



## **INSTITUIÇÃO DO ENSINO SUPERIOR: INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA COMO APORTE NA GESTÃO EDUCACIONAL**

Caroline do Amarante Tolazzi<sup>1</sup> -UCS  
Jerônimo Becker Flores<sup>2</sup> - UCS

**Resumo:** A facilidade de acesso às informações, cada vez mais compartilhadas e globalizadas, tem tornado o mercado de trabalho mais competitivo e dinâmico. Essa dinamicidade tem motivado as organizações a buscarem o conhecimento de forma contínua e sistematizada, para assim, viabilizar a sua permanência neste contexto.

As Instituições de Ensino Superior (IES) têm sofrido grandes mudanças em sua forma de gestão, como consequência do entendimento da importância do acesso ao conhecimento. Primeiramente, por estar inserida neste mundo competitivo. Segundo informações do próprio Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), órgão vinculado ao governo Federal Brasileiro, o número de IES dobrou somente na última década, o que poderia abrir a possibilidade de analisá-las sob ponto de vista mercadológico, que visam lucros e como consequência sua permanência no mercado. No entanto, há de se considerar, outros aspecto relacionado com o conhecimento, que é a busca e a troca de informações. O que de fato, dentre todas as demais organizações, as IES merece destaque por se tratar de seu foco de atuação, trabalhando diariamente com a ciência e o conhecimento.

Ponderando estes dois olhares a respeito de uma IES, é cabível a reflexão sobre a forma como esta instituição que gera informações e conhecimento, a dimensiona na sua própria forma de fazer gestão.

**Palavras-Chave:** Inteligência Competitiva; Instituições de Ensino Superior; Gestão Estratégica.

### **INTRODUÇÃO**

Ao iniciar estes escritos, faz-se o uso das palavras de Weick, trazidos por Choo (2003) “Uma organização é um corpo de pensamentos pensados por pensadores”. Isto é, a organização, qualquer que seja a espécie, não existe se ela não for pensada pelos seus, e transmitida através informações, compendiadas ou não, sobre estes pensamentos. Ela é intrínseca em quase tudo em uma organização, e a sua compreensão é necessária para o entendimento e compreensão dos próprios processos organizacionais e também dos seus objetivos quanto empresa.

Em pouco tempo, o avanço tecnológico fez mudar foco no que é elemento essencial na organização, segundo Davenport (2001), o conhecimento ocupou este espaço. Este mesmo avanço proporcionou velocidade no acesso a equipamentos de informática e maquinários que

---

<sup>1</sup> Mestranda do Programa de Pós-Graduação, Curso: Mestrado em Educação/ Universidade de Caxias do Sul. Docente da Ftec Faculdades de Caxias do Sul - [carolineamarante@yahoo.com.br](mailto:carolineamarante@yahoo.com.br)

<sup>2</sup> Mestrando do Programa de Pós-Graduação, Curso de Mestrado em Educação/Universidade de Caxias do Sul - [jeronimobecker@gmail.com](mailto:jeronimobecker@gmail.com)

“facilitam” o trabalho, deixando uma lacuna para novos saberes. Este mesmo autor destaca que a informação, não tinha tanto destaque, que era vista em segundo plano, como menos importante para os processos industriais, possivelmente pela forma que estava organizada, assim como pelas fontes, nas quais eram buscadas. Com o advento da internet, este espaço passou a ser um depósito de informações de todo o tipo, facilitando também o acesso àquelas que são importantes à organização. Além disso, os computadores possibilitam o armazenamento de forma mais organizada, facilitando a racionalidade na manipulação e na distribuição dos dados e informações. O autor destaca ainda, a importância dos conhecimentos dos funcionários da organização, como principal fonte de alimentação deste banco tecnológico. Como veremos a seguir, a Inteligência Competitiva (IC) e a Inteligência Estratégica (IE), apresentam-se como forma eficaz para gerir todos estes conhecimentos e informações.

As IES são fontes constantes e insaturáveis de Informação (são dados interpretados, dotados de relevância e propósito [Davenport, 2001]), e Conhecimento, (“ao mesmo tempo ação e representação”, é a representação de algo, de coisas e de relações entre pessoas e coisas [Paviani, 2009]). Todos que nela trabalham, focam suas energias para este fim. E como a própria IES gerencia estes conhecimentos? Há a preocupação de tornar Estratégico toda esta a Inteligência Organizacional? Este trabalho busca referenciar a utilização estratégica da informação nas IES, e os seus benefícios.

