

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

RODRIGO BADO

**ESTRATÉGIA BASEADA EM DILIGÊNCIA NAS PRÁTICAS DE INTELIGÊNCIA
ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO
SUPERIOR**

**CAXIAS DO SUL
2022**

RODRIGO BADO

**ESTRATÉGIA BASEADA EM DILIGÊNCIA NAS PRÁTICAS DE INTELIGÊNCIA
ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO
SUPERIOR**

Dissertação de Mestrado submetido à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Ana Cristina Fachinelli Bertolini.

**CAXIAS DO SUL
2022**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Universidade de Caxias do Sul
Sistema de Bibliotecas UCS - Processamento Técnico

B137e Bado, Rodrigo

Estratégia baseada em diligência nas práticas de inteligência estratégica [recurso eletrônico] : um estudo de caso em uma instituição de ensino superior / Rodrigo Bado. – 2022.

Dados eletrônicos.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2022.

Orientação: Ana Cristina Fachinelli Bertolini.

Modo de acesso: World Wide Web

Disponível em: <https://repositorio.ucs.br>

1. Administração. 2. Planejamento empresarial. 3. Diligências. 4. Ensino superior. I. Bertolini, Ana Cristina Fachinelli, orient. II. Título.

CDU 2. ed.: 005.21

Catalogação na fonte elaborada pela(o) bibliotecária(o)
Márcia Servi Gonçalves - CRB 10/1500

RODRIGO BADO

**ESTRATÉGIA BASEADA EM DILIGÊNCIA NAS PRÁTICAS DE INTELIGÊNCIA
ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO
SUPERIOR**

Dissertação de Mestrado submetido à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovado em: 17/11/2022.

Banca Examinadora

Profa. Dra. Ana Cristina Fachinelli Bertolini
Universidade de Caxias do Sul – UCS – Brasil

Profa. Dra. Fernanda Lazzari
Universidade de Caxias do Sul – UCS – Brasil

Prof. Dr. Fabiano Larentis
Universidade de Caxias do Sul – UCS – Brasil

Profa. Dra. América Martínez-Sánchez
Tecnológico de Monterrey – ITESM – México

Dedico este trabalho aos meus pais, incansáveis durante meu desenvolvimento; responsáveis pelo meu caráter e pela maneira empática com que vejo o mundo.

AGRADECIMENTOS

À Instituição de Ensino Superior analisada, por permitir que este trabalho pudesse ser desenvolvido.

À Profa. Dra. Nilda Stecanela, pelo apoio e reconhecimento da nossa pesquisa em prol da permanência de estudantes.

À Universidade de Caxias do Sul e aos professores e colegas do Programa de Pós-graduação em Administração, pelas oportunidades e pelas partilhas feitas ao longo deste período.

À CAPES, que financiou meus estudos com uma bolsa Modalidade II.

À Profa. Dra. Ana Cristina Fachinelli Bertolini, minha querida orientadora, pelo investimento e pelo conhecimento compartilhado.

Aos meus pais, pelo apoio incondicional em todas as fases da minha vida, pela minha educação e pela forma como eu me vejo como cidadão do mundo. Amo vocês.

Ao meu companheiro, Augusto Prangutti, por enfrentar esta jornada comigo, por compreender minhas inúmeras ausências, por me ouvir e por me incentivar sempre que pensava em desistir.

À Profa. Dra. Valneide Luciane Azpiroz, por sempre acreditar no meu potencial e por estar lá nos momentos mais difíceis. Sou-lhe eternamente grato.

Ao Prof. Me. Givanildo Garlet, pela sapiência e pelo entendimento da validade desta pesquisa para a Instituição.

À Alana Brezolin, minha colega de jornada, pelo apoio incondicional na realização desta pesquisa.

Embora ninguém possa voltar atrás e fazer um novo começo, qualquer um pode começar agora e fazer um novo fim.

Chico Xavier

RESUMO

A transformação acelerada da sociedade, tanto no seu modo de vida, quanto na maneira com que lida com dados e informação, tem inspirado pesquisas nas ciências administrativas. As organizações, compostas por pessoas e parte da dinâmica social, são desafiadas a desenvolver novas estratégias para entender melhor os fluxos de informação interno e externo. Nesse contexto, a Estratégia baseada em Diligência se destaca, pois é um método que coloca em prática a Estratégia Comportamental também no campo da gestão da informação, com foco na geração de inteligência de dados para as organizações. A presente pesquisa tem o objetivo de analisar as dimensões da Estratégia baseada em Diligência nas práticas de Inteligência Estratégica em uma Instituição de Ensino Superior. A abordagem da pesquisa é qualitativa, de nível exploratório e com uma estratégia de estudo de caso único. O estudo foi realizado em uma Instituição de Ensino Superior comunitária do estado do Rio Grande do Sul, Brasil. Os procedimentos de coleta de dados foram: entrevistas semiestruturadas, documentos institucionais e documentos rotineiros. Os resultados revelam a existência de práticas de Inteligência Estratégica na Instituição e que têm aderência como atividades fundamentais da Estratégia baseada em Diligência. Além disso, os entrevistados demonstram, de forma individualizada, a presença de dimensões da Estratégia baseada em Diligência. Isto é, conseguem examinar o capital estratégico, caracterizar as prioridades, discutir a dinâmica para alocação de recursos e elencar os indicadores para medição. Além disso, o estudo sugere que a adoção, de forma sistematizada, da Estratégia baseada em Diligência pela Instituição pode melhorar suas práticas de Inteligência Estratégica.

Palavras-chave: Estratégia. Estratégia baseada em Diligência. Práticas. Inteligência Estratégica. Instituição de Ensino Superior.

ABSTRACT

The accelerated transformation of society, both in its way of life and in the way it deals with data and information, has inspired research in the administrative sciences. Organizations, composed of people and part of social dynamics, are challenged to develop new strategies to better understand internal and external information flows. In this context, Diligence-based Strategy stands out, because it is a method that puts Behavioral Strategy into practice also in the field of information management, with a focus on generating data intelligence for organizations. The present research aims to analyze the dimensions of Diligence-based Strategy in Strategic Intelligence practices in a Higher Education Institution. The research approach is qualitative, exploratory level with a single case study strategy. The study was conducted at a community-based Higher Education Institution in the state of Rio Grande do Sul, Brazil. The data collection procedures were semi-structured interviews, institutional documents, and routine documents. The results reveal the existence of Strategic Intelligence practices in the Institution and that they have adherence as fundamental activities. Furthermore, the interviewees demonstrate, in an individual basis, the presence of Diligence-based Strategy dimensions. In other words, they can examine the strategic capital, characterize the priorities, discuss the dynamics for resource allocation, and list the indicators for measurement. Furthermore, the study suggests that the adoption, in a systematized way, of Diligence-based Strategy by the Higher Education Institution can improve its Strategic Intelligence practices.

Keywords: Strategy. Diligence-based Strategy. Practices. Strategic Intelligence. Higher Education Institution.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Resultados da busca nas bases <i>Scopus</i> e <i>Web of Science</i> dos termos <i>strategy</i> e <i>psychology</i>	23
Figura 2 – Resultados da busca nas bases <i>Scopus</i> e <i>Web of Science</i> dos termos <i>behavioral strategy</i> e <i>strategy as practice</i>	24
Figura 3 – Resultados da busca nas bases <i>Scopus</i> e <i>Web of Science</i> do termo <i>diligence-based strategy</i>	25
Figura 4 – Resultado da busca no <i>Google Acadêmico</i> pelo termo <i>diligence-based strategy</i>	26
Figura 5 – Número de matrículas em cursos de graduação.....	30
Figura 6 – Curvas de crescimento de matrículas: região Sul	31
Figura 7 – Etapas da geração de conhecimento e inteligência	51
Figura 8 – Modelo genérico de processo de IE	53
Figura 9 – Modelo conceitual de IE	56
Figura 10 – Macroprocesso de IE	59
Figura 11 – <i>Framework</i> conceitual da Estratégia como Prática	66
Figura 12 – Relação entre EBD e IE	69
Figura 13 – Macrovisão do delineamento de pesquisa	73
Figura 14 – Delineamento da pesquisa.....	75
Figura 15 – Esquema conceitual do funcionamento da Estratégia como Prática.....	78
Figura 16 – Nuvem de palavras	85
Figura 17 – Análise de <i>cluster</i> (B): agrupamento do caso entrevista e dos tipos de documento.....	97
Figura 18 – Análise de <i>cluster</i> (A): agrupamento das transcrições das entrevistas ..	97
Figura 19 – Organograma do PGP	99
Figura 20 – Divisão das atividades do PGP	102
Figura 21 – Síntese da investigação a partir da unidade de análise	124
Figura 22 – Esquema conceitual proposto	126

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Apanhado dos artigos que citam Powell (2017)	28
Quadro 2 – Escolas de pensamento, avanços das publicações, formações da estratégia, estratégia como e processos básicos.....	35
Quadro 3 – Conceitos de estratégia ao longo do tempo	37
Quadro 4 – Atividades fundamentais, pesos e CET	46
Quadro 5 – Atividades fundamentais, capacidades e prioridades.....	48
Quadro 6 – Capacidade relativas e prioridades	49
Quadro 7 – Relação de FCSs	60
Quadro 8 – Relação entre tipos de processos e práticas, e passos e etapas do macroprocesso de IE	68
Quadro 9 – Perfil dos entrevistados e das entrevistas	79
Quadro 10 – Perfil dos documentos, quantidade e palavras.....	80
Quadro 11 – Primeira etapa: diretrizes para preparação e classificação de dados no NVivo.....	82
Quadro 12 – Segunda etapa: diretrizes para geração de visualizações no NVivo....	83
Quadro 13 – Codificação, número de referências e exemplos de contextos da categoria X	87
Quadro 14 – Novas tipologias para as disciplinas de graduação.....	89
Quadro 15 – Matriz de codificação (A): número de referências, por caso, entre as categorias.....	90
Quadro 16 – Matriz de codificação (C): distribuição percentual de referências, por caso, entre as categorias	91
Quadro 17 – Matriz de codificação (I): distribuição percentual de referências, por tipo de documento, entre as categorias	93
Quadro 18 – Matriz de codificação (F): distribuição percentual de referências, por entrevistado, entre as categorias	94
Quadro 19 – Matriz de sentimentos dos entrevistados	96
Quadro 20 – Atividades fundamentais sob a ótica dos entrevistados	101
Quadro 21 – Classificação das atividades citadas pelos entrevistados com as atividades do PGP e etapas do macroprocesso de IE	102
Quadro 22 – Classificação das atividades quanto aos requisitos da EBD	105

Quadro 23 – Classificação das atividades associadas ao macroprocesso de IE quanto aos requisitos da EBD.....	105
Quadro 24 – Resumo do capital estratégico sob a ótica dos entrevistados	109
Quadro 25 – Resumo de como os entrevistados determinam as prioridades	114
Quadro 26 – Resumo das dinâmicas usadas pelos entrevistados	119
Quadro 27 – Indicadores de desempenho do PGP	120
Quadro 28 – Práticas de IE detectadas.....	129
Quadro 29 – Diretrizes para o roteiro de entrevista.....	155
Quadro 30 – Lista de documentos, tipos, descrição e códigos	159
Quadro 31 – Lista de palavras impedidas	164
Quadro 32 – Livro de codificação.....	167
Quadro 33 – Matriz de codificação (B): distribuição percentual de referências, por categoria, entre os casos	173
Quadro 34 – Matriz de codificação (D): número de referências, por entrevistado, entre as categorias	173
Quadro 35 – Matriz de codificação (E): distribuição percentual, por categoria, entre os entrevistados	173
Quadro 36 – Matriz de codificação (G): número de referências, por tipo de documento, entre as categorias.....	174
Quadro 37 – Matriz de codificação (H): distribuição percentual, por categoria, entre os tipos de documentos	174
Quadro 38 – Matriz de codificação (J): número de referências, por código e subcódigo, entre os entrevistados	174

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRAIC	Associação Brasileira de Analistas de Inteligência Competitiva
AMBES	Associação Brasileira das Mantenedoras do Ensino Superior
ARLS	Acompanhamento ao Longo do Semestre
ASG	Ambiente, Social e Governança
AVA	Ambiente Virtual de Aprendizagem
BI	<i>Business Intelligence</i>
BDTD	Base Brasileira de Teses e Dissertações
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CET	Capital Estratégico Total
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
DO	Desenho de Operação
DOI	<i>Digital Object Identifier</i>
EaD	Ensino a Distância
EBD	Estratégia baseada em Diligência
EMBA	<i>Executive Master of Business Administration</i>
ENADE	Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
ESG	<i>Environmental, Social and Governance</i>
FCSs	Fatores Críticos de Sucesso ou Fatores-chave de Sucesso
FOFA	Forças, Oportunidades, Fraquezas, Ameaças
GC	Gestão do Conhecimento
GI	Gestão da Informação
I + D + i	Identificação + Desenvolvimento + inovação
IC	Inteligência Competitiva
IE	Inteligência Estratégica
IES	Instituição de Ensino Superior
IR	Índice de Retenção
ISBN	<i>International Standard Book Number</i>
ISSN	<i>International Standard Serial Number</i>
KITs	<i>Key Intelligence Topics</i>
LAB	Laboratório
MBA	<i>Master of Business Administration</i>

MEC	Ministério da Educação
MEI	Modelagem Estrutural Interpretativa
MKT	Marketing
N.º	Número
n.	número
NPS	<i>Net Promoter Score</i>
Org(s).	Organizador(es)
P	Perspectiva
p.	página(s)
PD&I	Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação
PE	Planejamento Estratégico
PGP	Programa de Gestão da Permanência
PPGA	Programa de Pós-graduação em Administração
Qtde.	Quantidade
REMA	Rematrícula
RD&I	<i>Research, Development and Innovation</i>
RS	Rio Grande do Sul
S/C	Sem Classificação
SIE	Sistema de Inteligência Estratégica
SMS	<i>Short Message Service</i>
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>
TDE	Trabalho Discente Efetivo
v.	volume
vs.	<i>versus</i>
VT	Vigilância Tecnológica
UVTIC	Unidade de Vigilância Tecnológica e Inteligência Competitiva
UCS	Universidade de Caxias do Sul
.pdf	<i>Portable Document Format</i>
.ppt	Apresentação <i>PowerPoint</i> da <i>Microsoft</i>
\$	Valor monetário
%	Porcentagem

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	PROBLEMATIZAÇÃO	19
1.2	OBJETIVOS	22
1.2.1	Objetivo geral	22
1.2.2	Objetivos específicos	22
1.3	JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	22
1.4	ADERÊNCIA DO PROJETO À LINHA DE PESQUISA	33
2	REFERENCIAL TEÓRICO	34
2.1	ORIGENS DA ESTRATÉGIA BASEADA EM DILIGÊNCIA	34
2.2	A ESTRATÉGIA BASEADA EM DILIGÊNCIA DE POWELL	44
2.2.1	Atividades fundamentais	45
2.2.2	Capital estratégico	46
2.2.3	Prioridades	47
2.2.4	Dinâmica	49
2.2.5	Medição	49
2.3	INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA.....	50
2.3.1	O processo de IE	59
2.3.2	As práticas de IE	66
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	70
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	70
3.2	UNIDADE DE ANÁLISE	76
3.3	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	77
3.4	PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS.....	81
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO	85
4.1	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE GERAL DOS RESULTADOS.....	85
4.2	ANÁLISE DA ORIGEM	98
4.3	ANÁLISE DAS ATIVIDADES FUNDAMENTAIS E PRÁTICAS DE IE	100
4.4	ANÁLISE DO CAPITAL ESTRATÉGICO.....	106
4.5	ANÁLISE DA PRIORIDADE	110
4.6	ANÁLISE DA DINÂMICA	115

4.7	ANÁLISE DA MEDIÇÃO.....	119
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	128
5.1	IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E GERENCIAIS	131
5.2	LIMITAÇÕES DO ESTUDO E ESTUDOS FUTUROS.....	133
	REFERÊNCIAS.....	134
	APÊNDICE A – DIRETRIZES PARA O ROTEIRO DE ENTREVISTA	155
	APÊNDICE B – LISTA DE DOCUMENTOS, TIPOS, DESCRIÇÃO E CÓDIGOS..	159
	APÊNDICE C – LISTA DE PALAVRAS IMPEDIDAS	164
	APÊNDICE D – LIVRO DE CODIFICAÇÃO	167
	APÊNDICE E – MATRIZES DE CODIFICAÇÃO RESTANTES	173
	ANEXO I – ESTATÍSTICAS DAS CITAÇÕES DE POWELL (2017)	182

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, as pessoas, bem como as empresas, estão, constantemente, produzindo informação, ou seja, a sociedade está cada vez mais mergulhada em um volume de dados digitais que cresce de forma exponencial (BORGES *et al.*, 2021; GARCIA, 2020; SIVARAJAH *et al.*, 2020; WARNER; WÄGER, 2019; MARTÍNEZ, 2017; MINELI; CHAMBERS; DHIRAJ, 2013; MCAFEE; BRYNJOLFSSON, 2012; RADFAHRER, 2012). Ao encontro disso, na Era da Informação e do *Big Data* (CUKIER, 2010), “enormes quantidades de dados se tornaram disponíveis para os tomadores de decisão” (ELGENDY; ELRAGAL, 2014, p. 214).

Portanto, em uma economia cada vez mais baseada no conhecimento, “as organizações têm que operar em um ambiente complexo que exige o uso intensivo de dados e informações de alto valor em seus processos, produtos, serviços e tecnologias” (LÓPEZ- ROBLES *et al.*, 2020, p. 604). Powell (2017) esclarece que as “condições competitivas e tecnológicas no século XXI estão mudando a maneira que empresas conduzem seus processos estratégicos” (POWELL, 2017, p. 163).

Powell (2017) defende que as estratégias competitivas clássicas, ou seja, a estratégia deliberada (MINTZBERG; WATERS, 1985), geralmente adotadas pelas empresas, não são mais suficientes. Ele afirma que “alguns executivos acham que os elementos tradicionais de construção da estratégia corporativa [...] ultrapassaram sua utilidade” (POWELL, 2017, p. 163). Tais elementos são a análise de mercado, a escolha de escala e do escopo da empresa, o posicionamento para vantagem competitiva, e a busca de recursos e capacidades diferenciadas (POWELL, 2017).

Nos anos 1980, portanto, antes da massificação do uso da internet, destacavam-se, nesse rol de estratégias, as de Porter (2002, p. 10), que em seu clássico livro *Vantagem Competitiva*, discorre sobre três: (1) a estratégia de liderança de custo; (2) a estratégia diferencial; e (3) a estratégia de foco. Logo, a estratégia foi usada para que os gestores planejassem o futuro das organizações, ou seja, “a formação de estratégias costumava, não surpreendentemente, a ser tratada como um processo analítico para estabelecer metas e planos de ação de longo prazo” (MINTZBERG; WATERS, 1985, p. 257).

Logo, diante da produção massiva de dados e da insuficiência da estratégia deliberada de lidar com isso, as empresas devem adotar estratégias que visem ao processamento rápido dessas informações, para que sejam competitivas em

mercados cada vez mais voláteis, ou seja, estratégias emergentes (MINTZBERG; WATERS, 1985). A Estratégia Comportamental (POWELL; LOVALLO; FOX, 2011) pode ser a saída para que gestores possam ser mais assertivos. Powell, Lovallo e Fox (2011) a definem como a fusão entre “a psicologia cognitiva e social à teoria e prática da Gestão Estratégica; a Estratégia Comportamental visa trazer suposições realistas sobre cognição humana, emoções e comportamento social para o gerenciamento estratégico das organizações” (POWELL; LOVALLO; FOX, 2011, p. 1371).

É com base nisso que Powell (2017) constrói um método para uma Estratégia Baseada em Diligência (EBD), ou seja, uma estratégia baseada no zelo e na exatidão de pequenas atividades diárias do negócio, para assegurar vantagem competitiva em um mundo cada vez mais complexo. E afirma, “os executivos não acreditam mais na vantagem competitiva sustentável como conceito. Eles têm pouca paciência para banalidades impressionantes ou longas discussões estratégicas” (POWELL, 2017, p. 163). A EBD é um método composto por cinco dimensões: (1) definição das atividades fundamentais que ditam o sucesso dos negócios; (2) levantamento do capital estratégico das atividades fundamentais; (3) estabelecimento das prioridades dentre as atividades fundamentais; (4) execução da dinâmica para alocação de recursos; e (5) medição de desempenho das atividades fundamentais através de indicadores.

Cada vez mais os gestores gastam tempo e dinheiro no que podem controlar, enquanto rejeitam o conceito de que o planejamento e a execução da estratégia são dissociáveis. Nesse sentido, os executivos “veem a estratégia como um processo contínuo envolvendo decisões e ações” (POWELL, 2017, p. 163). E vão além, eles acreditam na aprendizagem por tentativa e erro, e estão criando “um conjunto de princípios de estratégia baseados em dados, tecnologia de comunicação e na medição e controle implacáveis de atividades fundamentais que determinam o sucesso dos negócios” (POWELL, 2017, p. 163).

Esse contexto foi previsto por alguns autores anteriormente. Davenport (1998) escreveu que “a administração e a estratégia de negócios não são processos previsíveis e bem-azeitados, mas urgentes, baseados em caprichos políticos, em motivações conflitantes e em percepções imperfeitas” (DAVENPORT, 1998, p. 21-22). Há, também, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) que defenderam que “as estratégias emergem quando as pessoas, algumas vezes atuando individualmente, mas na maioria dos casos coletivamente, aprendem a respeito de uma situação tanto

quanto a capacidade da sua organização de lidar com ela” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 176).

Uma vez circunscrita a estratégia, é necessário entender o que são os dados produzidos por pessoas e empresas, como ocorre a transformação em informação e de que modo é gerido o conhecimento resultante. Esses dados são chamados de *Big Data* e seu conceito não é algo inédito, é novo. O termo surgiu em 2010 com a publicação do artigo de Kenneth Cukier, no *The Economist*, em que cita: “o mundo contém um inimaginável vasto volume de informação digital que está ficando rapidamente maior [...] o efeito está sendo sentido em todos os lugares, dos negócios à ciência, do governo às artes. Cientistas e engenheiros de computação criaram um novo termo para esse fenômeno: *Big Data*” (CUKIER, 2010). Os dados podem ser produzidos ou originados no ambiente interno e/ou externo à organização (PELLISSIER; KRUGER, 2011).

