

A informação Estratégica para Programas Educacionais

Erenilda Custódio dos Santos Amaral

Universidade Federal da Bahia
ICI – Instituto de Ciência da Informação
Campos Universitário do Canela
40110-100 Salvador-Bahia-Brasil
Tel 71-3366174/3361801
End. Residencial-Rua Djalma Ramos
15^a/101 Graça
40150380-Salvador- Bahia – Brasil
Tel- 71-2351663/99750285
ere@svn.com.br

RESUMO

A Inteligência Competitiva vem sendo cada vez mais adotada no campo das empresas e em seus ambientes de negócio para dar suporte à tomada de decisão estratégica. Entretanto, ainda são poucos os trabalhos relatando casos de aplicação na área pública e no ambiente dos programas governamentais. Este trabalho vem demonstrar a viabilidade da aplicação dos conceitos e ferramentas do sistema de Inteligência Estratégica, como um mecanismo institucional de captura, armazenagem e análise da informação, contextualizando-a e transformando-a em Inteligência Estratégica para apoiar tomada de decisão e contribuir para o alcance dos objetivos e metas da organização. Enquanto suporte à implantação e avaliação de programas governamentais em geral e, em particular, do Programa “Educar para Vencer”, no Estado da Bahia.-Brasil. Apresenta a concepção de um Sistema de Inteligência Estratégica para o referido programa.

PALAVRAS-CHAVE: Informação Estratégica Inteligência Competitiva; Análise de Stakeholders; FCS-Fatores Críticos de Sucesso Inteligência Estratégica; Sistema de Inteligência Competitiva Programas governamentais; Programa “Educar para Vencer”; Estado da Bahia.

INTRODUÇÃO

A Educação é o eixo norteador para o desenvolvimento do ser humano, em consequência, das regiões, dos países e, em sentido mais amplo, do mundo e da sociedade. A

Educação só acontece quando se utiliza a comunicação e para que a comunicação flua de forma satisfatória, é preciso que o pólo de informação esteja direcionado ao seu objeto.

Fenômenos contemporâneos como a globalização e o aumento exponencial do volume de informações, associados ao avanço das tecnologias de informação e comunicação – TICs - fazem com que a Escola Pública - “receptora” e “disseminadora” de informações e conhecimentos no campo do Ensino Fundamental – venha a exercer papel preponderante na competitividade de regiões e países.

A disciplina de Inteligência Competitiva - IC vem trazendo novas perspectivas para esta questão, tendo como foco as empresas privadas. Estudos estão sendo desenvolvidos com o intuito de caracterizar as informações, avaliando-se sua qualidade e o valor de uso em aplicações específicas na tomada de decisão. Embora já se tenha reunido muitas evidências empíricas através dos relatos de casos de empresas que implantaram Inteligência Competitiva, constatou-se a carência de evidências sobre seus benefícios para atividades públicas e programas governamentais. É nesse sentido que foi desenvolvida a pesquisa, na qual analisou-se a aplicabilidade dos conceitos e métodos de Inteligência Competitiva na área governamental, tendo-se como foco um Programa na área de Educação – “Educar para Vencer”, do Estado da Bahia.-Brasil

Nesse contexto e considerando o potencial de utilização de seus resultados na gestão do Programa “Educar para Vencer”, o presente trabalho tem por objetivo analisar a aplicabilidade dos conceitos e métodos de Inteligência Estratégica em Programas Governamentais e propor a implantação de um Sistema de Inteligência Estratégica voltado para o Programa “Educar para Vencer”

Para atingir este fim, a Inteligência Estratégica, definida como um processo pelo qual se prioriza o conhecimento, na busca de tomada de decisões estratégicas acertadas, seja para situações conhecidas ou não, traz luz à avaliação dos novos paradigmas de cooperação entre o setor público, as empresas produtoras de bens e serviços e a sociedade.

