta poderosa para analisar a organização e para o desenvolvimento de questões relevantes a serem respondidas sobre o ambiente competitivo, por meio da identificação das principais oportunidades e ameaças por ele apresentadas. De posse das informações, a organização poderá traçar o perfil de seus concorrentes, identificar as necessidades de seus clientes, e ainda promover uma análise dos atores que operam no mercado competitivo, no qual a organização está inserida.

⁴ Mais adiante são apresentadas visões de outros autores que defendem a inclusão da fase de avaliação na composição do ciclo da inteligência competitiva.

Para Gomes e Braga (2001) considerando essa identificação, é possível o apontamento e a seleção das informações que deverão ser coletadas e analisadas de acordo com as estratégias da organização.

Depois de identificados os responsáveis e suas necessidades informacionais, serão realizadas as atividades de informação, a coleta das informações e seu tratamento. É a segunda fase do processo. Nesse momento, os responsáveis pela coleta de informações deverão buscar as informações relevantes considerando fontes primárias e secundárias.

A implementação de formas inovadoras e criativas na identificação das fontes de informação é um aspecto extremamente importante, uma vez que nem sempre a informação que se procura está disponível nas fontes tradicionais de informação.

A fase de **coleta**, também denominada atividade de coleta para Gomes e Braga (2001), poderá utilizar ferramentas que proporcionem a automatização do processo, desde que os parâmetros de busca estejam bem definidos. Nesse caso, é fundamental a utilização de termos apropriados para a busca de informações em meio eletrônico, visando ao uso das denominações principais do assunto em questão, exaurindo as possibilidades de pesquisa.

Após a reunião das informações nas fontes primárias e secundárias, que, nesta etapa, são obtidas pela equipe responsável, esta ainda determina os processos de coleta mais adequados e os modelos analíticos.

Será esse trabalho de reunião das informações corretas em cada fonte, aliada à seleção dos melhores processos para a ocasião que proporcionará o sucesso da segunda fase, de grande relevância, no ciclo da inteligência competitiva.

Feita a coleta das informações, inicia-se uma nova etapa do ciclo, a qual nomeamos, nesta obra, baseados em Miller (2002), desta forma: **Análise da**

Informação. Todavia, para Gomes e Braga (2001), essa etapa deveria ser denominada de “gerador de inteligência”, por entender que a aplicabilidade dos conhecimentos técnicos dos profissionais da inteligência proporciona, uma vez reunidas as informações necessárias, a identificação de padrões e tendências significativos. Ou seja, nesse momento, o profissional da inteligência de uso das informações coletadas é capaz de fazer uma avaliação significativa, completa e confiável.

Para Miller (2002) a fase de análise da informação pode provocar nos profissionais da inteligência a necessidade de elevarem suas análises a um fazer científico, proporcionando assim o surgimento de uma característica científica ao processo, uma vez que tais profissionais necessitarão formular uma proposição e determinar a validade de suas suposições, bem como, avaliar a probabilidade dos conseqüentes impactos. Como vemos, para que a análise possa ter resultados, ela deverá focar muito bem seus objetivos e recair sobre a inteligência da equipe que deverá tomar as decisões.

Concluídas as três primeiras fases do ciclo da inteligência competitiva, o próximo passo, e não menos relevante, é a **disseminação** dos resultados de forma eficaz, ou seja, a inteligência entregue aos tomadores de decisão, isso de maneira coerente, conveniente e convincente. Para o sucesso dessa etapa e de todo o ciclo, é essencial segundo Miller (2002), que os profissionais ao disseminarem as informações trabalhadas, sejam capazes de entender de que maneira os responsáveis pelas decisões preferem que as informações lhes sejam apresentadas, pois, para ele, isso certamente aumenta a integridade e a futura utilização do que é relatado.

Para o processo de disseminação, Gomes e Braga (2001), descrevem duas formas que completam os anseios de Miller (2002), apresentados anteriormente e que auxiliam o entendimento sobre a necessidade de disseminação diferenciada para cada solicitação/necessidade de informação:

- Disseminação focada – quando determinado usuário ou grupo de usuários solicita um tipo de informação ou ainda quando suas necessidades são identificadas ainda no início do ciclo, na primeira fase.
- Disseminação geral – esta deverá ser utilizada quando a inteligência é disseminada para toda a empresa sem um usuário específico.

Diferentemente de Miller, alguns autores como Gomes e Braga (2001) e Balestrin⁵ atribuem uma quinta fase ao ciclo da inteligência competitiva, segundo esses autores o ciclo se completaria com a fase de **avaliação**.

Balestrin (2001), define esta fase como o processo de avaliar a confiabilidade da fonte e a acuracidade da informação. Essa avaliação, ainda segundo o autor pode ser feita pelo agente de coleta devidamente instruído antes de enviar a informação ao sistema de inteligência competitiva. É preciso ressaltar que o termo sistema supracitado não está relacionado à tecnologia, mas a processo.

Para Gomes e Braga (2001), todo processo de inteligência competitiva deve ser avaliado/monitorado sob dois aspectos:

O primeiro diz respeito ao desempenho de cada uma das fases que compõem o sistema, isto é, se o melhor método de análise foi escolhido, se a escolha das fontes de informação poderia ter sido mais bem direcionada, se o formato do produto foi o mais adequado etc. e o outro aspecto é a avaliação junto aos produtos gerados pelo sistema... É importante ressaltar

⁵ BALESTRIN, Alesones. Inteligência Competitiva nas Organizações. Artigo publicado em 04 de outubro de 2001 e disponível no site: http://www.fiescnet.com.br/senai/conhecimento/arquivos/anais/DraKira/InteligenciaCompetitivaOrnani_zacoos-AlsonesBalestrim.pdf
Capturado da internet em 20/01/2006.

que as avaliações do sistema estão interligadas mas são distintas em seus objetivos. (GOMES E BRAGA, 2001, p. 72)

A presença da avaliação durante todo o ciclo contribuirá para que as falhas possam ser antecipadas, proporcionando mobilidade para avaliar o que pode estar sendo desenvolvido de forma errônea e principalmente buscar soluções que possam auxiliar continuamente o processo.

Entendemos tornar-se necessária a aplicação da avaliação durante todo o processo do ciclo da inteligência competitiva, como forma de prever possíveis equívocos e identificar e antecipar os erros.

Sendo assim, a avaliação não seria uma fase isolada no processo, mas uma fase contida dentro das demais fases e sempre que os gestores do projeto entenderem que sua aplicação é necessária.

4.1 – Conceitos e definições

Antes da apresentação e definição dos conceitos que envolvem o surgimento e criação das universidades, bem como a apresentação da União Social Camiliana e sua mantida o Centro Universitário São Camilo – Espírito Santo, faz-se necessário registrarmos que os fatores motivadores de nossa escolha para a aplicação do questionário, parte importante e balizadora na realização desta pesquisa, estão relacionados ao fato da instituição ser uma empresa educacional de grande porte no estado do Espírito Santo e pela facilidade de acesso, uma vez que o nosso fazer profissional é realizado nas dependências da IES. A seguir iniciamos nossos registros acerca do surgimento das primeiras universidades.

A partir do início do séc. XV, houve o que os pesquisadores denominaram uma nova visão de mundo. Com o advento das grandes navegações e a descoberta de “novos mundos”, um intenso burburinho informacional tomou conta do antigo continente.

Há quinhentos anos, no Mundo Antigo, quando do surgimento das primeiras universidades, a Europa tomou a dianteira na corrida pelo desenvolvimento, por prezar a liberdade individual, a curiosidade e a criatividade, assumindo uma atitude positiva em relação ao trabalho.

Assim, segundo McGarry (1999), as novas rotas de comunicação marítima, criadas com as grandes navegações, abriram oportunidades para o comércio internacional e o contato e a interação entre as diferentes culturas.

Esse momento deu início a um desenvolvimento técnico-científico e a um amplo questionamento de valores e pensamentos do homem, bem como um repensar teológico.

Esse questionamento assumiu uma forma coletiva em instituições chamadas *studia generalia universalis*, que reconhecemos pela última palavra como uma 'universidade'. Estes eram locais onde clérigos e leigos podiam ser educados fora da norma, e o vigor de sua vida intelectual atraiu estudantes e professores de longínquas paragens (MCGARRY, 1999, p. 76-77).

Acredita-se que a Academia, fundada em 387 a.C. pelo filósofo grego Platão no bosque de *Academos*, próximo a Atenas, tenha sido a primeira universidade. Nela os estudantes aprendiam filosofia, matemática e ginástica.

As primeiras universidades medievais da Europa foram fundadas na Itália e na França para o estudo de direito, medicina e teologia. Antes disso, instituições similares existiam no mundo islâmico, sendo a mais famosa a do Cairo. Na Ásia, a universidade mais importante era a de Nalanda, em Bihar, Índia, onde viveu, no século II, o filósofo budista Nagarjuna.

Na Europa, rapazes encaminhavam-se à universidade após completar o estudo do trivium: as artes preparatórias de gramática, retórica e lógica; e do quadrivium: aritmética, geometria, música e astronomia.

De acordo com Rocha & Granemann (2003), várias são as opiniões sobre as origens da verdadeira universidade. Para uns, podemos remontá-las ao século dos filósofos socráticos, que se reuniam em banquetes (Platão) para discutir a constituição dos seres, o que é a verdade, como se pode atingi-la e outras questões básicas para a Filosofia, a ciência de então. Há outros que vislumbram a primeira universidade nas iniciativas da Biblioteca de Alexandria, que armazenava os saberes existentes e contratava sábios para estudá-los e transmitir seus conteúdos aos que se interessassem. Surgiram os primeiros 'operários do saber', os pesquisadores-

professores. É, porém, opinião corrente que as primeiras universidades propriamente ditas, modelo inicial das atuais, somente surgiram nos séculos XI a XIII, em Bolonha, Paris, Praga, Toulouse, Oxford e Cambridge. Nestas formavam-se os profissionais exigidos pela sociedade da época: os teólogos, os filósofos, os juristas (*in utroque jure*) e, posteriormente, os médicos.

Este contexto do mundo pós 1500 possibilitou um desenvolvimento técnico-intelectual do qual nasceu a Revolução Industrial. A qualidade do ensino universitário tornou-se o diferencial entre as nações na disputa pelo tão esperado progresso. Hoje, estamos diante de uma nova revolução, baseada na informática e nas tecnologias de ponta. Testemunha-se uma mudança profunda na sociedade, que exige o apoio de um sistema educacional eficiente e criativo. Nesse processo, é impossível negar-se a importância do fenômeno da globalização, o qual, propondo a diluição das fronteiras nacionais, intensifica a uniformização da cultura e padroniza comportamentos.