No entanto, ainda nos anos 90, Kahaner (1996) já ressaltava que existe diferença entre informação e inteligência. “Informação é factual. São números, estatísticas, dados dispersos sobre pessoas e empresas. Inteligência é a informação que foi filtrada, destilada e analisada; [...] inteligência, não informação, é o que os gerentes precisam para tomar decisões” (KAHANER, 1996, p. 20). Por esse mesmo lado, Fachinelli *et al.* (2013) mencionam a Gestão da Informação (GI) como fundamental diante da atual produção de dados e reforçam que “o volume de informações disponíveis na atualidade gera o imperativo de Gestão da Informação nas organizações” (FACHINELLI *et al.*, 2013, p. 181).

Diante dos desafios atuais, a gestão da informação se voltou para a produção de sentido de grandes volumes de dados, ou seja, produção de inteligência informacional. A gênese dessa temática está nos anos 70, em trabalhos como o de Huff (1979), o qual sugeriu que um Sistema de Inteligência Estratégica (SIE) provê as informações necessárias para as decisões da alta direção, ou seja, Inteligência Estratégica (IE) é “ter a informação certa nas mãos das pessoas certas no momento certo, para que essas pessoas possam tomar decisões comerciais fundamentadas sobre o futuro do negócio” (MARCHAND, 2007, p. 1).

Esse contexto é reforçado por Pellissier e Kruger (2011), que dizem que a IE “consiste na agregação dos vários tipos de inteligência, o que cria uma sinergia entre Inteligência Empresarial, Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento para

fornecer informações de valor agregado e conhecimento para a tomada de decisões estratégicas organizacionais” (PELISSIER; KRUGER, 2011, p. 613).

Portanto, o enlace entre práticas de IE e EBD pode contribuir significativamente para o sucesso e para a competitividade das organizações. Nesse sentido, ambos conceitos serão abordados e investigados ao longo do estudo (eixo temático). Além disso, será descrita a metodologia para a condução da pesquisa, os resultados serão analisados e discutidos e, por fim, serão apresentadas as considerações finais.

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

O campo de estudo da estratégia é amplo e fragmentado. Não é à-toa que Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) descrevem dez escolas que dão origem às formulações de estratégia; são elas: (1) de *Design*; (2) de Planejamento; (3) de Posicionamento; (4) Empreendedora; (5) Cognitiva; (6) de Aprendizado; (7) de Poder; (8) Cultural; (9) Ambiental; e (10) de Configuração. Contudo, a estratégia, talvez, não se limite a essas escolas, pois pesquisadores do mundo todo têm trazido à tona vários *insights* que enriquecem a área e abrem muitas outras portas (KÖSEOGLU *et al.*, 2019).

Parece que estratégia, cada vez mais, deixa de ser algo a se perseguir, alcançar, como se fosse um objeto ou um objetivo (WHITTINGTON, 2003; CALOF; WRIGHT, 2008; FERREIRA; JANISSEK-MUNIZ, 2013; BRAGANÇA; MAINARDES ; LAURETT, 2015; WARNER; WÄGER, 2019; JARZABKOWSKI; SEIDL; BALOGUN, 2022), e está se tornando algo a se fazer, por pessoas (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; POWELL; LOVALLO; FOX, 2011; POWELL, 2017; AHMADI *et al.*, 2020; HRISTOV; CAMILLI; MECHELLI, 2022). E isso faz sentido, pois as organizações são compostas por pessoas e são elas as responsáveis pelas atividades que levam ao sucesso, ao atingimento de metas, ou ao fracasso (TIDSTRÖM; RAJALA, 2016; POWELL, 2017).

Dentro dessas novas abordagens, alguns autores mencionam Estratégia Aberta (BIRKINSHAW, 2017; ADOBOR, 2021; DOELEMAN; VAN DUN; WILDEROM, 2021; CAI; CANALES, 2021), outros a Estratégia como Prática (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; WHITTINGTON, 2007; YOSHIKUNI *et al.*, 2022; JARZABKOWSKI; SEIDL; BALOGUN, 2022) e têm os que abordam a Estratégia Comportamental (POWELL; LOVALLO; FOX, 2011; FOSS, 2020; ANWAR; AHMAD, 2022; HRISTOV; CAMILLI; MECHELLI, 2022). Como se pode analisar, existem

diversos aspectos teóricos sendo estudados, o que contribui para o aperfeiçoamento de técnicas de fazer estratégia

Ao encontro disso, Powell, Lovallo e Fox (2011) escrevem que “a teoria de gestão estratégica carece de fundamentação psicológica adequada” (POWELL; LOVALLO; FOX, 2011, p. 1370). Ployhart e Hale (2014) afirmam que uma “significativa revolução, que procura entender como os indivíduos e as relações entre eles contribuem para uma empresa heterogênea, desempenho e vantagem competitiva, está em curso dentro do campo da gestão estratégica” (PLOYHART; HALE, 2014, p. 146). E percebe-se que, desde então, os autores têm abordado cada vez mais aspectos relacionados aos fatores psicológicos que afetam a gestão estratégica.

Para evidenciar essas afirmações, foi realizada uma pesquisa em 16 de junho de 2022, na base *Scopus* (www.scopus.com) com os termos *strategy* e *psychology* nas palavras-chave, limitado à área de Negócios, Administração e Contabilidade, a qual retornou 107 artigos compreendidos entre 1992 e 2022, com produção intensificada a partir de 2012. A análise dessa literatura revela que os estudos que investigam a Estratégia Comportamental associados a práticas estratégicas ainda são insuficientes para constituir um corpo teórico que explique a relação. Mais especificamente, identificou-se que há uma lacuna em estudos sobre a cognição e a psicologia nas práticas estratégicas.

Contudo, Powell (2017) sugere um método para formular e executar estratégias em organizações examinando especificamente o uso de dados e informações relacionados aos aspectos cognitivos e psicológicos, e tecnologia para impulsionar o sucesso dos negócios. O autor denomina esse método como Estratégia baseada em Diligência, pois é uma forma de colocar a Estratégia Comportamental em prática (POWELL, 2017). A questão dos dados e informações é central nesse método, o que requer um foco sobre a forma de coleta e análise para gerar inteligência.

Essa perspectiva define os fundamentos da IE (TJADEN, 1996). A relação entre estratégia e inteligência é algo explorado pela literatura. A IE é um campo do conhecimento que tem ajudado as empresas a nortear seus dados e suas informações (XU, 2007; PELISSIER; KRUGER, 2011; REGINATO; GRACIOLI, 2012; FACHINELLI *et al.*, 2013; LÓPEZ- ROBLES *et al.*, 2020; AHMADI *et al.*, 2020; GITELMAN *et al.*, 2021; ROBINSON *et al.*, 2021; STRATEGIC..., 2021). A IE é cada vez mais utilizada para “facilitar o processo de antecipação das mudanças no ambiente empresarial”

(STRATEGIC..., 2021, p. 11) e para orientar as “decisões e ações dos gerentes à medida que eles desenvolvem novas estratégias” (STRATEGIC..., 2021, p. 11).

A IE é composta por práticas que auxiliam na identificação de potenciais problemas, na verificação dos dados e na geração das informações que dão suporte à tomada de decisão dos gestores, o que contribui com a competitividade e inovação da organização (XU, 2007; DE SMEDT, 2008; CAGNIN *et al.*, 2008; PELISSIER; KRUGER, 2011; REGINATO; GRACIOLI, 2012; FACHINELLI *et al.*, 2013; AGUIRRE, 2015; STRATEGIC..., 2021). Em adição, a IE, conforme Ahmadi *et al.* (2020), é “necessária para a adaptação dos planos da organização a um contexto dinâmico e evolutivo” (AHMADI *et al.*; 2020, p. 560) através de suas práticas, que podem ser entendidas como um “conjunto integral de elementos de análise, depuração, filtragem, interpretação, planejamento, avaliação e gerenciamento de informações” (AGUIRRE, 2015, p.103; CALOF, 2020; CAVALLO *et al.*; 2021; KÖSEOGLU; YICK; OKUMUS, 2021).

Entretanto, Calof, Richards e Santilli (2017) sustentam que as definições expostas de IE são deficientes e que “os envolvidos nos programas de inteligência das organizações deveriam incorporar conceitos da ‘inovação aberta’” (CALOF; RICHARDS; SANTILLI, 2017, p. 62). E vão além quando afirmam que as atuais práticas de IE “não enfrentam os desafios decorrentes da velocidade das mudanças, do crescimento das atividades internacionais (vendas e compras) e do aumento da complexidade dos dados” (CALOF; RICHARDS; SANTILLI, 2017, p. 62). O mesmo sentimento é compartilhado por Gitelman *et al.* (2021) quando asseveram que “somente organizações com um alto nível de maturidade da infraestrutura de informação podem realizar o desenvolvimento da Inteligência Estratégica” (GITELMAN *et al.*, 2021, p. 299). Isso significa que gestores enfrentam um ambiente altamente complexo e cada vez mais inóspito ao praticar a IE em suas empresas.

Sob essa perspectiva, em um mundo cada vez mais tecnológico e integrado, novas práticas de IE surgem todos os dias nas organizações (DA SILVA NASCIMENTO *et al.*; 2020). Mas como saber quais práticas focar? Como priorizar essas práticas? Como alocar recursos em uma prática em detrimento de outra? Como saber se uma prática gera mais resultados que a outra? Esses são alguns exemplos de perguntas que gestores estão atualmente fazendo e que a EBD pode auxiliar a respondê-las.

Assim, a relação dos conceitos de EBD – um método que considera a cognição e a psicologia –, e de IE – um conjunto de práticas de depuração de dados – pode ampliar seus entendimentos e, conseqüentemente, fomentar as práticas de IE nas organizações, principalmente as inseridas em mercados altamente competitivos e voláteis, como, por exemplo, o mercado educacional brasileiro (WOOD JUNIOR; TRIVELLI, 2022). Segundo Wood Junior e Trivelli (2022), as Instituições de Ensino Superior (IES) privadas ocupam o maior espaço do mercado e a entrada de grandes grupos educacionais “é um fenômeno relevante, que tem impacto substancial na economia e nas comunidades locais” (WOOD JUNIOR; TRIVELLI, 2022, p. 260). Logo, coloca-se a problemática de pesquisa: de que forma a Estratégia baseada em Diligência pode direcionar as práticas de Inteligência Estratégica em uma Instituição de Ensino Superior?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar as dimensões da Estratégia baseada em Diligência nas práticas de Inteligência Estratégica em uma Instituição de Ensino Superior.

1.2.2 Objetivos específicos

- (a) Identificar as práticas de Inteligência Estratégica.
- (b) Verificar a aderência das práticas de Inteligência Estratégica como atividades fundamentais da Estratégia baseada em Diligência.
- (c) Examinar o capital estratégico gerado pelas atividades fundamentais da Estratégia baseada em Diligência.
- (d) Caracterizar as prioridades da Estratégia baseada em Diligência.
- (e) Discutir a dinâmica da relação entre prioridades e capacidades e a forma como ocorre a alocação de recursos.
- (f) Averiguar os indicadores de desempenho que fazem a medição da execução das atividades fundamentais da Estratégia baseada em Diligência.

1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

A justificativa deste estudo está estruturada em quatro eixos: (1) a relação entre estratégia e psicologia; (2) a relação de estratégia comportamental e estratégia como prática; (3) a EBD em si; e (4) o cenário do mercado de ensino superior no Brasil.

A intenção é fornecer um panorama da produção de artigos relacionados com o tema e justificar a necessidade de aprofundamento. Para tanto, foram realizadas pesquisas nas bases de dados *Scopus* (www.scopus.com), *Web of Science* (www.webofknowledge.com) e Base Brasileira de Teses e Dissertações – BDTD (www.bdttd.ibict.br). Além disso, também foi usado o mecanismo de busca *Google Acadêmico* (scholar.google.com.br). Os termos usados estão relacionados a esse estudo e com os quatro eixos descritos anteriormente. A seguir estão os resultados dessas pesquisas, bem como a justificativa para realizar este estudo.

Para analisar a relação entre estratégia e psicologia, foram feitas buscas de artigos em duas bases de dados *Scopus* e *Web of Science* em 16 de junho de 2022, com os termos *strategy* e *psychology*, nas palavras-chave (para retornar somente os artigos que realmente os consideram cerne do estudo), na área de Negócios, Administração ou Contabilidade. O resultado retornou apenas 107 artigos na *Scopus* em trinta anos (entre 1992 e 2022), e vinte e três na *Web of Science*, conforme a Figura 1.

Figura 1 – Resultados da busca nas bases *Scopus* e *Web of Science* dos termos *strategy* e *psychology*

The image shows two screenshots of search results. The top screenshot is from Scopus, displaying 107 document results for the search query: KEY (strategy AND psychology) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA, "BUSI")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE, "ar")). The bottom screenshot is from Web of Science, displaying 23 results for the search query: strategy psychology (Palavras-chave de autor). The results are filtered by document type (Articles) and category (Management or Business). The first result is: Global psychology: implications for cross-cultural research and management by Berry, JW, 2015, CROSS CULTURAL MANAGEMENT-AN INTERNATIONAL JOURNAL 22 (3), pp.342-355. It has 11 citations and 46 references.

Fonte: Bases *Scopus* e *Web of Science*. Acesso em: 16 jun. 2022.

O resultado da base *Scopus* demonstra que existe uma intensificação de produção de artigos a partir de 2010, com uma média de nove artigos por ano. Os países que mais pesquisam são Estados Unidos (36), Reino Unido (19), Austrália (12), Alemanha (7) e França (6). Em ambas as bases, o artigo mais citado (381 e 358 citações, respectivamente) é, justamente, o de Powell, Lovallo e Fox (2011) que traz à luz a Estratégia Comportamental.

Para analisar a relação entre Estratégia Comportamental e Estratégia como Prática, foi realizada uma pesquisa em 16 de junho de 2022 com os termos *behavioral strategy* e *strategy as practice*, na base *Scopus* e na base *Web of Science* que resultou em somente três documentos, respectivamente, como mostra a Figura 2.

Figura 2 – Resultados da busca nas bases *Scopus* e *Web of Science* dos termos *behavioral strategy* e *strategy as practice*

The image shows two screenshots of search results. The top screenshot is from Scopus, displaying '3 document results' for the search terms 'TITLE-ABS-KEY ("behavioral strategy", "strategy as practice")'. It includes options to edit, save, or set alerts, and a search tips box. The bottom screenshot is from Web of Science, showing '3 resultados de Todas as bases de dados para: "behavioral strategy" and "strategy as practice" (Tópico)'. It features a search bar, buttons for 'Analisar resultados', 'Relatório de citações', and 'Criar alerta', and a list of results. The first result is 'New Directions in Strategic Management and Business Ethics' by Elms, H.; Brammer, S.; and Phillips, R.A., published in July 2010 in *BUSINESS ETHICS QUARTERLY* 20 (3), pp.401-425. This article has 58 citations and 182 references. The interface also shows options to add to a list, export, and view the full text.

Fonte: Bases *Scopus* e *Web of Science*. Acesso em: 16 jun. 2022.

Um dos artigos resultantes é o de Elms *et al.* (2010), que desenvolvem um entendimento da relação entre Estratégia Comportamental e da Estratégia como

Prática, conectando-a com aspectos éticos. O outro é de Ocasio, Laamanen e Vaara (2018), em que relacionam aspectos da comunicação com a mudança estratégica e, além disso, sugerem que é necessário estudos futuros para compreender melhor a relação com a Estratégia Comportamental e a Estratégica como Prática. O último é de Whittington (2018), que faz uma análise das origens da “grande estratégia” buscando a teoria prática de Pierre Bourdieu, Michel de Certeau, Michel Foucault, Anthony Giddens e Alasdair MacIntyre. O autor consolida cinco princípios norteadores das “grandes estratégias”: “valorizar o ordinário, ver os mercados passados, abraçar a diversidade, permitir o *bottom-up* e aceitar diferentes formas de grandeza” (WHITTINGTON, 2018, p. 343).

Para verificar a produção de conhecimento ligada à EBD, foram feitas buscas nas bases de dados *Scopus*, *Web of Science* e na BDTD. Também foi realizada uma busca no *Google Acadêmico*. Ao pesquisar o termo *diligence-based strategy*, tanto na base *Scopus*, quanto na *Web of Science*, aparece como resultado somente o artigo de Powell (2017) como visto na Figura 3.

Figura 3 – Resultados da busca nas bases *Scopus* e *Web of Science* do termo *diligence-based strategy*

The figure displays two screenshots of search results for the term "diligence-based strategy".

Scopus Screenshot:

- Search results for "1 document result".
- Title: "Strategy as Diligence: Putting Behavioral Strategy into Practice".
- Author: Powell, T.C.
- Year: 2017.
- Source: California Management Review 59(3), pp. 162-190.
- Cited by: 14.

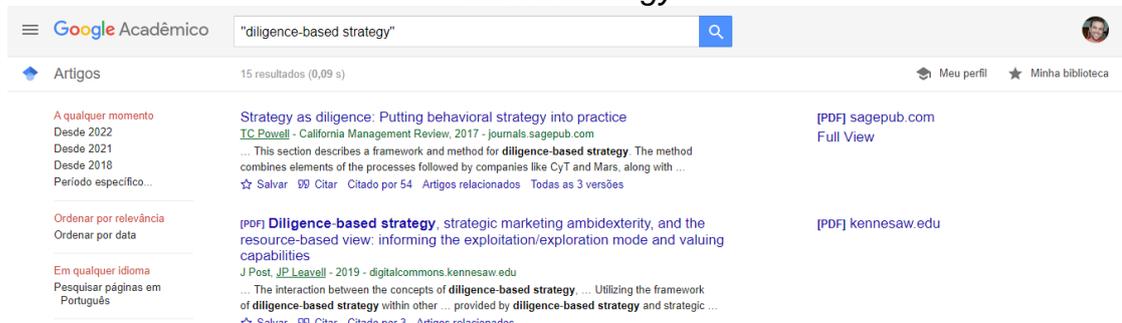
Web of Science Screenshot:

- Search results for "Resultados: 1".
- Classification: "Data".
- Number of citations: 9.
- Total de uso: 14.
- Relevância: 1.
- Item 1: "Strategy as Diligence: PUTTING BEHAVIORAL STRATEGY INTO PRACTICE".
- Author: Powell, Thomas C.
- Source: CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW Volume: 59 Edição: 3 Edição especial: SI Páginas: 162-190 Publicado: SPR 2017.
- Number of citations: 9 (da Principal Coleção da Web of Science).
- Total de uso: 14.

Fonte: Bases *Scopus* e *Web of Science*. Acesso em: 16 jun. 2022.

Entretanto, em uma busca no *Google Acadêmico*, há, como resultado, doze menções, como visto na Figura 4.

Figura 4 – Resultado da busca no *Google Acadêmico* pelo termo *diligence-based strategy*



Fonte: *Google Acadêmico*. Acesso em: 16 jun. 2022.

Os artigos resultantes estão descritos em ordem cronológica. O primeiro resultado é o artigo de Powell (2017). O artigo de Zerfass *et al.* (2018) traz um olhar crítico sobre o estado atual da comunicação estratégica e delinea vários requisitos que ajudam, tanto estudiosos, quanto profissionais, a construir um corpo único de conhecimento. Köseoglu *et al.* (2019) exploram a evolução das linhas de pesquisa de Gestão Estratégica no campo da hospitalidade e do turismo como um campo científico. Post e Leavelle (2019) escrevem sobre o valor da EBD para o desenvolvimento de estratégias de marketing dentro do contexto da ambidestralidade de Gestão Estratégica e da visão baseada em recursos. Borova e Milov (2019), em um livro para o ensino de língua inglesa da Ucrânia, apresentam um exercício de *listening* que aborda o termo *diligence-based strategy*.

Erbaş (2019) escreve um estudo de caso que analisa a importância do uso da Modelagem Estrutural Interpretativa (MEI) para o desenvolvimento de EBDs em uma cadeia de restaurantes. Erbaş (2020) investiga o papel das EBDs para o melhor desenvolvimento das práticas de gerenciamento de recursos nas empresas de restaurantes. Bratnicki e Dyduch (2020) – está repetido duas vezes nos resultados – descrevem como os vieses cognitivos, ditos como uma percepção irracional da realidade, podem influenciar decisões estratégicas, que se traduzem em criação e captura de valor nas organizações. Paswan, Guzmán e Pei (2020) propõem uma tipologia estratégica que integra a marca e a inovação a partir de uma perspectiva de ambidestria organizacional. O restante dos resultados são citações referentes aos artigos já mencionados anteriormente.

Ainda assim, foi realizada duas buscas na BDTD, uma com o termo *diligence-based strategy* e outra na tradução do termo para o português, Estratégia baseada em Diligência. Ambas resultaram em nenhuma tese ou dissertação que aborde o tema.

Diante dessas pesquisas e levando em consideração esse contexto é que Powell (2017) propõe um método, a EBD, para colocar a Estratégia Comportamental em prática, auxiliando gestores a considerarem a cognição, intuição, emoção e interação social como partes integrantes da Gestão Estratégica (POWELL, 2017, p. 167). A EBD é um método recente. Powell (2017), ao propô-lo, identificou seu uso em empresas como *Mars* e *PepsiCo* e, mais intensamente, na *Concha y Toro UK* (POWELL, 2017, p. 162-163). Essas empresas são do ramo alimentício, com foco na produção de itens para consumidores finais. O autor menciona também que a EBD é praticada por empresas dos setores de serviços financeiros, de serviços profissionais e de bens de consumo, e que seria aplicável a muitos outros (POWELL, 2017, p. 169).

Além disso, Thomas C. Powell tem conhecimento, experiência e anos de pesquisa para propor tal método. A trajetória acadêmica de Thomas C. Powell começou na década de 1980. De acordo com seu perfil *Orcid*, obteve seu PhD em 1989, pela *Escola de Administração Stern da Universidade de Nova Iorque*. Em seu *site* pessoal (www.thomaspowell.co.uk) consta que ele ocupou cargos docentes em universidades nos Estados Unidos, Canadá, Austrália, França e Reino Unido. Sua pesquisa é publicada em importantes revistas como o *Strategic Management Journal* e *Academy of Management Review*.