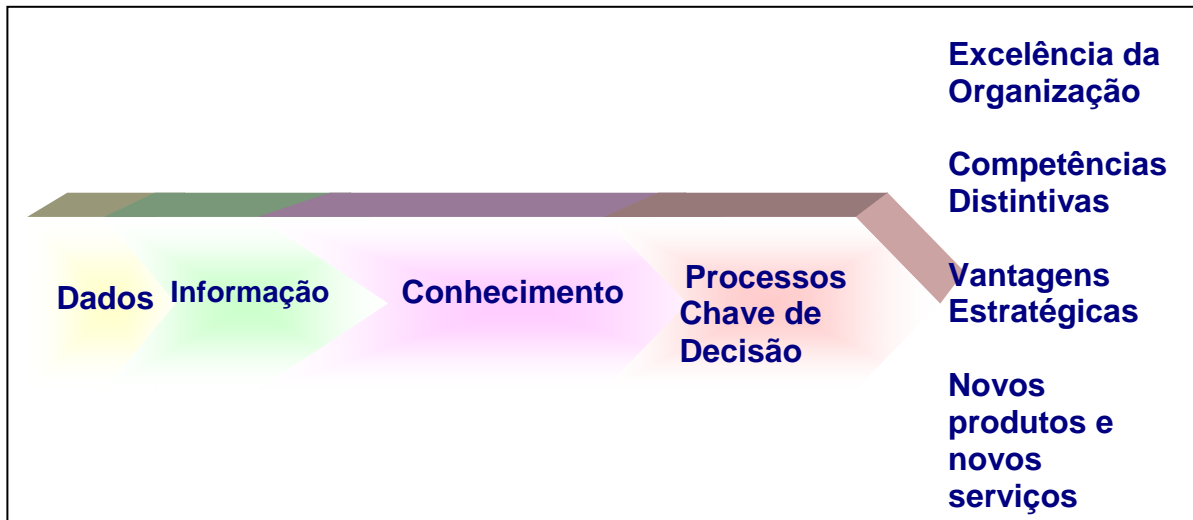
A literatura oferece diversas definições de Inteligência Estratégica, mas a que parece sintetizar e, ao mesmo tempo representar o pano de fundo do percurso desse trabalho, é a de que “pessoas, tecnologias, produtos/serviços e ambiente de atuação mudam no decorrer do tempo. Um dos

fatores essenciais que garantem a continuidade de uma organização é a forma como ela gera, transmite e usa conhecimento” [1]

A partir da sistematização de dados e idéias, configura-se a chamada cadeia de valor da

informação, no contexto das organizações. A Figura1, a seguir, representa o esquema da cadeia de valor da informação, mostrando os benefícios esperados com uso adequado do conhecimento pelas organizações

Figura 1 – Cadeia de Valor da Informação no Contexto das Organizações



Fonte: Adaptação de STOLLENWERK,2000:4

O gráfico acima ilustra bem como se dá o processo denominado Cadeia de Valor da Informação, onde os dados são representações de fatos, conceitos ou instruções isoladas, traduzidos em sinais formais e transmitidos entre emissores e receptores, através de seres humanos de maneira formalizada, como também por meios automatizados.

A Informação é definida como “um conjunto de dados registrados, classificados, organizados, relacionados ou interpretados dentro de um contexto para transmitir conhecimento” . [2]

Dentre os grandes desafios da sociedade da informação, destacam-se o pensar e o planejar estrategicamente. A institucionalização do processo de Inteligência Estratégica envolve, basicamente, os processos decisórios-chave e vem ao encontro das necessidades advindas destes desafios.

Dessa forma, recomenda-se que os diversos esforços no sentido de monitorar estrategicamente o ambiente de atuação da organização devam ser integrados por um Sistema de Inteligência Estratégica em nível corporativo, adotando-se um modelo descentralizado, em redes, com fortes mecanismos de integração e articulação. Quando se trata de organização complexa e de grande porte estes requisitos são reforçados por meio da

flexibilização na arquitetura dos sistemas e no uso da Intranet.

No entanto, tem se constatado que não é somente esse aparato que é importante, mas que existe uma necessidade de “venda interna” destes Sistemas e de avaliação periódica de sua eficácia, para que se forme uma cultura de inteligência baseada nos princípios da Gestão do Conhecimento.. [3]

MÉTODOS DE ANALISES PARA A ÁREA GOVERNAMENTAL

O modelo de *stakeholders* para a área política e governamental, utilizado no desenvolvimento deste trabalho requer uma estratégia conforme recomendado por Fahey e Randal, (1999).[4]

O modelo dos *stakeholders* articula-se, segundo alguns elementos e focos que são pertinentes, tais como: a) os temas; b) os próprios *stakeholders* e c) as arenas.