Seria uma instituição de ensino uma empresa como as organizações com que esta-se acostumado a conviver o dia-a-dia? Fernandes (1998) considera que a escola é uma empresa prestadora de serviços, que tem por objetivo oferecer produtos. No caso do terceiro grau, estes produtos seriam os profissionais formados, capazes de se inserirem na sociedade e, conseqüentemente, no ambiente de trabalho.

Nesse novo cenário, é possível enxergar as IES como um macrosistema, em contínua interação com o meio ambiente, conforme Tachizawa e Andrade (2002), relatam a partir da figura 7.



Figura 7: Insumos, produtos e clientes

Fonte: Tachizawa e Andrade (2002)

Por fornecedores entende-se aqueles (entidades ou agentes) que fornecem recursos, na forma de bens, serviços, capital, material, equipamentos e demais recursos que, por sua natureza, constituem os insumos necessários às atividades internas das instituições de ensino. Nesse contexto apresentado, a figura do professor surge como o principal fornecedor, colaborador ou parceiro da IES.

Os clientes internos estão relacionados aos funcionários da IES e, principalmente, aos alunos, que podem ser considerados, ainda, clientes intermediários, convivendo com as IES e recebendo conhecimentos ao longo do processo ensino-aprendizagem. As organizações empregadoras dos alunos formados pelas instituições de ensino são consideradas, para efeito desta obra, os clientes finais (ou mercado).

Entende-se por produto, em sentido amplo, o resultado de uma série de atividades realizadas internamente na IES, o profissional formado de acordo com as especificações sinalizadas pelo mercado. Em sentido estrito, poderiam ser considerados produtos os serviços educacionais, como os resultados de pesquisa, serviços de consulta e outros serviços demandados pela comunidade.

No que se refere a mercado, este é aqui subentendido como o conjunto de clientes externos, constituído das organizações que potencialmente irão absorver os profissionais formados e disponibilizados pelas instituições de ensino. Neste sentido, empresas (públicas e privadas), indústrias, departamentos governamentais e demais

entidades que constituem os diferentes setores da economia são os clientes finais do produto, antes aluno e agora profissional formado, à disposição da comunidade.

As barreiras que separavam setores econômicos e ramos de negócios do mercado e, conseqüentemente, as organizações que operavam dentro de tais setores estão caindo rapidamente. A competição pode surgir inesperadamente de qualquer lugar. Isto significa que as organizações, entre elas as instituições de ensino superior – IESs, não podem mais sentir-se excessivamente confiantes com as fatias de mercado e as posições competitivas conquistadas. Para as IESs que estão se defrontando com a necessidade de melhoria da qualidade do processo ensino-aprendizagem, com o problema de encolhimento das margens de lucro, com a necessidade de diminuir custos unitários operacionais e melhorar o overhead nestes mercados competitivos o equacionamento de tais questões constitui hoje uma preocupação chave (TACHIZAWA; ANDRADE, 2002, p. 22)

Hoje é possível perceber um grande aumento no número de IES, principalmente privadas, como universidades, centros universitários, faculdades integradas e faculdades isoladas. Segundo o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP) (2002), em 2000, eram 1.004 contra 696 em 1990. Tais dados comprovam que cresceu enormemente a concorrência entre as IES privadas nos últimos anos.

A seguir, apresentamos algumas medidas que, segundo Rocha e Granemann (2003), precisam ser levadas em conta pelos administradores de IES e ressaltam que é tempo de as IES privadas considerarem os princípios gerenciais modernos, valorizando o planejamento estratégico, a definição de metas, o orçamento anual (reflexo a curto prazo do plano estratégico), a administração de projetos, enfim, valorizando as medidas para dirigir a organização, buscando os objetivos estratégicos. Para maior compreensão e clareza essas medidas, foram separadas em três grupos: Medidas Político-estratégicas, Medidas Administrativo-operacionais e Medidas de Inovação Tecnológicas. Fundamentalmente, as medidas seriam:

- Medidas Político-estratégicas:

- ✓ Manter projetos pedagógicos modernos para os cursos;

- ✓ tratar as atividades de pesquisa e extensão como empreendimentos, com objetivos, cronogramas e orçamentos definidos;
- ✓ empreender sistema interno de avaliação de cursos e de alunos compatíveis com as exigências legais;
- ✓ recompensar o desempenho dos docentes e funcionários;
- ✓ criar uma estrutura de controle acadêmico, administrativa e financeira informatizada e integrada, para que se possa ter uma visão completa do negócio em tempo real;
- ✓ alinhar a área acadêmica e a área financeira, principalmente no momento de modelar o futuro da instituição;
- ✓ constituir grupo de inteligência educacional para criar novos produtos.

- Medidas Administrativo-operacionais:

- ✓ Distribuir as turmas de acordo com a capacidade humana e física instalada;
- ✓ estabelecer um número mínimo de horas em sala de aula para professores em dedicação integral;
- ✓ criar uma estrutura de indicadores de desempenho acadêmico, administrativo e financeiro;
- ✓ empreender projetos se forem positivos do ponto de vista da engenharia econômica e financeira ou da análise de benefício-custo;

- ✓ modelar os processos administrativos, a fim de se manter uma estrutura administrativa enxuta e compatível com as operações da instituição.

- Medidas de Inovação Tecnológicas:

- ✓ Contratar um *software de business intelligence*⁶;
- ✓ possuir sistema de apropriação de custos – trata-se de ferramenta crucial para a formação de preços de produtos e para conhecer a rentabilidade das unidades geradoras de receita;
- ✓ implantar um portal universitário que permitia a livre circulação de informação e a execução remota de processos acadêmicos e administrativos, alcançando alunos, professores, funcionários e a comunidade em geral.

As medidas aqui apresentadas servirão de parâmetros para a confecção do capítulo de contribuição deste trabalho.

4.2 – União Social Camiliana

4.2.1 - São Camilo pelo Brasil – um breve histórico

Fundada em 10 de fevereiro de 1954, em Santos (SP), a União Social Camiliana é a entidade dos religiosos camilianos no Brasil que responde pela educação, principalmente na área da saúde. Durante as primeiras décadas desde o início de sua existência, a USC era uma entidade de caráter muito mais assistencial. Em fins da década de 70, quando transferiu sua sede para São Paulo, iniciou suas atividades educacionais, assumindo os cursos na área da saúde que, até então,

⁶ Business intelligence: área de estudo interdisciplinar; ligada à tecnologia da informação, que tem como objeto de estudo a elaboração (normativo) de sistemas de informação computacionais responsáveis por organizar grandes volumes de dados, facilitar a descoberta de relações entre tais dados (HAN; KAMBER, 2001, p.5) e oferecer interfaces que facilitem ao usuário o entendimento das relações entre os dados, a fim, por exemplo, de prover melhores informações para a tomada de decisão(ELMASRI; NAVATHE, 2000).

estavam sob a responsabilidade da Sociedade Beneficente São Camilo, entidade camiliana pioneira no país, fundada em 1923.

As atividades educacionais dos camilianos na área da saúde, no Brasil, iniciaram-se em 1963. Foi uma resposta à necessidade de suprir hospitais com recursos humanos qualificados. 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. Cinco anos mais tarde, a União Social Camiliana está presente em outros Estados, iniciando seu processo de expansão por Brasília, com a criação da escola de educação infantil. Trata-se de projeto pioneiro na América Latina, organizado segundo os padrões da Organização Mundial do Ensino Pré-Escolar.

Atualmente, a União Social Camiliana desenvolve suas atividades educacionais difundindo o carisma e a espiritualidade camiliana em diversas regiões do país. Suas unidades educacionais estão presentes desde o Nordeste até o Sul do Brasil, atuando nos diversos níveis da educação e do ensino.

No estado da Bahia, na cidade de Salvador, estão localizadas as Faculdades São Camilo e o Centro de Pós-Graduação São Camilo, onde são oferecidos cursos de graduação em Administração Hospitalar, Empresas e Recursos Humanos. Diversos cursos de pós-graduação *lato sensu* são oferecidos, tanto na sede como em diversas capitais e cidades da região Norte-Nordeste do país.

Na Capital Federal, em Brasília, fica localizado o Centro Educacional São Camilo, que oferece ensino de educação infantil até o ensino fundamental, além de contar com um recém-criado departamento de pós-graduação em saúde.

No estado de Minas Gerais, em sua capital, Belo Horizonte, estão instaladas a Faculdade São Camilo, que oferece o curso de graduação em Administração Hospitalar, o Centro de Pós-Graduação São Camilo, que ministra diversos cursos de especialização *lato sensu*, não só na sede como também por todo o Estado e parte da região Centro-Oeste, e o Centro Educacional São Camilo, responsável pela formação de Técnicos em Podologia e Radiologia Médica. Além das atividades educacionais, diversas ações sociais são desenvolvidas a partir dessa unidade camiliana de ensino.

No estado do Rio de Janeiro, em sua capital, estão localizadas a Faculdade de Enfermagem Luiza de Marillac, a segunda mais antiga Faculdade de Enfermagem do Brasil, e a Faculdade São Camilo que oferece os cursos de Graduação em Administração Hospitalar e Fisioterapia. O Centro de Pós-Graduação São Camilo é responsável pela oferta de cursos de especialização *lato sensu*, nos Estados do Rio de Janeiro, Goiás, Distrito Federal e Mato Grosso do Sul. A Exemplo de outras unidades camilianas de educação, a São Camilo Rio de Janeiro apresenta uma destacada atuação nas atividades de extensão junto com a comunidade local, com programas de prevenção à saúde.

Em São Paulo, na capital paulista, encontra-se o maior número de unidades educacionais que os camilianos mantêm no país.

A maior unidade de ensino é o Centro Universitário São Camilo, referência nacional no ensino da saúde, que conta com três Campus (Ipiranga, Pompéia e Cardeal Motta), abrigando todos os seus 17 cursos de graduação, diversos cursos de pós-graduação *lato sensu* e o primeiro mestrado *stricto sensu*, em Bioética. Além das faculdades, estão sob coordenação do Centro Universitário o Colégio Técnico São Camilo, responsável pela formação de técnicos em Radiologia Médica,

Podologia, Técnico de Enfermagem, Técnico de Nutrição, Técnico em Administração, Patologia Clínica, Técnico em Administração Hospitalar, Técnico em Estética, Auxiliar de Enfermagem; o Centro Educacional São Camilo, no Bairro de Santana, que oferece aos pequeninos desde os dois meses de idade completa infraestrutura de berçário e educação infantil, até a última série do ensino fundamental; e o Colégio Cardeal Motta, tradicional instituição de ensino no bairro Ipiranga, que oferece educação infantil, ensino fundamental e médio, e ensino profissional.

Além disso, o Centro Universitário São Camilo administra o Centro de Convenções Pompéia-SP, bem como uma Fazenda Litorânea com um laboratório ambiental, em Suarão – Itanhaém.