E ele, também, é um consultor global na área de estratégia competitiva e é membro da *Strategic Management Society*, *Academy of Management*, e *American Economic Association*. Ele faz parte dos conselhos editoriais do *Strategic Management Journal* e da *Strategic Organization*. Atualmente, Powell é Professor de estratégia na *Saïd Business School, Universidade de Oxford*, e *Fellow of Management Strategy* na *St. Hugh's College*, também da *Universidade de Oxford*. Ele leciona em cursos MBA, EMBA, doutorado e graduação e conduz seminários de Educação Executiva sobre Gestão Estratégica. Suas áreas de especialização incluem estratégia competitiva, fundamentos intelectuais da Gestão Estratégica, com destaque para Estratégia Comportamental.

Diante do exposto, exceto o estudo de caso de Erbaş (2019) e sua análise no contexto de restaurantes (ERBAŞ, 2020), não há, até o momento, outras pesquisas

que aplicam a EBD, principalmente ao setor de serviços. Percebe-se, também, que existe uma relação entre EBD com: Gestão Estratégica, Gestão do Conhecimento, Comunicação Estratégica, Inovação e Tomada de Decisão. Esses conceitos também estão ligados com a IE (UNDERWOOD, 1995; GLYNN, 1996; TRIM; LEE, 2008; VUORI, 2006; CASARTELL *et al.*, 2010; PELLISSIER; KRUGER, 2011; REGINATO; GRACIOLI, 2012; AGUIRRE, 2015).

À vista disso, o direcionamento das práticas de IE com o uso da EBD pode facilitar a incorporação de políticas estratégicas, gerar soluções mais assertivas e facilitar o processo de decisão por parte dos gestores, especialmente, dos médios gerentes (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

Nessa continuidade, o artigo de Powell (2017) é citado, segundo a base *Scopus* em acesso feito em 16 de junho de 2022, por vinte e um trabalhos: uma resenha, um artigo em conferência, dois capítulos de livro e dezessete artigos. Eles foram escritos em 2018 (oito), 2019 (mais seis), em 2020 (mais dois), em 2021 (mais três) e em 2022 (mais dois). 50% são da área de *Business, Management and Accounting*; 14,7% de *Social Sciences*; 8,8% de *Decision Sciences*, 8,8% de *Economics, Econometrics and Finance*; 5,9% de *Energy*; 2,9% de *Arts and Humanities*; 2,9% de *Computer Science*; 2,9% de *Environmental Science*; e, 2,9% de *Psychology*.

Além disso, a origem dos autores são Reino Unido (sete), Ucrânia (quatro), Estados Unidos (quatro), Brasil, Países Baixos, Polônia e Turquia (dois cada), Austrália, França, Alemanha, Hong Kong, Índia, Itália, Noruega, Peru, Eslovênia e Suécia (um cada). Mais detalhes da análise dos resultados podem ser vistos no ANEXO I – ESTATÍSTICAS DAS CITAÇÕES DE POWELL (2017). O Quadro 1 faz um apanhado desses trabalhos, começando com o que tem maior número de citações na base *Scopus* para o menor.

Quadro 1 – Apanhado dos artigos que citam Powell (2017)

Autor e ano	N.º de citações	Síntese
Zerfass <i>et al.</i> (2018)	91	Analizam criticamente a comunicação estratégica e discorrem sobre a necessidade de inseri-la na construção de estratégias organizacionais.
Makedon <i>et al.</i> (2019)	37	Propõem um modelo de apoio ao desenvolvimento sustentável da inovação em empresa de alta tecnologia.
Abatecola, Caputo e Cristofaro (2018)	36	Fazem uma resenha sobre o viés cognitivo na tomada de decisão.
Köseoglu <i>et al.</i> (2019)	14	Exploram a evolução de linhas de pesquisa de Gestão Estratégica no âmbito da Hospitalidade e Turismo.

Autor e ano	N.º de citações	Síntese
Akstinaite, Garrard e Sadler-Smith (2021)	5	Abordam a capacidade de aprendizagem de máquinas para reconhecer e analisar marcadores linguísticos de arrogância nos discursos de CEOs.
Shnayder e Van Rijnsoever (2018)	5	Analisa como funcionam as pressões externas para implementação de práticas de responsabilidade social corporativa em indústrias de necessidades básicas.
Powell (2018a)	5	Examina as origens da ausência-negligência e suas consequências para a formação de estratégias, desempenho firme e bem-estar social.
Tuncdogan e Dogan (2019)	4	Examinam a ligação entre foco regulatório e exploração – tanto no sentido de investigação, quanto no de abuso – no psicológico de gerentes individuais.
Bratnicki e Dyduch (2020)	3	Descrivem como os vieses cognitivos, ditos como uma percepção irracional da realidade, podem influenciar decisões estratégicas, que se traduzem em criação e captura de valor nas organizações.
Pylypenko <i>et al.</i> (2019)	2	Propõem um modelo estrutural para viabilizar segurança econômica estratégica nas empresas e afirmar que ela deve ser o principal objetivo da gestão.
Galpin (2018)	2	Afirma que analisar e planejar a estratégia é primordial para o sucesso das empresas e, por isso, propõe um modelo para execução estratégica em sete etapas.
Powell (2018b)	1	Defende o termo racionalidade comportamental como alternativa quando o viés cognitivo for difícil de ser minimizado no ato de <i>strategizing</i> , o qual, segundo o autor, tem duas formas: a romântica e a mercenária.
Ascher <i>et al.</i> (2018)	1	Investigam as mudanças na Gestão Estratégica com ênfase na Neuroestratégia, que recentemente apareceu na pesquisa científica como uma nova forma de avaliar e discutir a tomada de decisões na Gestão Estratégica.
Ospina e Sánchez (2022)	0	Ligam teoricamente o pensamento projetual à estratégia comportamental, utilizando resultados empíricos que relacionam três dimensões cognitivas: traços de personalidade do pensamento projetual, resistência passiva cognitiva e pensamento linear.
Barthélemy (2022)	0	Analisa evidências de uma relação significativa entre a implementação de práticas e o desempenho em organizações.
Kesharbani, Kumar e Jyoti (2021)	0	Fazem um estudo de caso sobre o crescimento contínuo dos negócios em meio à alta competição da empresa Xiaomi Índia.
Dong, Kleinsmann e Snelders (2021)	0	Explicam a vantagem competitiva das empresas do ponto de vista do <i>design</i> .
Ridei <i>et al.</i> (2019) ¹	0	Analisa a necessidade e o expediente gerencial para a formação e implementação de estratégias de inovação, de crescimento e de estabilidade nas empresas.
Carneiro (2019)	0	Discorre sobre a execução da estratégia.

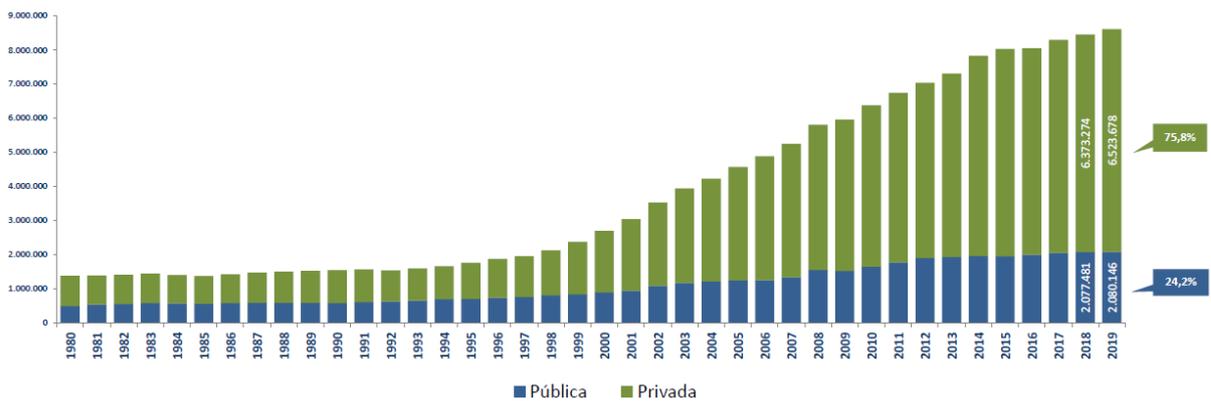
¹ Repetido duas vezes no resultado.

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir das informações da base *Scopus* (2022).

Ao analisar o Quadro 1, percebe-se que a EDB está presente nos contextos da comunicação estratégica, do desenvolvimento sustentável da inovação, da tomada de decisão, da gestão e execução estratégica, da inteligência artificial, da responsabilidade social, do conceito de ausência-negligência, dos efeitos psicológicos em gestores, da segurança estratégica, da estratégia e racionalidade comportamental, do pensamento projetual, da vantagem competitiva, e da neuroestratégia. Logo, não existe estudo que relacione explicitamente o emprego da EBD em práticas de IE, como mostrado nas pesquisas nas bases de dados, o que ajuda a justificar a realização desta dissertação.

Outro ponto a se considerar na justificativa diz respeito ao objeto de análise deste estudo. As IES privadas, segundo o MEC (2020), representam 88,4% do ensino superior brasileiro. Além disso, consoante o MEC (2020), em seu último Censo da Educação Superior, o total de alunos na graduação tem crescido intensamente desde 1998, conforme observa-se na Figura 5. A educação privada, em 2019, cresceu 2,4%, frente a 0,1% da pública, ou seja, há um aumento no número de *players* e na quantidade de vagas na rede privada, o que, conseqüentemente, aumenta a competição entre as instituições (MEC, 2020).

Figura 5 – Número de matrículas em cursos de graduação

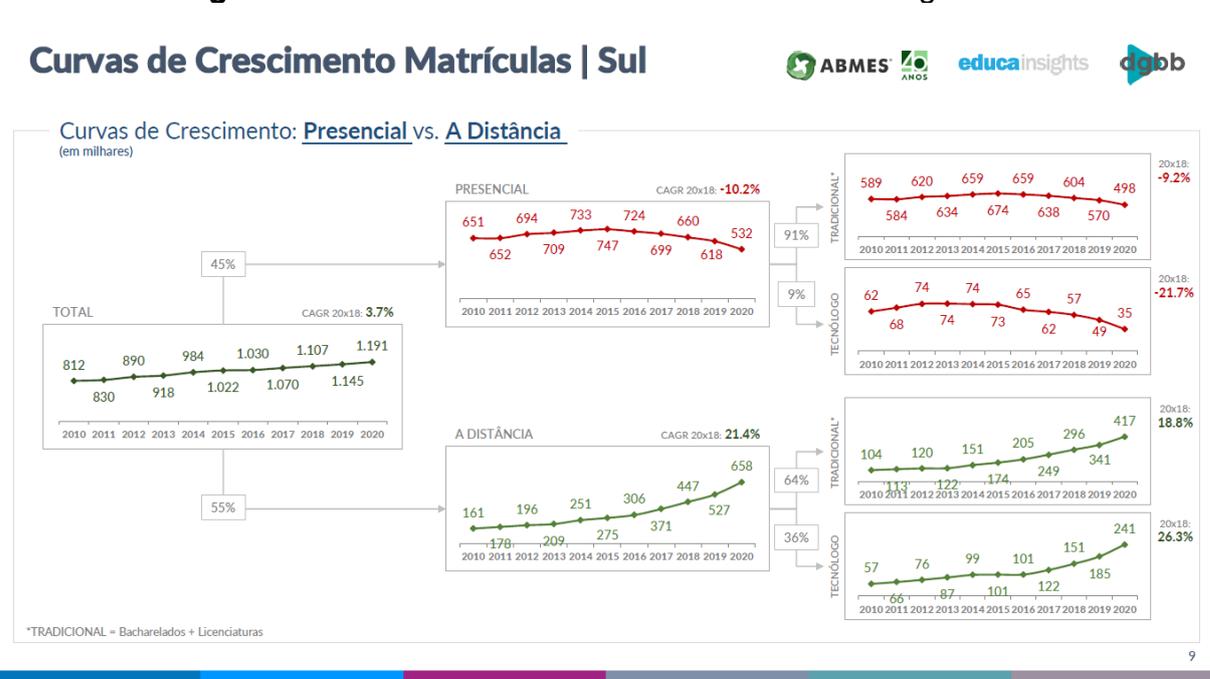


Fonte: MEC (2020).

Observando a região Sul do Brasil, apresentada na Figura 6, na qual a IES estudada está inserida, o crescimento no número de matrículas foi mais intenso. Ao analisar o Censo Observatório do Ensino Superior, realizado pela Associação Brasileira das Mantenedoras do Ensino Superior (AMBES), o número de matrículas

passou de 812 mil, em 2010, para 1,2 milhão, em 2020, ou seja, um crescimento de 47,8% (AMBES, 2022). Para efeitos de comparação, no mesmo período, o número de matrículas no Brasil cresceu 34,3% (MEC, 2020).

Figura 6 – Curvas de crescimento de matrículas: região Sul



Fonte: AMBES (2022).

Outra análise possível, a partir da Figura 6, é em relação ao crescimento do EaD no Sul que foi de 310% entre 2010 e 2020, ao passo que o ensino presencial retraiu 18,3%, acompanhado de uma redução de 10,2% na carga horária contratada (AMBES, 2020). Levando em consideração que os vinte maiores *players* do ensino EaD concentram 80,3% das matrículas no EaD e que dez são da região Sudeste (MEC, 2020), é possível inferir que uma boa parte dos estudantes do Sul estão mais interessados em cursos EaD de IES que, possivelmente, não têm suas sedes no Sul do país.

No Rio Grande do Sul a situação é ainda mais concorrida para as IES privadas. Primeiro, porque não existe nenhum *player* EaD figurando entre os vinte maiores (MEC, 2020). Segundo, porque 97,7% das IES no estado são da rede privada – no Brasil são 93,7% (MEC, 2020). Terceiro, porque de 2009 a 2019 o RS perdeu 12,34% dos seus estudantes presenciais (SEMESP, 2022). E quarto, porque ainda concentra muitos estudantes matriculados em cursos presenciais, cerca de 56% (MEC, 2020) que podem evadir ou trocar pela modalidade EaD.

Diante desse cenário, algumas perguntas surgem em relação aos cursos presenciais: como mantê-los atrativos? como reduzir a evasão? como evitar a troca para o EaD? como manter-se no mercado diante da entrada de novos *players*, especialmente os com cursos EaD? É levando em consideração essas perguntas que se acredita que práticas de IE, impulsionadas pela EBD, podem estabilizar, ou até mesmo melhorar, a competitividade dessas IES. É nesse sentido que as IES privadas têm de se adaptar rapidamente ao ambiente e utilizar seus dados, informações, conhecimento e inteligência para aumentar suas chances de sobrevivência no mercado.

É o caso da IES escolhida, que é destaque em inovação pelo *Ranking Universitário Folha*, além de estar entre as melhores do Brasil nos *rankings* do *Times Higher Education* e do *Guia do Estudante* (Site da IES. Acesso em: 18 jun. 2022). Além disso, recebeu o prêmio *Inovação em Inteligência Competitiva* da Associação Brasileira de Analistas de Inteligência Competitiva (ABRAIC). Ela possui cerca de dezessete mil alunos na graduação (88,2% no presencial e 11,8% no EaD). A graduação presencial é autogerida. Entretanto, para enfrentar a entrada de novas IES com cursos EaD, sua modalidade a distância é gerida por um grupo empresarial que concentra cursos EaD de várias universidades comunitárias do RS.

No que tange à modalidade presencial, a evasão de alunos da IES escolhida é, em média, de, aproximadamente, 10% por semestre. Nos últimos seis anos, houve uma redução de cerca de onze mil alunos ativos. Em 2016 havia vinte e seis mil alunos e em 2022 um pouco mais de quinze mil. Esse fato motivou a criação do Programa de Gestão da Permanência (PGP) que, desde sua introdução, conseguiu estabilizar o número de alunos e manter o índice de evasão controlado.

O PGP nasceu em agosto de 2019 com o objetivo de analisar somente dados da graduação presencial provenientes do ambiente interno, isto significa que não são capturados dados de outras IES, tampouco são feitas comparações. O PGP é responsável pelas práticas de IE relativas à retenção de alunos, tais como: (1) mineração e tratamento de dados para produzir informação; (2) construção de *dashboards* de *Business Intelligence* (BI); (3) desenvolvimento de relatórios gerenciais; (4) disseminação do conhecimento; (5) monitoramento de indicadores de desempenho; (6) alimentação de planilhas com dados de contato; (7) centralização das ações e campanha de marketing de retenção; entre outras.

Além disso, o PGP da Instituição, que será a unidade de análise, sistematizou, desde sua criação, muitos dados, gerou informação e proporcionou inteligência para gestores dos cursos de graduação com foco na retenção. Também, existem práticas de IE ocorrendo em outros setores da IES, como captação, pós-graduação, extensão, marketing etc.

Portanto, é imperativo que a relação entre EBD (POWELL, 2017) e IE seja estudada em maior profundidade para que IES, como a deste estudo, mantenham-se no mercado. As práticas de IE podem auxiliar gestores a tomarem decisões melhores, principalmente em mercados em que há aumento de competitividade, como o visto no setor educacional brasileiro (CASARTELL *et al.*, 2010; MEC, 2020; SEMESP, 2022; AMBES, 2022; DA SILVA CARVALHO *et al.*, 2020; WOOD JUNIOR; TRIVELLI, 2022).

1.4 ADERÊNCIA DO PROJETO À LINHA DE PESQUISA

A EBD deriva da Estratégia Comportamental, que considera aspectos cognitivos e emocionais dos gestores, e as relações sociais na prática da Gestão Estratégica (POWELL; LOVALLO; FOX, 2011). Espera-se que a relação da EBD com as práticas de IE (PELLISSIER; KRUGER, 2011; MARCHAND, 2007; HUFF, 1979) facilite os processos de inovação dentro das organizações e contribua com a competitividade. Portanto, a aderência deste estudo à Linha de Pesquisa de Inovação e Competitividade está no objetivo “estudar as dimensões relacionadas à inovação e à competitividade como fontes de crescimento, desenvolvimento e sustentabilidade das organizações” (PPGA-UCS, 2020, *on-line*). Além disso, a dimensão Processos da Linha tem maior aderência, visto que este estudo analisa os fluxos de informação, os processos de aprendizagem e, sobretudo, aspectos da Gestão do Conhecimento.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ORIGENS DA ESTRATÉGIA BASEADA EM DILIGÊNCIA

A estratégia é um amplo campo de estudo da Administração (MINTZBERG, 1990). O termo remonta à Grécia antiga, onde usava-se a palavra *Stratego* para se referir a uma espécie de general militar, a quem competia as decisões políticas de guerra (GARRIDO, 2016). Uniram-se a esse conceito, as definições de Sun Tzu, que defendia, primeiro, a criação de uma estratégia geral antes do início de uma batalha ou guerra (TZU; PIN, 2002). Esse pensamento da estratégia como algo relacionado à guerra permaneceu predominante até meados do século XX, quando William H. Newman, em 1951, escreveu o livro *Administrative action: The techniques of organization and management* que, segundo Mintzberg (1990), antecede os estudos mais relevantes na formação estratégica que datam desde a década de 1960 (MINTZBERG, 1990, p. 171).

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), a estratégia tem suas perspectivas que levam em consideração dez escolas de pensamento que se formaram ao longo desses anos de estudos. Portanto, o “campo da administração estratégica percorreu um longo caminho desde o início dos anos 1960” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 329), década em que surgiram as escolas de Planejamento, de *Design*, Empreendedora, de Aprendizado e de Configuração. Nos anos de 1970 e 1980, a literatura e a prática, inicialmente, cresceram mais lentamente, mas foram ganhando força com o passar do tempo. Nessas décadas, além da existência das escolas já mencionadas, ficaram mais visíveis as escolas de Posicionamento, Cognitiva, de Poder, Cultural e Ambiental.

Nas décadas seguintes, todas as escolas ganham importância e “tem havido atenção crescente, em especial à prática [...] bem como a pesquisas associadas à escola Empreendedora. Mas duas outras escolas realmente decolaram nos últimos anos – Configuração e Aprendizado” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 331). Essa evolução pode ser vista no Quadro 2, que mostra o avanço das publicações relacionadas a cada escola desde 1965, como ocorre a formação das estratégias, quais são e como acontecem seus processos básicos.

Quadro 2 – Escolas de pensamento, avanços das publicações, formações da estratégia, estratégia como e processos básicos

Escola	Avanço das publicações	Formação da Estratégia	Estratégia como	Processo Básico
<i>Design</i>	Origem: anos 1960 Auge: logo após 1975 Declínio: até final dos anos 1980 Retomada: desde 1990	Processo de concepção	Perspectiva planejada	Pessoal, arbitrário, deliberado
Planejamento	Origem: anos 1960 Auge: logo após 1975 Declínio: desde meados dos anos 1980	Processo formal	Planos (ou posições) decompostos	Formal, deliberado
Posicionamento	Origem: anos 1970 Auge: início dos anos 1990 Declínio: desde início dos anos 1990	Processo analítico	Posições genéricas planejadas, também manobras	Analítico, deliberado
Empreendedora	Origem: final dos anos 1960 Está em constante crescimento	Processo visionário	Perspectiva única (visão)	Visionário, intuitivo, deliberado (como guarda-chuva); as posições podem emergir
Cognitiva	Origem: final dos anos 1970 Está em constante crescimento	Processo mental	Perspectiva mental	Mental, emergente
Aprendizado	Origem: anos 1960 Está em constante crescimento, com mais força após 1990	Processo emergente	Padrões aprendidos	Emergente, informal
Poder	Origem: 1975 Está em constante crescimento	Processo de negociação	Posições e padrões cooperativos e políticos, também manobras	Conflituoso, emergente (micro), deliberado (macro)
Cultural	Origem: anos 1970 Auge: primeiro em 1975 depois nos anos 1990 Declínio: desde 2000	Processo coletivo	Perspectiva coletiva	Ideológico, coletivo, deliberado
Ambiental	Origem: final dos anos 1970 Auge: final nos anos 1990 Declínio: desde 2000	Processo reativo	Posições genéricas específicas (nichos)	Passivo, imposto, emergente
Configuração	Origem: anos 1960 Está em constante crescimento, com mais força desde os anos 1980	Processo de transformação	Quaisquer das anteriores, em contexto	Integrador, episódico, mais todos os anteriores, em contexto (deliberado para transformação)

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir das informações de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 20-21, 330, 334-335).

Nas décadas de 1960 e 1970, de acordo com Whittington (1996), a estratégia começou, por um lado, a ter contornos de planejamento que foca as “ferramentas e técnicas para ajudar os gerentes a tomarem decisões”; por outro lado, um pouco mais adiante, os “pesquisadores de política desenvolveram um novo foco, analisando os resultados organizacionais para seguir diferentes direções estratégicas” (WHITTINGTON, 1996, p. 731-732).