Definimos os *stakeholders* como grau de alinhamento entre grupos de interesses e os objetivos desses grupos.

Stakeholders

1. Qual tema ou conjunto de temas?
2. Quais são os mais importantes *stakeholders*?

3. Qual o interesse de cada stakeholders e a respectiva intensidade?
4. Quais as reivindicações, demandas e contrapropostas resultantes de cada interesse?
5. Quais as diferenças e semelhanças existentes entre os interesses e/ou entre os stakeholders?
6. De que forma os stakeholders serão capazes de influenciar os temas?
7. De que forma a instituição influenciará os stakeholders?
8. Como estabelecer prioridades entre os interesses dos stakeholders?
9. O que a instituição deve fazer? E o que a organização é capaz de fazer?

Modelo de Análise dos stakeholders - apresenta como vantagens a definição dos grupos de interesse pertinentes àquele foco que está sendo abordado. Este método será aplicado na análise estratégica do programa “Educar para Vencer”

Método dos fatores críticos de sucesso foi utilizado neste trabalho como método de escolha para definição do escopo de um sistema de

Inteligência Estratégica voltada para um programa governamental na área de educação.

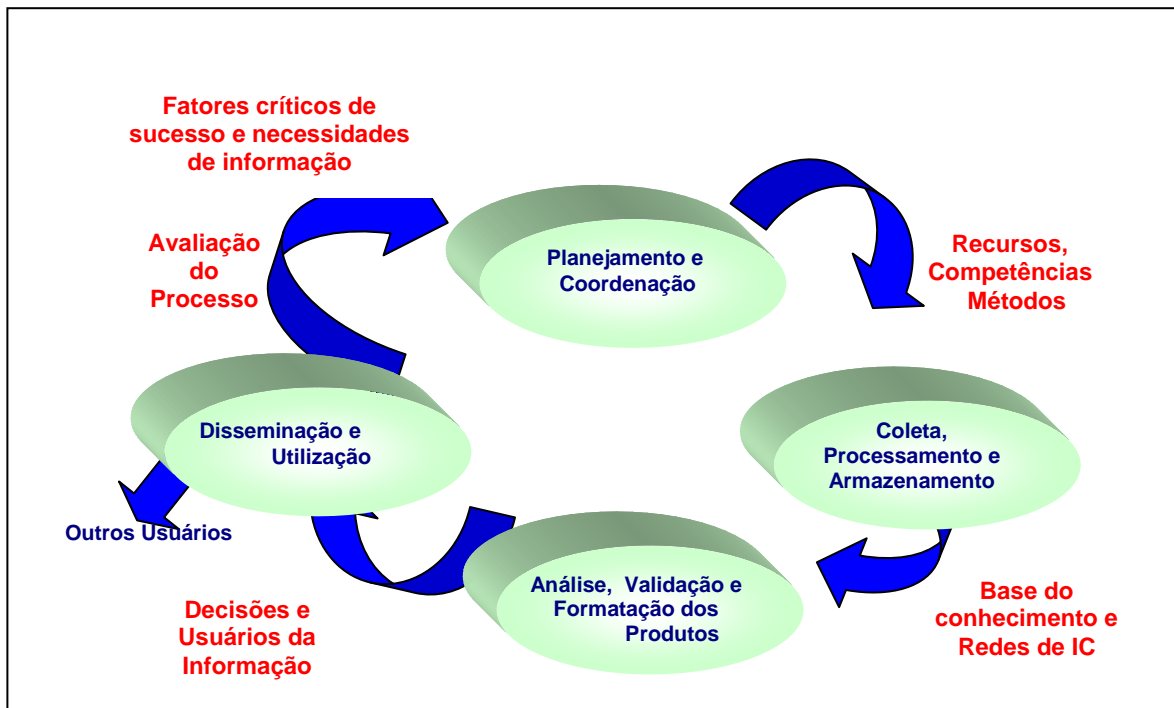
Notadamente, para se definir os fatores críticos de sucesso do “Educar para Vencer”, foi utilizada a técnica de entrevista com os líderes do programa, pautada na técnica de entrevistas.

