

INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA PREFEITURA DE SANTA CATARINA

STRATEGIC INTELLIGENCE: A CASE STUDY IN A CITY OF SANTA CATARINA

Gilberto Carlos Monteiro **DAROSI**
Universidade do Sul de Santa Catarina
darosi_sic@hotmail.com

Artigo recebido em 03/2014 – Aprovado em 04/2015

Resumo

Este artigo buscou identificar, na percepção dos gestores, quais os aspectos da Inteligência Estratégica (IE) estão presentes na administração pública municipal. Além disso, foi desenvolvido os seguintes objetivos específicos: (i) mapear as características da Inteligência Estratégicas preconizadas pelos especialistas do tema; (ii) relatar os elementos, fontes de informação para tomada de decisão e aspectos da inteligência na organização estudada e (iii) correlacionar o modelo de gestão da organização estudada versus a Inteligência Estratégica. O estudo consiste em uma pesquisa cuja abordagem é mista. Trata-se de uma pesquisa que se classifica com relação aos objetivos como descritiva. Com relação aos procedimentos consiste em um estudo de caso. Foi possível constatar que algumas etapas do ciclo do processo de Inteligência Estratégica são eficientes e outras razoáveis na percepção dos respondentes. Aspectos como ambientes e tecnologia são vistos como eficientes e fontes de informação advindas do ambiente político e interno da organização exercem considerável grau de influência na tomada de decisão. Portanto, conclui-se que na percepção dos gestores existem alguns aspectos da Inteligência Estratégica na gestão do município, porém existem contradições em suas respostas.

Palavras-chave: Inteligência Estratégica. Gestão Estratégica. Administração Pública. Gestão Pública.

<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea>

ABSTRACT

This paper aims to identify the perceptions of managers, which aspects of Strategic Intelligence (EI) are present in municipal government. In addition, we developed the

following specific objectives: (i) map the characteristics of Strategic Intelligence advocated by experts on the subject, (ii) reporting elements, sources of information for decision making and aspects of intelligence in the organization studied and (iii) correlate the management model of the organization studied versus Strategic Intelligence. The study consists of a survey whose approach is mixed. This is a survey that ranks over goals as descriptive. Regarding the proceedings consists of a case study. It was found that some stages of the process cycle Strategic Intelligence are efficient and other reasonable perception of respondents. Aspects such environments and technology are seen as efficient and sources of information coming from the political environment and internal organization exert considerable degree of influence in decision making. Therefore, it is concluded that the perception of the managers there are some aspects of the Strategic Intelligence in the management of the municipality, but there are contradictions in their responses.

KEYWORDS: *Strategic Intelligence. Strategic Management. Public Administration. Public Management.*

1 INTRODUÇÃO

O interesse na utilização da inteligência estratégica é crescente e emerge das necessidades das organizações evoluírem e inovarem constantemente, pois a inteligência está baseada nos princípios de geração do sentido a partir da coleta de informações de clientes, fornecedores, sociedade e da própria organização, entre outros atores. Desta forma, a inteligência estratégica tem sido explorada com o objetivo de auxiliar as organizações a definirem a estratégia e a tomada de decisão adequada em um contexto de rápidas mudanças.

Muitas são as estratégias, mas quais realmente são as estratégias inteligentes e como são desenvolvidas? O mundo evoluiu, as religiões, as ciências e inclusive a administração, que por conta das rupturas de paradigmas e outros fatores inumeráveis, evoluíram chegando a interminável “atualidade”. Saímos da era industrial e em apenas um século saltamos para a era do conhecimento. Portanto pessoas e organizações, novamente como em um processo cíclico, se adaptam as regras do novo jogo.

Dado esse cenário e a importância que a Inteligência Estratégica possui nesse novo modelo de mundo, as organizações buscam alcançar vantagens competitivas por meio das teorias/constructos/ferramentas de gestão que estão ao seu alcance para atingirem seus objetivos e melhorar sua performance. Assim, a organização pública (mais especificamente as prefeituras e secretarias municipais) também podem e devem usufruir da Inteligência Estratégica para melhorar o desempenho frente às novas demandas e ao “novo” cidadão que surge com as mudanças de paradigmas.

Posto isto, este artigo tem como problema de pesquisa o seguinte questionamento: Quais aspectos da Inteligência Estratégica (IE) podem ser identificados na administração pública municipal?

O presente artigo tem como objetivo geral, identificar, na percepção dos gestores, quais os aspectos da Inteligência Estratégica (IE) estão presentes na administração pública municipal. Para isso foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: (i) mapear as características da Inteligência Estratégicas preconizadas pelos especialistas do tema; (ii) relatar os elementos, fontes de informação para tomada de decisão e aspectos da inteligência na organização estudada e (iii) correlacionar o modelo de gestão da organização estudada versus a Inteligência Estratégica.

Este estudo justifica-se pela importância teórica e prática do tema. Primeiramente porque este trabalho pretende contribuir com desenvolvimento do campo acadêmico, colaborando no preenchimento da lacuna existente acerca de conhecimentos que esclarecem e demonstram a Inteligência Estratégica relacionada com a Administração Pública. Tarapanoff (2000) e Wright (2002) destacam que as organizações que consideram a Inteligência Estratégica em suas gestões estão sempre à frente dos seus concorrentes e conseguem elaborar estratégias mais eficientes do que as que não implantam a Inteligência Estratégica, conseqüentemente se tornam mais competitivas, pelo fato de possuírem uma vigilância para captação de informações estratégicas.

Em segundo momento, permitirá identificar aspectos de inteligência estratégica na Administração Pública que podem ser teoricamente aprofundados, destacando e fortalecendo os pontos da teoria encontrados na prática de uma organização pública, melhorando o entendimento dos diversos conceitos em discussão pelos teóricos sobre Inteligência Estratégica.

Este trabalho foi organizado da seguinte forma, além desta introdução: a seção 2, que apresenta ideias e construtos teóricos relacionados à Inteligência Estratégica e sua aplicação nas organizações; a seção 3 que evidencia o caso de pesquisa e a metodologia aplicada; a seção 4, onde se analisa os dados; a seção 5, onde estão traçadas as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O desenvolvimento dos conceitos de inteligência como forma de obtenção de vantagens competitivas é antigo, e trata inicialmente da inteligência para fins militares. A arte de Guerra, de Sun Tzu, datado de 500 A.C., é citada como um dos primeiros trabalhos onde a inteligência foi desenvolvida (GRIFFITH, 1971).

O trabalho de Montgomery e Weinberg (1979), publicado no Journal of Marketing procurou aprofundar o assunto e foi além do processamento e análise, disseminação e uso da informação. Eles propuseram um Sistema de Inteligência Estratégica (SIS – Strategic Intelligence System) com foco na seleção, coleta e análise de informações necessárias para o planejamento estratégico. Um SIS é essencialmente um “processo alimentador para segmentos de análise e uso do ciclo de inteligência estratégica” que desempenha duas funções principais: dirigir a função de inteligência e coletar as informações.