São anos em que, conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), nasceram as escolas prescritivas, ou seja, “mais preocupadas em como as estratégias devem ser formuladas do que em como elas necessariamente se formam” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 21). Elas são a de *Design*, a de Planejamento e a de Posicionamento. A primeira surgiu logo “nos primeiros anos”; a segunda e a terceira “nos anos 1970”, entretanto, esta última ganhou mais força nos anos 1980, “a qual desde [meados nos anos 1990] perdeu parte da sua popularidade, mas permanece altamente influente” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 21).

A partir dos anos 1980, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), outras escolas começaram a avultar: a Empreendedora, a Cognitiva, a de Aprendizado, a do Poder, a Cultural e a Ambiental. Elas são escolas descritivas, ou seja, “consideram aspectos específicos do processo de formulação de estratégias, e têm-se preocupado menos com a prescrição do comportamento estratégico ideal” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 21). Na primeira, a estratégia surge pela visão do grande líder; na segunda, usa as definições da psicologia cognitiva para explorar a mente do estrategistas; na terceira, por conta da complexidade do mundo, a estratégia deve ser formada a curtos passos, conforme a organização aprende e se adapta; na quarta, a formulação se dá através de negociações; na quinta, a estratégia está enraizada na cultura da organização, ou seja, ela surge de forma coletiva e cooperativa; na sexta, a estratégia é um processo reativo dito pelo contexto externo (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Por último, tem-se a escola de Configuração que abarca todas as maneiras de formulação de estratégia das escolas anteriores. Conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), os estrategistas dessa escola buscam integração entre “processo de formulação de estratégias, o conteúdo destas, estruturas organizacionais e seus contextos – em estágios ou episódios distintos” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 22). Portanto, a estratégia é formada de acordo com o ciclo de vida

em que está a organização, isto é, uma escola que considera as mudanças e a transformação (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Todas essas escolas influenciaram o conceito de estratégia ao longo dos anos. Por muito tempo, conforme Mintzberg e Waters (1985), a estratégia foi definida como um “padrão em um fluxo de decisões” (MINTZBERG; WATERS, 1985, p. 257). Entretanto, os autores falam em estratégia pretendida e em realizada, ou seja, o caminho entre o que foi planejado pelos gestores até sua execução, através das ações, na organização. Porém, é natural que estratégias pretendidas, algumas vezes, não sejam realizadas e que, conforme se executam as ações, novos pontos de vistas ou novas intenções podem surgir. Foi nesse sentido que Mintzberg e Waters (1985) demonstram o caminho dos tipos de estratégia: a partir das estratégias pretendidas, ou seja, “estratégias deliberadas”, algumas não são realizadas; na continuidade do processo, podem surgir estratégias não previstas, as chamadas “estratégias emergentes”; ao final, resultam-se as estratégias realizadas (MINTZBERG; WATERS, 1985, p. 257-258).

Ao encontro disso e com a intenção de demonstrar a evolução do conceito de estratégia, Bragança, Mainardes e Laurett (2015) realizaram um estudo com estudantes universitários de administração, visando a percepção deles sobre o conceito de estratégia. Dentre suas contribuições, está o Quadro 3, que apresenta a evolução do conceito ao longo do tempo e que está organizado em ordem cronológica. Não obstante, sem a pretensão de ser finito, foram inseridos no quadro outros autores para ampliar o entendimento do conceito.

Quadro 3 – Conceitos de estratégia ao longo do tempo

Autor(es)	Definição	Tipo
Barnard (1938)	Estratégia é o que importa para a eficácia da organização, seja do ponto de vista externo, em que salienta a pertinência dos objetivos face ao meio envolvente, ou do ponto de vista interno, no qual salienta o equilíbrio da comunicação dos membros da organização e a vontade de contribuir para a ação e para a realização de objetivos comuns.	Deliberada
Von Neumann e Morgenstern (1947)	Estratégia é uma série de ações realizadas por uma empresa conforme uma situação em particular.	Deliberada
Drucker (1954)	Estratégia é a análise de situação atual e de mudanças necessárias. Incorporam-se a esta análise os recursos disponíveis e os que precisam ser adquiridos.	Deliberada
Chandler (1962)	Estratégia é a fixação de objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção de ações adequadas e recursos para atingir esses objetivos.	Deliberada

Autor(es)	Definição	Tipo
Ansoff (1965)	Estratégia é um conjunto de decisões determinadas pelo mercado do produto a comercializar, crescimento objetivado, vantagens competitivas da organização e sinergia organizacional.	Deliberada
Mintzberg (1967)	Estratégia é a soma das decisões tomadas por uma organização em todos os aspectos, tanto comerciais como estruturais, sendo que a estratégia evolui de acordo com o processo de aprendizado do gestor da firma.	Emergente
Cannon (1968)	Estratégias são as decisões voltadas à realização de ações direcionadas, que são requeridas para que a empresa seja competitiva e alcance os seus objetivos.	Deliberada
Learned <i>et al.</i> (1969)	Estratégia é o conjunto de objetivos, propostas, macrodiretrizes e planos para alcançar estes objetivos, que declara em qual caminho a empresa deve seguir, ou qual é o tipo de negócio da empresa, ou ainda o que a empresa quer ser.	Deliberada
Newman e Logan (1971)	Estratégias são planos que veem o futuro e antecipam mudanças. Oferecem ações que levam a vantagens competitivas para aproveitar uma ou mais oportunidades, e são integradas na missão da organização.	Deliberada
Schendel e Hatten (1972)	Estratégia é definida como os objetivos básicos da organização, as diretrizes para orientar as ações e atingir estes objetivos, e a alocação de recursos para a organização se relacionar com seu ambiente.	Deliberada
Uyterhoeven <i>et al.</i> (1973)	Estratégia é prover direção e coesão na empresa, e é composta por diversos passos: identificar os vários perfis estratégicos, realizar uma previsão estratégica, auditar os recursos disponíveis, avaliar as alternativas de possíveis estratégias, testar a consistência das estratégias potenciais e realizar a escolha da estratégia a seguir.	Deliberada
Ackoff (1974)	Estratégia é ligada aos objetivos de longo prazo e os caminhos para conquistá-los, e que afetam toda a organização.	Deliberada
Paine e Naumes (1974)	Estratégias são macroações ou padrões de ações para o atingimento dos objetivos da empresa.	Deliberada
McCarthy <i>et al.</i> (1975)	Estratégia é uma análise do ambiente onde está a organização e seleção de alternativas que irão orientar os recursos e objetivos da organização, conforme risco e possibilidades de lucros, e viabilidade que cada alternativa oferece.	Deliberada
Glueck (1976)	Estratégia é um plano de unificação, compreensão e integração da empresa, desenhado para assegurar que os objetivos da organização serão alcançados.	Deliberada
Michel (1976)	Estratégia é a decisão sobre quais recursos devem ser adquiridos e usados para que se possam tirar proveito das oportunidades e minimizar fatores que ameaçam a consecução dos resultados desejados.	Deliberada
McNichols (1977)	Estratégia está inserida em uma formulação de políticas: ela contém uma série de decisões que refletem os objetivos básicos do negócio da organização, e de como utilizar as capacidades e recursos internos para atingir estes objetivos.	Deliberada
Steiner e Miner (1977)	Estratégia é a formulação das missões, propósitos e objetivos organizacionais básicos; políticas e programas para atingi-los; e métodos necessários para assegurar que as estratégias serão implementadas para se conseguir atingir os objetivos organizacionais.	Deliberada
Ansoff (1979)	Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação da empresa com seu ecossistema.	Deliberada

Autor(es)	Definição	Tipo
Mintzberg (1979)	Estratégia é uma mediação de forças entre a organização e seu ambiente: estabelece padrões consistentes de decisões organizacionais conforme o ambiente vivenciado.	Emergente
Hofer e Schendel (1979)	Estratégia provê sugestões de direções para a organização, que permite à empresa alcançar seus objetivos, e responder às oportunidades e ameaças do ambiente externo.	Emergente
Bracker (1980)	Estratégia tem duas características: uma análise situacional ou ambiental que determina a posição da empresa no mercado; o uso apropriado dos recursos da empresa para alcançar os seus objetivos.	Emergente
Hambrick (1980)	Estratégia é o padrão de decisões que orienta a organização em seu relacionamento com o ambiente, afeta os processos e as estruturas internas, assim como influencia no desempenho das organizações.	Emergente
Porter (1981)	Estratégia é a escolha da firma de variáveis de decisão-chave, como preço, promoção, quantidade e qualidade. A empresa, para ter bom desempenho, deve se posicionar corretamente na sua indústria.	Deliberada
Mintzberg e McHugh (1985)	Estratégia é um padrão em uma corrente de ações ou decisões. Desconsidera possibilidades de diferentes estratégias para condições ambientais diversas.	Emergente
Porter (1985)	Estratégia é um conjunto de ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e, assim, obter um retorno maior sobre o investimento.	Emergente
Fahey (1989)	Estratégia explícita como a empresa utilizará os seus recursos e capacidades para construir e sustentar as vantagens competitivas que influenciarão de forma favorável às decisões de compra dos clientes.	Deliberada
Henderson (1989)	Estratégia é, sob o enfoque emergente, o uso da imaginação e da lógica para responder ao meio ambiente de tal forma que se gere como resultante uma vantagem competitiva para a empresa.	Emergente
Ansoff e McDonell (1990)	Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização. Há quatro tipos distintos de regras: padrões pelos quais o desempenho presente e futuro da empresa é medido (objetivos, metas); regras para desenvolvimento da relação com seu ambiente externo (estratégia de produto e mercado, ou estratégia empresarial); regras para o estabelecimento das relações e dos processos internos na organização (conceito organizacional); regras pelas quais a empresa conduzirá suas atividades do dia a dia (políticas operacionais).	Deliberada
Andrews (1991)	Estratégia é o padrão de decisão em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser, assim como a natureza da contribuição econômica e não econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades.	Deliberada
Henderson (1991)	Estratégia é a busca deliberada por um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. As diferenças entre a organização e seus competidores são a base da sua vantagem competitiva.	Deliberada
Mintzberg e Quinn (1991)	Estratégia é um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e as ações sequenciais de uma organização, em um todo coeso.	Deliberada

Autor(es)	Definição	Tipo
Rumelt <i>et al.</i> (1994)	Estratégia é a definição da direção das organizações. Isso inclui assuntos de preocupação primária para o gestor, ou qualquer pessoa que busque razões para o sucesso e fracasso entre as organizações.	Deliberada
Thompson Jr. e Strickland III (1995)	Estratégia é um conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa. É o planejamento do jogo de gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho.	Deliberada
Miller e Dess (1996)	Estratégia é um conjunto de planos feitos ou decisões tomadas em um esforço para ajudar as organizações a atingirem seus objetivos.	Emergente
Porter (1996)	Estratégia significa desempenhar atividades diferentes das exercidas pelos rivais ou desempenhar as mesmas atividades de maneira diferente.	Deliberada
Whittington (1996)	Estratégia é uma 'prática' social, sobre como os praticantes de estratégia realmente agem e interagem. Da perspectiva da estratégia como prática, a questão-chave é: o que é preciso para ser um praticante de estratégia eficaz?	Emergente
Wright <i>et al.</i> (1997)	Estratégia é o conjunto de planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização.	Deliberada
Mintzberg <i>et al.</i> (1998)	Estratégia é força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente, centrando-se nas decisões e ações que surgem naturalmente. A formação da estratégia não se limita aos processos intencionais, mas pode ocorrer como um padrão de ações formalizadas ou não.	Emergente
Barney (2001)	Estratégia é a teoria da firma de como competir com sucesso. Considera também o desempenho como um fator influenciado pela estratégia, já que se pode considerar que competir com sucesso significa ter um desempenho satisfatório.	Deliberada
Farjoun (2002)	Estratégia é uma postura de ajuste e alinhamento de elementos mutuamente apoiados da organização, tais como atividades e estrutura organizacional, e elementos ambientais, como um grupo de clientes.	Emergente
Clegg <i>et al.</i> (2004)	Estratégia deve ser considerada empiricamente nos termos da etnometodologia: uma análise do que é realmente feito pelos agentes <i>in situ</i> , enquanto criação de estratégias.	Emergente
Hambrick (2004)	Às vezes, será toda a equipe de alta direção, às vezes os gerentes médios, às vezes os funcionários de nível inferior e muitas vezes as interações e dinâmicas entre todos esses grupos, que são responsáveis pelo desenvolvimento, ponderação e seleção de alternativas estratégicas. Mas serão sempre as pessoas – completas com preconceitos, esperanças, medos, fadiga, ciúmes e outras fraquezas humanas – que farão da estratégia algo mais que um esforço calculativo, tecnoeconômico.	Emergente
Jarzabkowski (2004)	O conhecimento não é algo que uma empresa tem, mas o conhecimento em ação, algo que uma empresa e seus atores fazem. Deve-se examinar a estratégia não como algo que uma empresa tem, mas como algo que uma empresa faz.	Emergente
Green <i>et al.</i> (2008)	Estratégia é um esforço coletivo promulgado por um grupo vagamente definido de atores individuais.	Emergente
Ossa (2012)	Estratégias são componentes multipropósitos a serem considerados em variados aspectos, em muitos casos fora da realidade linear enfrentada pela empresa, nos ambientes interno e externo.	Emergente

Autor(es)	Definição	Tipo
Ronda-Pupo e Guerras-Martin (2012)	Estratégia é a dinâmica da relação da empresa com o seu ambiente para que as ações necessárias sejam tomadas para atingir os seus objetivos e/ou para aumentar o desempenho por meio de uma utilização racional dos recursos.	Deliberada
Mainardes <i>et al.</i> (2014)	Estratégia é baseada em coleta e análise de dados internos e externos à empresa, além da prévia identificação das vantagens competitivas da organização, a estratégia é o conjunto de decisões da alta gestão da empresa (rumo a seguir, objetivos de médio e longo prazos, estrutura necessária, mobilização de toda a organização, missão e visão da empresa) que leva ao desenvolvimento de práticas internas, planos de ação, políticas e diretrizes, que objetivam melhorar a relação da organização com seu ambiente externo, orientando-a para o mercado. Isso resulta em conquista e manutenção de clientes, levando a organização ao sucesso.	Deliberada
Kenworth e Verbeke (2015)	A disciplina científica da Gestão Estratégica aborda o estabelecimento e a busca das metas de longo prazo de uma empresa, bem como as formas pelas quais os líderes ou gerentes empresariais respondem – e moldam – às forças ambientais e orquestram os recursos internos.	Deliberada
Ertek <i>et al.</i> (2017)	A perspectiva baseada no conhecimento da Gestão Estratégica refere-se à forma de combinação de recursos, uma função essencial de uma empresa. Além disso, esses recursos estão ligados à cultura e identidade, políticas, sistemas, documentos e funcionários e são considerados socialmente complexos, e os ativos associados têm a capacidade de produzir vantagens a longo prazo.	Emergente
Knight, Paroutis e Heracleous (2018)	O processo estratégico é como um fluxo de atividades mediado materialmente, no qual os estrategistas realizam tarefas utilizando materiais, tais como <i>slides</i> de <i>PowerPoint</i> , brinquedos, planos, ferramentas estratégicas populares e apresentações em lousas.	Emergente
Khalifa (2020)	Estratégia, apresentada como um núcleo coeso de orientação de decisões, é a teoria em evolução de uma organização de vencer desafios de alta performance através da criação de poder, uso de recursos e oportunidades em ambientes incertos.	Deliberada

Fonte: Adaptado de Bragança, Mainardes e Laurett (2015, p. 78-81).

Ao analisar o Quadro 3, percebe-se o processo de evolução do conceito de estratégia ao longo de quase um século. Além disso, nota-se que há duas direções: por um lado, estão os conceitos mais ligados à estratégia deliberada, em que as organizações definem objetivos e utilizam-se de ferramentas para atingi-los; por outro, estão os que se conectam mais com a estratégia emergente, ou seja, como um fenômeno social, positivista, feita por pessoas (praticantes), ou seja, uma visão prática da estratégia (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). Cabe ressaltar que o tipo dos conceitos se deu tão-somente pela análise do que consta do Quadro 3. Sendo assim, é necessário fazer um estudo bibliométrico para aprofundar a análise, o qual não é o objetivo deste trabalho.

Portanto, de acordo com Whittington (2004), há duas agendas para os estudos sobre estratégia: a sociológica e a gerencial. Aquela está relacionada aos estudos

pioneiros de estratégia de Chandler – que inspirou os primeiros doutores em estratégia de *Harvard*. Este grupo estava preocupado com o progresso e o desempenho de empresas ao redor do mundo e compreendia que a estratégia era uma prática social (WHITTINGTON, 2004). A outra está ligada mais às ferramentas de planejamento estratégico prático, descritas por Ackoff, Ansoff, Drucker e Steiner (WHITTINGTON, 2004).

Até os estudos desenvolvidos por Michael Porter, o aspecto cognitivo humano era pouco relacionado ao campo da estratégia, que ficava em um âmbito mais macro. Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) mencionam que a pesquisa da estratégia, antes de Porter, “normalmente tem permanecido no nível macro das empresas e mercados, reduzindo a estratégia a algumas variáveis casualmente relacionadas, nas quais há poucas evidências de ação humana” (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007, p. 6). A escola Cognitiva, como já visto, surgiu apenas no início dos anos 1980 e havia duas alas: (1) objetiva, “mais positivista, [que] trata o processamento e a estruturação do conhecimento como um esforço para produzir algum tipo de visão objetiva do mundo”; (2) subjetiva, em que a “estratégia é uma espécie de interpretação do mundo” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 150).

Portanto, há relação da EBD com: (1) a agenda sociológica, apesar de se amparar em alguns pontos com a gerencial – principalmente no sentido de fornecer um método de aplicação da Estratégia Comportamental; (b) a escola Cognitiva, sem descartar que há influência de outras escolas; e (c) as alas objetiva e subjetiva, pois fornece um método objetivo de aplicação, mas leva em consideração aspectos subjetivos do estrategista. “A tomada de decisões estratégicas exige que os executivos façam julgamentos sobre benefícios e custos que chegam em diferentes momentos no tempo. Os problemas surgem porque os indivíduos tendem a ser mais impacientes do que o prescrito em modelos racionais de decisão” (POWELL; PUCCINELLI, 2012, p. 208).

Como já referido, a EBD deriva da Estratégia Comportamental. Powell, Lovallo e Fox (2011, p. 1369-1370) sistematizaram seu conceito e admitiram que não é uma nova ideia. A ligação de Estratégia com Psicologia, de acordo com Powell, Lovallo e Fox (2011), tem sido estudada, desde a década de 1980, em diferentes trabalhos sobre decisão comportamental, em pesquisas sobre cognição e *sensemaking* até a relação das emoções no ambiente organizacional (POWELL; LOVALLO; FOX, 2011, p. 1769).

É nesse ambiente conceitual que Powell, Lovallo e Fox (2011) acreditam que “chegou o momento de um novo começo na Estratégia Comportamental” (POWELL; LOVALLO; FOX, 2011, p. 1369) e mencionam três razões que justificam tal posicionamento: (1) a Gestão Estratégica não acompanhou a relação comportamental nos estudos econômicos e financeiros; (2) a teoria da Gestão Estratégica carece de fundamentação psicológica adequada e, até então, aposta na heterogeneidade das organizações, pois “as empresas homogêneas têm um desempenho homogêneo, portanto, uma empresa não pode vencer imitando seus concorrentes” (POWELL, 2017, p. 166); e (3) os movimentos acadêmicos oferecem novas oportunidades para a fusão da Psicologia com a Estratégia (POWELL; LOVALLO; FOX, 2011).

Essa perspectiva é compartilhada com Hodgkinson e Healey (2011, p. 1501), os quais refletem sobre o deslocamento dos estudos sobre Gestão Estratégica de uma análise do ambiente externo da organização para um foco em seus recursos e capacidades internas, com especial atenção aos processos cognitivos e comportamentais. Gavetti (2012) também contribui com esta leitura, ao mencionar dois trechos das obras de Schumpeter, as quais sugerem “que os agentes econômicos não precisam receber um *status quo* cognitivamente definido. Ao invés disso, eles podem gerenciar – questionar, esticar e mudar – representações mentais compartilhadas da realidade e agir sobre elas” (GAVETTI, 2012, p. 267-268). Logo, é possível administrar essas estruturas cognitivas e buscar formas diferentes de pensar, e as empresas, que são superiores nesta tarefa, serão recompensadas mais generosamente do que aquelas que são superiores apenas em um jogo mental incremental (GAVETTI, 2012).

Reitzig e Sorenson (2013) analisaram o viés cognitivo de funcionários de um departamento de uma multinacional de bens de consumo e constataram que eles são tendenciosos a ideias que pertencem aos seus colegas de departamento, o que implica no desempenho da empresa. Então, o comportamento das pessoas é parte indissociável da formulação de estratégias – principalmente quando considerada a estratégia *bottom-up* dos estudos da Estratégia como Prática (ANDERSEN, 2004) – e afetam a performance das organizações.

Powell (2014) defende o retorno do “personalismo” aos estudos de Gestão Estratégica e considera que a “Gestão Estratégica é 75% pessoal e 25% impessoal”, além de afirmar que “a Gestão Estratégica é uma atividade muito humana, conduzida pelas pessoas, através das pessoas e para as pessoas” (POWELL, 2014, p. 201).

Maitland e Sammartino (2015) pesquisaram como a heurística pode ser uma ferramenta cognitiva para que as pessoas tomem decisões estratégicas em ambientes dinâmicos e incertos. Os resultados indicam que pessoas mais experientes, como por exemplo, os médios gestores, constroem um ambiente estratégico mais próximo dos cenários reais, uma vez que suas heurísticas são mais claras e assertivas (MAITLAND; SAMMARTINO, 2015).

Artinger e Powell (2016) analisaram os fatores psicológicos que levam a maioria dos empreendedores a falharem em seus negócios em menos de cinco anos. Os dados mostram que um fator psicológico, o excesso de confiança na tomada de decisão, levaram ao desmonte de seus negócios (ARTINGER; POWELL, 2016). Esse estudo enriquece a literatura que aponta a atuação do comportamento humano na formulação das estratégias. Já Levine, Bernard e Nagel (2017), através de um estudo em que examinaram duas capacidades cognitivas (habilidade analítica e IE) em gestores, apontam que a IE é a capacidade cognitiva que as empresas necessitam para superar a concorrência, afirmando que empresas que consideram essas habilidades têm desempenho superior (LEVINE; BERNARD; NAGEL, 2017). Nesse sentido, a próxima seção associa a EBD a suas origens e explica o método, além de descrever os estudos mais recentes que o levam em consideração.