Para a área governamental estão disponíveis como metodologia de FCS :

- Técnica de Entrevista com os dirigentes
- Análise ambiental
- Consulta a especialistas
- Avaliação da instituição
- Fatores temporais/intuitivos

O CICLO DE INTELIGÊNCIA COMPREENDE QUATRO ETAPAS CONFORME REPRESENTAÇÃO DA FIGURA 2

Figura 2 – Ciclo de Inteligência nas Organizações



OBJETIVOS, METAS E ABRANGÊNCIA DO PROGRAMA “EDUCAR PARA VENCER”

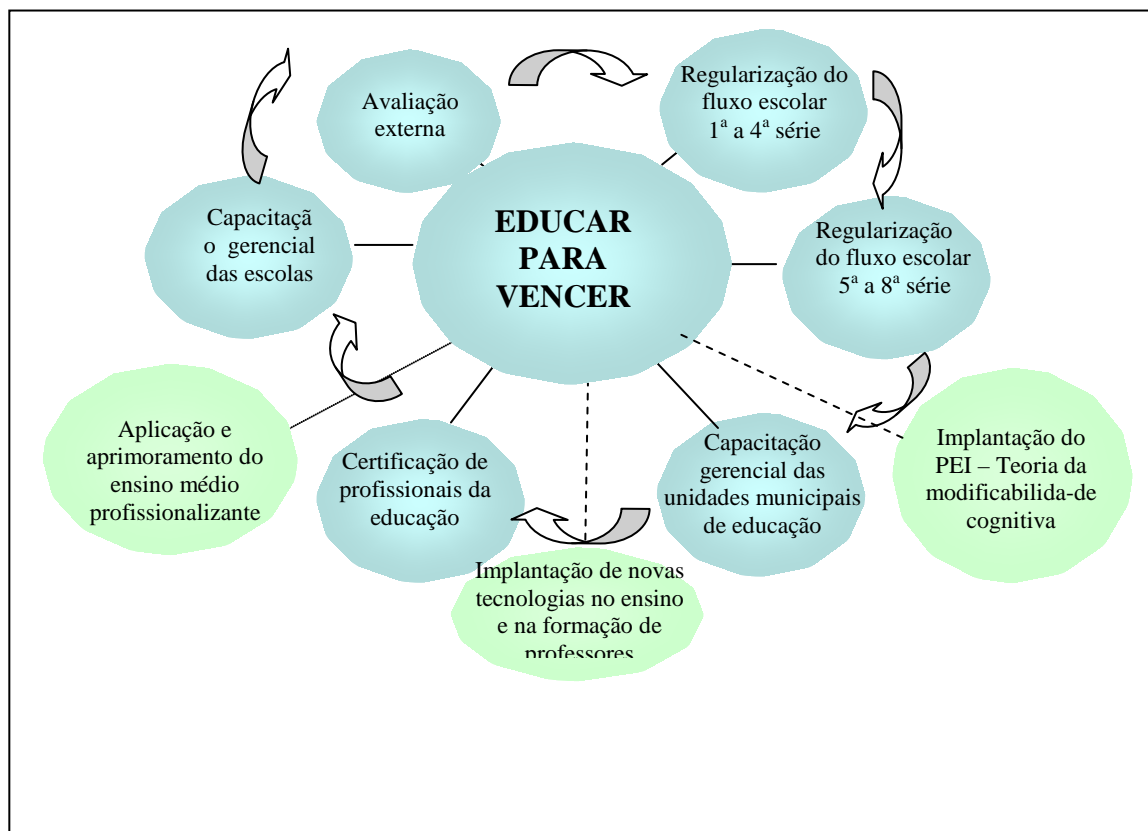
O “Educar para Vencer” tem como foco o aluno-cliente, para quem deve convergir um ensino

fundamental de qualidade tendo como eixo de mudança a escola (empresa), assegurando

condições adequadas para o seu funcionamento. Isto requer algumas decisões a partir do paradigma que assegure autonomia para cada unidade escolar, juntamente com pessoal e recursos adequados. Tem como meta regularizar o

fluxo escolar dos alunos da 1ª a 8ª série do ensino fundamental acelerando o seu processo de escolarização, visando inseri-lo na série correspondente. O programa é composto de seis projetos prioritários e três estratégicos.