Embora haja um avanço em termos da amplitude das funções exercidas pelo sistema de inteligência proposto por Montgomery e Weinberg (1979) com relação aos demais

trabalhos, o principal acréscimo observado é a inclusão de outras áreas de foco. Neste trabalho são citados os focos nos seguintes ambientes:

Tabela 1. Ambientes e suas explicações.

Ambientes	Explicação
Ambiente de competição	além da observação dos concorrentes, a organização deve analisar o ambiente em busca de possíveis competidores. Os autores também citam os clientes como uma forma de competidor – à medida que a organização pode se tornar dependente de um grande cliente, por exemplo).
Ambiente tecnológico	a análise das tecnologias emergentes permite monitorar as modificações que, além do impacto nos produtos existentes, podem influenciar através das inovações que são introduzidas.
Cientes	a análise dos clientes e não clientes possibilita a identificação de novas tecnologias, vantagens e desvantagens competitivas e ideias de novos produtos. “A análise dos clientes forneceu três vezes mais novas ideias que os departamentos de pesquisa das companhias” (MONTGOMERY e WEINBERG, 1979, p.43)
Ambiente econômico	o monitoramento do ambiente econômico é de vital importância para o futuro das organizações. Mudanças nos indicadores podem revelar os rumos que o mercado tomará nos próximos anos.
Ambiente político e legal	as agências governamentais exercem impacto nas políticas das companhias, algumas vezes como objetivos conflitantes.
Ambiente social	questões como controle de poluição, conservação, direito das minorias, etc. devem ser analisadas de forma que a organização se antecipe e possa responder de forma positiva às pressões da sociedade.

Fonte: Adaptado de Montgomery e Weinberg (1979, pág. 33).

O trabalho de Montgomery e Weinberg (1979) exemplifica a preocupação de se alargar os horizontes de observação para geração de inteligência, não somente de mercado, mas através da inteligência estratégica ou inteligência competitiva. O livro de Porter (1980) inicia uma nova fase onde há trabalho de campo, desmistificação da inteligência como um trabalho de espionagem e desenvolvimento das técnicas e processos para transformação dos dados em inteligência (PRESCOTT, 1999).

Para definir o conceito de inteligência estratégica faz-se necessário entender a forma como a inteligência é gerada. Pode-se pensar em um processo composto por dois mundos: o físico e o mental (PALOP; VICENTE, 1999). O processo inicia com a observação dos fenômenos reais e sua transformação em dados, os quais possuem estrutura e definição determinada (mundo físico). Na sequência há a produção de informações, as quais possuem um grau de estruturação superior que os dados gerados. A próxima etapa é a geração de conhecimento, que ocorre quando os dados já estão agregados, correlacionados e há algum significado neles. A partir deste ponto trata-se do mundo mental, onde diferentes significados para o mesmo conjunto de

informações podem ser observados. As etapas seguintes consistem em transformar esses dados em informações com significado genérico, que ambientadas ao contexto e com influência de fatores pessoais adquirem significado e compreensão pessoal, formando, dessa forma, a inteligência.

A sequência apresentada: dados - informação – conhecimento - inteligência pode ser entendida como um processo de comunicação, onde diferentes etapas estão envolvidas, mas devem estar encadeadas para que o fluxo seja mantido. Esta sequência pode ser aplicada a qualquer situação cujo objetivo seja desenvolver inteligência. Percebe-se que este processo não se dá de forma automática, é composto por três etapas (TJADEN, 1996), para as quais é preciso ter claramente definidos os responsáveis pela coleta, metodologia utilizada, registro das informações e transformação da informação em ação (LESCA, FREITAS; JANISSEKMUNIZ, 2003). O desafio está em decidir que informações e conhecimentos – e em que forma – são necessários. Atribuir valor à informação e transmiti-la é o maior propósito das iniciativas da inteligência, tanto que os responsáveis que trabalham no desenvolvimento da inteligência nas organizações fazem parte de um grupo de profissionais que cada dia mais tem seu trabalho reconhecido devido à crescente necessidade de desenvolver vantagens competitivas nas organizações.

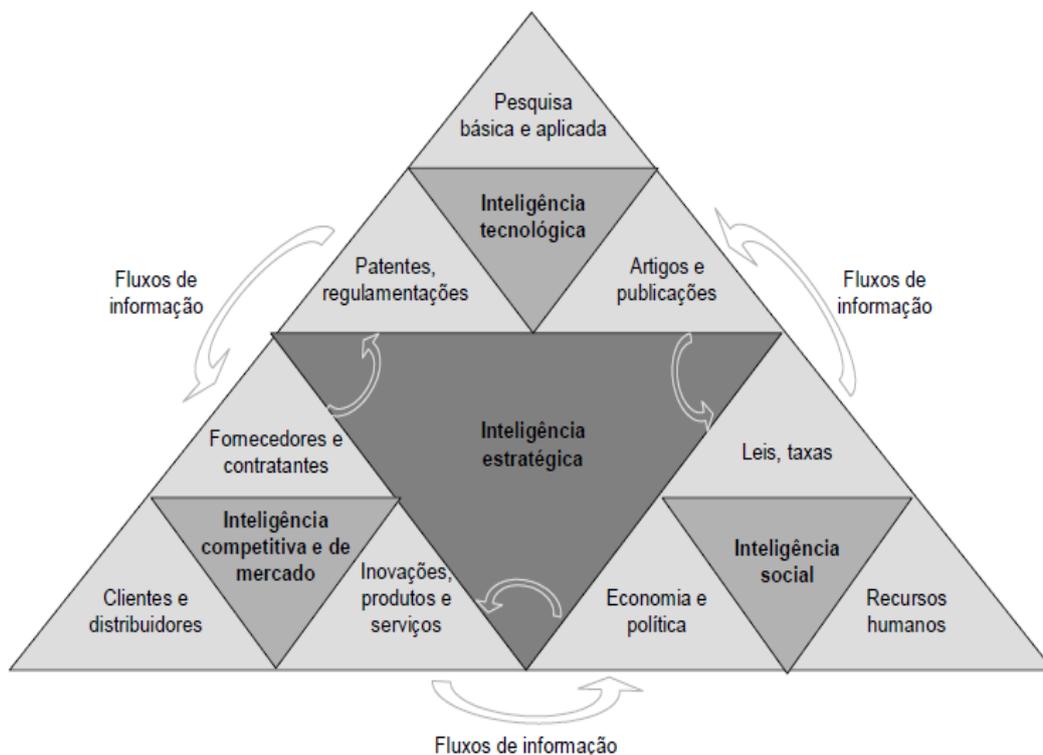
Em uma análise da dinâmica das informações na comunicação organizacional, Fachinelli, Rech e Mattia (2005, p.4) relacionaram a geração da inteligência em todos os níveis à necessidade de distribuição de informações e colaboração de todos. Para eles, “a possibilidade de uma inteligência coletiva é, portanto, um dos grandes diferenciais da contemporaneidade” que só está sendo possibilitada pelas ferramentas tecnológicas modernas.