No Estado do Rio Grande do Sul, na Capital, Porto Alegre, encontra-se o Centro de Pós-Graduação São Camilo, que oferece cursos de especialização *lato sensu*, ministrados na sede e nos três Estados sulistas, e a Escola de Educação Profissional São Camilo, que oferece o curso profissionalizante de Técnico em Segurança. Um destaque digno de registro acerca da unidade é o trabalho desenvolvido junto com a Pastoral da Saúde, por meio da realização anual de congresso estadual da Pastoral da Saúde, juntamente com a Diocese gaúcha.

Por fim, no Sul do Estado do Espírito Santo, na cidade de Cachoeiro de Itapemirim, encontram-se o Centro universitário São Camilo-ES e o Centro Educacional São Camilo-ES. É nesta unidade, a segunda maior unidade camiliana no Brasil em número de alunos, que aplicamos nossa pesquisa. A seguir, pode-se encontrar todo o detalhamento da estrutura e funcionamento administrativo da unidade.

4.2.2 - Centro Universitário São Camilo - Espírito Santo

Conforme Dardengo (2004), o Centro Universitário São Camilo - Espírito Santo surge da então Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras “Madre Gertrudes de São José” – FAFI, que em 11-03-1966, recebeu da Câmara de Ensino Superior - C.E.Su. autorização para que a Faculdade funcionasse com as duas primeiras séries dos cursos de Pedagogia, Ciências Sociais, História e Letras (Francês e Inglês). Durante o primeiro ano de funcionamento, a Faculdade foi acompanhada por uma comissão nomeada pela C.E.Su. Em 24 de abril de 1967, é autorizada pelo Decreto nº 60.616, confirmando-se, assim, os cursos de Pedagogia, Ciências Sociais, História e Letras, este ofertando as habilitações: Português/Inglês e Português/Francês. Em 1968, começava a funcionar, também, o Curso de Letras Português/Literatura. A autorização dos cursos oferecidos levou a Faculdade a buscar, junto ao MEC, o reconhecimento da instituição e dos cursos. O Parecer nº 825, de 4 novembro de 1969, foi favorável ao reconhecimento dos cursos da FAFI e, em 02 de dezembro de 1969, por meio do Decreto nº 65.768, concedeu-se o reconhecimento à Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras “Madre Gertrudes de São José” de Cachoeiro de Itapemirim.

A faculdade surge em meio à crise que existia no país no fim dos anos setenta e início dos anos oitenta e que também atingiu a FAFI. A pressão dos alunos, em sua maioria oriundos da classe média, por mensalidades mais baratas e, por outro lado, a insatisfação dos professores com os salários defasados em função do valor da hora aula, forçaram a administração da Faculdade a iniciar o processo de fechamento de suas portas suspendendo o vestibular, terceirizando a administração junto a uma consultoria, entre outras ações. Com toda a crise, as Irmãs de Jesus na Santíssima Eucaristia desencantavam-se com o sonho de formar

educadores. Assim, durante a década de 1980, ocorreram grandes mudanças na Faculdade. Nos anos de 1988 e 1989, o caos toma conta da FAFI, e a desorientação é tamanha que o processo de vestibular não se realiza nos dois anos.

No entanto, 1989 não foi de todo ruim para a história da FAFI. Em uma reunião da Associação Brasileira de Escolas Superiores Católica (ABESC), as Irmãs administradoras da FAFI, pediram ajuda na tentativa de que a Faculdade continuasse a existir. Durante a reunião da ABESC, a USC – União Social Camiliana – mostrou interesse pelo problema da Associação Feminina Brasileira de Ensino e Assistência – AFBEA –, mantenedora da FAFI, e dispôs-se a promover uma análise das condições acadêmicas e econômicas da Faculdade. Considerando-se esse levantamento, a USC decide pela incorporação da FAFI a seu patrimônio em 1989, o ano que marcou a presença dos Camilianos em nossa região por meio da aquisição da Faculdade de Filosofia de Cachoeiro de Itapemirim.

A partir de então, começou um processo de reformulação da então Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras “Madre Gertrudes de São José” - FAFI de Cachoeiro de Itapemirim, para a sua transformação, quinze anos depois, em Centro Universitário, transformando-se em uma das maiores IES do Estado do Espírito Santo.

O Centro Universitário São Camilo - Espírito Santo, autorizado em 2004, abriga, hoje, dezessete cursos de graduação, entre licenciaturas, bacharelados e tecnológicos, além de vários cursos de pós-graduação *lato sensu*. O Centro teve suas atividades expandidas com uma nova sede em Vitória, capital do Estado, destinada a oferecer cursos de pós-graduação *lato sensu* na área da saúde para toda a região de influência daquela capital.

O Centro Universitário São Camilo - Espírito Santo está organizado em conformidade com sua visão, sua missão, seus objetivos e em consonância com seu plano acadêmico. Trata-se de uma entidade filantrópica juridicamente constituída, cuja mantenedora é a União Social Camiliana, com sede em São Paulo-SP.

O recém-nascido Centro Universitário São Camilo - Espírito Santo, o foco desta pesquisa, possui, hoje, cerca de 4.000 alunos e, aproximadamente, 400 funcionários, divididos entre pessoal administrativo e acadêmico.

A organização administrativa do Centro Universitário São Camilo - Espírito Santo está sob responsabilidade e orientações da Reitoria, pela qual responde, hoje, o Pe. João Batista Gomes de Lima, assessorado diretamente pelos Pró-Reitores: Administrativo Prof. José Bessa Barros e Acadêmico Prof^a. Vilma Maria Dardengo. Ainda nessa organização administrativa estão diversas diretorias e departamentos com suas respectivas gerências.

Seu modelo organizacional, elaborado em conformidade com o Regimento Interno da instituição, tem os seguintes princípios:

- a) Garantia da unidade de patrimônio e de administração;
- b) racionalização e otimização da organização e dos recursos disponíveis;
- c) manutenção da flexibilidade de critérios e métodos, objetivando o atendimento das diferenças individuais e regionais;
- d) dinamismo em relação à busca permanente de novos projetos nas áreas de ensino, pesquisa e extensão, com vistas aos avanços que a realidade social requer constantemente;
- e) garantia de agilidade dos fluxos das informações e das decisões;
- f) busca da satisfação individual e coletiva interna e externa;

- g) busca da qualidade técnica e política dos projetos empreendidos e da efetividade institucional.

Para atender a esses princípios e cumprir seus objetos, o Centro Universitário São Camilo - Espírito Santo é assim constituído administrativamente:

I – Administração Superior.

a) Conselho de Administração Superior (CAS);

b) Reitoria;

II – Administração Básica:

a) Colegiado de curso;

b) Diretoria;

c) Coordenação de Curso.

III – Órgãos Suplementares:

a) Bibliotecas Centrais e Setoriais;

b) Tesouraria, Contabilidade e Patrimônio;

c) Núcleo de Computação e Tecnologia;

d) Recursos Humanos;

e) Zeladoria;

f) Comunicação e *Marketing*;

g) Outros, criados nos termos deste Estatuto, localizados onde se fizerem necessários.

A figura 8 apresenta detalhadamente os níveis hierárquicos que formam o todo desta IES, objeto de nosso estudo e aqui denominada Centro Universitário São Camilo – Espírito Santo.

Após esta apresentação histórica e organizacional do Centro Universitário São Camilo – Espírito Santo, por meio da qual narramos as dificuldades encontradas desde a fundação da antiga FAFI até os dias atuais, seu crescimento e estrutura, passamos a dar ênfase à pesquisa proposta e à análise de seus resultados.

PROVÍNCIA CAMILIANA BRASILEIRA
UNIÃO SOCIAL CAMILIANA
CENTRO UNIVERSITÁRIO SÃO CAMILO - ESPÍRITO SANTO

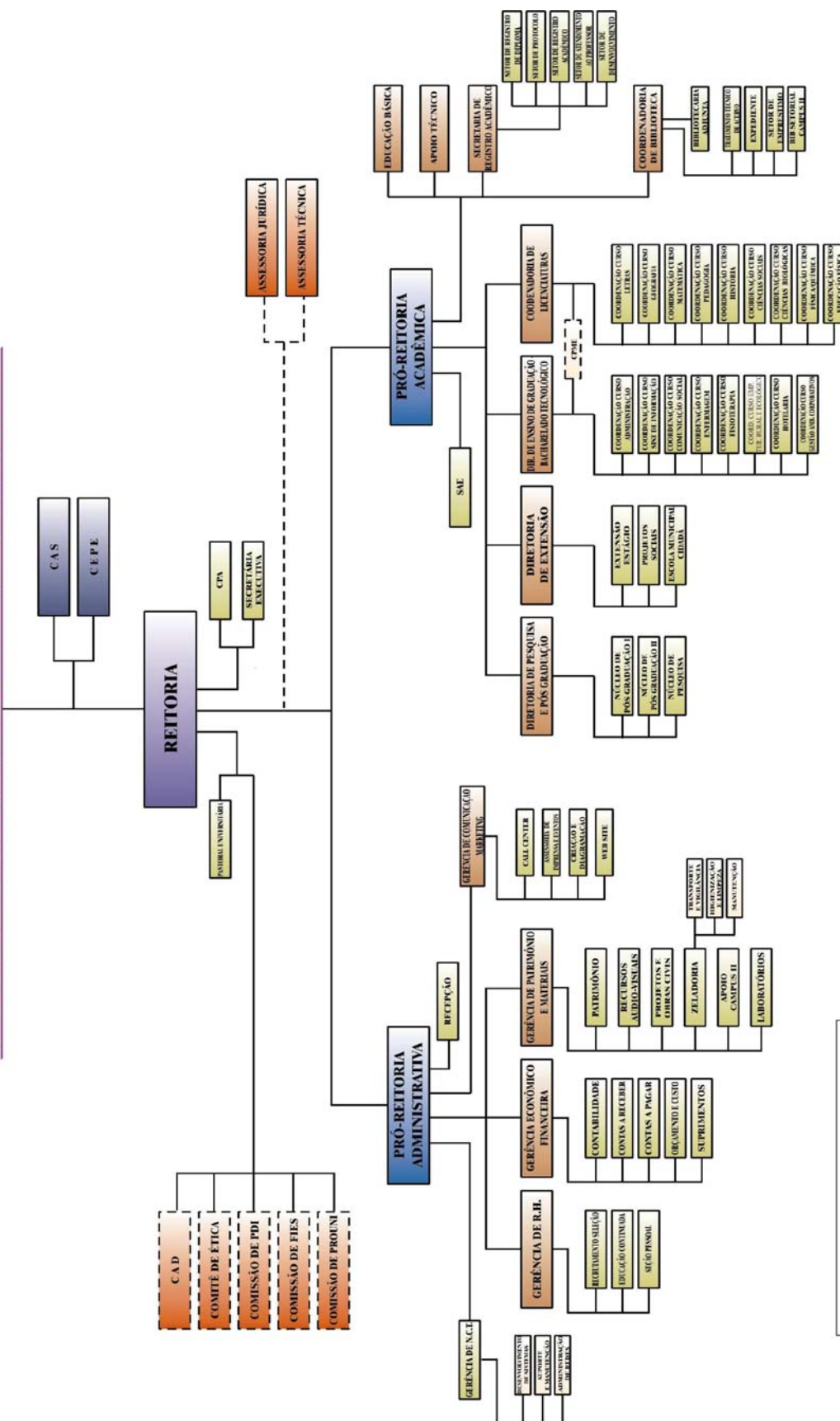


Figura 8: Organograma hierárquico do Centro Universitário São Camilo – Espírito Santo
Fonte: Pró-reitoria Administrativa⁷

⁷ Até a presente data o organograma estava em fase de conclusão, não constando ainda como parte de uma obra, por este motivo não está devidamente referenciado.