### **Gestão de Instituições de Ensino Superior**

O foco das IES continua sendo o mesmo, a busca constante pelo conhecimento e pela cientificidade das produções. O que não se pode negar, é que a forma como é feita a Gestão das IES tem se modificado, impelidos principalmente por forças externas do mercado. Tem-se observado um acentuado crescimento no número destas instituições nas duas últimas décadas. Segundo dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), de 1999 a 2010, o número de IES apresentou um aumento de mais de 200%.

Com esta realidade, não é possível mais afirmar que educação e negócios são assuntos distintos e que não podem estar sobre a mesma mesa. Como todas as demais organizações, as IES têm demonstrado interesse em qualificar-se, não só nas suas relações de ensino e aprendizagem, mas também na forma de gestão dos processos administrativos que envolvem uma IES.

Com a globalização, é possível estar em mundos antes desconhecidos, ou que, pelo menos apresentariam certa dificuldade de serem visitados. Na educação, os novos recursos da

Educação à Distância (EAD) tem proporcionado que as IES atinjam públicos distintos ao mesmo tempo. Em contrapartida, o próprio público local, tem demonstrado mudanças significativas no seu interesse e na sua relação com a educação formal.

Consoante a esta realidade, Senge (2008) traz a concepção da organização que está em constante aprendizagem, e afirma que a preocupação com a empresa, deve ser de todos os funcionários, independente da função ou cargo que exerce. As soluções para as questões não podem mais ser tomadas apenas pela alta gerência, todos os níveis da organização devem estar comprometidos, e sua capacidade de aprendizagem, valorizadas. Na IES, esta preocupação deve ser um elemento ainda mais presente, pois se trata de um meio onde as aprendizagens, sejam elas em quaisquer das relações, são um constante. Giraldo (2010) salienta que o mais importante de uma organização, não são seus recursos materiais, mas sim, as pessoas dotadas de “conhecimento, criatividade e iniciativa”(p.58).

Com este conhecimento e diante da competitividade e qualificação do mercado externo, as IES têm buscado formas para tornarem-se competitivas e atraentes ao público. Este estudo referencia a Inteligência Estratégica (IE), como uma das possibilidades, talvez a que mais ofereça ferramentas, para subsidiar a gestão educacional, pois utiliza-se de instrumentos da Tecnologia da Informação, aprimorada com software que possibilitam o acesso e o cruzamento de informações, contemplando, principalmente, os conhecimentos fecundos na organização e no mercado externo, considerando alguns indícios de possibilidades, para a tomada de decisão. Formatando assim, a gestão de forma mais estratégica.

### **Inteligência Estratégica e IES**

O olhar da Inteligência Estratégica (IE) parece ser o mais apropriado para amparar a Gestão dos processos administrativos da IES, pois além de analisar as informações de forma mercadológica (FULD, 2007), direciona seus esforços para ofertar, através das informações, os meios para a formulação e implantação de estratégias, utilizando-se de forma eficaz os recursos organizacionais, fazendo com que as decisões estratégicas tomadas estejam mais coerentes com o planejamento estratégico da IES e com as demandas do mercado.

Segundo Fachinelli (2010):

Inteligência Estratégica é, ao mesmo tempo, processo e produto. Enquanto processo, pode ser considerada como uma atividade mental orientada para o estabelecimento de significado relativo às ocorrências do mundo real e suas causas. Enquanto produto, a Inteligência Estratégica é entendida como informação processada com a finalidade de reduzir as incertezas e de antecipar cenários. Tanto

no sentido do estabelecimento de significado como no seu processamento, a Inteligência Estratégica sustenta-se em processos de análise.

Continua, definindo a IE como resultado de um processo específico de “pesquisa, coleta, avaliação, análise, integração e interpretação de informações”, que vão gerar um produto com valor considerado a ser utilizado para as tomadas de decisões quanto a fatos presentes quanto a projeções. Pois o resultado da IE poderá ser a base para uma Gestão verdadeiramente Estratégica, focando, prioritariamente, a excelência nos processos de ensino-aprendizagem.