2.2 A ESTRATÉGIA BASEADA EM DILIGÊNCIA DE POWELL

A Estratégia baseada em Diligência “valoriza dados, medição e perseverança comportamental acima de ambições estratégicas em larga escala, como transformação da indústria e vantagem competitiva sustentada” (POWELL, 2017, p. 164). Para reforçar esse contexto, o autor exemplifica com duas situações diferentes: a síndrome do xadrez e os escaladores do Monte Everest. O primeiro ocorre quando as empresas acreditam que o “objetivo da estratégia é analisar e escolher movimentos estratégicos” (POWELL, 2017, p. 164), como no jogo de xadrez. Essa situação é falha porque diferentemente do ambiente competitivo das organizações, os jogadores de xadrez pensam antes de fazer o movimento. Já na outra situação, os escaladores “devem considerar a execução da estratégia, tanto durante a escalada como enquanto planejam a escalada” (POWELL, 2017, p. 165).

Além disso, conforme Sibony, Lovallo e Powell (2017), a presença de termos como “cognição, psicologia, comportamento e emoção tiveram um aumento de 145%” nos resumos de artigos publicados, entre 2010 e 2016, no *Strategic Management*

Journal relacionados com estratégia (SIBONY; LOVALLO; POWELL; 2017, p. 5-6). É estratégia porque “permeia todos os aspectos da estratégia organizacional, desde a definição de metas e formação de estratégias até a alocação de recursos e a execução diária” (POWELL, 2017, p. 164).

O método combina elementos dos processos seguidos por empresas como *Concha y Toro* e *Mars*, juntamente com estruturas que Powell desenvolveu de forma independente ao longo do tempo (POWELL, 2017, p. 169). O método não tem como foco empresas que objetivam o lucro e pode ser empregado em organizações governamentais, em instituições sem fins lucrativos, bem como em economias desenvolvidas e emergentes. Ele é descrito em cinco dimensões: Atividades, Capital Estratégico, Prioridades, Dinâmica e Medição, os quais são descritos a seguir.

2.2.1 Atividades fundamentais

De acordo com Powell (2017), a unidade de análise na EBD é a atividade. Como discorre em seu trabalho, Powell (2017) salienta que atividades são realizadas por pessoas. Por isso, as atividades são observáveis (começando por quem as executa), mensuráveis e gerenciáveis, isto é, não são ativos intangíveis ou não observáveis, pois há interação humana (POWELL, 2017). Para além disso, cada domínio de atividade humana está relacionado a uma estrutura de desempenho competitivo, ou seja, uma função de desempenho que determina se a pessoa tem sucesso ou falha.

Essa função não é determinada pelos participantes e sim pelas regras do jogo – por exemplo, enquanto adaptam-se a ambientes acidentados (LEVINTHAL, 1997), ou em outras palavras, pelo mercado competitivo –, que determinam quais atividades têm sucesso e quais sofrem punição. Na maioria das vezes, os gestores descobrem as atividades de sucesso por experiência, aprendizado e tentativa e erro (POWELL, 2017).

A função de desempenho é formada por atividades fundamentais, cruciais para o sucesso competitivo. E são os executivos que descobrem as atividades que impulsionam o desempenho da organização e quais são importantes. Portanto, para iniciar uma EBD, os gestores têm de ter esclarecidas as metas a serem perseguidas e uma definição do negócio. Isso posto, as seguintes questões devem ser feitas para identificar as atividades fundamentais: (1) “Quais são as atividades fundamentais que impulsionam o sucesso no negócio?”; e (2) “De acordo com as metas e definições

estabelecidas para o projeto, que atividades serão realizadas e dominadas com comprometimento?” (POWELL, 2017, p. 170).

Logo, as atividades fundamentais devem atingir dois critérios: “estarem ligadas ao desempenho da empresa”; “serem mensuráveis, monitoráveis e passíveis de alocação de recursos” (POWELL, 2017, p. 170). Powell (2017) esclarece que um conjunto de cinco ou seis atividades devem surgir como fundamentais, duas ou três internas, e duas ou três externas (POWELL, 2017; ERBAŞ, 2019). Para tanto, Powell (2017) traz como exemplo duas atividades: “gerenciar a cultura interna” como uma interna e “servir clientes” como uma externa (POWELL, 2017, p. 170).

2.2.2 Capital estratégico

As capacidades da organização em suas atividades fundamentais são suas funções de desempenho. A forma como elas se relacionam entre si dita o sucesso do negócio. Essa relação pode ser aditiva, multiplicativa ou por elos, e cria seu Capital Estratégico Total (CET), ou seja, a capacidade total da empresa em suas atividades fundamentais (POWELL, 2017, p. 171). Para exemplificar, Powell (2017) descreve como as funções de desempenho funcionam. Suponha uma organização (A) que tem duas atividades fundamentais: Fazer (F) e Vender (V). Sua concorrente, a empresa (B), também possui as mesmas atividades. Os executivos distribuem uma escala de dez pontos, em que zero denota nenhuma capacidade, e dez, total domínio, entre as atividades, conforme mostrado no Quadro 4. A função de desempenho pode ser: (1) aditiva, quando se somam os pontos; (2) multiplicativa, quando se multiplicam os pontos; (3) com o elo mais fraco, quando se leva em consideração a atividade com menor capacidade; ou (4) com o elo mais forte, quando se leva em consideração a atividade com maior capacidade. O CET de cada função de desempenho é demonstrado no Quadro 4.

Quadro 4 – Atividades fundamentais, pesos e CET

Atividade	Empresa (A)	Empresa (B)
Fazer (F)	2	6
Vender (V)	8	4
(1) CET Aditiva	10	10
(2) CET Multiplicativa	16	24
(3) CET Elo mais fraco	2	4
(4) CET Elo mais forte	8	6

Fonte: Adaptado de Powell (2017, p. 173).

Quando se considera a função aditiva, existe um empate no CET de ambas as empresas. Mesmo que os executivos decidam melhorar o desempenho da atividade mais fraca, seu CET não terá uma melhora significativa em relação à outra. O mesmo ocorre com as atividades de elo mais fraco e mais forte. Nessa perspectiva, a função multiplicativa pode mudar o cenário de competitividade entre as empresas (A) e (B), pois leva em consideração um princípio equilibrado das capacidades de cada atividade. Por exemplo, se os gestores da empresa (A) alocarem recursos para melhorar a capacidade de Fazer (F) em um ponto, seu CET subirá para vinte e quatro, equalizando sua competição com a empresa (B).

Entretanto, utilizar um método equilibrado de distribuição das capacidades pode ser difícil para os gerentes, que preferem, geralmente, apostar suas fichas em atividades que dominam (POWELL, 2017, p. 174). A propósito, esse efeito é chamado de “maldição do conhecimento” (CAMERER; LOEWENSTEIN; WEBER, 1989), em que os gestores se sentem mais confortáveis ao tomar decisões em área que têm afinidade. Nesse caso, os gestores da empresa (A) alocariam recursos para incrementar Vender (V), ou seja, atribuindo-a um peso nove, o que resultaria em um CET, usando a função multiplicativa, de dezoito pontos, ficaria ainda abaixo de sua concorrente.

2.2.3 Prioridades

Powell (2017) menciona duas heurísticas – que o autor as trata como reduções das conclusões constantes do apêndice A (Alocando Recursos às Atividades) do artigo, para facilitar a intuição gerencial (POWELL, 2017) – que auxiliam os gestores a priorizarem a distribuição de recursos entre as atividades fundamentais. Heurística (1) os gestores devem alocar recursos para atividades fundamentais em proporção às suas prioridades relativas; Heurística (2) os gestores devem alocar recursos acima do normal para qualquer atividade em que a empresa tenha baixa capacidade em relação à sua prioridade.

As prioridades relativas nada mais são do que a distribuição de pontos, utilizando uma escala de zero a dez, em que zero é nenhuma prioridade e dez a maior prioridade, entre as atividades fundamentais. Por exemplo, os gestores da empresa (A) determinaram uma prioridade relativa de cinco (0,5), tanto para Fazer (F), quanto para Vender (V). Assim, utilizando a Heurística (1) 20% dos recursos devem ir para (F) e 80% para (V).

Entretanto, utilizar a Heurística (2) pode ser mais difícil para os gerentes, justamente porque a atenção deles está direcionada para as atividades que dominam ou as mais fortes. Portanto, mais uma vez, há a influência da “maldição do conhecimento” (CAMERER; LOEWENSTEIN; WEBER, 1989) ou do “viés de confirmação” (GILBERT; KRULL; MALONE, 1990; POWELL, 2017), que é a tendência de buscar informações que confirmam uma hipótese. Portanto, a Heurística (2) é aconselhada, conforme Powell (2017), para empresas que não medem ou monitoram suas atividades fundamentais ou estão iniciando esse processo (POWELL, 2017, p. 175; ERBAŞ, 2019, p. 218).

Nesse sentido, a Heurística (2), por exemplo, na empresa (B) indicaria uma alocação de recursos maior para Vender (V), pois essa atividade está dois pontos aquém da sua prioridade, que é Fazer (F). Suponha-se que o gestor da empresa (B) determine prioridade relativa quatro (0,4) para Vender (V) e seis (0,6) para Fazer (F), ou seja, os recursos iriam para aquela atividade que tiver uma capacidade relativa menor que sua prioridade, ou seja, Vender (V). No Quadro 5, estão ilustrados os exemplos.

Quadro 5 – Atividades fundamentais, capacidades e prioridades

Atividade	Empresa (A)			Empresa (B)		
	C ²	CR ³	PR ⁴	C ²	CR ³	PR ⁴
Fazer (F)	2	0,2	0,5	6	0,6	0,4
Vender (V)	8	0,8	0,5	4	0,4	0,6
TOTAL	10	1	1	10	1	1

Fonte: Elaborado pelo Autor como informações fornecidas por Powell (2017).

Powell (2017) aconselha os gestores a utilizarem a função de desempenho multiplicativa em conjunto com a Heurística (2) para produzir um maior CET. Ele argumenta que alavancar pontos de uma atividade mais fraca é mais fácil e mais barato do que de uma atividade prioritária. E com o uso da função multiplicativa, um ponto a mais na atividade de menor desempenho pode aumentar consideravelmente seu CET (POWELL, 2017, p. 175-176).

² C = Capacidade

³ CR = Capacidade Relativa

⁴ PR = Prioridade Relativa

2.2.4 Dinâmica

Ao determinar a alocação de recursos, os gestores devem buscar discrepâncias entre a prioridade das atividades e as capacidades existentes (POWELL, 2017, p. 176). Essa dinâmica é que fornece válvulas para a execução da EBD, o que é demonstrado no Quadro 6.

Quadro 6 – Capacidade relativas e prioridades

Atividade fundamental	Capacidade	Capacidade relativa	Prioridade relativa	Capacidade < Prioridade?
Desenvolvimento de produtos	4	0,14	0,20	Sim
Aumento de produtividade	8	0,29	0,15	Não
Desenvolvimento de cultura	3	0,11	0,25	Sim
Marketing para consumidores	8	0,29	0,10	Não
Relacionamento com revendedores	5	0,18	0,30	Sim
SOMA	28	1	1	

Fonte: Adaptado de Powell (2017, p. 177).

Como se observa no Quadro 6, cujos dados são de uma empresa hipotética, as atividades fundamentais de Desenvolvimento de Produtos, Desenvolvimento de Cultura e Relacionamento com Revendedores têm capacidade relativa menor que a prioridade relativa. Portanto, conforme Powell (2017) sugere, e diante dessas discrepâncias, são essas atividades que devem ser consideradas para uma maior alocação de recursos (POWELL, 2017), ou seja, devem receber maior zelo e atenção na execução.

Além disso, o autor afirma que a EBD “incentiva a inovação de capacidades, levando os executivos a monitorar as fronteiras do avanço delas em seu setor e fornecendo métodos e medidas para avaliar os impactos das novas tecnologias e práticas de negócios” (POWELL, 2017, p. 177). Assim, a EBD induz conexões estratégicas concretas e baseadas em evidências “que conectam as posições de mercado aos desafios dinâmicos de colocá-las em prática” (POWELL, 2017, p. 177-178).

2.2.5 Medição

Powell (2017) escreve que a EBD requer sistemas de medição de desempenho das atividades fundamentais. Para colocar em prática esses sistemas, as empresas

devem elencar, da mesma forma que fizeram com as atividades fundamentais, subatividades relacionadas às atividades fundamentais. Por exemplo, no caso da empresa hipotética apresentada no subcapítulo Dinâmica, a atividade fundamental de Desenvolvimento de Produtos pode estar relacionada a Pesquisar Novas Tecnologias, Buscar Ideias de Clientes, Desenvolver Protótipos e Aplicar Testes-Piloto com Clientes (POWELL, 2017). Desse modo, segundo Powell (2017), os gerentes teriam cerca de vinte subatividades para acompanhar a execução e controlar melhor o desempenho das atividades fundamentais.

Diante do exposto, é notório que a estratégia é imprescindível para o sucesso dos negócios. Como visto, ela é executada por pessoas e, portanto, deve-se considerar a psique e o viés cognitivo em que elas estão sujeitas, o que a EBD faz. Porém, o ato de fazer estratégia – *strategizing* (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007) – necessita de fontes confiáveis de informação para tomada de decisão (POWELL, 2011). Para Galpin (2018), “os gerentes gastam 80% de seu tempo tentando obter 20% mais informações, portanto, 80% de informações são suficientes para decidir, implementar e ajustar” (GALPIN, 2018, p. 39).

Dessa forma, a gestão da informação através de um serviço de inteligência pode ser um grande trunfo para execução estratégica (CARNEIRO, 2019). Conforme Zerfass *et al.* (2018), “para resolver problemas estratégicos – navegar no ambiente complexo – requer um ‘jogo livre’ de inteligência” (ZERFASS *et al.*, 2018, p. 495). Para entender melhor o papel da inteligência na estratégia, o próximo capítulo discorre sobre o assunto.

2.3 INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA

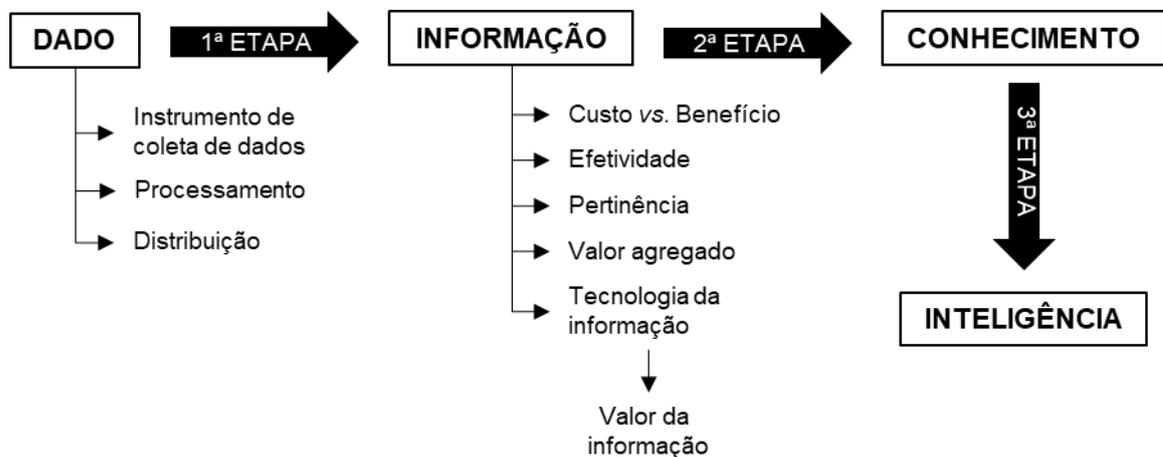
Inteligência, de acordo com Calof e Wright (2008), tem uma história antiga e rica. Existem relatos de seu uso há mais de dois mil anos, principalmente na estratégia militar (TZU; PIN, 2002). O uso do termo tem ocorrido, ao longo desse tempo, em diversas outras áreas como política, comércio, segurança, pelo menos até a metade do século XX (LÓPEZ-ROBLES *et al.*, 2020). Prescott (1995) destaca a amplitude do termo e afirma que “o tema da inteligência é vasto. Em qualquer artigo seria impossível descrever a história do campo da inteligência, que tem suas raízes no campo militar” (PRESCOTT, 1995, p. 38). Kent (1965) diz que inteligência é o conhecimento necessário para a segurança nacional, conceito ainda ligado à área militar, mas já associado ao conhecimento. O autor vai além e afirma que a inteligência é um

processo e consiste em duas operações: (1) de monitoramento; e (2) de pesquisa (KENT, 1965, p. 4).

Já na década de 1970, Huff (1979) sugeriu um Sistema de Inteligência Estratégica como suporte no fornecimento de informações para a alta direção das empresas (HUFF, 1979, p. 187). Thietart e Vivas (1981) defendem que a principal tarefa da atividade de inteligência é “avaliar o ambiente estratégico e assegurar um fluxo contínuo de informações entre o ambiente e a organização” (THIETART; VIVAS, 1981, p. 16). Diante disso, sua relação com o mundo das organizações ficou mais evidente com a obra de Eells e Nehemkis (1984), que definiram inteligência como “o produto da coleta, avaliação, análise, integração e interpretação de todas as informações disponíveis que possam afetar a sobrevivência e o sucesso da empresa” (EELLS; NEHEMKIS, 1984, p. 75).

Tjaden (1996) demonstrou, através de um esquema, como resulta a inteligência de uma organização. Na Figura 7, uma releitura de Tjaden (1996), feita por Tarapanoff, Araújo Júnior e Cormier (2000), mostra as etapas da geração de conhecimento e inteligência em uma organização.

Figura 7 – Etapas da geração de conhecimento e inteligência



Fonte: Adaptado de Tarapanoff, Araújo Júnior e Cormier (2000, p. 91).

Porém, a associação de inteligência e negócios tem criado vários nomes ao longo dessas décadas: *Competitive Intelligence*, *Business Intelligence*, *Strategic Intelligence*, *Marketing Intelligence*, *Intelligence Economique* (FACHINELLI *et al.*, 2013, p. 180). Entretanto, segundo Fachinelli *et al.* (2013), existe uma convergência nos conceitos e campo para ampliá-los, diante do volume de dados produzidos e que necessitam de interpretação para tornarem-se informação. A terminologia que será

adotada nesse projeto será Inteligência Estratégica (IE), pois sua aderência à prática corporativa é mais fidedigna e palpável para os gestores.

Então, desde a década de 1990, autores têm pesquisado sobre IE na área de Negócios, Administração e Contabilidade. Underwood (1995) defende a mudança do modelo de análise competitiva para um modelo que adote a IE. Para tanto, alguns requisitos devem ser atingidos: (a) “mudar o modelo estratégico de histórico-simples para futuro-complexo”; (b) “mudar a organização de resistente à mudança para agressiva à mudança”; e (c) “criar um SIE projetado para maximizar o desempenho e a rentabilidade” (UNDERWOOD, 1995, p. 17). Portanto, a IE deve servir para um ambiente competitivo complexo e para facilitar mudanças rápidas no modo de execução estratégica.

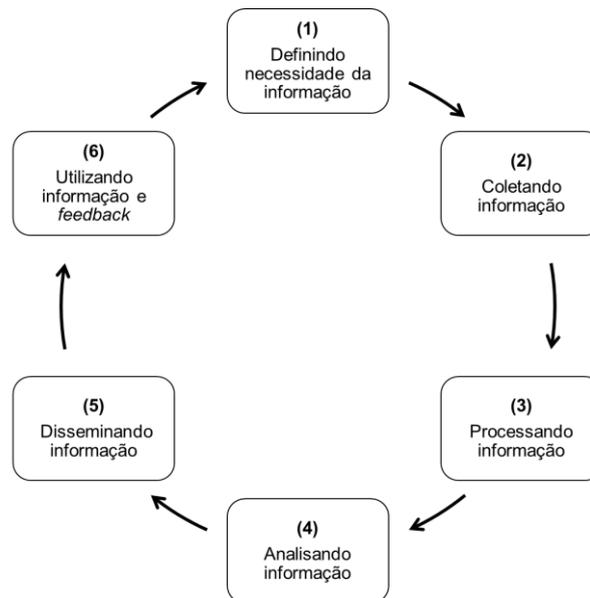
Nesse contexto, Glynn (1996) propõe um *framework* que relaciona tipos e níveis de inteligência, mediados por fatores contextuais, com as duas etapas do processo de inovação organizacional: iniciação e implementação. A autora vai além e afirma que a inteligência está “embutida nas organizações, operando tanto através de agentes individuais quanto de sistemas institucionalizados” que dão origem à inovação organizacional, ou seja, a inovação organizacional “é baseada em inteligências individuais e organizacionais, que são moderadas por fatores contextuais” (GLYNN, 1996, p. 1082). Assim, inovação e IE são conceitos que se complementam.

Trim e Lee (2008) afirmam que a Inteligência Competitiva desempenha um papel central no processo de tomada de decisões de IE, e pode facilitar o compartilhamento de conhecimento no seio das organizações. Para tanto, a operacionalização da IE “requer que os profissionais de Inteligência Competitiva, sob a gestão de um gerente sênior, assumam a responsabilidade de coordenar assuntos relacionados à coleta, análise, interpretação, disseminação e, o mais importante, o desenvolvimento de cenários futuros” (TRIM; LEE, 2008, p. 738). Dessa maneira, para esses autores, a IE é a Inteligência Corporativa, uma inteligência institucionalizada, ligada à estratégia corporativa, que recebe e alimenta de informações diversos setores dentro da organização, sendo a Inteligência Competitiva o braço principal (TRIM, 2001).

A conexão entre Inteligência Estratégica e Competitiva também é abordada por Calof e Wright (2008), ao apontarem que existem três perspectivas para os conceitos: (1) “do ponto de vista do praticante”; (2) “do ponto de vista da academia”; e (3) “do ponto de vista interdisciplinar” (CALOF; WRIGHT, 2008, p. 719). Nessa última

perspectiva, fala-se em Tópicos-chave de Inteligência (em inglês, KITs). Vuori (2006) discorre sobre uma metodologia, representada na Figura 8, que pode auxiliar gestores a definirem seus KITs. Antes de qualquer prática de IE, é necessário fazer uma reflexão sobre a qualidade da informação e, além disso, “é importante reconhecer a diferença entre desejos e necessidades devido aos custos de coleta, processamento, análise e divulgação das informações” (VUORI, 2006, p. 4).