Pela abrangência da inteligência organizacional, a mesma será utilizada como sendo sinônimo da inteligência estratégica, a qual pode ser definida como sendo o uso do conhecimento estratégico no processo de tomada de decisão quanto à formulação ou redefinição de estratégias adotadas por uma organização (MIRANDA, 1999). Está baseada na economia de forças e liberdade de ação, ou seja, deve objetivar o uso e o rendimento dos recursos disponíveis e diversificar alternativas, possibilidades de iniciativa e antecipação. Janissek-Muniz et al. (2006, p.4) definiram a Inteligência Estratégica Antecipativa como sendo um sistema de monitoramento do ambiente, que visa “auxiliar as organizações na sua capacidade em antecipar alterações de seu ambiente sócio-econômico, e a considerá-las na definição dos eixos estratégicos que ela deseja implantar” e tem por objetivo criar oportunidades de negócios e reduzir riscos e incertezas em geral.

A inteligência estratégica tem sua conceituação baseada nos princípios da inteligência competitiva (FULD, 1995), a qual tem sido definida como sendo o conjunto de atividades através das quais as organizações determinam e compreendem o setor, identificam e compreendem os concorrentes juntamente com suas forças, fraquezas e antecipam seus movimentos (TARAPANOFF et al., 2000; WRIGHT et al., 2002). Em resumo, a inteligência competitiva consiste em analisar a concorrência através do acompanhamento de informações que possam de alguma forma impactar na sua competitividade.

Na Figura 1 percebe-se a inteligência estratégica como sendo o núcleo de um conjunto de diferentes abordagens e diferentes formas de inteligências.

Figura 1 – Tipos de Inteligência



Fonte: Adaptado de Rouach e Santi (2001)

Como foi observado, o foco da inteligência estratégica é mais amplo que o da inteligência competitiva, de mercado, tecnológica, econômica, social, etc. Consiste em relacionar o monitoramento do ambiente com as características e objetivos da organização, ou seja, considerar a estruturação dos processos de inteligência a partir das estratégias da empresa e do que se encontra na essência da estratégia. Não se trata então apenas do monitoramento da concorrência e dos clientes, mas também de outros atores e ambientes que podem interferir nos resultados da empresa, com destaque para a etapa de análise.

Existem muitas definições de inteligência, todas levando em conta seleção ética e legal, coleta, processamento, interpretação e análise e distribuição de informação específica e no tempo correto sobre concorrentes e sobre o ambiente externo da organização (MYBURGH, 2004).

Inteligência estratégica lida com analisar fontes de informações e suas técnicas analíticas apropriadas para organizar toda esta informação – que se torna inteligência somente após ser analisada (MYBURGH, 2004). Resumindo, a inteligência estratégica

pode ser percebida como o conhecimento sobre o ambiente de negócios da organização que tem implicações para o seu sucesso no longo prazo (WRIGHT et al., 2002; WRIGHT; CALOF, 2006).

Os propósitos e benefícios obtidos com a implantação de sistemas de inteligência estratégica podem ser muitos. Wright et al., (2002) e Wright e Calof (2006) destacam como propósitos o melhor entendimento dos clientes, regulamentos, concorrentes e outros para criar novas oportunidades e prever mudanças nas buscas pela vantagem competitiva sustentável.

McGonagle e Vella (2002) destacam gerenciar e reduzir os riscos, criar conhecimento rentável, evitar excesso de informações desnecessárias, garantir privacidade e segurança da informação e entender as forças que agem no ambiente do negócio para desenvolver planos que tenham sucesso. Também são destacados determinar as competências, a estratégia e os objetivos dos concorrentes atuais e potenciais, e estudar possíveis ações futuras; identificar e definir as oportunidades e ameaças de um setor ou área; vigiar e alterar as mudanças relevantes nos mercados, clientes, tecnologia, legislação e elementos relacionados. Ressalta-se que o objetivo neste processo nunca é entender fenômenos passados, mas sim poder prever fenômenos futuros.

Sapiro (1993) aponta os principais benefícios observados na implantação da inteligência nas organizações destacando a identificação de novas oportunidades de negócios e ideais compartilhados, a crescente habilidade para antecipação de surpresas, o aumento das habilidades gerenciais e a integração de vários pontos de vista. Fuld (2006) afirma que a inteligência estratégica é baseada em dois fundamentos: um é a habilidade de encontrar a informação estratégica certa e outro é a habilidade de ver rompimentos nos padrões de comportamento e, através disso, interpretar eventos imparcialmente.

3 METODOLOGIA

Este trabalho é resultado de uma pesquisa realizada na prefeitura de um município litorâneo do sul de Santa Catarina, o qual possui 303.303 Km² de área territorial e uma população de 61.310 habitantes, obtendo 201,74 de densidade demográfica (hab/Km²). No ano de 2009, a receita realizada foi de R\$ 60.766.674,13 (IBGE, 2010).

O estudo entrevistou os tomadores de decisão da gestão (prefeito e secretários).

A referida pesquisa pode ser classificada como sendo um estudo de caso, do tipo descritivo, de abordagem qualitativa e quantitativa (método misto).

Considera-se estudo de caso porque os procedimentos de pesquisa buscaram identificar e analisar, detalhadamente, as evidências do elemento estudado. Trata-se também de um estudo de enfoque descritivo, pois pretendeu apenas examinar a realidade estudada, sem nela interferir (RUDIO, 2000). Os estudos de natureza descritiva propõem-se investigar o “que é”, ou seja, a descobrir as características de

um fenômeno como tal. Nesse sentido, são considerados como objeto de estudo uma situação específica, um grupo ou um indivíduo.

Quanto à abordagem, a pesquisa classificou-se como mista, pois permitiu tanto a análise qualitativa quanto a quantitativa. A técnica do método misto é aquela em que o pesquisador tende a basear as alegações de conhecimento em elementos pragmáticos, empregando estratégias de investigação que envolve coleta de dados simultânea ou sequencial para melhor entender os problemas da pesquisa (CRESWELL, 2007).

A abordagem qualitativa de um problema justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social. Tanto assim é que existem problemas que podem ser investigados por meio de metodologia quantitativa, e há outros que exigem diferentes enfoques e, conseqüentemente, uma metodologia de conotação qualitativa. (RICHARDSON, 2008)

Para coleta de dados foram realizadas visitas in loco e também foi aplicado um questionário e realizadas as entrevistas com os gestores (prefeitos e secretários) individualmente. O questionário foi organizado em três blocos: (bloco A) identificação do sujeito pesquisado, (bloco B) identificação da organização pesquisada e (bloco C) inteligência estratégica, resultando em vinte perguntas fechadas. A entrevista foi gravada e transcrita, sendo que foram apresentadas duas perguntas abertas para o pesquisado. Os critérios da escolha pela prefeitura estudada foram a conveniência e a intencionalidade. Porém a pesquisa se preocupou em entrevistar somente os tomadores de decisão, pois são eles que ocupam-se da Inteligência Estratégica.

O quadro 1 visa esclarecer e relacionar a metodologia utilizada e as respectivas características do trabalho com o objetivo geral e objetivos específicos da pesquisa, visando garantir a lisura do método para pesquisas futuras.

O município estudado possui 1050 servidores públicos, oito secretarias, são: Secretaria de Administração, Secretária de Planejamento, Secretária de Finanças, Secretária de Obras, Secretária de Educação, Secretária de Saúde, Secretária de Agricultura e Interior e Secretária de Assistência Social.