5

A Pesquisa

5.1 - A Elaboração

Para a elaboração desta pesquisa, optamos por estudar as atuais condições do fluxo informacional principalmente no âmbito administrativo. Para tanto, escolhemos como foco de abrangência da pesquisa os setores: Pró-reitoria Administrativa, Gerência do Núcleo de Computação e Tecnologia, Gerência de Recursos Humanos, Gerência Econômico-Financeira (e seu departamento de Contabilidade), Gerência de Comunicação e *Marketing* e Secretaria de Registros Acadêmicos.

Em cada uma das unidades acima indicadas, além do líder, incluímos a participação de mais um colaborador, de forma aleatória e sigilosa, objetivando principalmente guardar a identidade do colaborador. Assim, acreditamos ter obtido com a aplicação do questionário a visão não só do gestor, mas também do colaborador operacional, o que, em nossa concepção, proporciona mais integridade ao resultado.

Pela facilidade de trânsito na IES pesquisada, bem como em seus setores envolvidos na pesquisa, obtivemos 100% de retorno dos 14 questionários e, para isso, contamos também com o apoio de cada um dos líderes representantes, além do irrestrito aval da mantenedora, a União Social Camiliana.

Com o intuito de conhecer os setores que foram objeto direto de nossa pesquisa, bem como os atores envolvidos no processo, criamos um questionário, que serviu de base para o levantamento dos dados necessários, por meio dos quais

foi possível, após identificação do cenário, a elaboração de parâmetros que ajudassem tais atores a gerirem as informações, auxiliando assim o trabalho diário dos envolvidos na pesquisa e contribuindo para o processo de gestão da informação no Centro Universitário São Camilo - Espírito Santo.

O questionário aplicado é composto de 15 questões, divididas assim: questões diretas, de múltipla escolha e abertas, em que os entrevistados foram orientados a expressarem as considerações que achassem pertinentes.

5.2 - Análise dos resultados

Os dados obtidos com a aplicação do questionário serviram de parâmetro para a criação de gráficos que nos permitiram identificar com mais nitidez as principais características do Centro Universitário São Camilo – Espírito Santo no que tange à gestão da informação na IES.

A efetiva participação dos quatorze entrevistados, entre gestores e colaboradores, possibilitou o acesso aos dados na sua totalidade, traçando um retrato fiel de como líderes e liderados, que, juntos, são responsáveis pela gestão das informações na organização supracitada, vêem a gestão da informação e o que eles pensam e desejam acerca da busca pela melhoria do fluxo informacional dentro da IES.

Ainda na elaboração do questionário, preocupamo-nos em extrair o máximo de proveito deste momento, buscando construir questões que nos auxiliassem mais tarde a identificar não somente o processo de gestão da informação utilizado no Centro Universitário São Camilo – Espírito Santo, mas também a realidade escolar, o nível de experiência do respondente em face de sua área de atuação e, por último e não menos importante, a identificação do grau de participação dos gestores, e dos setores que representam, na confecção do planejamento estratégico, que segundo

Gomes e Braga (2001), precisa ser um tanto elevado na medida em que esse conhecimento e participação proporcionarão aos colaboradores, de uma forma geral, a possibilidade de apontar, e selecionar com mais exatidão, as informações que deverão ser coletadas e analisadas na fase de identificação do ciclo da inteligência competitiva.

Esses dados extraídos da pesquisa em conjunto com o referencial teórico, nos proporcionaram o norteamento necessário para a criação da proposta de parâmetros que é apresentada no item seguinte.

A primeira pergunta visa identificar o grau de escolaridade do respondente para que, assim, possamos traçar uma linha de análise que parta das características escolares dos atores envolvidos na pesquisa, culminando na aquisição de dados como formas encontradas pelos entrevistados para capturar informações relevantes para o setor no qual estão inseridos, bem como a tentativa de colher sugestões para a melhoria do fluxo informacional no Centro Universitário São Camilo – Espírito Santo.

Como é constatável no gráfico 1, 86% dos entrevistados possuem nível superior, dos quais, 43%, ou seja, a metade, já cursaram uma especialização⁸. Subentende-se que o grau de instrução dos entrevistados é apropriado para a função que exercem, e a falta de escolaridade não se constituiu em fator que proporciona dificuldades para o desenvolvimento dos processos informacionais da IES.

⁸ As perguntas que formam o questionário encontram-se no Apêndice.

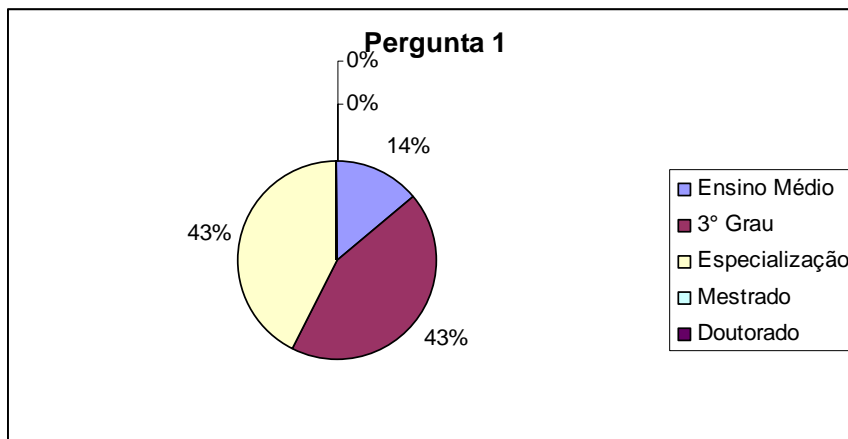


Gráfico 1: Grau de escolaridade dos entrevistados

Entretanto, com base no gráfico 2, o estudo aponta que 14% dos entrevistados consideram seus conhecimentos acerca dos conceitos de gestão da informação insuficientes. Essa situação torna-se mais preocupante ainda se levarmos em consideração que mais 43% dos entrevistados consideram razoáveis seus conhecimentos em gestão da informação. Esses números somados mostram que é possível identificar que 57% dos entrevistados possuem pouco, ou quase nenhum conhecimento em gestão da informação.

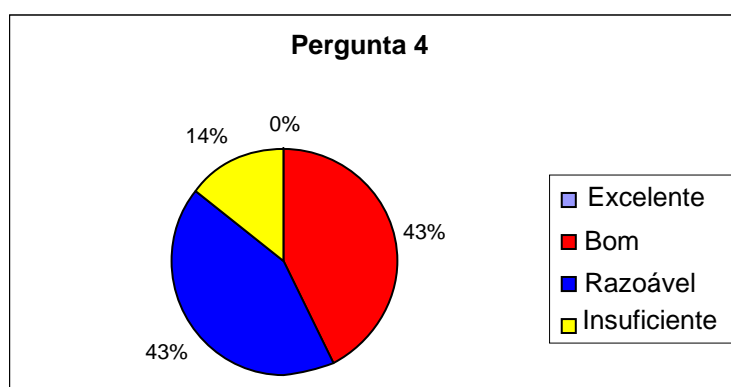


Gráfico 2: Grau de conhecimento em gestão da informação

Assim conclui-se que o processo de gestão da informação com base no ciclo da inteligência competitiva no âmbito do Centro Universitário São Camilo – Espírito Santo inicia-se de forma deficitária, uma vez que a fase de identificação das informações, bem como a análise, podem não estar sendo feitas da forma correta,

tendo em vista o grau de conhecimento sobre o assunto por parte dos entrevistados, maiores responsáveis pelo processo de gestão da informação na instituição.

Diante dessa deficiência, e tendo em vista que, entre os 57% dos entrevistados, 28,5% são gestores de algum dos departamentos envolvidos neste estudo, faz-se necessário apontar a necessidade da inclusão dos conteúdos pertinentes à gestão da informação no processo de capacitação de seus gestores, principalmente aqueles que gerenciam os setores supracitados.

Ainda referente ao processo de formação dos gestores do Centro Universitário São Camilo – Espírito Santo, segundo Gomes e Braga (2001), o processo de gestão da informação está intimamente ligado ao ciclo da inteligência competitiva, e tal processo precisa estar muito bem estruturado na fase da identificação, quando é possível o apontamento e a seleção das informações que deverão ser coletadas e analisadas de acordo com as estratégias da organização. Diante do conceito apresentado, procurou-se, durante a feitura do questionário, a inclusão de uma questão que proporcionasse um panorama mais concreto acerca do nível de conhecimento/envolvimento dos entrevistados com o planejamento estratégico (PE) da IES, fundamentando ainda mais a proposta.

Como resultado, conforme gráfico 2, identificou-se que 71% dos entrevistados possuem conhecimentos que variam entre insuficientes e razoáveis sobre o planejamento estratégico da IES, o que, segundo Gomes e Braga (2001), é um fator preocupante no processo de gestão da informação.

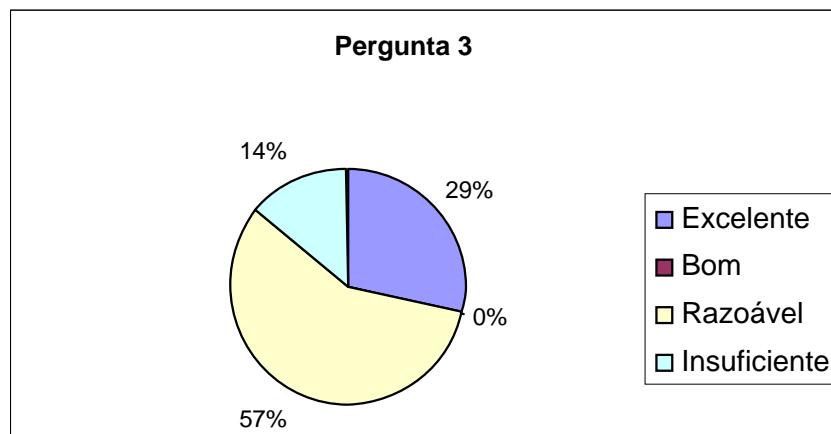


Gráfico 3: Grau de conhecimento/participação no planejamento estratégico

Com base nos dados apresentados anteriormente, sugerimos que o trabalho de feitura e estruturação do planejamento estratégico da IES tenha o envolvimento de todos os líderes de setor e, ainda, que estes líderes possam ser disseminadores das estratégias oriundas desse planejamento entre seus colaboradores diretos, evitando o desconhecimento do planejamento estratégico institucional, o que (acredita-se) causará impactos positivos na fase de identificação do ciclo da inteligência competitiva, auxiliando no apontamento e na seleção das informações que deverão ser coletadas e analisadas de acordo com as estratégias da organização.