Figura 8 – Modelo genérico de processo de IE



Fonte: Adaptado de Vuori (2006, p. 3).

Essa análise da qualidade da informação torna-se ainda mais urgente diante do avanço do desenvolvimento de novas tecnologias e da conectividade, já que está acontecendo um crescimento explosivo de dados disponíveis (XU; KAYE, 2007; CUKIER, 2010). Esse aumento na criação de dados tem revelado, pelo menos, duas facetas: (1) “os sistemas computadorizados em formação são inadequadamente implementados em nível corporativo para a entrega de informações estratégicas”; e (2) “os gerentes seniores que vão *on-line* sempre se sentem sobrecarregados com o excesso de dados ao invés de informações significativas e acionáveis” (XU; KAYE, 2007, p. 37). Além disso, motivou o cunho da palavra *Big Data* (CUKIER, 2010) para se referir à superabundância de dados.

Diante do exposto, a Gestão da Informação (GI) é necessária para manejar o volume de informações. Isso foi detectado por Casartell *et al.* (2010) ao examinarem as práticas de IE em IES. Os autores afirmam que, embora o conceito de IE seja

menos difundido que o de Inteligência Competitiva, “a IE mostra-se mais adequada a apoiar modelos de gestão no Ensino Superior, visto que a Inteligência Competitiva está mais direcionada às análises de informações de caráter mercadológico” (CASARTELL *et al.*, 2010, p. 185). Os resultados do estudo “destacam a importância de trabalhar a cultura da IES na Gestão de Informações no sentido de uma maior eficácia no trabalho de IE, bem como a importância da gestão por indicadores para contribuir para o aprimoramento desse processo” (CASARTELL *et al.*, 2010, p. 183).

Em consonância com Vuori (2006) e Casartell *et. al.* (2010), Pellissier e Kruger (2011, p. 609) afirmam que “a Inteligência Estratégica tem a informação como base” e que a IE está induzindo uma mudança radical na forma como se conduzem os negócios devido à “diminuição das barreiras comerciais e aos desenvolvimentos fundamentais nas tecnologias de comunicação, informação e transporte” (PELLISSIER; KRUGER, 2011, p. 612).

Diante disso, os dados coletados, após adição de significado, se transformam em informação, que, analisada, se torna uma inteligência acionável, ou seja, a IE “é composta de diferentes fontes de dados, incluindo Inteligência Empresarial interna, Inteligência Competitiva externa e conhecimento dos funcionários e da organização” (PELLISSIER; KRUGER, 2011, p. 622). Em contraste, Levine, Bernard e Nagel (2017) defendem que a IE é somente o “olhar para fora: focalizada externamente na compreensão e antecipação dos outros, especialmente dos concorrentes” (LEVINE; BERNARD. NAGEL, 2017, p. 2392), ou seja, uma contradição ao cuidado minucioso pregado pela EBD às atividades fundamentais.

Apesar de haver ponto de vistas diferentes em relação à IE, o foco deste trabalho será a IE proveniente do ambiente interno, embora este Autor entenda que ambas as origens – interna e externa – de dados “devem ser combinadas para fornecerem aos tomadores de decisão organizacional uma inteligência precisa na qual basear suas decisões” (PELLISSIER; KRUGER, 2011, p. 622). Deve-se tomar cuidado quando se opta a analisar única e demasiadamente os competidores. Gilad (2011) traz uma analogia que pode ser bem representativa atualmente: “embora a observação de pássaros possa ser um *hobby* interessante para alguns, é preciso não o fazer no meio de uma rodovia movimentada” (GILAD, 2011, p. 6).

Logo, diante da turbulência e do aumento de concorrência enfrentados em vários mercados, além da imitação rápida de processos de administração e de produção, segundo Gilad (2011), a análise de competidores deve ser executada com cautela, o

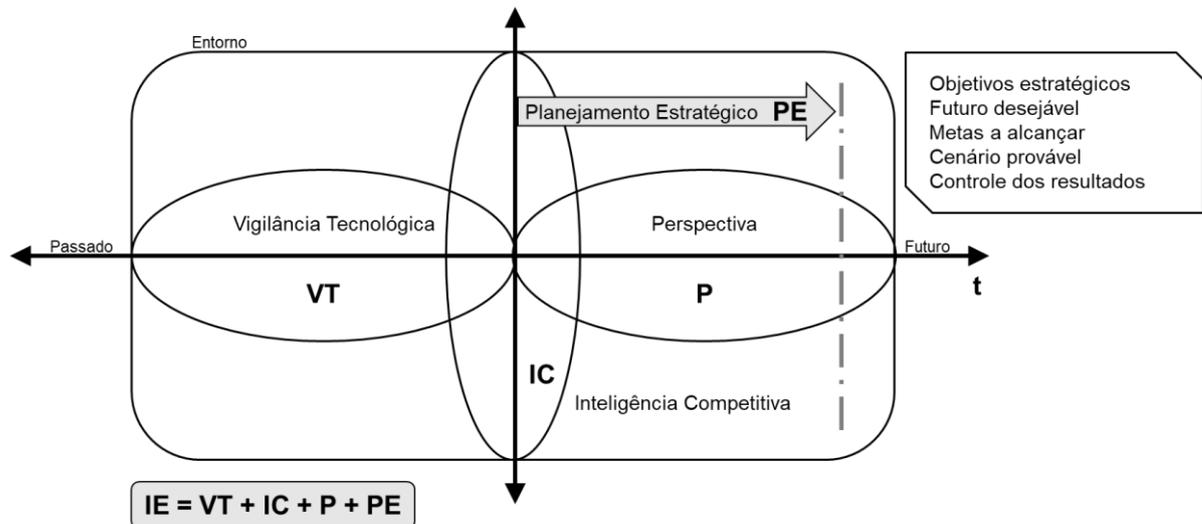
que acaba convergindo com a EBD, que defende zelo e foco nas atividades fundamentais. E está cada vez mais evidente que a vantagem competitiva nasce dentro da empresa (PRESCOTT; MILLER, 2002; STAREC; GOMES; CHAVES, 2005; FLUD, 2007; MARCIAL, 2011; POWELL, 2017; LÓPEZ- ROBLES *et al.*, 2020; CALOF, 2020; KÖSEOGLU; YICK; OKUMUS, 2021; CAVALLO *et al.*; 2021; DONG; KLEINSMANN; SNELDERS, 2021).

Ao encontro disso, Reginato e Gracioli (2012) afirmam que a “grande parte das informações necessárias ao processo de tomada de decisão já se encontra dentro da empresa” e mencionam que “alguns autores afirmam que mais de 80% delas residem nos sistemas de informação como conhecimento explícito, outras residem nos colaboradores na forma de conhecimento tácito” (REGINATO; GRACIOLI, 2012, p. 706). Isso é mencionado por Calof (2020), que descreve que “qualquer organização que tenha funcionários coletando informações ou desenvolvendo ideias sobre o ambiente [...] está praticando alguma forma de IE” (CALOF, 2020, p. 565).

Assim, é necessário o desenvolvimento de ferramentas que auxiliem as organizações para práticas de IE, além de lançar luzes ao seu conceito. Aguirre (2015) ressalta que “não existe uma definição acadêmica para Inteligência Estratégica a partir de uma abordagem gerencial” e indica os motivadores que são a “falta de clareza do conceito” e o “uso independente de diferentes ferramentas” que por sua vez têm uma relação direta com as “práticas de Inteligência Estratégica” (AGUIRRE, 2015, p. 101). Ao contrário disso, Gitelman *et al.* (2021) defendem que já existe um importante avanço na conceitualização de IE ao analisar o entendimento de *Business Intelligence* (BI). O termo BI foi “cunhado em 1989 por Howard Dresner” e diz respeito a “um sistema de análise empresarial destinado a apoiar e a tomar decisões gerenciais” (GITELMAN *et al.*, 2021, p. 295).

Na continuidade, como resultado de seu estudo bibliométrico, Aguirre (2015) apontou três grandes nós na rede de cooperação das pesquisas de IE: (1) Reino Unido; (2) Estados Unidos; e (3) França – o que corrobora a quantidade de artigos publicados e consultados provenientes de autores desses países – e propôs um modelo conceitual de IE, conforme representado na Figura 9.

Figura 9 – Modelo conceitual de IE



Fonte: Adaptado de Aguirre (2015, p. 107).

Na Figura 9, a Vigilância Tecnológica (VT) significa um “conjunto de métodos, ferramentas, recursos tecnológicos e humanos” que são capazes de “selecionar, filtrar, processar, avaliar, armazenar e disseminar informações passadas, transformando-as em conhecimento para a tomada de decisões estratégicas” (AGUIRRE, 2015, p. 104). Villarroel *et al.* (2015) definem VT com “um processo sistemático de captura, análise e exploração de informações úteis para a tomada de decisões estratégicas de uma empresa ou de uma organização” (VILLARROEL *et al.*, 2015, p. 752). Por essa razão, VT é representado por um círculo que inicia no presente em direção ao passado, pois considera os dados que estão sendo produzidos e os existentes.

Já a Inteligência Competitiva (IC) põe-se como uma ferramenta que gera informações sobre a “empresa, clientes, concorrentes, fornecedores e todos os agentes relacionados na cadeia de valor, identificando variáveis econômicas, sociais, tecnológicas, de mercado, de concorrência e trabalhistas” (AGUIRRE, 2015, p. 104). Outra definição diz que a IC “é a arte de localizar, coletar, processar e armazenar informações para torná-las disponíveis às pessoas de uma organização, olhando para ameaças e oportunidades presentes e futuras, antecipando ações” (VILLARROEL *et al.*, 2015, p. 752). A IC gira em torno do eixo presente, pois concentra-se no contexto atual de competição e de ambiente.

Os conceitos de VT e **IC**, apesar de parecerem similares, são complementares. Por um lado, a VT é a observação do ambiente e geração de respostas às mudanças

assim que surgem, ou seja, identificação de ameaças e oportunidades (AGUIRRE, 2015; VILLAROEL *et al.*, 2015). Por outro lado, a IC captura os *outputs* da VT com o objetivo de agregar valor, gerando conhecimento a ser disseminado (AGUIRRE, 2015; VILLAROEL *et al.*, 2015).

A Perspectiva (P) é caracterizada por um conjunto de métodos e ferramentas para “gerar visões comuns do futuro, orientar políticas de longo prazo e tomar decisões estratégicas no presente, dadas as condições e possibilidades locais, nacionais e globais” (AGUIRRE, 2015, p. 105). A P inicia no presente e volta-se para o futuro, pois está imbuída na construção de prováveis cenários para auxiliar a gestão e o planejamento estratégico no presente. Logo, o Planejamento Estratégico (PE) tem como propósito “estabelecer uma série de objetivos e metas a serem alcançados no futuro, que devem ser mensuráveis e realizáveis, e que podem ser evidenciados de forma concreta” (AGUIRRE, 2015, p. 106).

O PE está em uma seta, pois é circunscrita e pouco mutável, direciona-se para o futuro e funciona como diretriz norteadora das ações para atingimento de metas em um período limitado, o que é representado pela linha pontilhada. Todos esses elementos são envolvidos pelo entorno, que representa o ambiente em que a organização está inserida. Desse modo, Aguirre (2015) descreve IE “como um conjunto abrangente de elementos de análise, depuração, filtragem, interpretação, planejamento, avaliação e gerenciamento de informações” (AGUIRRE, 2015, p. 103).

Percebe-se que a definição de Aguirre (2015) tem elementos de Lesca (1997), que diz que IE é um “processo coletivo contínuo pelo qual um grupo de indivíduos rastreia e utiliza voluntariamente informações antecipatórias sobre mudanças no ambiente, a fim de criar oportunidades de negócios e reduzir riscos e incertezas” (LESCA, 1997, p.1). Em concordância, Freitas e Janissek-Muniz (2006) referem que a IE “busca fornecer uma representação do ambiente e elementos que permitam inferir mudanças deste, visando apoiar o processo decisório organizacional e possibilitar agir de forma rápida, no momento certo” (FREITAS; JANISSEK-MUNIZ, 2006, p. 9).

Nesse mesmo sentido, Fachinelli e Alberdi (2014) definem IE como referência “à interpretação e ao uso da informação para um propósito específico, bem como a relação contínua entre os tipos de informação e seus papéis em gerar estratégias funcionais” (FACHINELLI; ALBERDI, 2014, p. 83). Não obstante, Lim (2016) traz um conceito mais ligado à área militar, porém muito próximo com a área de negócios, ao afirmar que a IE “preocupa-se e antecipa eventos de grande alcance político,

diplomático, social, econômico e militar que muitas vezes giram em torno das questões de guerra, paz e estabilidade” (LIM, 2016, p. 619).

Já para Ahmadi *et al.* (2020), a IE é uma união de vários tipos de inteligência, ou seja, uma sinergia “entre inteligência empresarial, inteligência competitiva e gestão do conhecimento para fornecer informações de valor agregado e conhecimento para a tomada de decisões estratégicas organizacionais” (AHMADI *et al.*, 2020, p. 562). Não é diferente para Shapira (2020), que tipifica a IE em quatro categorias: (1) IE “profética” que “se preocupa em prever o futuro e fornecer uma análise objetiva do potencial de desenvolvimento”; (2) IE “operacional” que “tem o objetivo de apoiar os esforços dos tomadores de decisão para moldar o ambiente operacional e conduzir uma campanha de sucesso”; (3) IE “politizada” que “é aproveitada para justificar as decisões e ações já tomadas pelo escalão político” ou pelos tomadores de decisão; e (4) IE “crítica” que “ressalta a análise crítica a respeito das implicações da estratégia do tomador de decisão” (SHAPIRA, 2020, p. 285).

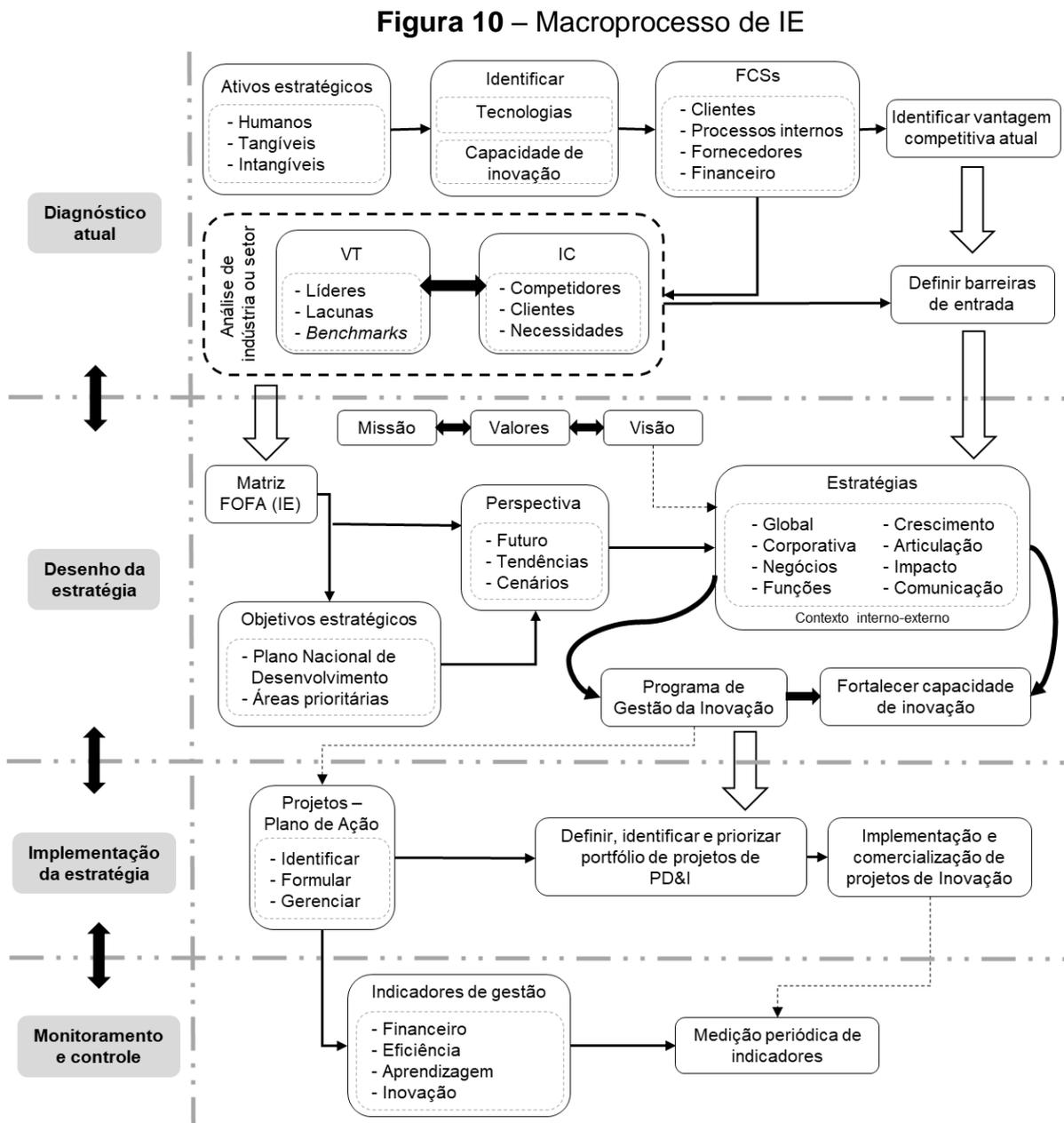
E, para finalizar a elucidação do significado de IE, Gitelman *et al.* (2021) conceitualizam IE como

um processo sistemático e contínuo de exploração das tendências e do ambiente de mercado com o uso de poderosos sistemas analíticos que garantem a geração de conhecimento e ferramentas digitais para a tomada de decisões de longo prazo e a preparação da organização para os desafios imprevisíveis do futuro (GITEMAN *et al.* 2021, p. 295).

Diante do exposto, é possível sugerir a definição de IE, a ser utilizada neste trabalho, como um processo contínuo (KENT, 1965; THIETART; VIVAS, 1981; LESCA, 1997; VUORI, 2006; AGUIRRE, 2015) de análise de dados (XU; KAYE, 2007; CUKIER, 2010) internos – foco desta pesquisa – e externos (EELLS; NEHEMKIS, 1984; TJADEN, 1996; GLYNN, 1996; LEVINE; BERNARD. NAGEL, 2017), através de recursos tecnológicos (GITEMAN *et al.* 2021), convertidos em informação (PELLISSIER; KRUGER, 2011; FACHINELLI; ALBERDI, 2014; CALOF, 2020) útil para o agora e/ou futuro (LIM, 2016; TRIM; LEE, 2008) que é entregue aos gestores no momento certo (HUFF, 1979; FREITAS; JANISSEK-MUNIZ, 2006) para a tomada assertiva de decisão (AHMADI *et al.*, 2020; SHAPIRA, 2020) e que acabam sendo incorporadas à base de conhecimento (HANSEN; NOHRIA; TIERNEY, 1999; CASARTELL *et al.*, 2010; REGINATO; GRACIOLI, 2012) de uma organização. No próximo subcapítulo, será discutido com mais profundidade o processo de IE.

2.3.1 O processo de IE

A análise do processo de IE terá como base o macroprocesso de IE estabelecido por Aguirre (2015), conforme mostra a Figura 10, na qual é possível visualizar todas as etapas identificadas para implementação da IE, segundo Aguirre (2015).



Fonte: Adaptado de Aguirre (2015, p. 109).

O primeiro passo ao adotar práticas de IE é fazer o “diagnóstico atual”, elencando “os diferentes ativos estratégicos que o sistema possui (organizacionais, regionais ou setoriais)” que devem ser “analisados e identificados, em nível de recursos humanos, recursos físicos, tangíveis e intangíveis, e conhecimentos que são

dominados” e, a partir desse ponto, “identificar as tecnologias que são possuídas e, por sua vez, as capacidades de inovação” (AGUIRRE, 2015, p. 107).

No que tange aos recursos humanos, é importante analisar os “fatores que envolvem habilidades frente ao comando de projetos, gestão, coordenação de equipes, liderança, motivação, facilitação, bem como perfil e competência do gestor” (JANISSEK-MUNIZ *et al.*, 2017, p. 12). Já nos ativos estratégicos tangíveis e intangíveis, a base de conhecimento deve ser mapeada e estruturada (HANSEN; NOHRIA; TIERNEY, 1999; CAI; CANALES, 2021). No que se refere à coleta de dados, deve-se observar a “qualidade dos recursos humanos, compartilhamento, acesso a fontes de informação, credibilidade e confiança” (JANISSEK-MUNIZ *et al.*, 2017, p. 12).

Ao identificar tecnologias e ao implementá-las, é importante fornecer acesso homogêneo a todos na organização (LEVINE; BERNARD; NAGEL, 2017). Além disso, a inter-relação entre “Gestão do Conhecimento e Inteligência Estratégica pode melhorar seus desempenhos e impulsionar a criação de novas tecnologias” (DA SILVA NASCIMENTO *et al.*; 2020, p. 1-2). Ou seja, as tecnologias devem estar associadas à base de conhecimento (HANSEN; NOHRIA; TIERNEY, 1999) da organização para que sejam efetivas ao longo do processo de IE.

Já para estabelecer a capacidade de inovação, aconselha-se considerar “referências inovadoras à missão da empresa [e] desenvolver objetivos levando em conta fatores inovadores” (RIDEI *et al.*, 2019, p. 7). Além disso, existem fatores que podem implicar no processo de IE. Janissek-Muniz *et al.* (2017) mencionam Fatores Críticos de Sucesso (FCSs), nas palavras de Aguirre (2015), Fatores-chave de Sucesso, e os relacionam com as práticas de IE. No Quadro 7, podem-se visualizar os grupos, subgrupos e FCSs atribuídas.

Quadro 7 – Relação de FCSs

Grupo	Subgrupo	Fatores Críticos de Sucesso
Gestão	Gestores	Comprometimento por parte da alta direção
	Projetos	Histórico de falhas em projetos
	Gerenciamento	Grau de implementação de metodologias de gestão de projetos
Metas e objetivos	-	Objetivos claros, realistas e conhecidos
Recursos	-	Qualidade e integridade de dados
Ambiente	Clientes/Usuários	Comprometimento do cliente
	Fatores locais	Fatores externos e mudanças ambientais
	Gestão	Alianças estratégicas

Grupo	Subgrupo	Fatores Críticos de Sucesso
Projeto	-	Alinhamento dos projetos com as estratégias de negócio
Recursos humanos	Características pessoais	Comprometimento
	Equipe	Continuidade pessoal

Fonte: JANISSEK-MUNIZ *et al.* (2017, p. 8).