O questionário está organizado com a seguinte estrutura: bloco de perguntas sobre a identificação o gestor; bloco de perguntas sobre a organização que ele atua especificamente, bloco de perguntas sobre a avaliação da Inteligência Estratégica e duas perguntas abertas que foram gravadas sobre Inteligência Estratégica. As entrevistas foram realizadas de maneira semi-estruturada.

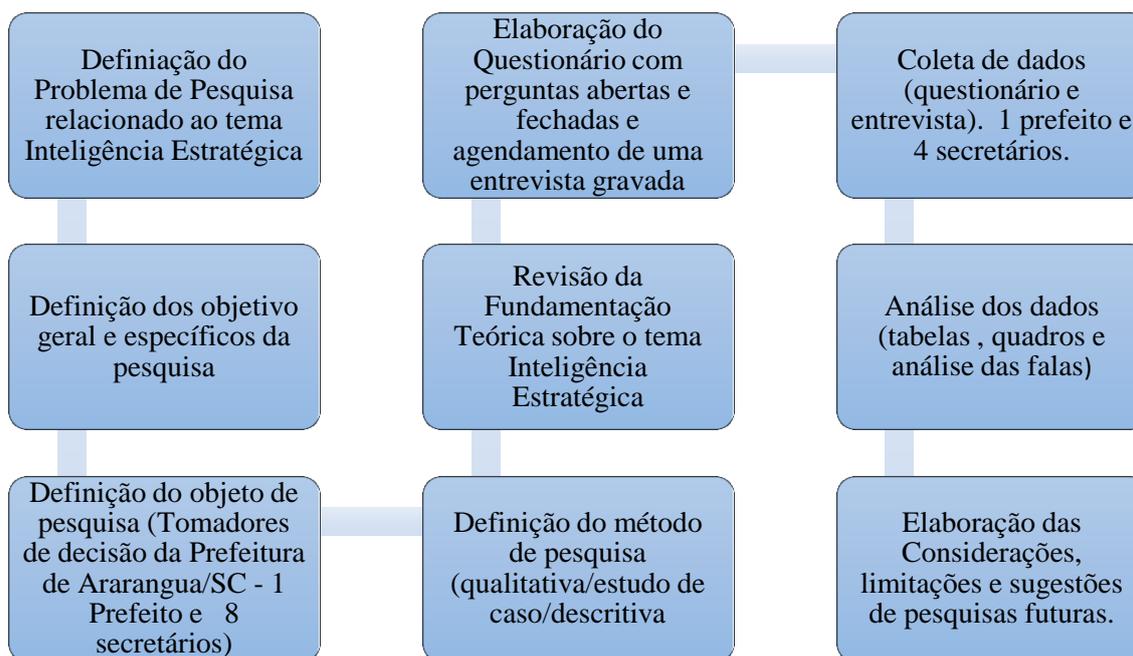
A técnica de análise e interpretação dos dados será feita por meio de tabelas e análise das falas, procurando fazer o cruzamento dos dados verificando a intensidade dos conceitos de Inteligência Estratégica.

Quadro 1. Metodologia utilizada e respectivas características do trabalho:

Objetivos da Pesquisa	Fontes de Coleta de dados	Aspectos abordados	Sistematização da informação	Bases Constitutivas para Análise
Identificar os aspectos da Inteligência Estratégica (IE) da administração Pública	Questionário e Entrevista.	Inteligência Estratégica (IE)	Tabelas e quadro comparativo das falas.	Montgomery e Weinberg; Palop e Vicent; Freitas e Janissekmuniz, Fuld, Myburgh; Fachinelli, Rech e Mattia; Sapiro
Mapear as características da Inteligência Estratégica preconizadas pelos especialistas do tema	Consulta a artigos científicos, dissertações e teses sobre o tema Inteligência Estratégicas.	Características, elementos, componentes e processo de Inteligência Estratégica.	Quadro, figuras e ilustrações.	Montgomery e Weinberg; Palop e Vicent; Freitas e Janissekmuniz, Fuld, Myburgh
Relatar o modelo da gestão da organização estudada	Questionário e Entrevista	Identificação da organização estudada.	Tabelas e quadros	Montgomery e Weinberg; Palop e Vicent;
Correlacionar o modelo de gestão da organização estudada versus a Inteligência Estratégica	Questionário e Entrevista	Características, elementos, componentes e processo de Inteligência Estratégica versus Identificação da organização estudada.	Tabelas, quadros, figuras.	Montgomery e Weinberg; Palop e Vicent; Freitas e Janissekmuniz, Fuld, Myburgh; Fachinelli, Rech e Mattia; Sapiro

Fonte: Autor (2013)

Figura 1 – Design da Pesquisa



Fonte: O Autor (2013).

Os autores que foram utilizados para realizar a análise das falas são: Montgomery e Weinberg (1979), Palop e Vicent (1999), Lesca, Freitas e Janissekmuniz (2003), Fuld (1995), Myburgh (2004), Wright e Calof (2006).

Quadro 2. Categoria de Análise das Falas.

Categorias de Análise	Definição
Conceito de Inteligência Estratégica	Definir o conceito da Inteligência Estratégica.
Processo de Inteligência Estratégica	Mencionar as etapas do processo.
Aspectos da Inteligência Estratégica	Mencionar aspectos para dispor da Inteligência Estratégico, como: ambiente, tempo/momento, profissionais e tecnologias.
Fontes de Informação	Alimentar a o processo de Inteligência Estratégica com informações coletadas das seguintes fontes: legal, organizacional, mídias, política, sociedade civil organizada, científica, especialistas/consultores, cidadão e outras fontes.

Acredita-se que a metodologia proposta, é uma das formas para se compreender o assunto nas organizações, ressaltando que este trabalho não tem a finalidade de esgotar o tema pesquisado. A aplicação do questionário, entrevista e suas análises foram, de certa forma, eficientes para o alcance do objetivo proposto.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O município estudado possui 1050 servidores públicos, vinculados a oito secretarias: Secretaria de Administração, Secretaria de Planejamento, Secretaria de Finanças, Secretaria de Obras, Secretaria de Educação, Secretaria de Saúde, Secretaria de Agricultura e Interior e Secretaria de Assistência Social.

Dos nove profissionais pertencentes à alta cúpula da gestão (Prefeito e Secretários Municipais), somente cinco responderam ao questionário, sendo que apenas três aceitaram gravar a entrevista. Foram feitas três tentativas de agendamento com todos os profissionais. Porém o único que se disponibilizou no primeiro agendamento foi o Prefeito. Para entrevistar o secretário de administração e o secretário de obras foi preciso dois agendamentos, enquanto que com os secretários de finanças e educação (os quais só responderam ao questionário) foram necessários três agendamentos. Essa trajetória em busca dos dados revela, na administração pública, a preocupação presente na “gestão da agenda”, pois 4/5 não conseguiram cumprir com seus compromissos agendados. Neste caso, com o propósito de contribuir, receber e responder a uma pesquisa científica.