Figura 3 – Modelo de Operacionalização do Programa “Educar para Vencer”



INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA APLICADA AO PROGRAMA “Educar para Vencer”

Objetivos e Escopo de um Sistema de Inteligência Estratégica: aplicação dos métodos de fatores críticos de sucesso e da análise de stakeholders

A aplicação do Sistema de Inteligência Estratégica ao Programa “Educar para Vencer” se faz a partir da identificação dos objetivos, seguida da

combinação de duas técnicas de análise aplicáveis à área governamental - fatores críticos de sucesso, e método de análise dos *stakeholders*.

Identificados os FCS, são levantados as atividades em que os esforços devem conhecidos para atingir os objetivos visados. Na análise dos *stakeholders* são indicados os temas, arenas e grupos de interesse (*stakeholders*).

Quadro 1 - Objetivos do sistema de inteligência estratégica para o programa “Educar para Vencer”

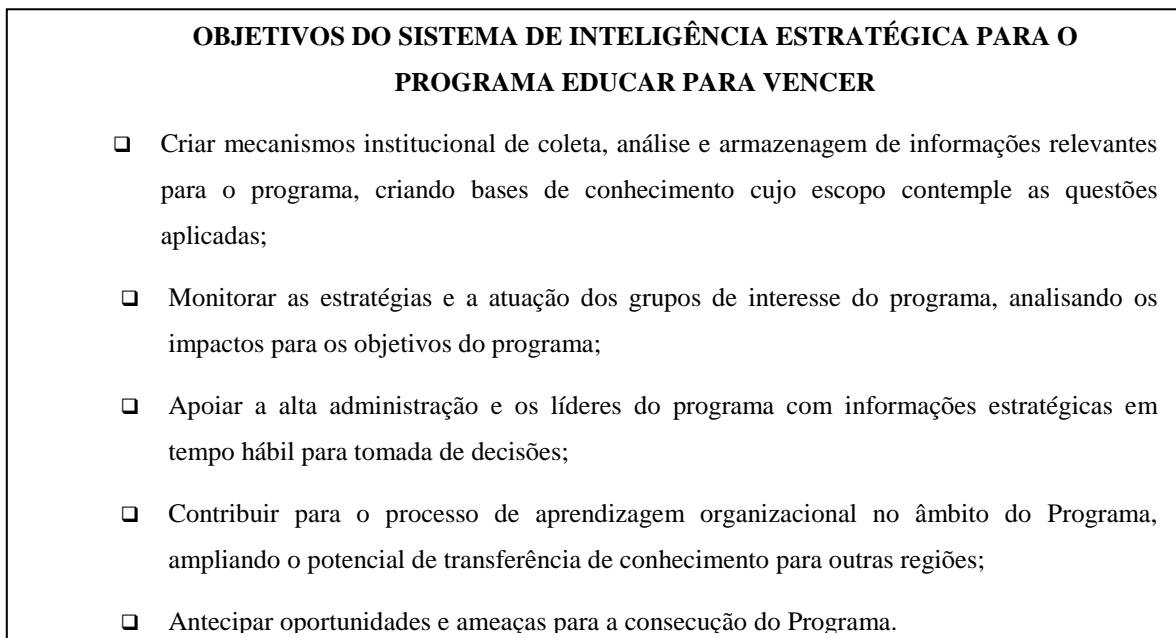
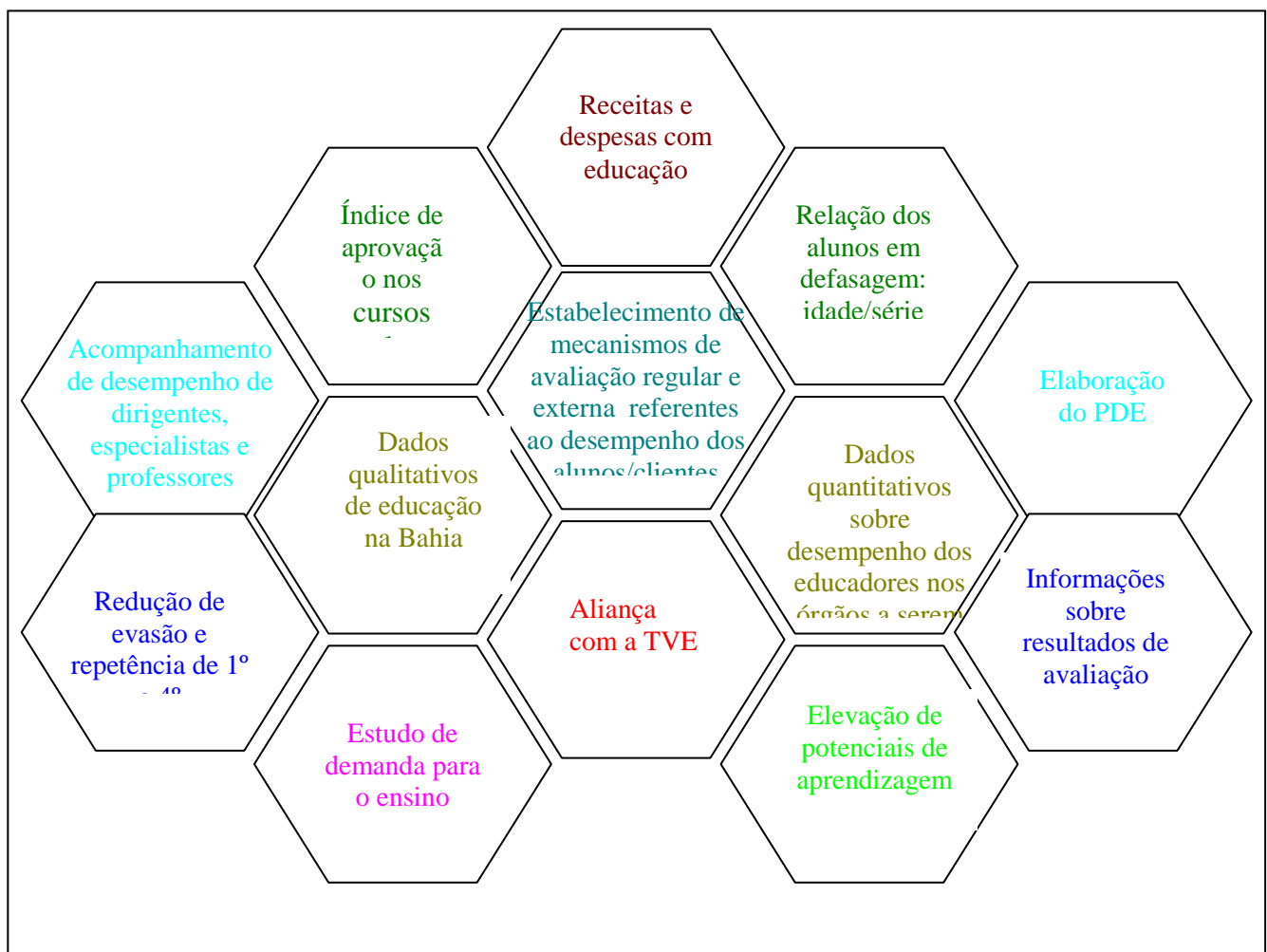