Adicionalmente, em seu estudo, Janissek-Muniz *et al.* (2017) afirmam que na etapa de diagnóstico atual da IE, deve-se observar “fatores de contexto, estrutura, cultura, formalização de equipes e processos, e escolha do processo criativo de valor sobre o qual a inteligência vai focar” (JANISSEK-MUNIZ *et al.*, 2017, p. 11). Além disso, Jabbour *et al.* (2018) defendem que os FCSs devem levar em conta “recursos valiosos específicos em contextos de recursos limitados, o que estimula o desenvolvimento de organizações mais sustentáveis do ponto de vista ambiental” (JABBOUR *et al.*; 2018, p. 20-21).

Na sequência, é importante identificar a capacidade de inovação da organização. Para tanto, Aguirre (2015) reforça que tal identificação só ocorre com a ajuda da base de conhecimento (AGUIRRE, 2015, p. 107). Isso é visto por Donate *et al.* (2022) quando afirmam que uma “liderança orientada pelo conhecimento” fortalece suas capacidades de inovação e reduzem a “ocultação de conhecimento” (DONATE *et al.*; 2022, p. 573). No entanto, Yodchai, Ly e Tran (2022) defendem que a *performance* criativa contribui mais para o sucesso da empresa do que sua capacidade de inovação. Nesse sentido, está intrínseco, no ato de identificar a capacidade de inovação, também a capacidade criativa.

Para a etapa de identificação da vantagem competitiva, Aguirre (2015) aponta que ela deve ser extraída com auxílio do planejamento estratégico (AGUIRRE, 2015, p. 107). Além disso, deve-se levar em consideração, nas discussões, os diferentes entendimentos de vantagem competitiva, como “mercado”, “recursos e capacidades empresariais”, “consciência de qual mercado atuar e a posição dentro dele”, “barreiras de entrada”, “recursos e capacidades únicas” (LEVINE; BERNARD; NAGEL, 2017, p. 2391). Em contribuição, Powell (2017) afirma que “em mercados compostos por pessoas e não por agentes econômicos racionais, a análise das vantagens competitivas é menos importante do que a execução diligente de atividades fundamentais” (POWELL, 2017, p. 162).

Um outro caminho a partir da identificação dos FCSs é fazer a análise de indústria ou setor. Aguirre (2015) mostra que isso acontece a partir das trocas entre

Vigilância Tecnológica (VT) e Inteligência Competitiva (IC) como visto anteriormente, na Figura 9 – Modelo conceitual de IE. Villarroel *et al.* (2015) descrevem a criação de uma Unidade de Vigilância Tecnológica e Inteligência Competitiva (UVTIC) que tem como objetivo “facilitar a geração e transferência de informações e conhecimentos de valor estratégico [...], contribuindo assim para a melhoria da produtividade e competitividade” (VILLARROEL *et al.*, 2015, p. 753). Ao encontro disso, Silva *et al.* (2019) asseveram que a VT e a IC “buscam obter informações precisas e atualizadas” (SILVA *et al.*, 2019, p. 1231) para facilitar o processo decisório.

As características de uma UVTIC, de acordo com Villarroel *et al.* (2015, p. 754), são: (a) “integração de uma equipe de profissionais encarregados da coleta e sistematização de informações-chave”; (b) “elaboração de relatórios de previsão tecnológica, que constituem ferramentas de orientação que facilitam a construção de cenários possíveis”; e (c) “utilização de ferramentas de TI que permitem capturar, categorizar, armazenar, analisar e disseminar informações tecnológicas e de mercado, podendo transferi-las através de diferentes canais (internos ou externos)”.

Portanto, é essa etapa do macroprocesso que mantém sempre atualizado a base de conhecimento da organização e que dá sentido aos próximos passos do processo de IE. Da Silva Nascimento *et al.* (2020) ressaltam que “Gestão do Conhecimento, Inteligência Estratégica e as tecnologias emergentes são disciplinas bem-estudadas; no entanto, é necessário um maior entendimento de suas interações” (DA SILVA NASCIMENTO *et al.*; 2020, p. 1).

Aguirre (2015) mostra que após o “diagnóstico atual” é necessário fazer o “desenho da estratégia” (AGUIRRE, 2015, p. 108). Com o auxílio de ferramentas como uma matriz FOFA (em inglês, *SWOT*), definir os objetivos estratégicos em perspectiva, alinhados com as premissas organizacionais de Missão, Valores e Visão, levando em consideração o contexto interno e externo (AGUIRRE, 2015). Na parte de objetivos estratégicos, deve-se definir “atores e temáticas prioritárias para o monitoramento do ambiente” (JANISSEK-MUNIZ *et al.*, 2017, p. 12).

Porém, Köseoglu *et al.* (2020) afirmam que essa etapa pode ser muito formal e burocrática e sugerem o uso de FCSs para formulação da estratégia, tais como: (1) “avaliação da concorrência”; (2) “fatores macroambientais”; (3) “consenso estratégico”; (4) “trabalho em grupo”; (5) “incertezas e sazonalidade”; (6) “gerentes-chave”; (7) “dados relacionados ao mercado”; (8) “taxa de rotatividade entre os gestores”; (9) “consideração às barreiras de implementação”; (10) “concordância

mútua entre equipes”; (11) “questões associadas aos recursos”; e (12) “meta alcançável para a estratégia em questão” (KÖSEOGLU *et al.*, 2020, p. 7). Também é importante levar em consideração “fatores que envolvam a regularidade de registro, segurança, compartilhamento, acessibilidade e continuidade” e, no que diz respeito à comunicação, “fatores que envolvam repasse, comunicação e compartilhamento informacional” (JANISSEK-MUNIZ *et al.*, 2017, p. 12).

Além disso, Aguirre (2015) diz que um Programa de Gestão da Inovação e um método de fortalecimento da capacidade de inovação devem estar claros e desenhados antes da implementação da estratégia. Em concordância, Kafel e Ziębicki (2021) defendem a “inovação como a orientação estratégica contemporânea das empresas” (KAFEL; ZIĘBICKI, 2021, p. 17). Powell (2017) menciona “o pensamento baseado na diligência” como um incentivador da “capacidade de inovação” que leva “os executivos a monitorar as fronteiras do avanço da capacidade em seu setor, e fornece métodos e medidas para avaliar os impactos das novas tecnologias e práticas comerciais” (POWELL, 2017, p. 177).

Já Calof, Richards e Santilli (2017) acreditam que o conceito de “inovação aberta” deva ser incorporado ao processo de IE diante da “necessidade de inteligência mais rápida, da necessidade de lidar com as frequentes mudanças ambientais e da necessidade de lidar com a complexidade representada pelos grandes dados” e definem esse processo como “inteligência aberta” (CALOF; RICHARDS; SANTILLI, 2017, p. 68). Aliás, Shapira (2020) ressalta que existem muitas metodologias e práticas de inteligência. Mesmo assim, a autora defende a necessidade de uma nova teoria “da inteligência, para a inteligência ou sobre a inteligência” (SHAPIRA, 2020, p. 283).

Uma vez feito isso, segue-se para a etapa de implementação da estratégia através de projetos, para os quais as palavras-chave são identificar, formular e gerenciar (AGUIRRE, 2015). Conforme Correani *et al.* (2020), a “implementação cuidadosa é crucial para garantir a consistência entre as ações da empresa e os objetivos definidos na formulação da estratégia” (CORREANI *et al.*, 2020, p. 38). Usualmente, de acordo com Formentini *et al.* (2019), as estratégias formuladas são “implementadas através de planos de ação específicos, assegurando a coerência e o alinhamento entre os diferentes níveis hierárquicos estratégicos” (FORMENTINI *et al.*, 2019, p. 182).

Além disso, deve-se definir, identificar e priorizar um portfólio de projetos de *PD&F*⁵, ou seja, projetos de Pesquisa (P), Desenvolvimento (D) e Inovação (I) (AGUIRRE, 2015). Ou seja, diante da pauta ESG⁶, é importante considerar aspectos de sustentabilidade, responsabilidade social e governança, pois “fornece as capacidades tecnológicas relevantes e específicas para lidar com as mudanças tecnológicas em direção à sustentabilidade” (DEMIREL; KESIDOU, 2019, p. 847). Alguns autores chamam esse processo de *eco-R&D* (DEMIREL; KESIDOU, 2019; CHAO; HONG, 2019; SALO; SUIKKANEN; NISSINEN, 2020), ou *eco-innovation* (KIEFER; DEL RIO GONZALEZ; CARILLO-HERMOSILLA, 2019), ou, ainda, *green-innovation* (MELANDER; ARVIDSSON, 2022).

Contudo, é importante lembrar que, como mencionado, a execução estratégica envolve pessoas. É nesse sentido que “quando os funcionários estão comprometidos com a estratégia, eles reconhecem que seus esforços são parte integrante da implementação bem-sucedida da estratégia da organização” (ATEŞ *et al.*, 2020, p. 639). Powell (2017) menciona que as “pessoas em organizações dão saltos criativos aparentemente absurdos que podem transformar uma empresa e alterar a dinâmica da concorrência do mercado” (POWELL, 2017, p. 167).

Outro fato interessante é a pesquisa desenvolvida por Garcia (2020), que investigou a crença entre estudantes universitários de que o ensino de IE pode contribuir significativamente em suas carreiras. O autor descobriu que os estudantes se relacionam de forma positiva com essa perspectiva, ou seja, após suas formações, serão profissionais que desenvolverão “novas tecnologias” (GARCIA, 2020, p. 101). Isso demonstra ainda mais a importância dos aspectos psicológicos das pessoas na construção estratégica.

Portanto, para uma implementação exitosa da estratégia, planos de ações para projetos, que serão executados por pessoas, devem ser criados, levando em considerações preceitos de inovação, criatividade e inteligência. A continuidade deve ser uma característica presente ao longo da implantação, pois “a gestão do projeto é

⁵ Em inglês, RD&I – *Research, Development and Innovation*. Em espanhol, I+D+I – *Investigación, Desarrollo e Innovación*.

⁶ Em inglês, ESG – *Environmental, Social and Governance*. Em português, ASG – Ambiente, Social e Governança.

essencial para que novos ciclos se estabeleçam, buscando perenidade no processo” (JANISSEK-MUNIZ *et al.*, 2017, p. 13). Além disso, é importante aos gestores exigir “a identificação e priorização dos projetos mais importantes de acordo com a estratégia” (AGUIRRE, 2015, p. 107).

Por último, estão os processos-alvo de toda essa execução estratégica: a implementação dos projetos e a comercialização de seus resultados (AGUIRRE, 2015). Entretanto, Aguirre (2015) ressalta que “alguns projetos que são de natureza interna não requerem comercialização, portanto, devem ser interpretados como apropriação dentro do sistema” (AGUIRRE, 2015, p. 107), ou seja, incorporados à base de conhecimento (HANSEN; NOHRIA; TIERNEY, 1999). Um ponto a se considerar, segundo Powell (2017), é a “maldição do conhecimento” (CAMERER; LOEWENSTEIN; WEBER, 1989). Isso quer dizer que é preciso saber “desaprender” quando necessário, pois “as pessoas acham difícil desaprender o que já sabem, ou tomar ações que exijam ignorar o que sabem – ou pensam que sabem” (POWELL, 2017, p. 188).

E, por fim, tem-se a etapa de monitoramento e controle, com a identificação de indicadores para medir o desempenho e seu constante monitoramento (AGUIRRE, 2015). Esses indicadores podem “enfrentar questões quantitativas ou qualitativas e, apesar das definições utilizadas na prática, são em sua maioria quantificados” (HRISTOV; CAMILLI; MECHELLI, 2022, p. 4). Além disso, esses indicadores “fornecem os mecanismos pelos quais as empresas monitoram o desempenho, não apenas através de *feedback* retrospectivo, mas também através de metas e estratégias prospectivas” (OCASIO; JOSEPH, 2018, p. 293).

Formentini *et al.* (2019) esclarecem que “é extremamente desafiador definir e medir os indicadores corretos, mas isso é necessário para monitorar se as decisões causaram os efeitos desejados” (FORMENTINI *et al.*, 2019, p. 195). Para defini-los, é necessário considerar aspectos financeiros, de eficiência, de aprendizagem e de inovação (AGUIRRE, 2015). No entanto, outros aspectos devem ser estimados, como os ambientais e os de governança (LO-IACONO-FERREIRA; CAPUZ-RIZO; TORREGROSA-LÓPEZ, 2018), além dos de responsabilidade social, seguindo os preceitos do ESG.

Já para a medição periódica dos indicadores, último passo do macroprocesso de IE de Aguirre (2015), Zaripov, Murakaev e Ryapukhin (2021) aconselham a criação “de um sistema de indicadores-chave de desempenho da organização” (ZARIPOV;

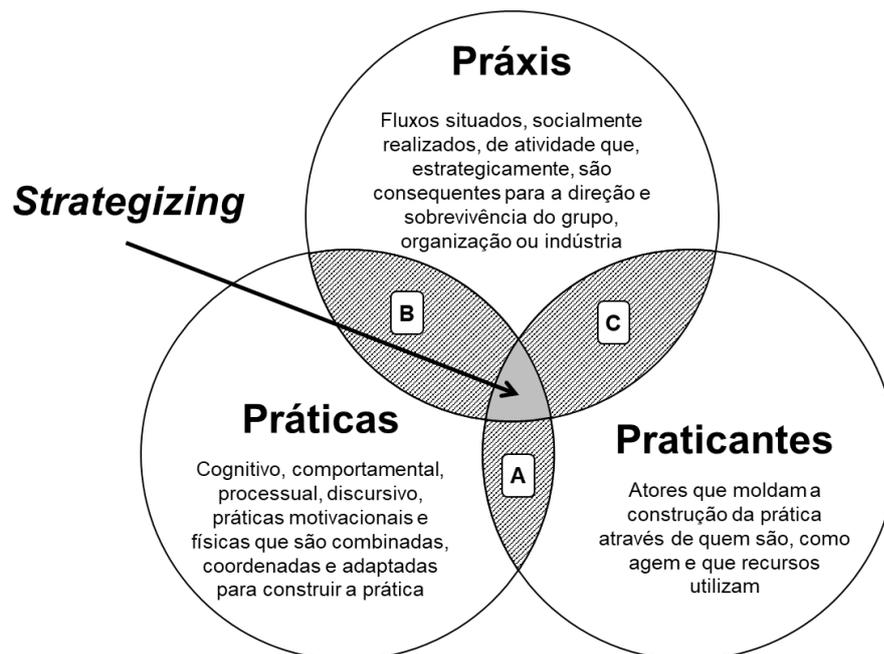
MURAKAEV; RYAPUKHIN, 2021, p. 298). É importante que esse sistema forneça uma “visualização das medidas de desempenho através de painéis computadorizados” (REINKING; ARNOLD; SUTTON, 2020, p. 1-2) para facilitar o acesso à informação e ao processo de tomada de decisão. Para tanto, existem os “softwares de inteligência empresarial para *desktop*”, atualmente denominados “BI *self-service*, [...] como *Power BI*, *QlikView* e *Tableau*” (ARNABOLDI; ROBBIANI; CARLUCCI, 2021, p. 5)

Diante do esclarecimento do macroprocesso de IE, representado na Figura 10, é possível conceituar as práticas de IE, o que será visto na próxima sessão.

2.3.2 As práticas de IE

Desde o surgimento do *framework* da Estratégica como Prática, representado na Figura 11, estabelecido por Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), muito tem-se observado acerca de práticas estratégicas.

Figura 11 – *Framework* conceitual da Estratégia como Prática



Fonte: Adaptado de Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007, p. 11).

Segundo os autores, práxis é a “estratégia como um fluxo de atividade organizacional que incorpora conteúdo e processo, intenção e emergência, pensar e agir etc.” (JARZABKOWSKI, 2005, p. 7-8), ou seja, a estratégia em si. Já os praticantes são as pessoas que “moldam a construção da prática através de quem são, como agem e que recursos utilizam” (JARZABKOWSKI, BALOGUN; SEIDL, 2007, p. 11). Como visto, os praticantes são o ponto-chave para a execução da EBD.

E, enfim, as práticas são os “tipos de comportamento rotineiros que consistem em vários elementos, interligados entre si: formas de atividades [...] 'coisas' e seus usos, [...] *know-how*, estados de emoção e conhecimento” (RECKWITZ, 2002, p. 249). A interconexão de todos esses elementos, incluindo a relação entre eles (representada pelas letras A, B e C), formam o *strategizing* que, além de significar o ato de “fazer estratégia”, também “compreende aquelas ações, interações e negociações de múltiplos atores e as práticas situadas em que eles se baseiam para a realização de uma atividade” (JARZABKOWSKI, BALOGUN; SEIDL, 2007, p. 7-8).

Contudo, as práticas nem sempre são rotineiras e estão sujeitas a forças ambientais. Barnea (2020) relaciona a “surpresa” com as práticas estratégicas ao afirmar que ela “não existe apenas no domínio pessoal, mas também no campo organizacional” e que o sucesso das empresas está na maneira como elas lidam “com surpresas estratégicas e as formas pelas quais as organizações empresariais lidam com movimentos inesperados em seu campo de atuação” (BARNEA, 2020, p. 701).

O conceito de prática foi sendo aprimorado com o tempo. Com a introdução da Estratégia Comportamental, Powell, Lovallo e Fox (2011) mencionam três práticas para uma melhor fluência dessa estratégia: (1) “atender a um pequeno número de problemas centrais”; “adotar uma política de pluralismo metodológico e pesquisa multimetódica”; e (3) “fortalecer o tecido institucional e social” (POWELL; LOVALLO; FOX, 2011, p. 1380). Com esse direcionamento, as práticas em si devem ser focadas, entretanto, mantêm-se o aspecto mais generalista, no que tange ao ambiente, proposto por Reckwitz (2002), que abarca vários conceitos sociais, possibilitando o espaço necessário para execução da EBD.

Burgelman *et al.* (2018) introduzem o conceito de Estratégia como Processo e Prática, que consiste na divisão das práticas em cinco grandes grupos: (1) “práticas sociais e organizacionais na elaboração de estratégias”; (2) “papéis e identidades dos praticantes”; (3) “produção de sensações, discursos e narrativas”; (4) “sociomaterialidade e ferramentas estratégicas”; e (5) “poder e criticidade no trabalho estratégico” (BURGELMAN *et al.*; 2018, p. 537). Com isso posto, já se pode fazer uma relação com o macroprocesso de IE estabelecido por Aguirre (2015), conforme disposto no Quadro 8.

Quadro 8 – Relação entre tipos de processos e práticas, e passos e etapas do macroprocesso de IE

Tipos de processos e práticas	Passos e etapas do macroprocesso de IE
Burgelman <i>et al.</i> (2018)	Aguirre (2015)
Práticas sociais e organizacionais na elaboração de estratégias	<ul style="list-style-type: none"> - FCSs - Análise de indústria ou setor - Identificar vantagem competitiva atual - Missão, Valores, Visão - Estratégias: contexto interno-externo - Implementação e comercialização de projetos de inovação
Papéis e identidades dos praticantes	<ul style="list-style-type: none"> - Ativos Estratégicos: humanos - Estratégias: funções
Produção de sensações, discursos e narrativas	<ul style="list-style-type: none"> - Estratégia: articulação, impacto, comunicação
Sociomaterialidade e ferramentas estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> - Ativos estratégicos: tangíveis e intangíveis - Identificar tecnologias e capacidade de inovação - Definir barreiras de entrada - Matriz FOFA - Perspectiva: futuro, tendências, cenários - Programa de Gestão da Inovação - Projetos: plano de ação - Definir, identificar e priorizar portfólio de projetos de PD&I
Poder e criticidade no trabalho estratégico	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivos estratégicos - Indicadores de gestão - Medição periódica de indicadores

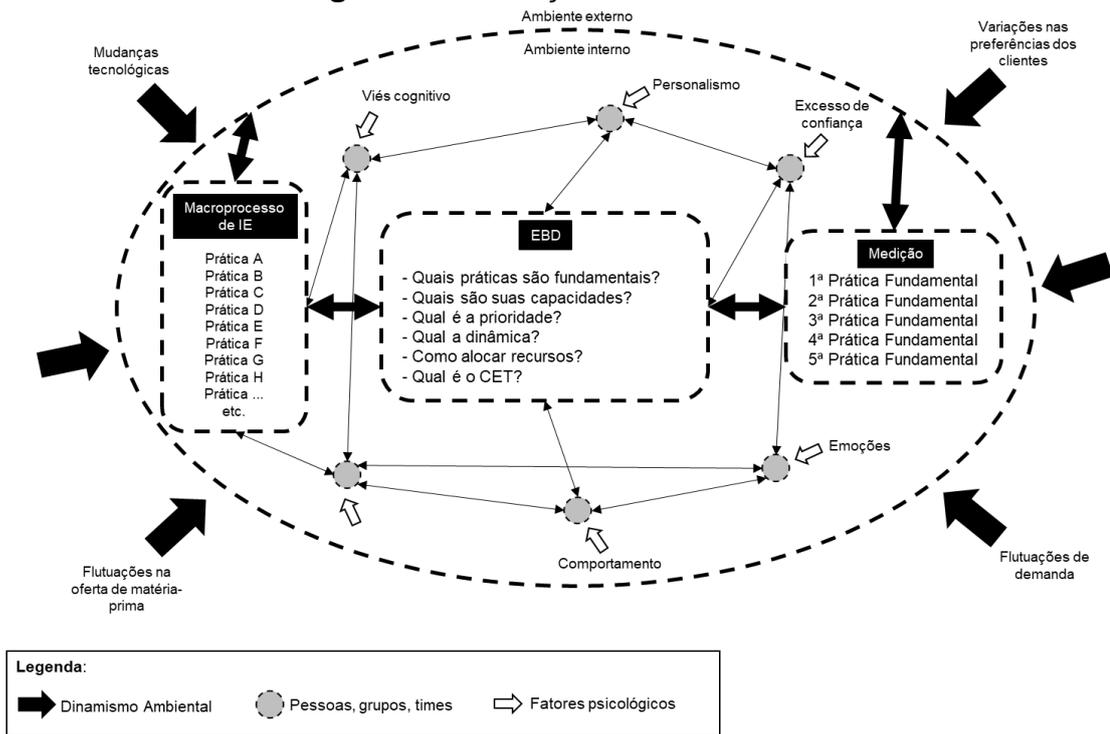
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Diante do exposto no Quadro 8, pode-se estabelecer que cada passo e etapa no macroprocesso de IE proposto por Aguirre (2015) constitui-se de uma prática de IE. Isso porque cada um dos passos e etapas do macroprocesso de IE pode ser classificado em um dos tipos de Processos e Práticas definidos por Burgelman *et al.* (2018). Além disso, a constituição de *frameworks* está na essência da IE, ou seja, “a estrutura conceitual é a manifestação da questão da pesquisa através da qual o analista tenta dar sentido à informação” (SHAPIRA, 2020, p. 288). Portanto, o *framework* de Aguirre (2015), associado à tipificação defendida por Burgelman *et al.* (2018) tem a intenção de dar ainda mais sentido à informação que o macroprocesso origina.