A quinta pergunta do questionário objetivou identificar como o entrevistado avalia a participação do setor em que trabalha na criação/construção da informação utilizadas no Centro Universitário São Camilo – Espírito Santo. Constatou-se, por unanimidade, que as informações geradas no setor de trabalho de cada um dos entrevistados é altamente importante, proporcionando-nos o entendimento de que, apesar de a grande maioria ter um conhecimento prejudicado acerca da gestão da informação, todos têm consciência de que a informação gerada no seu setor de trabalho é altamente importante para a gestão da informação eficaz no Centro Universitário São Camilo – Espírito Santo, ou, ao menos, assim expressam.

A segunda parte do questionário objetivou identificar como os colaboradores, incluindo o gestor, de cada setor avaliaram a participação dos demais setores envolvidos na pesquisa no que se refere à gestão e ao fluxo informacional.

Na sexta questão, os entrevistados poderiam indicar mais de uma opção. Após a quantificação das respostas dadas à questão de número seis, identificou-se 64 apontamentos aqui representados no gráfico 4.

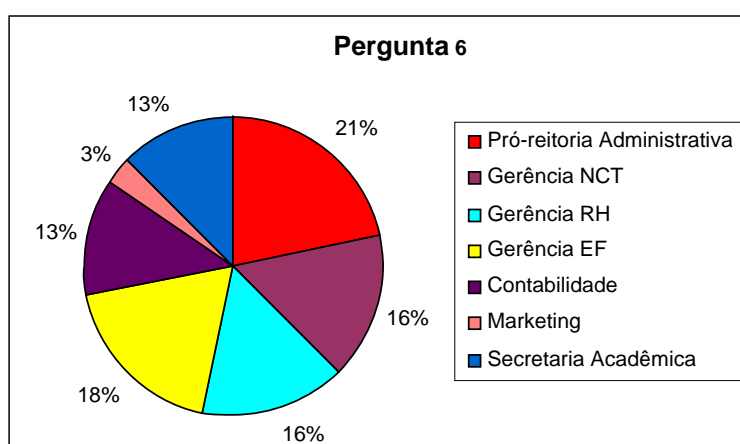


Gráfico 4: Grau de importância dos setores na dependência de informações

A seguir, é apresentado o gráfico 5 e os resultados obtidos considerando-se a análise dos dados levantados, momento no qual há os devidos comentários complementares acerca do gráfico 4, de forma que ambos os gráficos se completam para efeito dos estudos ora apresentados.

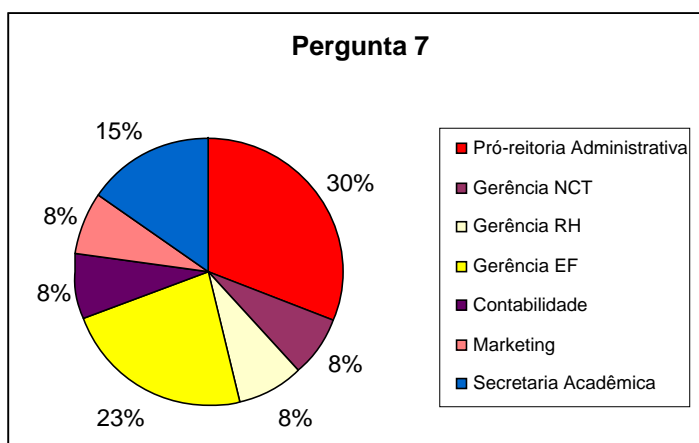


Gráfico 5: Setores onde existe mais dificuldade de disponibilização das informações

Se compararmos os dados apresentados no gráfico acima com aqueles extraídos da sétima questão do questionário aplicado (Gráfico 4), é possível concluir que, embora sejam apontados como os setores dos quais os demais setores da IES necessitam de informações, a Pró-reitoria Administrativa e a Gerência Econômico-Financeira são os setores do Centro Universitário São Camilo – Espírito Santo apontados como os principais causadores de atrasos e dificuldades para que os demais setores da IES recebam deles as informações necessárias para a tomada de decisões.

Como contribuição, sugerimos, diante do que foi constatado, que a Pró-reitoria Acadêmica, bem como a Gerência Econômico-Financeira, adotem medidas de revisão dos processos administrativos (necessidade de aplicação da fase de avaliação do ciclo da IC), visando, assim, corrigir possíveis erros que estejam dificultando o repasse de informações, interferindo diretamente na fase de disseminação do ciclo da IC e, conseqüentemente, no processo de gestão da informação no Centro Universitário São Camilo – Espírito Santo.

Analisando ainda a aquisição das informações oriundas de outros setores, o questionário, na pergunta 9, buscou identificar quais meios eram usados pelos setores para a aquisição dessas informações (fase de coleta do ciclo da IC).

Foram apresentadas aos entrevistados 5 opções de respostas por meios das quais deveriam apontar qual delas melhor representaria a atitude tomada pelo colaborador no dia-a-dia de seu trabalho.

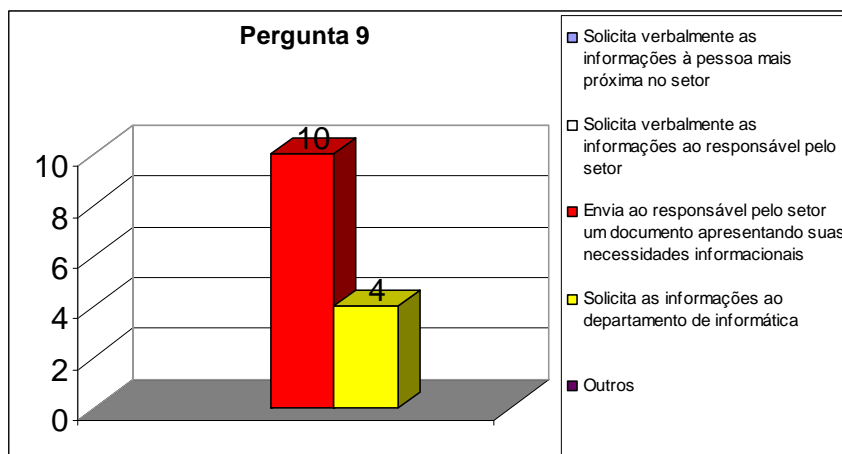


Gráfico 6: Procedimento adotado para aquisição de informações oriundas de outros setores

Considerando os dados extraídos da nona questão e, ainda, segundo Lastres e Albagli (1999), é possível identificar que a totalidade dos entrevistados procede de forma correta quando deseja obter informações advindas de outros setores da IES, a partir do momento em que as solicita por meio de documento em que apresenta as necessidades informacionais. Entretanto, isso não nos permite afirmar, principalmente se nos basearmos no gráfico 2, que as solicitações feitas de forma documental apresentem, com clareza, as necessidades desses usuários, uma vez que grande parte dos entrevistados admite desconhecer os conceitos básicos sobre informação, gestão e qualidade da informação.

Objetivando completa amplitude da pesquisa, houve a preocupação de avaliar a estrutura de processo organizacional, perpassando pelo controle acadêmico, a área administrativa e, por fim, a financeira. A avaliação destas áreas deu-se de maneira bastante objetiva e direta, por meio da formulação de duas questões que compreenderam a pesquisa.

A questão 10 objetivou avaliar diretamente a estrutura de processo organizacional. Todavia, nossa conclusão está pautada também nas informações extraídas da questão subsequente do questionário.

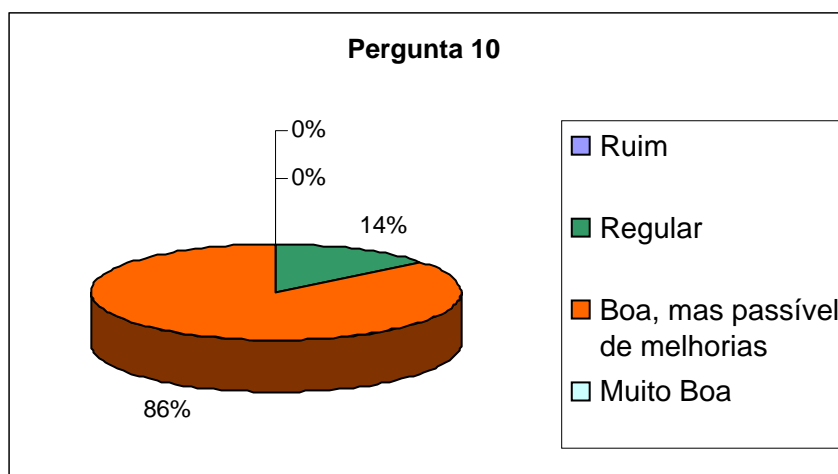


Gráfico 7: Avaliação das estruturas acadêmica, administrativa e financeira

Conforme explicitado no gráfico 7, grande parte dos entrevistados entende que a estrutura administrativa, no âmbito acadêmico, administrativo e financeiro, do Centro Universitário São Camilo – Espírito Santo, apesar de considerada boa, necessita de melhorias.

As questões que completam a pesquisa buscaram identificar, segundo a visão dos entrevistados, quais deficiências existiam e atrapalhavam o fluxo informacional e o processo de gestão da informação do Centro Universitário São Camilo – Espírito Santo.

Essa realidade constatada e apresentada no gráfico 8, como está posto, indica que na concepção dos entrevistados um dos principais “gargalos” causadores dos atrasos e/ou inconsistências nas informações está relacionado com a vulnerabilidade do sistema de informação da IES. Ficando, assim, a fase de análise do ciclo da IC prejudicada, uma vez que as informações, matéria-prima para a realização desta fase, não são em sua plenitude confiáveis.