Figura 4 – Fatores críticos de sucesso - FCS



Aplicação do Método de Análise dos Stakeholders.

Para aplicação do método de análise dos *stakeholders* foi utilizada a respectiva matriz de análise, aplicada a cada projeto. Abordou-se o grau de alinhamento entre as necessidades dos grupos de interesse e os objetivos de cada projeto,

identificando-se através de uma legenda as variáveis de alinhamento: muito forte, forte, médio, pouco, ou nenhum. É importante registrar que há grupos de interesse, que são os pilares do programa, que aparecem em todos os projetos: aluno, professor, Secretaria de Educação e Cultura, comunidade, diversificando com outros grupos a partir do foco direcionado. Estão apresentadas no quadro abaixo:

Quadro 2 - Grau de alinhamento entre as necessidades dos grupos de interesse e os objetivos do Projeto Implantação de novas tecnologias no ensino e na formação de professores do Programa Educar para Vencer

| Objetivos | Professor | Aluno | Diretores | Vice-diretor | Comunidade | SEC |
|---|-----------|-------|-----------|--------------|------------|-----|
| Implantação dos Núcleos de Tecnologia Educacional | • | v | • | • | v | • |
| Coordenar a implantação do PROINFE | • | • | • | • | v | • |
| Propor articulação com os projetos da rede pública-TVE | • | • | • | • | • | • |
| Buscar uma maior integração dentro do programa “Educar para Vencer” | • | • | • | • | • | • |
| Incentivar a utilização dos recursos tecnológicos no processo-ensino aprendizagem | • | • | • | • | v | • |