A identificação dos sujeitos respondentes, expressa na tabela 2, procurou estabelecer um perfil dos profissionais que ocupam a cúpula da gestão da organização, considerando seus cargos, suas idades, seu gênero, sua formação, seu grau de instrução e tempo de prefeitura, visando ter uma percepção holística da equipe gestora e conhecer suas dependências de trajetórias.

Tabela 2 – Identificação dos sujeitos respondentes.

Cargo	Idade	Gênero	Formação	Grau de Instrução	Tempo de Prefeitura
Prefeito	47	Masculino	Direito	Especialização	54 meses
Sec. Administração	38	Masculino	Direito	Especialização	7 meses
Sec. Obras	55	Masculino	Administração	Especialização	5 meses
Sec. Finanças	49	Masculino	Administração	Superior Completo	7 meses
Sec. Educação	47	Feminino	Letras	Superior Completo	7 meses

Fonte: Dados primários (2013).

Todos os profissionais entrevistados possuem grau de instrução superior completo, com formação nas áreas afins aos cargos que ocupam na organização, sendo que 3/5 dos respondentes possui especialização. Na equipe, predomina o gênero masculino, havendo apenas 01 respondente do gênero feminino.

A Média de idade dos profissionais é de 47 anos, coincidindo com a idade do líder (Prefeito) da organização, sendo pessoas praticamente da mesma geração. É possível que esse fato evite choques de geração na gestão. Já a amplitude do tempo de atuação na organização é de 16 meses, destacando-se o prefeito, que possui 54 meses de atuação, explicado pelo motivo de ser o vice-prefeito na última gestão do município. Trata-se, portanto, de uma equipe que, em sua maioria, é iniciante nos cargos que ocupam, embora possuam formação profissional em áreas afins.

A identificação das unidades geridas pelos sujeitos pesquisados (tabela 3) teve como objetivo mostrar o valor orçamentário/ano gerido e a quantidade de pessoas subordinadas ao pesquisado, identificando assim o recurso financeiro e o recurso pessoal que está disponibilizado para cada cargo.

Tabela 3 – Identificação das unidades geridas pelos sujeitos pesquisados.

Cargo	Valor Orçamentário/ano para gerir (R\$)	Qtd. de pessoas subordinadas
Prefeito	R\$ 100.000.000,00	1.050
Sec. Administração	+ - R\$ 3.000.000,00	16
Sec. Obras	+ - R\$ 11.000.000,00	+ - 40
Sec. Finanças	+ - R\$ 2.000.000,00	11
Sec. Educação	+ - R\$ 25.000.000,00	+ - 320

Fonte: Dados primários (2013).

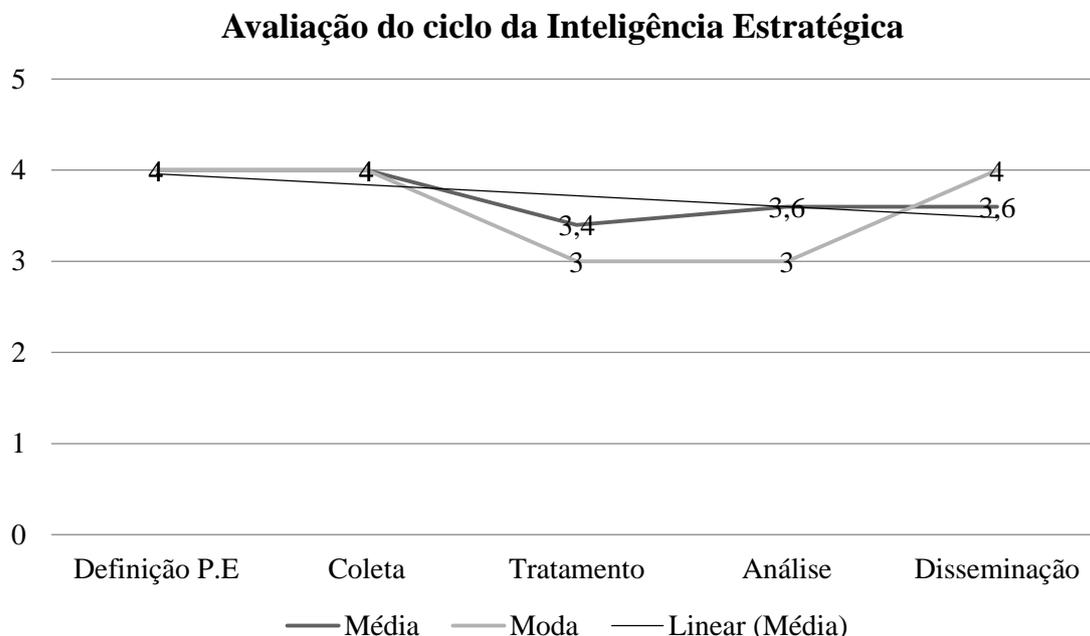
O único profissional que respondeu com exatidão os valores orçamentários e o número de pessoas subordinadas (seu dados são a soma de todas as secretarias) foi o Prefeito, evidenciando o domínio dos dados primários para o gestor. Porém, os ocupantes dos outros cargos, secretário de administração, secretário de obras, secretário de finanças e secretário de educação não souberam afirmar esses dados com exatidão, preferindo citar números que consideram valores aproximados, e são esses que possuem tempo de atuação baixo, cerca de sete meses.

Existe uma relação positiva com quantidade de pessoas subordinadas e valor orçamentário/ano gerido, isto é, a princípio, que quanto mais pessoas subordinadas à secretaria, maior é seu orçamento. A média do valor orçamentário/ano gerido por essa prefeitura é de R\$ 95.238,09/servidor.

A avaliação do ciclo da Inteligência Estratégica pela equipe gestora visa compreender como os tomadores de decisão da organização avaliam seu processo de definição dos

pontos estratégicos, coleta de informação, tratamento da informação, análise da informação e disseminação, expostas no gráfico 1.

Gráfico 1 – Avaliação do Ciclo da Inteligência Estratégica.



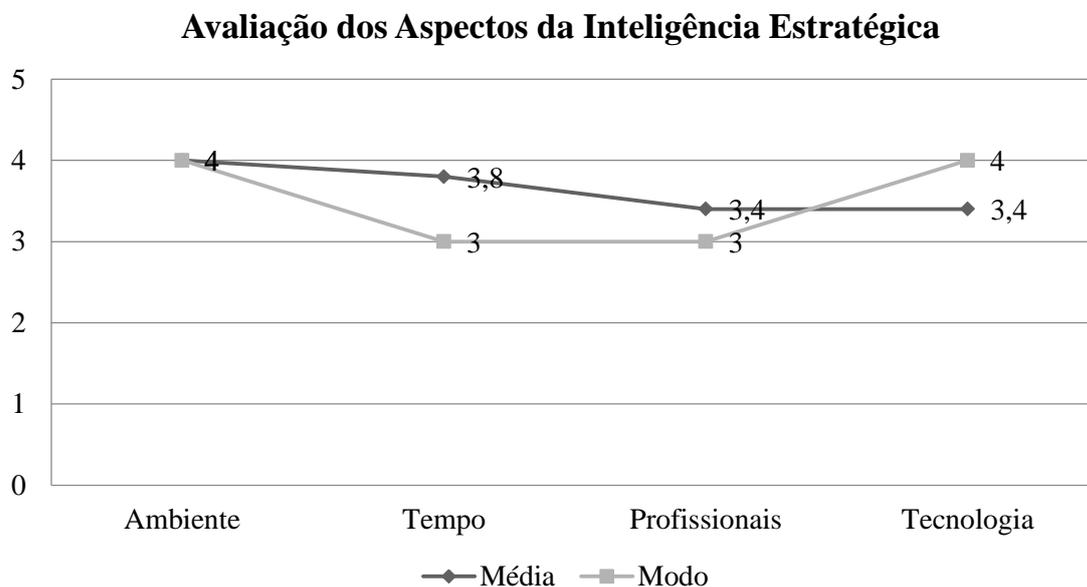
Fonte: O Autor (2013).