A IE é uma ação coordenada, consciente, pensado e organizado, aproveitando todas as informações disponíveis e práticas do dia a dia. Apoiando-se nestas as empresas têm condições de reagir às mudanças contínuas e prever as futuras. McGee e Prusak (1994) salientam que a informação é a base para tornar-se competitivo, e que a forma gerenciar estas informações é que pode ser considerado estratégico ou não na organização.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo teve o objetivo de incitar a discussão, à luz da Inteligência Estratégica, sobre a Gestão de uma Instituição Ensino Superior, de forma estratégica, diante de um cenário competitivo e voraz em busca de informações e conhecimento. Também de evidenciar a importância de estar atento às informações, que se trabalhadas e significadas para a realidade de cada IES, poderão evidenciar as mudanças pelas quais o mercado, no qual está inserida, poderá passar.

Mintzberg (2003) coloca que as IES geralmente são constituídas por uma anarquia, com uma cultura de trabalho não muito compatível com a proposta da Inteligência Estratégica, com um sistema organizacional propício para o gerenciamento de suas próprias aprendizagens, já que suas energias estão voltadas para as aprendizagens oriundas das relações docente-discente e discente-discente. Neste sentido, preocupar-se com o gerenciamento das informações fecundas não somente no campo externo, como também olhando para seu interior, e principalmente antecipando-se ao mercado, tornar-se vital para o sucesso da IES.

## ESQUEMA DO PÔSTER:

### INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA COMO APORTE NA GESTÃO EDUCACIONAL

Caroline do Amarante Tolazzi<sup>1</sup>

Jerônimo Becker Flores<sup>2</sup>

#### Palavras-Chave

- Inteligência Competitiva
- Instituições de Ensino Superior
- Gestão Estratégica

#### Aspectos Gerais

- Uma organização, qualquer que seja, não existe se não for pensada pelos seus e transmitida através da informação, compreendidas ou não sobre estes pensamentos.
- O avanço e a popularização dos recursos tecnológicos facilitaram o acesso informação, a organização e sistematização de dados.
- A Inteligência Competitiva e a Inteligência estratégica apresentam-se como forma eficaz para gerir o conhecimento e a informação
- Como as Instituições de Ensino gerenciam a conhecimento?



#### Gestão de Instituições de Ensino Superior

- O foco das IES é a constante busca pelo conhecimento e cientificidade das produções.
- As IES estão em constante aprendizagem, em adequação as novas demandas e possibilidades
- O conhecimento é um diferencial para as IES frente a competitividade do mercado.
- Inteligência Estratégica pode subsidiar a gestão, cruzando informações e facilitando as tomadas de decisões

#### Inteligência Estratégica e IES

- \* IE analisa as informações do mercado, implanta estratégias utilizando os recursos organizacionais, fazendo com que as decisões estratégicas confluem
- \* IE resultado de pesquisa, coleta, avaliação, análise, integração e interpretação de informações (FACHINELLI, 2010)
- \* IE pode ser a base para uma gestão verdadeiramente estratégica.

1) Mestranda do Programa de Pós-Graduação, Curso: Mestrado em Educação/ Universidade de Caxias do Sul

2) Mestrando do Programa de Pós-Graduação, Curso: Mestrado em Educação/ Universidade de Caxias do Sul

## REFERÊNCIAS

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: SENAC, 2003.

DAVENPORT, T.. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 2001.

FACHINELLI A. C. ; GIACOMELLO, C. P. ; RECH, J. **A atribuição de sentido na interpretação da informação para a Inteligência Estratégica**1 - XXXIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação (2010)  
<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2010/resumos/R5-3194-1.pdf>.

FULD, L. M. **Inteligência Competitiva: como se manter à frente dos movimentos da concorrência e do mercado**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

GIRALDO, A. A. **Rol estratégico de La Universidad em la construcción de conocimiento para El entorno global**. SANCHEZ, ESTRADA (eds.). **Administración de conocimiento y desarrollo basado em conocimiento**. Edamsa Impresiones, México: 2010.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP) <http://www.inep.gov.br/>

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 de Janeiro: Campus: 1994.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

PAVIANI, J. **Epistemologia prática: ensino e conhecimento científico**. Caxias do Sul: Educs, 2009.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: a arte e prática da organização que aprende**. 24ª Ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2008.