

Ana Paula Cardoso Vieira, Raquel Janissek-Muniz & Amanda de Souza Cainelli

# Aplicabilidade da Inteligência na Criação de uma Instituição de Ensino Superior

O Setor Educacional cresce exponencialmente em um mercado que nos últimos anos vem expandindo em relação à concorrência e oferta de serviços. É uma indústria que impacta diretamente na economia e no desenvolvimento do país, gerando movimentos de mercado dinâmicos e constantes. Em um eixo do Setor Educacional, o Ensino Superior vem ganhando destaque no cenário competitivo. Conforme o MEC(2016), o Brasil possui hoje 2.364 IES, com crescimento de 73,6% em número de matrículas nos últimos 10 anos (aproximadamente 8 milhões de alunos no ensino superior, o que equivale ao volume de alunos no ensino médio).

Com este mercado aquecido e com barreiras apontadas em um cenário futuro, o Instituto A, já consagrado no mercado educacional, aderiu ao projeto de expansão passando de Instituto Qualificador para Instituição de Ensino Superior (IES). Para apoiar o projeto, o Instituto A identificou a necessidade de acompanhar o ambiente no qual está inserido, uma vez que este processo de monitoramento seria uma forma de reduzir incertezas e identificar cenários estratégicos para balizar suas decisões.

Para compreender a aplicabilidade do processo de Inteligência na criação da IES do Instituto A, foi conduzida uma pesquisa qualitativa exploratória aplicada através de entrevistas com os diretores do Instituto, além de observação participante feita por uma das

autoras deste trabalho. A coleta foi realizada em novembro/2016, seguindo um roteiro semiestruturado, por meio de entrevistas em profundidade com os diretores do Instituto A, que optaram por manter em sigilo o nome da organização.

Quanto ao **entendimento sobre Inteligência**, os respondentes julgaram não ter clareza conceitual ou técnica do assunto, porém abordaram que através da vivência com o Setor de Relacionamento com o Mercado responsável pela prática de Inteligência, a compreendem como *“um olhar estratégico, tanto interno como externo, fazendo um contraponto dos movimentos de mercado, do que a concorrência faz e das necessidades do consumidor com aquilo que a instituição é capaz de oferecer. Buscando sempre melhorar aprimorar e continuar sempre competitiva”*(Diretor A).

Quanto aos **processos de Inteligência** para a criação da IES, um dos respondentes destaca os processos desenvolvidos pelo Setor de Relacionamento com o Mercado de forma geral, entretanto menciona que para IES ainda não há nada estruturado, explicando que *“conforme vai andando nosso processo de implantação da IES, vão surgindo necessidades de informação, a partir dessa necessidade a gente dispara pesquisas ou coleta de dados com o nosso setor. Ainda não é uma demanda que tenha uma periodicidade, e sim conforme a necessidade hoje”*.

Sobre a criação da IES e aplicação da **Inteligência**, ambos citaram ser *“fundamental e decisiva para o encorajamento de criação da IES”*, novamente associando a processos isolados de coleta de dados e informação, análise e disseminação.

Quanto ao **monitoramento do mercado de IES**, os respondentes concluíram *“não existir de forma sistemática”*, atrelando o monitoramento à fase de implantação da IES, que envolve *“processos relacionados a estrutura física e papéis burocráticos”*, não demandando periodicidade.

Quanto à **análise e disseminação de informações** os respondentes concluíram que apenas são debatidas, afirmando que *“todas as informações são discutidas apenas entre o Conselho Diretivo, não havendo outro momento de debate, análise ou apresentação para as demais pessoas que abastecem o Conselho com informações”*.

É possível perceber que houve uma **intenção** de aplicar a Inteligência Estratégica na organização, porém distante de seu conceito legítimo de ser feita sistematicamente. Mesmo que tenham sido identificadas atividades de monitoramento do ambiente, estas ainda são essencialmente solicitadas sob demanda, não sendo feitas de forma contínua.

Embora o processo de Inteligência Estratégica fosse incipiente na Instituição, a alta direção estava em sinergia com a proposta do Setor de Relacionamento com o Mercado. A Instituição também não percebeu como importante o envolvimento direto dos colaboradores que foram ouvidos para construção da IES.

Em relação ao **diagnóstico da situação** foi constatado que a Instituição compreendia a atividade de Inteligência de forma conceitual, mas não a aplicava de fato. Quanto ao monitoramento de mercado, a empresa não via a necessidade de um acompanhamento sistemático por considerar que o projeto estava em fase de credenciamento.

Quanto à **aplicabilidade da Inteligência na criação da IES**, esta foi apontada como fator decisivo, pois foi através do monitoramento de informações do ambiente externo que se identificou a oportunidade de criar a IES. Contudo, após feita esta constatação, o monitoramento seguiu sendo feito pontualmente, sem continuidade e sem apoio de um processo estruturado. As novas decisões da Instituição A foram sendo tomadas baseadas em um levantamento antigo feito por uma consultoria externa.

Em razão da grande expectativa de crescimento com a criação da IES, da necessidade de um monitoramento sistemático para apoiar as decisões e minimizar riscos e incertezas no desenvolvimento do projeto de criação da IES, recomendou-se a continuidade do monitoramento, além da utilização das informações levantadas em pesquisas e análises da consultoria externa.

***Recomendou-se também reuniões periódicas para discussão dos cenários, análises e insights sobre o novo negócio, e participação de colaboradores do Instituto para a construção de um conhecimento mais rico em informação interna da empresa. Isso permitirá contrapontos da concorrência e do mercado, gerando maior assertividade nas futuras tomadas de decisão.***