A linha de tendência linear evidencia que as etapas de tratamento, análise e disseminação da Inteligência Estratégica na organização são razoáveis, existindo ainda uma tendência de começar o processo eficiente e, a medida que as etapas vão evoluindo, a qualidade do processo cai para razoável, revelando uma tendência negativa.

No que se refere à avaliação do ciclo da Inteligência Estratégica foi constatado pela equipe gestora que já nas etapas iniciais (definição dos pontos estratégicos e coleta), a equipe avalia como eficientes. Nas etapas tratamento e análise classificam como sendo razoável.

Os aspectos da Inteligência Estratégica (ambiente, tempo, profissionais e tecnologia) foram avaliados pelos tomadores de decisão e teve como objetivo verificar a eficiência ou ineficiência de cada aspecto e os dados estão organizados no gráfico 2.

Gráfico 2 – Avaliação dos Aspectos fundamentais à inteligência Estratégica.



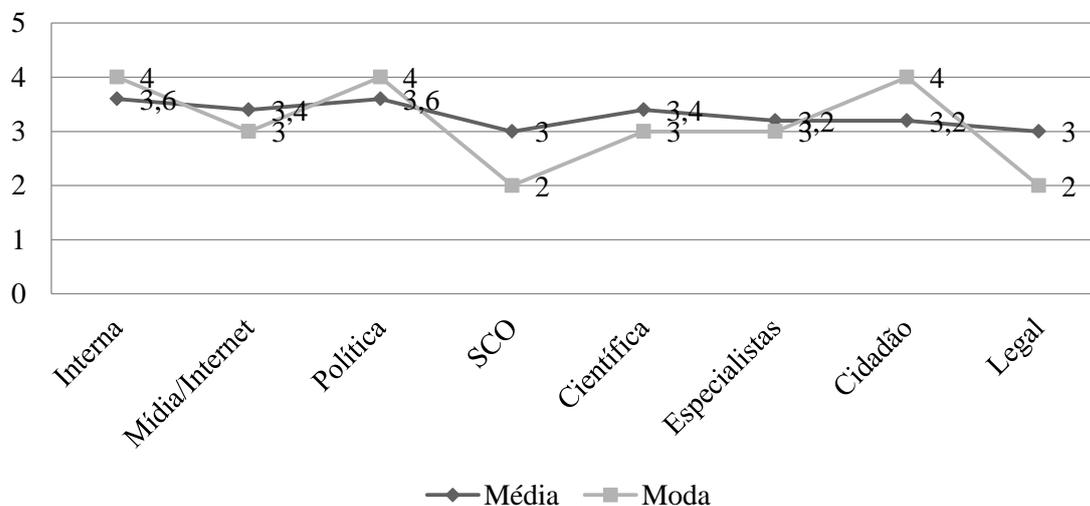
Fonte: O Autor (2013).

O aspecto da Inteligência Estratégica que merece destaque, primeiramente, é o ambiente (moda e média 4), avaliado como eficiente por todos tomadores de decisão. Por outro lado, os aspectos tempo e tecnologia foram avaliados como razoáveis. Percebe-se que o tempo (moda 3 e média 3,8) foi avaliado diferente para cada um dos respondentes. O aspecto profissional foi o que obteve a maior avaliação negativa, também como razoável, porém com moda 3 e média 3,4.

O gráfico 3 mostra as fontes de informação e seu grau de influência para tomada de decisão dos respondentes. Nesta escala foi considerado o zero, que significa que não existe influência nenhuma para tomada de decisão dos entrevistados e a medida que aumenta sua influência, aumenta seu peso.

Gráfico 3 – Fontes de Informação e seu grau de influência.

Fontes de informações consultadas pela equipe na tomada de decisão



Fonte: O Autor (2013).

As fontes de informação que mais influenciam os tomadores de decisão são a interna (média 3,6) e a política (3,6), seguidas pela mídia/internet e científica, ambas com média de 3,2. Seguem a estas, a opinião dos especialistas e o cidadão, ambas com média de 3,2. Por último, figuram a sociedade civil organizada e as fontes legais, ambas com média 3. Nenhum respondente incluiu outra fonte de informação que lhe influencia, embora existisse essa possibilidade no instrumento. Todas as fontes de informação estão com média entre 3 e 3,6, evidenciando que são fontes que exercem um influência razoável ou considerável, a partir do momento que se aproxima da média 4.

Para se ter uma percepção da aplicabilidade ou não dos três constructos que envolvem a estratégia (Inteligência Estratégica, Planejamento Estratégico e Gestão Estratégica) na organização foram sintetizadas essas percepções na tabela 4.

Quadro 3 – Avaliação da Inteligência, Planejamento e Gestão Estratégica.

Conceito	Não Aplicado	Eventualmente Aplicado	Pouco Aplicado	Aplicado	Muito Aplicado
Inteligência Estratégica		Sec. Educação	Sec. Finanças	Prefeito Sec. Obras Sec. Adm	
Planejamento Estratégico			Sec. Educação	Prefeito Sec. Obras Sec. Adm Sec. Finanças	
Gestão Estratégica			Prefeito Sec. Educação Sec. Finanças	Sec. Obras Sec. Adm	

Fonte: O Autor (2013).

Existe uma concentração da percepção de que os três constructos são aplicados na organização. Porém vale destacar a percepção mais crítica e cautelosa que é a da secretária de educação, ao avaliar que a inteligência estratégica é eventualmente aplicada, que o planejamento estratégico é pouco aplicado e que a gestão estratégica também é pouco aplicada. A respeito da Inteligência Estratégica, fica evidente que a maioria dos respondentes consideram que a mesma é aplicada na organização, porém com uma maior divergência de percepções entre os respondentes. O mesmo acontece com o planejamento estratégico. Já em relação à gestão estratégica, existe um grupo de gestores que avaliam como pouco aplicado e um outro grupo como aplicado na organização. Talvez o conceito teórico e prático da gestão estratégica para esses tomadores de decisão não esteja totalmente claro em seus entendimentos e rotinas, resultando nessa divergência de opinião.

Quadro 4 – Transcrição de falas.