Legenda: • Alinhamento Muito Forte; v Alinhamento Forte; X Alinhamento Médio ; ◻ Pouco ou Nenhum Alinhamento

Necessidades de Informação Estratégica: levantamento junto aos líderes do programa “Educar para Vencer”

O levantamento das informações estratégicas é indispensável para que o Programa” monitore sistematicamente cada fator crítico de sucesso transformando-as em conhecimento estratégico para tomada de decisão”. [5]

Nesta seleção foram priorizadas quatorze necessidades de informações críticas para o êxito do programa em estudo, apontadas pelos líderes

- Informações sobre censo populacional
- Informações sobre censo escolar
- Informações sobre índices educacionais
- Informações sobre frequência
- Estatística de defasagem escolar idade/série
- Informações sobre índice de aprovação nos cursos de aceleração

- Estatística de profissionais habilitados
- Informações sobre professores aptos para atuarem no projeto
- Informações da cultura e hábitos específicos da comunidade
- Informações dos órgãos a serem certificados
- Informações sobre capacitação de professores
- Informações sobre o desempenho dos alunos que estão utilizando o método do PEI
- [Informações sobre as séries produzidas pela TVE](#)
- Informações sobre o mapeamento cultural e paisagístico da Bahia

A partir do levantamento das necessidades de informações, tendo como parâmetro os fatores críticos de sucesso, como já foi mencionado anteriormente, foram identificadas quatorze

necessidades de informações estratégicas. Foi elaborada uma ficha para cada necessidade de informação, onde são identificados os critérios de avaliação de fontes e os tipos de fontes pertinentes a cada necessidade. Foi apontado como exemplo as necessidade de informação “Sobre as séries

produzidas pela TVE” referente ao Projeto estratégico “**implantação de novas tecnologias no ensino e na formação de professores**”, onde foi utilizado os critérios de avaliação e os tipos de fontes pertinentes a necessidade proposta (tabela 1).

Tabela 1 - adaptada do Trabalho de Maria Elizabeth Dacol in Informação para Processo de Benchmarking: proposta de um modelo para avaliação de fontes de informação.

| NECESSIDADES DE INFORMAÇÃO ASSOCIADA AOS FATORES CRITICO DE SUCESSO | | | | |
|--|---------------------------|-------------|----------|---------|
| CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DE FONTES | TIPOS DE FONTES | | | |
| Quanto ao Usuário/ Valor de Uso | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | Publicações Especializada | Entrevistas | Internet | Folders |
| Facilidade de Acesso | A | B | A | B |
| Custo de Acesso | B | D | C | D |
| Disponibilidade | B | B | A | B |
| Valor agregado de Informação | A | A | B | A |
| Facilidade de Processamento | A | A | B | B |
| Resposta em Tempo Hábil | A | A | A | B |
| Adequação à Decisão | B | B | B | B |
| Quanto ao Conteúdo/ Qualidade | | | | |
| Quantidade de Informação | A | A | B | A |
| Qualidade de Informação | A | A | B | A |

Nota: A escala é: Muito Alta = A, Alta = B, Média = C, Baixa = D (Não Atende)

Conhecidos os tipos de fontes relevantes para atender as necessidades de informação, o próximo passo é identificar as fontes propriamente ditas,

segundo a tipologia de fontes propostas, resultando no mapeamento das fontes (tabela 2)

Tabela 2 – Mapeamento das Fontes de Informações para o Programa Educar para Vencer Projeto estratégico de implantação de tecnologia aplicada a informação de professores, exemplos séries produzidas pela TVE

| FONTES DE INFORMAÇÕES PARA O PROGRAMA EDUCAR PARA VENCER ASSOCIADO AOS FATORES CRITICOS DE SUCESSO | |
|---|--|
| TIPOS DE FONTES IMPORTANTES | DESCRIÇÃO DAS FONTES |
| Publicação Especializadas | Periódicos, Revistas da TVE, Programação |
| Internet | Site da TVE |
| Folders | Impresso com intuito de divulgação |
| Entrevistas | Nome/ Endereço/ e-mail/ Telefone |

Mapeadas as fontes, e identificadas as mais importantes para cada fator critico de sucesso, recomenda-se a elaboração de um plano de Fontes, devendo ser revisto periodicamente, em função do surgimento de

novas fontes ou mudanças nos próprios fatores críticos de sucesso.