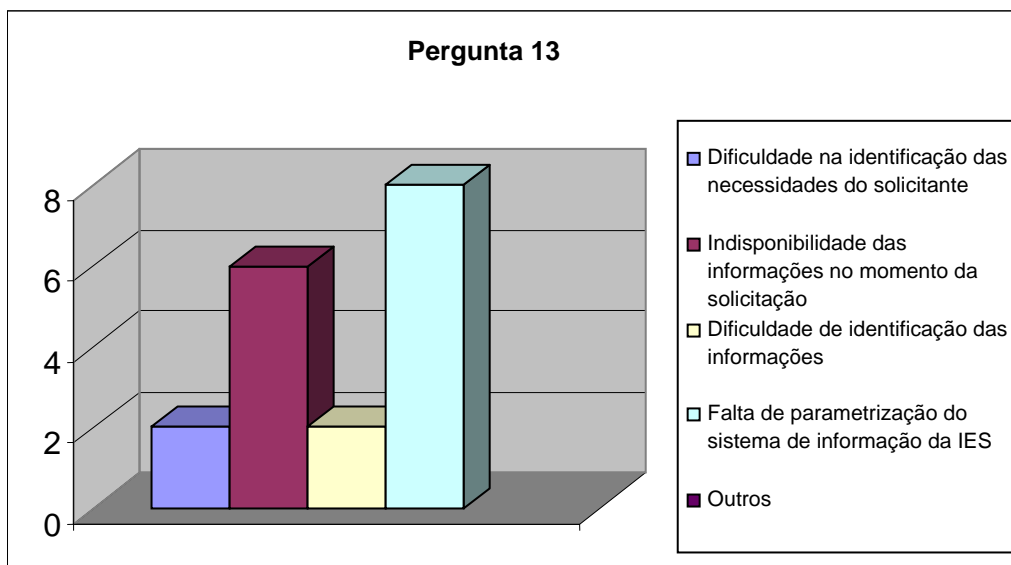


Gráfico 8: Causas motivadoras dos atrasos e inconsistência nas informações

Todavia, com base no que foi coletado considerando as respostas obtidas com a questão 14 do questionário, e apresentadas no gráfico 9, é necessário ressaltar que o sistema de informação da IES não é o único fator de agravamento dos problemas de fluxo informacional e, conseqüentemente, de gestão da informação do Centro Universitário São Camilo – Espírito Santo.

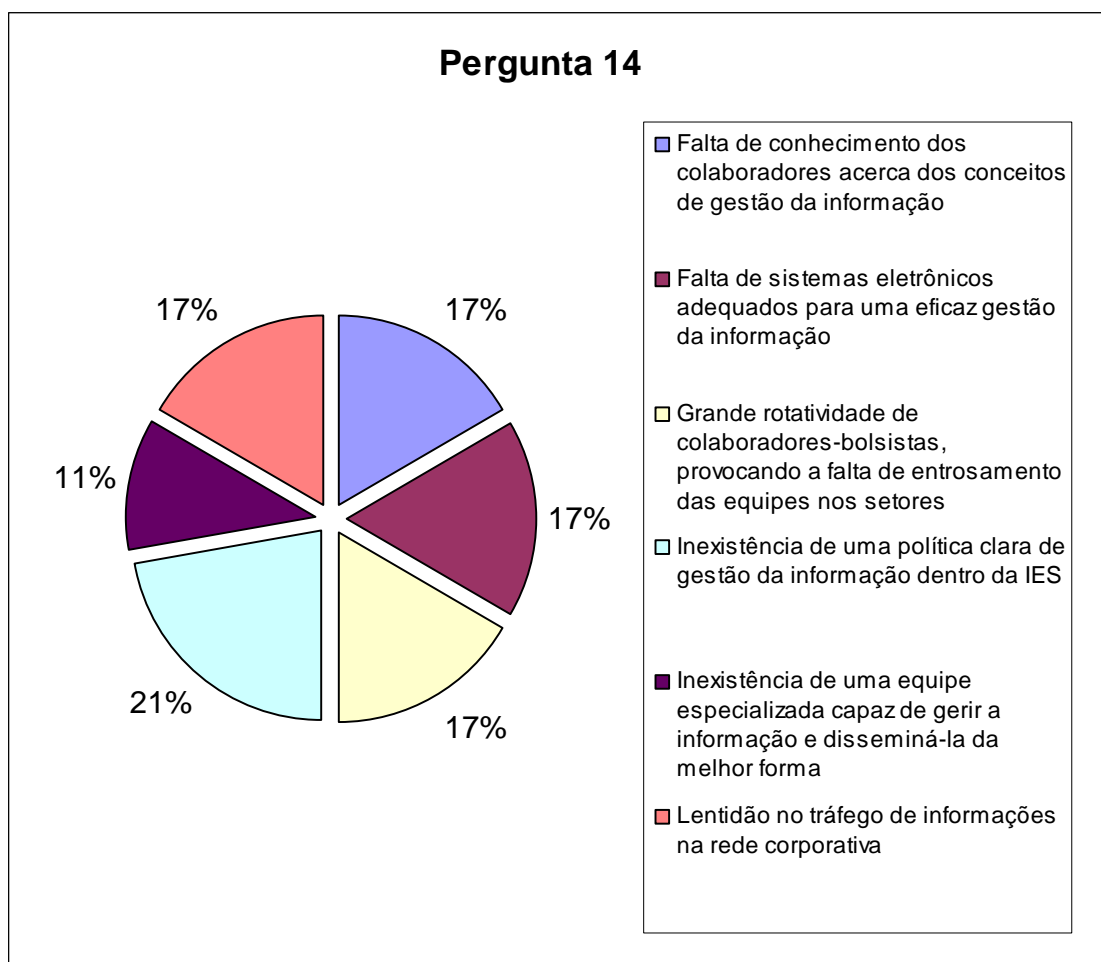


Gráfico 9: Fatores causadores de problemas no fluxo informacional

A proximidade dos valores apresentados no texto demonstra que o fator “tecnologia” está longe de ser o problema central da IES, havendo a necessidade de ações corretivas em diversas áreas, principalmente nas citadas no gráfico 9.

A seguir, o estudo apresenta outros parâmetros para a gestão da informação no Centro Universitário São Camilo – Espírito Santo, tendo como ponto balizador as medidas propostas por Rocha e Granemann (2003) para a melhoria da administração nas IES, em que se buscou estudar, identificar e apresentar parâmetros que poderão ser aproveitados não só pelo Centro Universitário São Camilo – Espírito Santo, como também por qualquer IES.

5.3 - Proposições de parâmetros

Após a descrição e análise das questões e considerando as medidas apontadas por Rocha e Granemann (2003) para a melhoria da administração nas IES, identificadas no capítulo 4 desta obra, selecionamos seis importantes medidas, que, certamente, servirão de base para os trabalhos de busca pela melhoria da gestão da informação do Centro Universitário São Camilo - Espírito Santo. Por este motivo, apresentamos tais medidas abaixo, de forma destacada:

- 1) Criar uma estrutura de controle acadêmico, administrativa e financeira informatizada e integrada, para que se possa ter uma visão completa do negócio em tempo real;
- 2) contratar um *software de business intelligence*;
- 3) criar uma estrutura de indicadores de desempenho acadêmico, administrativo e financeiro;
- 4) possuir sistema de apropriação de custos – trata-se de ferramenta crucial para a formação de preços de produtos e para conhecer a rentabilidade das unidades geradoras de receita;
- 5) constituir grupo de inteligência educacional para criar novos produtos;
- 6) implantar um portal universitário que permitia a livre circulação de informação e a execução remota de processos acadêmicos e administrativos, alcançando alunos, professores, funcionários e a comunidade em geral.

Diante dessas medidas e resgatando o quadro 1, pág. 42, é apresentado a seguir, o quadro 2. Esse quadro teve sua construção possível graças à observância das características apresentadas no capítulo 2, analisadas conjuntamente com as quatro fases da inteligência competitiva defendidas por Miller (2002), apoiando-se

ainda nas medidas apontadas por Rocha e Granemann (2003), que objetivam auxiliar os administradores das IES no sentido de auxiliar o trabalho dos envolvidos com sua gestão.

O quadro 2 tem por objetivo apresentar a necessária integralização da gestão da informação, da inteligência competitiva e das medidas administrativas necessárias para a administração das IES, segundo Rocha e Granemann (2003).

Considerando a criação deste quadro, pretende-se apresentar um aporte que possa auxiliar os gestores a obterem as informações necessárias para a condução dos trabalhos no âmbito da IES e também algumas medidas que deverão ser tomadas para a plena realização desses trabalhos.

Quadro 2: Parâmetros: Integralização da Gestão da Informação, do Ciclo da Inteligência Competitiva e dos Parâmetros para a Administração das IES⁹.

Características da Gestão da Informação	Ciclo da Inteligência Competitiva	Parâmetros para a administração das IES
1) Necessidade de informação diante das escolhas.	Identificação	Contratar um <i>software de business intelligence</i> e a criação de uma estrutura de indicadores de desempenho acadêmico, administrativo e financeiro.
2) A Informação como medida de organização de um sistema.	Identificação	Criação de uma estrutura de indicadores de desempenho acadêmico, administrativo e financeiro.
3) Informações confiáveis.	Identificação	Criar uma estrutura de controle acadêmico, administrativa e financeira e a criação de uma estrutura de indicadores de desempenho acadêmico, administrativo e financeiro.
4) Comunicação como apoio na disseminação da informação.	Coleta de Informações e disseminação	Implantar um portal universitário que permitia a livre circulação de informação e a execução remota de processos acadêmicos e administrativos, alcançando alunos, professores, funcionários e a comunidade em geral, além de contratar um <i>software de business intelligence</i> .

⁹ A fase de avaliação não está apresentada no quadro de forma separada, por entendermos, com base em GOMES e BRAGA (2001) e Balestrin (2001), que esta deve fazer parte de todo o processo, todas as fases.

5) Sistemas que proporcionem agilidade e segurança.	Coleta de Informações	Criar uma estrutura de controle acadêmico, administrativo e financeiro e a contratação de um <i>software de business intelligence</i> .
6) Necessidade de conhecimento dos profissionais acerca dos conceitos de informação.	Disseminação da inteligência	Implantar um portal universitário que permitia a livre circulação de informação e a execução remota de processos acadêmicos e administrativos, alcançando alunos, professores, funcionários e a comunidade em geral.
7) Capacidade de definição das informações necessárias.	Análise da Informação	Constituir grupo de inteligência e gestão da informação.
8) Necessidade de conhecimento das informações gerenciais.	Coleta de Informações	Criar uma estrutura de controle acadêmico, administrativa e financeira, contratar um <i>software de business intelligence</i> e criar de uma estrutura de indicadores de desempenho acadêmico, administrativo e financeiro.

Fonte: O Autor.

Levando-se em consideração a confecção deste quadro, é possível a análise individual de cada um dos oito itens apresentados, o que justifica o motivo da integralização, proporcionando ao leitor mais entendimento acerca da relação criada.

A análise está dividida em oito partes, conforme o quadro. A seguir, há a descrição de cada uma das linhas do quadro, considerando uma visão contextualizada nos três pilares, a saber: gestão da informação, inteligência competitiva e medidas para a administração das IES.