Sujeito	Pergunta 1: No seu julgamento, quais elementos da Inteligência Estratégica (IE) são mais importantes para a realização da gestão pública municipal? Por quê?
Prefeito	<i>Identificar os nós-criticos e os problemas, objetivando conhecer a raiz disso, ampliando e esclarecendo nosso conhecimento. Definir os objetivos após disso. Nós reunimos todas as sextas-feiras para debater os pontos estratégicos junto com um consultor em planejamento estratégico, tudo para uma melhor gestão.</i>
Sec. Adm	<i>É, com relação a inteligência estratégica o que a gente pode perceber que o elemento mais importante ali, na verdade é a informação né, a informação que é colhida, que a gente tem que colher pra possivelmente elaborar o plano de estratégia, acho que dentro dos elencados aqui a informação com certeza é a mais importante, claro, não podemos menosprezar os dados né, porque tem que ter o conhecimento, mas na verdade a informação é a primordial aqui pra que a gente posso elaborar a questão do planejamento e da gestão estratégica.</i>
Sec. Obras	<i>Todos são importantes um completa o outro, só podemos utilizar a inteligência se tivermos o conhecimento dos outros elementos.</i>
Sujeito	Pergunta 2: Na sua percepção quais são as características de uma gestão estratégica realizada a luz da Inteligência Estratégica que podem contribuir na gestão municipal?
Prefeito	<i>O comprometimento da equipe em relação ao planejamento estratégico tem que ser o melhor possível, as vezes sendo necessário substituir pessoas. Analisar e acompanhar as situações, os quadros, pois eles são reversíveis e com isso sempre podemos fazer melhor. Acho que todas as características da inteligência estratégica podem contribuir para a gestão municipal, o desafio é tornar sistemático, pois dependemos de pessoas.</i>
Sec. Adm.	<i>É, as características da gestão estratégica, é, que podem contribuir a informação que já mencionado ali né, é os dados são importantes porque é o ponto de partida né, a gente vem trabalhando bastante na administração do município a questão do planejamento e com certeza a questão da inteligência é muito importante porque é a inteligência vem antes do planejamento na verdade né, porque a gente busca informações, faz chuva de ideias e de dados e também com todos esses elementos a gente cria um plano estratégico até pra que a gente chegue numa gestão estratégica, lógico que a gestão é muito importante, porque não adianta também planejar ter a inteligência estratégica que é as informações, faz o planejamento e depois não efetivar, fica só no campo da teoria, claro, tem que ter a prática que é importantíssimo, tem que sair do campo das ideias, mas com certeza a inteligência estratégica é importantíssima que contribui muito para a gestão municipal e é o que nos norteia a nossa administração.</i>
Sec. Obras	<i>Traz informações para a tomada de decisão, priorizando o bem comum.</i>

Fonte: O Autor (2013).

O conteúdo da entrevista do prefeito revela que, em seu julgamento, os elementos considerados importantes são a definição dos pontos estratégicos e a disseminação da informação. Ele relata que acontecem reuniões todas as sextas-feiras com um consultor, tendo essa fonte de informação uma influência razoável na tomada de decisão, conforme expressa o gráfico 3. O prefeito entende que todas as características da Inteligência Estratégica podem contribuir para gestão municipal, sendo-lhe claro que o processo precisa ser sistemático, conforme afirmam Montgomery e Weinberg (1979) ao dizerem que Inteligência Estratégica é um processo sistemático e cíclico.

Fachinelli, Rech e Mattia (2005) relacionaram a geração da inteligência em todos os níveis à necessidade de distribuição de informações e colaboração de todos. A variável tempo, relacionada com o tempo usado para apropriar-se da Inteligência Estratégica, é considerada pelos tomadores de decisão como razoável, sendo apropriado o tempo de reuniões nas sextas-feiras, para que as informações possam ser distribuídas a equipe gestora.

O secretário de administração, membro mais jovem da equipe, foi o que mais falou durante a entrevista. Ele afirma que o elemento mais importante é a informação, seguida dos dados, o que revela que seu entendimento da Inteligência Estratégica como processo sistemático e cíclico não está claro, pois sem os dados não há o que analisar e gerar a informação (TARAPANOFF, 2000). Ele afirma que a gestão trabalha com a Inteligência Estratégica, porém nem todos da equipe acham que a mesma é aplicada, o que gera controvérsias. O mesmo não relatou nenhuma contribuição da Inteligência Estratégica para a gestão.

O secretário de obras, o mais velho da equipe, foi o que menos falou nas entrevistas. Porém foi o que respondeu mais diretamente aos pontos questionados. Ele compreende que todos os elementos são importantes, pois pertencem a um processo sistemático e cíclico, conforme Montgomery e Weinberg (1979). Com relação à contribuição da Inteligência Estratégica para a gestão, foi bem claro explicando que contribuiu para a tomada de decisão dos envolvidos (FULD,1995).

4.1 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esse campo de estudo é muito influenciado pelo aspecto político. Não poderia ser diferente, mesmo não utilizando efetivamente a Inteligência Estratégica na organização os respondentes aparentemente tentaram afirmar sua utilização nesse contexto. Cruzando-se os dados obtidos, pode-se perceber que existem contradições nas respostas do questionário com a entrevista, poucos souberam afirmar quais eram as contribuições da Inteligência Estratégica para a gestão, nenhum mencionou a aquisição de vantagem estratégica para a gestão, somente um afirmou que a IE auxilia na tomada de decisão.

Outro fator evidente, é que nenhum respondente incluiu outra fonte de informação que não estava listada no questionário. Acredita-se que aquelas são algumas fontes de informação para coleta de dados/informação, não se esgotando as fontes de informação no questionário.

Identificou-se uma tendência negativa em relação à evolução do processo de Inteligência Estratégica. Porém evidencia-se uma eficiente definição dos pontos estratégicos e coleta de dados, por outro lado etapas do processo como análise, tratamento e disseminação foram classificados como razoáveis. Percebe-se que nessa equipe existe uma influência forte nas tomadas de decisão das fontes de informação advindas do ambiente político e interno da organização, o que se justifica pela natureza da organização.

As falas dos respondentes com a relação à teoria são baixas, pois somente um mencionou que a Inteligência Estratégica tem que ser vista como um processo e somente um destacou a contribuição desta para a gestão, conforme preconiza a teoria. Os aspectos da inteligência que aparentam existir nessa organização é o tempo, toda sexta-feira os tomadores de decisão se reúnem para discutir as estratégias, e profissionais, a organização conta com um especialista/consultor em planejamento estratégico situacional, contribuindo assim para a gestão estratégica.

As fontes de informação consultadas para a tomada de decisão são limitadas e não apareceram em nenhum momento nas falas dos pesquisados, o que gera uma incerteza se as fontes de informações são realmente consultadas. No contexto da Inteligência Estratégica, o acesso designa a operação pela qual o usuário potencial de uma informação pode acessá-la no momento que lhe é oportuno (LESCA, 2003). Uma fonte ou uma informação acessível é aquela disponível ao usuário no momento desejado. Ou seja, o importante na aquisição de uma informação é obter a boa informação (pertinente e útil) e igualmente poder dispor dela no momento adequado. Isto por um lado nos traz à tona a questão de que não se deve improvisar na produção dessa informação, o que pressupõe um processo organizado de coleta, registro, seleção e exploração, bem como difusão da informação aos usuários implicados no processo. Por outro lado, evoca igualmente a questão de “para quem” uma dada informação é importante ou útil? Certamente a percepção de valor dado sobre uma informação vai variar em função do indivíduo que a estará considerando.