Na elaboração do Plano de Fontes de Informações, alguns aspectos deverão ser, em especial, levados em consideração como:

- ❑ Principais Usuários (PU)
- ❑ Periodicidade de Atendimento (PA)
- ❑ Estágio de Organização das Fontes Internas (FI)

- ❑ Formas de disseminação que pretende utilizar (FD)
- ❑ Disponibilidade interna das fontes versus necessidades de aquisição (DP)
- ❑ Custos (CT)

Tabela 3 - Exemplo de um Plano de Fontes de Informação associado a fatores críticos de sucesso adaptado de Maria Elizabeth Dacol em Informações para Processo de Benchmarking: proposta de um modelo para avaliação de fontes de informação

| PLANO DE FONTES DE INFORMAÇÃO ASSOCIADAS AOS FATORES CRITICOS DE SUCESSO | | | | | | |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| FONTES DE INFORMAÇÃO | PU | PA | FI | FD | DP | CT |
| Banco de Dados | | | | | | |
| Internet | | | | | | |
| Entrevista | | | | | | |
| Folders | | | | | | |

BENEFÍCIOS ESPERADOS COM A IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA

Os benefícios esperados com a Implantação do Sistema de Inteligência Estratégica no programa “Educar para Vencer “ residem na utilização das informações estratégicas analisadas e validadas para a tomada de decisão, colocando a Educação na Bahia, como prioridade dentro dos programas governamentais como:

- Redução dos riscos nas decisões;
- Melhoria do conhecimento sobre o posicionamento do programa frente às demandas da sociedade;
- Identificação de parcerias e alianças estratégicas;
- Antecipação de sinais de impacto relativos a mudanças do ambiente tecnológico externo (alertas sobre novas tecnologias educacionais e propostas pedagógicas);
- Otimização na locação de recursos para os projetos e fortalecimentos das competências centrais ligadas à gestão e operacionalização do programa.

Tais benefícios estão relacionados com o impacto das atividades da Inteligência Estratégica nos seguintes aspectos:

- O cliente aluno terá condições de desenvolver espírito crítico;
- A formação do cliente alunos direcionado para o mercado de trabalho competitivo;
- Novo paradigma no gerenciamento da escola;
- A autonomia da escola pública;

- A participação efetiva da comunidade, melhorando o relacionamento escola-família;
- O redirecionamento no processo ensino-aprendizagem, através da introdução de novas metodologias pedagógicas e tecnologia educacional;
- A capacitação dos profissionais da educação.

CONCLUSÃO

Como sistema de Inteligência Estratégica se estrutura a partir da captura, análise, organização, armazenagem e disseminação de informações necessária para tomada de decisão é fator determinante da participação dos profissionais de informação estarem aptos para atuar “nesta área emergente” pois o sucesso do sistema depende do conhecimento específico na área de ciência da informação.

NOTAS

1. STOLLEWERK, Maria Fátima L. Implantação de Sistemas de Inteligência Competitiva: abordagem corporativa. In: Sistema de Inteligência Competitiva III. Curso de Especialização em Inteligência Competitiva. Natal: MCT/INT,CNPq/IBICT,UFRN,2000.
2. LILENBAUM, Moises, J. (1974). Pesquisa Operacional: Sistemas, Pesquisa Operacional e Informação. Rio de Janeiro. FGV, 1974.
3. STOLLEWERK, Maria Fátima L. O Método dos Fatores Críticos de Sucesso e Inteligência Competitiva. In. Sistema de Inteligência Competitiva III. Curso de Especialização em

Inteligência Competitiva. Salvador: MCT/INT, CNPq/IBICT,UFBA/ICI, FLEM, 1999.

4. FAHEY, Liam, RANDAL, Robert, MBA (1999) Curso Prático: Estratégia. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campos.

5. STOLLEWERK, Maria Fátima L. Gestão do Conhecimento Inteligência Competitiva e Estratégia Empresarial: Em busca de uma Abordagem Integrada. In. Anais do I Workshop Brasileiro de Inteligência Competitiva. Semana do Conhecimento. Rio de Janeiro: Petrobrás. Finep. Senai/Ciet. 18 a 22 de outubro de 1999.