Item 1: a necessidade de informação diante das escolhas – para fazer a escolha correta, é importante se subsidiar da maior quantidade de informações possíveis acerca do assunto que está sendo tratado. Assim, ao se iniciar o processo de identificação das informações, deve-se atentar para as necessidades dos responsáveis pelas principais decisões da organização. Entendemos que ações como a contratação de um *software de business intelligence* e a criação de uma estrutura de indicadores de desempenho acadêmico, administrativo e financeiro,

auxiliariam diretamente na obtenção das informações necessárias para uma tomada de decisão possivelmente mais acertada.

Item 2: a Informação como medida de organização de um sistema – faz-se necessário ressaltar que a característica aqui apresentada refere-se a sistema não no sentido tecnológico da palavra, mas ao significado desta no contexto organizacional. Refere-se a um sistema organizacional. Diante da característica apresentada, entendemos que a informação é a base necessária para que uma organização possa trabalhar de forma sistêmica e, assim, a identificação, fase primeira do ciclo da inteligência competitiva, está diretamente ligada a esta característica, uma vez que é nesta fase que as informações são levantadas, objetivando o maior grau de administração de uma organização. Portanto, podemos concluir que a criação de uma estrutura de indicadores, conforme relatamos na tabela, contribuirá diretamente para o alcance desse objetivo.

Item 3: informações confiáveis – esta característica, tão importante quanto as já citadas, é, hoje, um dos grande dilemas da administração atual em qualquer um de seus âmbitos. Em decorrência do grande volume de informações disponíveis, oriundas das mais diversas fontes, a confiabilidade é cada vez mais questionada e, assim, é necessário que o trabalho de identificação das necessidades, e também das fontes informacionais, realizado na primeira fase do ciclo da inteligência competitiva, seja posto em prática nesse momento. Por esse motivo, entendemos que a criação de uma estrutura de controle acadêmico, administrativa e financeira, bem como a criação de uma estrutura de indicadores de desempenho acadêmico, administrativo e financeiro, proposta por Rocha e Granemann (2003), auxiliariam diretamente no trabalho dos administradores nessa etapa do processo.

Item 4: comunicação como apoio na disseminação da informação – a utilização dos meios de comunicação como suporte para a disseminação da informação pode ser analisada como parte integrante das segunda e terceira fases do ciclo da inteligência competitiva. Na medida em que a coleta preocupa-se também com a busca de informações de forma ágil e segura, pode-se, sem medo de errar, classificá-la como crucial para que a disseminação ocorra de forma segura e isenta de contaminações. Medidas que podem auxiliar esse fazer, e estão diretamente relacionadas à comunicação como aparato para a disseminação da informação nas IES, são a implantação de um portal universitário que permita a livre circulação de informações e a execução remota de processos acadêmicos e administrativos, alcançando alunos, professores, funcionários e a comunidade em geral, além da contratação de um *software* de *business intelligence* que dará suporte a essas ações.

Item 5: sistemas que proporcionem agilidade e segurança – essa característica dará todo o apoio para que a coleta, segunda fase do ciclo da inteligência competitiva, seja bem sucedida. A utilização de sistemas que forneçam agilidade e segurança aos processos tornaram as tomadas de decisão da empresa mais subsidiadas. Para isso, são de grande relevância as ações propostas por Rocha e Granemann (2003) de criar uma estrutura de controle acadêmico, administrativa e financeira e a contratação de um *software* de *business intelligence*, na medida em que estes passos darão as condições necessárias para um trabalho ágil e seguro.

Item 6: necessidade de conhecimento dos profissionais acerca dos conceitos de informação – conhecer os conceitos de informação auxiliará os profissionais responsáveis por disseminar as informações a identificarem qual o tipo de

informação e que padrão de informações o corpo estratégico da empresa necessita para suas tomadas de decisão. Assim, entendemos que esta característica integra-se à quarta etapa do ciclo da inteligência competitiva, a disseminação da inteligência. Como medida administrativa, sugere-se a implantação de um portal universitário que permita a livre circulação de informação e a execução remota de processos acadêmicos e administrativos, alcançando alunos, professores, funcionários e a comunidade em geral. Dessa forma, conhecendo os conceitos e alimentando-se das informações necessárias, os profissionais responsáveis pela disseminação poderão disponibilizar as informações de forma rápida e segura por meio de um portal que permita, além da divulgação das informações gerais, agilidade na disseminação de informações administrativas e acadêmicas aos professores e funcionários. Este item do modelo apresentado está diretamente vinculado ao item posterior e ambos se completam, como apresentado a seguir.

Item 7: capacidade de definição das informações necessárias – conhecendo os conceitos de informação e a necessidade dos usuários, principalmente os do nível estratégico, é possível definir as informações necessárias para a tomada de decisões. Na busca por essa definição, o profissional da informação adentra a terceira fase do ciclo da inteligência competitiva, a análise da informação. Nesse momento, as informações obtidas das diversas fontes e suportadas pelos trabalhos nas fases antecessoras permitem conhecer, entre outros itens, as dificuldades e as ameaças do ambiente e, assim, a constituição de um grupo de inteligência e gestão da informação, capaz de assegurar a identificação e análise das informações, bem como buscar a melhoria da gestão das informações e promover a análise do cenário no qual a IES está inserida.

Completando o item sete, e todo o quadro, o Item 8 apresenta como característica da gestão da informação a necessidade de conhecimento das informações gerenciais, uma vez que estas são a mola mestra, o subsídio maior dos gerentes. Conhecer as informações gerenciais torna-se imprescindível para qualquer gestor e também para o profissional que trabalha com informação. Na medida em que este tiver conhecimento acerca da obtenção das informações gerenciais, a coleta de informações será muita mais rápida devido ao direcionamento e ao refino proporcionados pelo conhecimento prévio. Medidas que auxiliarão diretamente este fazer estão relacionadas à criação de uma estrutura de indicadores de desempenho e controle acadêmico, administrativa e financeira e à contratação de um *software de business intelligence*.

Por fim, espera-se que este estudo possa auxiliar o trabalho de gestão da informação dentro do Centro Universitário São Camilo – Espírito Santo e possa ainda servir de aporte para futuras pesquisas.

6

Conclusões e sugestão de futuros trabalhos

O grande crescimento do volume de informações geradas pelas organizações contemporâneas é também observado dentro das IES, que, hoje, para sua própria sobrevivência, precisam ser administradas como empresas comuns, seguindo regras de mercado como uma empresa qualquer.

Assim como as organizações de um modo geral, as IES devem preocupar-se em direcionar atenção especial às informações que circundam os ambientes interno e externo no qual elas estão inseridas, pois somente assim poderão se apresentar de forma competitiva no mercado que, hoje, trata a informação como moeda corrente.

Este estudo objetivou avaliar como o Centro Universitário São Camilo - Espírito Santo conduz o processo de gestão da informação, propondo parâmetros que possam auxiliar o fluxo informacional nessa IES.

Após exaustivo trabalho bibliográfico, aliado à estruturação de uma pesquisa, foi possível identificar a existência de falhas que vão desde os processos administrativos, até a falta de um sistema de informação gerencial, como ferramenta de auxílio do processo de gestão da informação. Todos estes apontamentos, que, em verdade, são propostas de parâmetros para a gestão da informação na IES, estão descritos no capítulo 5 deste estudo.

Todavia em termos gerais pode-se concluir que o estudo possibilitou uma reflexão muito significativa acerca das dificuldades encontradas pelas IES, uma vez

que tal estudo levou-nos a adentrar o cerne administrativo de uma IES de grande porte e diagnosticar que assim, como as demais empresas, o Centro Universitário São Camilo – Espírito Santo necessita direcionar esforços na tentativa de minimizar os problemas que dificultam a gestão da informação dentro da organização.

Ainda durante a pesquisa, pudemos observar que algumas medidas de impacto já estão sendo tomadas. Entre elas, destaca-se a aquisição, em nível nacional, para todas as unidades do grupo, de um sistema de informação que pretende melhorar significativamente o fluxo informacional dentro da IES. Esta ação é fruto de uma ação ainda maior na busca pela excelência na gestão da informação dentro do Centro Universitário São Camilo – Espírito Santo e nas demais unidades camilianas que fazem parte da União Social Camiliana: a criação da Comissão de Informática e Telecomunicações, responsável por estudar e apresentar propostas de melhoria da qualidade dos serviços de informática e telecomunicação nas unidades, um dos pontos identificados na pesquisa como responsável pelo agravamento dos problemas de fluxo informacional na IES pesquisada.

Por fim, como sugestão de novos trabalhos, propomos um estudo que possa identificar se as IES, de um modo geral, públicas ou privadas, sofrem com as mesmas dificuldades aqui apresentadas. Bem como uma análise dos impactos causados após a implantação dos parâmetros indicadas nesta obra.

REFERÊNCIAS

BAIOTTO, A. C. **Implantação de melhorias de qualidade**: um estudo de caso em uma microempresa de construção civil. Florianópolis, UFSC, 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) – Universidade Federal de Santa Catarina.

BALESTRIN, Alesones. **Inteligência Competitiva nas Organizações**. Artigo publicado em 04 de outubro de 2001 e disponível no site: <<http://www.fiescnet.com.br/senai/conhecimento/arquivos/anais/DraKira/InteligenciaCompetitivaOrnanizacoes-AlsonesBalestrim.pdf>> Acessado em 20 de jan. 2006.

BATISTA, Emerson de O. **Sistemas de informação**: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento. São Paulo: Saraiva, 2004.

CANONGIA, C. **Sistemas de inteligência**: uso da informação para dinamização, inovação e competitividade. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE PROPRIEDADE INTELECTUAL, INFORMAÇÃO E ÉTICA, 1, 1998, Florianópolis, Anais eletrônicos... Florianópolis: UFSC, 1998. Disponível em: <<http://www.ciberetica.iaccess.com.br/anais/doc/claudiacanongia.doc>>. Acesso em 11 de jul. 2004.

CASTELLS, Manuel. **A Era da Informação - A Sociedade em Rede**. 3. ed. São Paulo: Paz e Terra, vol.1, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CIPHER SYSTEMS

Disponível em:

<<http://www.cipher-sys.com/competitive%20intelligence%20software.asp>> Acesso em 17 de jun. 2004.

CUBILLO, J. **La inteligencia empresarial en las pequeñas y medianas empresas competitivas de América Latina**: algunas reflexiones. *Ciência da Informação*, Brasília, v.26, n.3, p.235-242, set./dez. 1997.

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

DARDENGO, Vilma M. **De faculdade a centro universitário**. Campinas : PUC, 2004 Dissertação de Mestrado (Mestrado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica de Campinas.

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

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação**: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

ELMASRI, R; NAVATHE, S. B. **Fundamentals of database systems**. 3 ed. Addison – Wesley. 2000.

FERNANDES, C.V. **Qualidade total no ensino superior**. Rio de Janeiro, Universidade Gama Filho, 1998.