A Inteligência Estratégica é o processo informacional coletivo e contínuo pelo qual um grupo de indivíduos que buscam (de forma voluntária) e utilizam informações relacionadas às mudanças susceptíveis de se produzirem no ambiente exterior da empresa, com o objetivo de criar oportunidades de negócios e de reduzir riscos e incertezas em geral (LESCA, 2003). Nesse sentido nenhum entrevistado afirmou algo que vá ao encontro desse conceito, excluindo o prefeito que relatou que a inteligência estratégica possibilita diagnosticar os nós-críticos da gestão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo procurou investigar quais os aspectos da Inteligência Estratégica, na percepção dos gestores, estão presentes na administração pública municipal. Assim evidenciaram-se alguns aspectos efetivos como o ambiente e a tecnologia e outros razoáveis como os profissionais e o tempo disponível para o desenvolvimento da Inteligência Estratégica. Portanto a presente pesquisa respondeu a investigação proposta.

As principais constatações identificadas são a formação dos gestores relacionada com seus respectivos cargos, a tendência negativa em relação à evolução do processo de Inteligência Estratégica, a percepção da equipe como eficiente da definição dos pontos e coleta de dado/informação e a percepção dos tomadores de decisão das etapas de análise, tratamento e disseminação da informação classificando-a como razoável. Evidenciou-se que todas as fontes de informação relacionadas na pesquisa exercem uma influência razoável na tomada de decisão da equipe, destacando-se a fonte de informação do ambiente político e interno da organização.

Identificou-se uma concentração de percepção em relação à aplicação da Inteligência Estratégica, Planejamento Estratégico e Gestão Estratégica. Entretanto alguns pesquisados têm uma visão mais cautelosa e crítica em relação à aplicação desses constructos na organização, o que gera a dúvida se realmente a Inteligência Estratégica é aplicada na organização. Na sequência essa dúvida é respondida, pois nas evidências das falas constata-se que somente um consegue relatar as contribuições da Inteligência Estratégica na organização e dois respondentes conseguem afirmar que a Inteligência Estratégica deriva de um processo harmônico e sistêmico entre as etapas do ciclo, resultando em uma baixa relação das respostas com a teoria.

A contribuição desse estudo está no campo empírico de se conseguir identificar a percepção dos gestores em relação aos aspectos da Inteligência Estratégica e seu ciclo na atuação de uma organização. Entretanto algumas limitações são evidentes nesse estudo, como o sentimento político dos respondentes. Existe uma propensão em valorar positivamente tudo que favorece a Inteligência Estratégica na gestão municipal dos pesquisados, para passar aos leitores certa eficiência da administração pública que talvez não seja real. Outra limitação é o tempo, pois se investigasse com mais tempo a rotina do processo de tomada de decisão dos gestores poder-se-ia evidenciar a intensidade da aplicação da Inteligência Estratégica e aplicabilidade do seu ciclo.

Algumas recomendações para estudos futuros são aplicação desse mesmo estudo em outras prefeituras, pois se acredita que a Inteligência Estratégica não é aplicada nesse tipo de organização. Uma nova aplicação desse mesmo estudo nessa mesma prefeitura para ratificar os resultados obtidos nessa pesquisa e a aplicação desse estudo com os vereadores, pois são eles que fiscalizam o executivo, assim obtendo uma visão mais crítica e cautelosa em relação à aplicação da Inteligência Estratégica na prefeitura.

REFERÊNCIAS

CRESWELL, John W. Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto; tradução Luciana de Oliveira da Rocha – 2 ed. – Porto Alegre: Artmed, 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE)
<<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/xtras/perfil.php?codmun=420140&search=santa-catarina|ararangu%E1>> acesso em: 06/07/2013.

FACHINELLI, Ana Cristina; RECH, Jane e MATTIA, Olivar. A dinâmica da informação na comunicação organizacional: a perspectiva do hipertexto e da autopoiese. In: XXVIII

CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 2005, Rio de Janeiro. Anais do XXVIII CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 2005.

FULD, Leonard M. The new competitor intelligence: the complete resource for finding, analyzing, and using information about your competitors. New York: J. Wiley, 1995.

GRIFFITH, S.E. Sun Tzu: The Art of War. New York: Oxford University Press. 1971.

LESCA, Humbert; FREITAS, Henrique; JANISSEK-MUNIZ, Raquel. Inteligência Estratégica Antecipativa: uma ação empresarial coletiva e pró-ativa, 2003, 8 p. Disponível em: <http://professores.ea.ufrgs.br/hfreitas/revista/arquivos/LESCA_RJM_HF_30725.PDF>. Acesso em: 26 jun. 2013.

MCGONAGLE, John J.; VELLA, Carolyn M. Competitive intelligence in action. Information Management Journal, v. 38, n. 2, p.64-68, 2004.

MIRANDA, Roberto Campos da Rocha. O uso da informação na formulação de ações estratégicas pelas empresas. Ci. Inf., Brasília, v. 28, n. 3, p. 286-292, set./dez. 1999.

MONTGOMERY, David B.; WEINBERG, Charles B. Toward strategic intelligence systems. Journal of Marketing, v. 43, p. 41-52, Fall, 1979.

MYBURGH, S. Competitive intelligence: bridging organizational boundaries. The Information Management Journal, v. 38, n.2, p. 46-55, 2004.

ROUACH, Daniel; SANTI, Patrice. Competitive intelligence adds value: five intelligence attitudes. European Management Journal, v.19, n.5, p.552-559, out. 2001.

SAPIRO, Arão. Inteligência empresarial: a revolução informacional da ação competitiva. Revista de Administração de Empresas, v. 33, n.3, p. 106-124, maio/jun. 1993.

PALOP, Fernando; VICENTE, José M. Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva: supotencial para la empresa española. Fundacion COTEC. 1999. Disponível em: <http://www.navactiva.com/web/es/descargas/pdf /avtec/potencial_vtec.pdf> Acesso em: 26 jun. 2013.

PORTER, Michael. Competitive Strategy. New York: Free Press. 1980.

PRESCOTT, John E. The evolution of competitive intelligence: designing a process for action. Proposal Management. p. 37-52, spring 1999.

RICHARDSON, Roberto J. Pesquisa Social: métodos e técnicas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

TARAPANOFF, Kira; ARAÚJO JR., Rogério H.; CORMIER, Patrícia M. J. Sociedade da informação e inteligência em unidades de informação. Ci. Inf., Brasília, v. 29, n. 3, p. 91-100, set./dez. 2000.

TJADEN, Gary S. Measuring the information age business. Technology Analysis & Strategic Management, v. 8, n. 3, p.233-246, 1996.

WRIGHT, Sheila; CALOF, Jonathan L. The quest for competitive, business and marketing intelligence: a country comparison of current practices. European Journal of Marketing. v.40, n.5/6,p. 453-465, 2006.