FERREIRA, A. B. de H. **Novo dicionário aurélio - SÉCULO XXI**. São Paulo. Brasil: Editora Nova Fronteira, 1999. CD-ROM

FINGER, Almeri Paulo (Org.); LANZILOTTI, Vivone de Souza; MATOS, Heloisa Maria Leiras; GARGANTINI, Marisa Bueno Mendes; CARVALHO, Humberto Marques de; MAIOCHI, Neusa Fátima. **Gestão de Universidades**: novas abordagens / organizador. Curitiba, Champagnat, 1997.

FLEURY, M.T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. de M. **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

FULD, Leonard M. **The New Competitor Intelligence**: the complete resource for finding, analyzing, and using information about your competitors. New York: John Wiley & Sons, Inc. 1994.

GARCIA TORRES, Arturo. **Comercializacion da informacion**. México: INFOTEC, 1990.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1996.

GOMES, E; BRAGA, F. **Inteligência competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GUEVARA, Arnaldo J. O. [et.al.] **Conhecimento, cidadania e meio ambiente**. São Paulo: Petrópolis, Série Temas Transversais, v.2, 1998.

HAN, J.; KAMBER, M. **Data mining: concepts and techniques**. Morgan Kaufmann Publishers, 2001.

INEP. **Resultados preliminares 2002 : censo escolar**. Brasília: INEP, 2002. 53 p.

KAHANER, L. **Competitive intelligence**. Kane, EUA, 1996.

LASTRES, M.M., ALBAGLI, Sarita. **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LE COADIC, Yves-François. **A ciência da informação**. Brasília: Briquet de Lemos/Livros, 1996.

MARCHIORI, Patrícia Zeni. **A Ciência e a gestão da informação**: compatibilidades no espaço profissional, Disponível em: <<http://www.kmol.com.br>> acesso em 15 de mar. 2004.

MCGARRY, Kevin. **O contexto dinâmico da informação**: uma análise introdutória. Brasília: Briquet de Lemos/Livros, 1999.

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

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

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

O'BRIEN, J. **Management information systems**: managing information technology in the internetworked enterprise. 4. ed. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 1999.

OLIVEIRA, Silas M. de. Informação: Essência do futuro da indústria. **Transinformação**, Campinas, v.13, n° 2, p.07-11, julho/dezembro, 2001.

PORTER, Michael E., MILLAR, Vitor E. **Como a informação lhe proporciona vantagem competitiva**. In: McGOWAN, William G. Revolução em tempo real: gerenciando a tecnologia da informação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

POWELL, Tim and ALLGAIER, Cyndi. **Enhancing sales and Marketing effectiveness through competitive intelligence**. *Competitive Intelligence Review*, 1998.

PRESCOTT, J. E.; MILLER, S. H. **Inteligência competitiva na prática: técnicas e práticas bem sucedidas para conquistar mercados**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

ROCHA, C. H. e GRANEMANN, S. R. **Gestão de instituições privadas de ensino superior**. São Paulo: Atlas, 2003.

ROSINI, A. M. e PALMISANO, A. **Administração de sistemas de informação e a gestão do conhecimento**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

SHAPIRO, Carl; VARIAN, Hal. **Information rules**. Cambridge: Harvard University Press. 1999.

SILVA, Wellington D. F. da. **Introdução a gestão da informação**. Campinas: Alínea, 2003.

SRI - Stanford Research Institute.

Disponível em: <http://www.stanford.edu/home/research/centers-eng.html>

Acesso em 19 de nov. 2005.

STAIR, R. M. **Princípios de Sistemas de Informação** – Uma Abordagem gerencial. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 1998.

STEVENS, R., BROOK, P., Jackson, K., Arnold, S., **Systems Engineering** - Coping with Complexity, Prentice Hall, Hertfordshire, UK, 1998.

TACHIZAWA, Takeshy e ANDRADE, Ruy O. B. **Gestão de instituições de ensino**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

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

TOFFLER, Alvin. **Powershift: as mudanças do poder**. 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 1995.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

APÊNDICE

APÊNDICE A

Pergunta 1:

Identifique o seu grau de escolaridade:

- Ensino Médio
- 3° Grau
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

Pergunta 2:

Indique o tempo de experiência em que atua na área:

- 1 a 2 anos
- 3 a 4 anos
- 5 a 10 anos
- Mais de 10 anos

Pergunta 3:

Como o(a) senhor(a) avalia o grau de conhecimento acerca do planejamento estratégico do Centro Universitário São Camilo - Espírito Santo e a participação do setor pelo qual responde, para a efetiva realização desta importante ferramenta de gestão?

- Excelente
- Bom
- Razoável
- Insuficiente

Pergunta 4:

Como o(a) senhor(a) avalia o grau de conhecimento acerca dos conceitos de gestão da informação, considerando a função que exerce e o seu papel de usuário das informações no ambiente do Centro Universitário São Camilo – Espírito Santo.

- Excelente
- Bom
- Razoável
- Insuficiente

Pergunta 5:

Como o(a) senhor(a) avalia a participação do setor no qual trabalha na criação/construção de informações que possam ser úteis nas tomadas de decisão do Centro Universitário São Camilo - Espírito Santo?

- Altamente Importante
- Importante
- Pouco Importante
- Sem Importância

Pergunta 6:

Identifique o(s) setor(es) de cujas informações aquele (setor) que o(a) senhor(a) gerencia mais depende para que sua gestão seja subsidiada nos momentos de tomada de decisão.

- Pró-reitoria Administrativa
- Gerência do Núcleo de Computação e Tecnologia
- Gerência de Recursos Humanos
- Gerência Econômico-Financeira
- Contabilidade
- Gerência de Comunicação e *Marketing*
- Secretaria Acadêmica Geral

Pergunta 7:

Dos setores apontados acima, em alguns deles o(a) senhor(a) encontra dificuldades no recebimento das informações necessárias para a tomada de decisões no âmbito do setor que gerencia? Identifique-os.

- Pró-reitoria Administrativa
- Gerência do Núcleo de Computação e Tecnologia
- Gerência de Recursos Humanos
- Gerência Econômico-Financeira
- Contabilidade
- Gerência de Comunicação e *Marketing*
- Secretaria de Registros Acadêmicos

Pergunta 8:

Em sua opinião, qual setor o(a) senhor(a) identifica como sendo o mais importante gerador de informações, para as tomadas de decisões estratégicas, no Centro Universitário São Camilo - Espírito Santo? Por quê?

R: _____

Pergunta 9:

Quando o(a) senhor(a) necessita de informações construídas em outros setores, qual atitude é tomada para que se consigam tais informações?

- Dirige-se ao setor e solicita verbalmente as informações à pessoa mais próxima.
- Dirige-se ao setor e solicita verbalmente as informações ao responsável pelo setor.
- Envia um documento apresentando suas necessidades informacionais.
- Solicita as informações ao departamento de informática.
- Outros. _____

Pergunta 10:

Como o(a) senhor(a) avalia a estrutura de controle acadêmico, administrativa e financeira existente hoje no Centro Universitário São Camilo - Espírito Santo, levando-se em consideração a estrutura de pessoal, de processos administrativos e de tecnologia.

- Ruim
- Passível de melhorias
- Boa
- Muito Boa

Pergunta 11:

Como o(a) senhor(a) avalia os sistemas Acadêmico e Administrativo-Financeiro utilizados, hoje, pelo Centro Universitário São Camilo - Espírito Santo como ferramentas de auxílio aos trabalhos de geração e gestão da informação na Instituição?

- Ruim
- Regular
- Bom, mas passível de melhorias
- Muito Bom

Pergunta 12:

As informações das quais necessita para tomada de decisões e que precisam ser repassadas por outros setores do Centro Universitário São Camilo - Espírito Santo são adquiridas de forma rápida e desejada?

- Sim, sempre
- Na maioria das vezes sim
- Quase nunca
- Nunca

Pergunta 13:

Qual(is) motivo(s) o(a) senhor(a) acredita ser(em) o(s) maior(es) causador(es) dos atrasos e/ou inconsistência nas informações solicitadas?

- Dificuldade na identificação das necessidades do solicitante.
- Indisponibilidade das informações no momento da solicitação.
- Dificuldade na identificação das informações.
- Falta de parametrização do sistema de informação da IES.
- Outros. Especifique: _____

Pergunta 14:

Quais o(a) senhor(a) considera serem os fatores que mais causam problemas no fluxo informacional dentro do Centro Universitário São Camilo - Espírito Santo? Aponte no máximo 3 (três).

- Falta de conhecimento dos colaboradores acerca dos conceitos de gestão da informação.
- Falta de sistemas eletrônicos adequados para uma eficaz gestão da informação.

() Grande rotatividade de colaboradores-bolsistas, provocando a falta de entrosamento das equipes nos setores.

() Inexistência de uma política clara de gestão da informação dentro da IES.

() Inexistência de uma equipe especializada capaz de gerir a informação e disseminá-la da melhor forma.

() Lentidão no tráfego de informações na rede corporativa.

Pergunta 15:

Que sugestão(es) o(a) senhor(a) considera que poderia(m) auxiliar a melhoria do fluxo informacional no Centro Universitário São Camilo – Espírito Santo e gostaria de deixar registrada(s)?

R: _____

APÊNDICE B

Ata de constituição da União Social Camiliana

"Ata de Constituição da União Camiliana."

Do dia de fevereiro do ano do graça de mil novecentos e cinquenta e quatro, nesta cidade de Santos, à Rua Benador Feijó nº 444, onde se está localizada a Capela de São Benedito, reuniram-se, as pessoas que estão assinam para fundar a União Social Camiliana, associação de beneficência e assistência aos pobres desamparados do município. Por indicação do Revdo. Pe. Albino Doná foi aclamado presidente da reunião o Revdo. Pe. Domingos Gava, que assumiu de as funções designou a mim Pe. Albino Doná para secretário. O sr. Presidente, em palavras palmas, abriu os trabalhos da reunião e declarou que...

Pe. Antônio Honório Pe. Domingos Gava
 Pe. Albino Doná Pe. Estevão de Souza
 Sr. Inocente Patrício Pe. Manoel Beal
 Sr. Gonçalves

DECRETO Nº 60.911 — DE 30 DE
 JUNHO DE 1967

Declara de utilidade pública a "União Social Camiliana" com sede em Santos, Estado de São Paulo.

O Presidente da República, usando da atribuição que lhe confere o artigo 83, item II, da Constituição Federal e atendendo ao que consta do Processo M. J. nº 11.297 de 1966, decreta:

Artigo único. É declarada de utilidade pública, nos termos do art. 1º da Lei nº 91, de 28 de agosto de 1935, combinado com o art. 1º do Regulamento aprovado pelo Decreto número 50.517, de 2 de maio de 1961, a "União Social Camiliana", com sede em Santos, Estado de São Paulo.

Brasília, 30 de junho de 1967;
 146º da Independência e 79º da República.

A. COSTA E SILVA

Luis Antônio da Gama e Silva