Nesse sentido, as práticas de IE são atividades, ações e/ou tarefas que são realizadas para a implementação e execução da IE. Como visto na Figura 10 – Macroprocesso de IE, existem muitas práticas para sua concretização, o que pode levar um tempo para empresas que não possuem – ou possuem de uma maneira rasa – a IE. Ainda, a IE “não reflete necessariamente a realidade de uma maneira objetiva” (SHAPIRA, 2020, p. 288), ou seja, muitas outras práticas de IE podem vir a surgir e compor o macroprocesso de IE. Além disso, em face do Dinamismo Ambiental

(YOSHIKUNI *et al.*, 2022), que é caracterizado “pela velocidade e imprevisibilidade das mudanças no ambiente externo de uma empresa” (YOSHIKUNI *et al.*, 2022, p. 4), muitas organizações têm urgência na adoção de IE *pari passu* ao surgimento de novas práticas. É nesse contexto que a EBD se apresenta como um método que pode direcionar práticas de IE. Para tanto, é necessário estabelecer uma relação entre EBD e IE, a qual pode ser vista na Figura 12.

Figura 12 – Relação entre EBD e IE



Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

A Figura 12 representa uma empresa (forma oval). Ela é circunscrita por uma linha pontilhada para propiciar as trocas entre o ambiente interno e o externo. No contexto externo, essa empresa está sujeita ao Dinamismo Ambiental (YOSHIKUNI *et al.*, 2022) representado pelas setas pretas. Já no contexto interno, a organização é composta por pessoas que estão susceptíveis a fatores psicológicos (círculos cinzas pontilhados). São elas que fazem as práticas de IE (AGUIRRE, 2015) acontecerem. Entretanto, o macroprocesso de IE pode ser composto por uma infinidade de práticas que podem afetar as pessoas, bem como o ambiente externo, e vice-versa.

No entanto, em um contexto em que há limitação de algum recurso (oriundas do próprio Dinamismo Ambiental), a EBD (POWELL, 2017) fornece uma metodologia para elencar as práticas fundamentais e, conseqüentemente, suas medições. As formas são vazadas, pois nada é imutável e tudo sempre pode passar por um processo de reavaliação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O mundo está em constante transformação. A distância entre os marcos da evolução da comunicação humana estão cada vez mais próximos (SILVER, 2013; GLEICK, 2013). Essa aceleração é um desafio aos pesquisadores e, conforme Flick (2009b), “a mudança social acelerada e a conseqüente diversificação das esferas de vida fazem com que, cada vez mais, os pesquisadores sociais enfrentem novos contextos e perspectivas sociais” (FLICK, 2009b, p. 21). Esse fato é mais evidente quando aplicado às ciências sociais e constituem-se em “um [de seus] empreendimentos mais desafiadores” (YIN, 2015, p. 3). Portanto, o delineamento desta pesquisa visa considerar essas circunstâncias para gerar qualidade, viabilidade, confiabilidade e reflexividade (FLICK, 2009a; OLIVEIRA; PICCININI; 2009; SACCOL, 2009; PAIVA JÚNIOR; LEÃO; MELLO, 2011).

Como será demonstrado a seguir, esta pesquisa tem abordagem qualitativa, seu caráter é exploratório e a estratégia adotada é a de estudo de caso único, visando uma análise da teoria. As técnicas de coleta de dados foram: (1) entrevistas semiestruturadas em profundidade; e (2) documentos diversos. A análise de conteúdo e triangulação dos dados foram feitas com o auxílio do *software NVivo* (versão 12).

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta pesquisa tem abordagem qualitativa, pois não se preocupa com a “representatividade numérica”, e sim com o “aprofundamento da compreensão” de um fenômeno (GERHART; SILVEIRA, 2009, p. 31). Nessa mesma direção, Flick (2013) afirma que a pesquisa qualitativa “não está moldada na mensuração, como acontece nas ciências naturais” (FLICK, 2013, p. 23) e que seu objetivo está “menos em testar aquilo que já é bem-conhecido (por exemplo, teorias já formuladas antecipadamente) e mais em descobrir o novo, e desenvolver teorias empiricamente fundamentadas” (FLICK, 2009b, p. 24).

Sampieri, Collado e Lucio (2013) afirmam que o pesquisador, nessa abordagem, examina o “mundo social, e nesse processo desenvolve uma teoria coerente com os dados, de acordo com aquilo que observa” (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013, p. 33). Portanto, de acordo com o objetivo geral do estudo, a abordagem qualitativa se aplica, pois visa à análise da EBD (Powell, 2017), ou seja, esse fenômeno como direcionador de práticas de IE.

Já no que se refere ao objetivo, este trabalho é exploratório. Primeiro, porque tem-se a expectativa de “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito” (GIL, 2002, p. 41). E, segundo, porque aborda uma questão pouco estudada, indaga uma perspectiva inovadora, ajuda a identificar conceitos promissores e prepara terreno para novos estudos (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013, p. 99).

Diante do exposto, a estratégia e os procedimentos que se mostram mais adequados são os de estudo de caso. Segundo Yin (2015), o estudo de caso “permite que os investigadores foquem um ‘caso’ e retenham uma perspectiva holística e do mundo real – como [...] os processos organizacionais e administrativos, [...] e a maturação das indústrias” (YIN, 2015, p. 4). O autor menciona cinco componentes importantes: (1) “as questões do estudo de caso”; (2) “as proposições, quando houver”; (3) “a(s) unidade(s) de análise”; (4) “a lógica que une os dados às proposições”; e (5) “os critérios para interpretar as constatações” (YIN, 2015, p. 31).

Já na visão de Gil (2002), o estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa, praticamente impossível mediante outros delineamentos” (GIL, 2002, p. 54). Para Godoi, Mello e Silva (2006), o estudo de caso “deve estar centrado em uma situação ou evento particular cuja importância vem do que ele revela sobre o fenômeno objeto da investigação” (GODOI; MELLO; SILVA, 2006, p. 121). Além disso, Flick (2009b) ressalta que o objetivo do estudo de caso é “a descrição exata ou a reconstrução de um caso” e que o termo caso “deve ser entendido aqui de forma bastante ampla” (FLICK, 2009b, p. 135).

No que tange à estratégia e aos procedimentos, este estudo considera um único caso, com foco nos processos organizacionais e administrativos (YIN, 2015). Além disso, existe um aprofundamento à exaustão de poucos elementos conceituais – EBD e IE (GIL, 2002). A situação a ser investigada são as práticas de IE sob o fenômeno da EBD (GODOI; MELLO; SILVA, 2016) com a intenção de descrição da relação (FLICK, 2009).

O estudo de caso também é utilizado para desenvolvimento da teoria, o que compõe uma das intenções do presente estudo, uma vez que a EBD necessita de mais discussões. Eisenhardt (1989) descreve um processo para construção de estudos de caso que visam ao desenvolvimento da teoria: (1) selecionar os casos; (2) elaborar instrumentos e protocolos; (3) entrar no campo; (4) analisar dados em cada

caso; (5) buscar padrões ao cruzar os casos; (6) delinear hipóteses; (7) abranger a literatura; e (8) alcançar o encerramento. A autora destaca que “o processo de construção da teoria a partir de estudos de caso é surpreendentemente iterativo. Enquanto um investigador pode se concentrar em uma parte do processo de cada vez, o processo em si envolve iteração constante para trás e para frente entre as etapas” (EISENHARDT, 1989, p. 546).

E foi exatamente o que ocorreu, exceto a etapa cinco: (1) o caso selecionado foi de uma IES; (2) roteiro de entrevista e protocolos estabelecidos nesta sessão; (3) coleta de dados e entrevistas realizadas ao longo de 2021; (5) os dados foram analisados; (6) foram feitas proposições; (7) referencial teórico foi escrito; e (8) um resultado foi alcançado.

Outro aspecto importante no estudo de caso é a definição do número de casos. Gil (2002) escreve que o estudo pode ser composto por um único caso ou por múltiplos, a depender dos objetivos. Vários casos, segundo o autor, é a escolha “mais frequente nas pesquisas sociais”, que “não pode ser feita *a priori*”, pois a adição de casos deve ocorrer até a “saturação teórica” (GIL, 2002, p. 139-140). Eisenhardt (1989) discorre sobre o uso da “amostragem teórica” para a seleção de casos, ou seja, a escolha de casos “que tem propensão à replicação ou ao aprofundamento da teoria emergente”, devendo ocorrer “durante o curso da pesquisa” (EISENHARDT, 1989, p. 537).

Em outra perspectiva, Yin (2015) defende que o “caso” é a “unidade de análise”, na qual “algum evento ou entidade, além de um indivíduo” será analisado (YIN, 2015, p. 33). O autor exemplifica essa posição mencionando que um “caso” pode ser “uma localidade específica, como uma ‘cidade’”, porém “as questões de pesquisa e a coleta de dados devem, na verdade, ser limitadas ao turismo na cidade, às políticas municipais ou ao governo local” (YIN, 2015, p. 33-34).

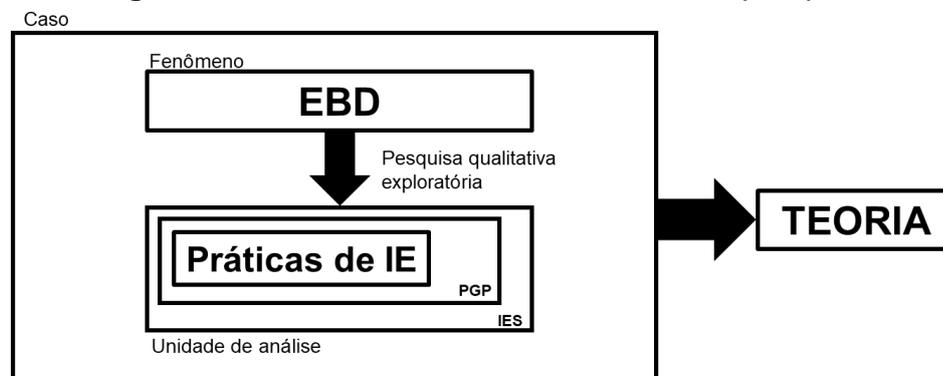
Além disso, Yin (2015) apresenta justificativas que auxiliam na designação do estudo de caso em único ou múltiplo ao fazer uma analogia ao número de experimentos (YIN, 2015). O primeiro é utilizado quando o caso, ou analogicamente um experimento, representa “(a) um teste crítico da teoria existente; (b) uma circunstância extrema ou peculiar; (c) um caso comum; (d) uma proposta reveladora; ou (e) uma proposta longitudinal” (YIN, 2015, p. 59). Já o segundo, quando os casos, ou de forma análoga, os experimentos, “(a) possa[m] predizer resultados similares

(uma replicação literal) ou (b) possa[m] produzir resultados contrastantes, mas para razões previsíveis (uma replicação teórica)” (YIN, 2015, p. 60).

À vista do exposto, esta pesquisa é um estudo de caso único comum, com intenção de ser revelador, portanto, concordando com a posição de Yin (2015) em que o fenômeno que será analisado é a EBD (POWELL, 2017) como direcionador de práticas de IE, realizadas pelo PGP, em uma IES (unidade de análise que será descrita na próxima seção) e com isso contribuir para o desenvolvimento da teoria. Além disso, este estudo de caso é comum, pois o “objetivo é captar as circunstâncias e as condições de uma situação cotidiana” (YIN, 2015, p. 55), ou seja, analisar o contexto para uso da EBD. Porém, ele tem potencial de ser revelador, porque possibilita “a oportunidade de observar e analisar um fenômeno previamente inacessível à investigação da ciência social” (YIN, 2015, p. 55).

É importante ressaltar que este estudo não é de casos múltiplos, pois não se tem a intenção de replicá-lo em contextos similares ou de contrastá-lo com outros, o que poderá ser feito em estudos futuros. Na Figura 13, visualizam-se os elementos que compõem o caso único.

Figura 13 – Macrovisão do delineamento de pesquisa



Fonte: Elaborado pelo Autor (2020).

Contudo, existem outros atributos que compõem uma boa pesquisa. Um deles é a validade, parte essencial. Segundo Paiva Junior, Leão e Mello (2011), ela se refere “à capacidade que os métodos utilizados em uma pesquisa propiciam à consecução fidedigna de seus objetivos” (PAIVA JÚNIOR; LEÃO; MELLO, 2011, p. 194). Já, Oliveira e Piccinini (2009) alertam que, na pesquisa qualitativa, o “conceito de validade é, muitas vezes, posto à prova quando se analisam os resultados como expressão da realidade encontrada” (OLIVEIRA; PICCININI, 2009, p. 90). Flick (2009b) descreve a validade pelo “alcance com que o quadro ou modelo permitem ao objeto encontrar seu caminho e agir no mundo” (FLICK, 2009b, p. 81).

Por sua vez, a confiabilidade, importante atributo, segundo Yin (2015), é a “demonstração de que as operações de um estudo – como os procedimentos para a coleta de dados – podem ser repetidas, com os mesmos resultados” (YIN, 2015, p. 48). Visão compartilhada por Paiva Junior, Leão e Mello (2011), que afirmam que ela fornece “garantia de que outro pesquisador poderá realizar uma pesquisa semelhante e chegar a resultados aproximados” (PAIVA JÚNIOR; LEÃO; MELLO, 2011, p. 195). Gil (2002) enfatiza que a elaboração de um protocolo aumenta a confiabilidade da pesquisa (GIL, 2002, p. 140), o qual foi feito e consta no subcapítulo 3.4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS.

Há, também, a importância da reflexividade. Oliveira e Piccinini (2009) destacam que um bom pesquisador, ao refletir ao longo do processo de pesquisa, “deve constantemente analisar suas ações e suas regras no processo de pesquisa e sujeitá-las ao mesmo exame atencioso que o restante dos dados” (OLIVEIRA; PICCININI, 2009, p. 94). Portanto, a reflexividade fornece aceitação do “pesquisador em campo como parte explícita da produção de conhecimento, em vez de simplesmente encará-lo como uma variável a interferir no processo” (FLICK, 2009b, p. 25). Cabe destacar a valia desse ponto, uma vez que este Pesquisador tem um panorama privilegiado do campo, apesar do desafio de fazer parte do caso no qual trabalha, portanto, inserido no processo com a intenção de observar, ou seja, uma observação participante.

Para Flick (2009b), este tipo de observação tem como característica principal o “fato de o pesquisador mergulhar de cabeça no campo, que observará a partir de uma perspectiva de membro, mas deverá, também, influenciar o que é observado” (FLICK, 2009b, p. 207). Portanto, este Autor considera as características estabelecidas por Flick (2009b) para este tipo de observação, ou seja, ela é pertinente quanto existe: (1) um interesse especial no pensamento e na interação humana; (2) fundamentação para investigar as situações conforme ocorrem; (3) teoria a ser interpretada através da ação humana; (4) uma lógica e um processo de investigação flexível e oportunista; (5) uma abordagem de estudo de caso qualitativo em profundidade; (6) relação do participante com outros membros do caso; e (7) outras formas de coleta de dados (FLICK, 2009b, p. 207). Espera-se que o presente delineamento e a reflexividade contribuam com a objetividade na realização da pesquisa (FLICK, 2009b).

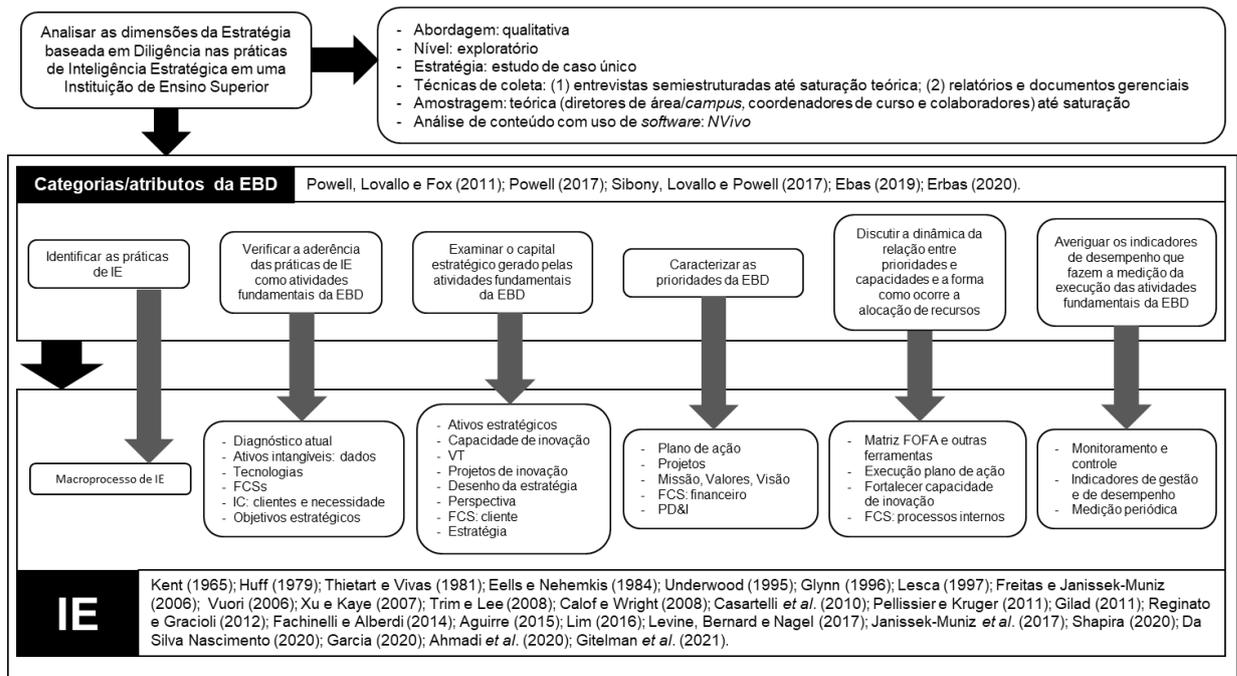
No que diz respeito à condução da pesquisa, para reforçar as questões relacionadas a observação da validade, confiabilidade e reflexividade, foram postos em prática os princípios de “consentimento informado” pelos entrevistados e pelos

gestores responsáveis pela unidade de análise; “justiça aos participantes da pesquisa na análise de dados”; e “confidencialidade na redação da pesquisa” (FLICK, 2009b, p. 54-56).

Os consentimentos para as gravações das entrevistas foram fornecidos no início, em que os entrevistados foram expressa e claramente questionados pelo Autor sobre a autorização. Além disso, todas as entrevistas foram transcritas *ipsis litteris* e dados próprios (nomes de pessoas, setores e instituições) foram anonimizados. Já em relação aos dados (documentos diversos), foi solicitado por escrito à IES autorização para o uso.

Dessa forma, na Figura 14, observam-se o delineamento da pesquisa, em que são apresentados os conceitos e autores, além das direções e fluxos de informação.

Figura 14 – Delineamento da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Como se pode observar na Figura 14, o fluxo começa com o objetivo geral. À direita, são indicadas as características da pesquisa. Abaixo, demonstram-se os seis objetivos específicos, cada um deles com um atributo da EBD (Powell, 2017). Cada atributo é uma categoria de análise e está ligado aos conceitos de IE que, possivelmente, evidenciarão a presença da EBD (Powell, 2017).

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

A unidade de análise são as práticas de IE realizadas por um novo Programa de Gestão de Permanência (PGP) de estudantes, em nível de graduação, de uma determinada IES. Dentre as principais práticas, a partir da óptica do Autor como observador (FLICK, 2009b), estão: (1) mineração e tratamento de dados para produzir informação; (2) construção de *dashboards* de *Business Intelligence* (BI); (3) desenvolvimento de relatórios gerenciais; (4) disseminação do conhecimento; (5) monitoramento de indicadores de desempenho; (6) alimentação de planilhas para contato; (7) centralização das ações e campanha de marketing de retenção; entre outras. Não se pretende limitar as práticas, e é intencional que a pesquisa dê liberdade para que outras apareçam.

Já sobre o Programa que se encarrega do controle de todas essas práticas, pode-se afirmar que é recente. A sua ordem de criação aconteceu em agosto de 2019. No início, estavam alocados dois funcionários – o gestor e um analista. Dois meses mais tarde, mais um funcionário integrou-se à equipe, desempenhando o papel de auxiliar. O programa possui uma rede de funcionários de secretaria, ligados aos diretores de *Área/Campus*, que auxiliam na implementação das ações de retenção. Ao todo, são trinta e dois atendentes de secretaria que interagem diretamente com os estudantes.

A IES é a maior instituição da sua região de atuação, que compreende a Serra Gaúcha, Litoral Norte e Vale do Caí. Ao todo, são oito *campi*, e sua sede encontra-se na cidade de Caxias do Sul. Ela foi fundada em 1967 e seu caráter é comunitário. Possui mais de vinte mil alunos (entre ensino médio, graduação, pós-graduação e extensão) e mais de dois mil funcionários e professores. A IES atua com Ensino Médio, Superior, Pós-graduação (*lato e stricto sensu*), atividades de Extensão e Serviços à comunidade.

Em seu *site* institucional, a IES menciona que está em constante diálogo com a sociedade, e que seus interesses são em prol da coletividade. Além disso, seus resultados financeiros são totalmente reinvestidos na própria Instituição. Mais de cem mil alunos formaram-se pela IES ao longo de sua história. Além disso, fazem parte do Conselho Diretor da Mantenedora entidades da sociedade civil e do poder público, o que corrobora sua relação com a comunidade e sua natureza comunitária.

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

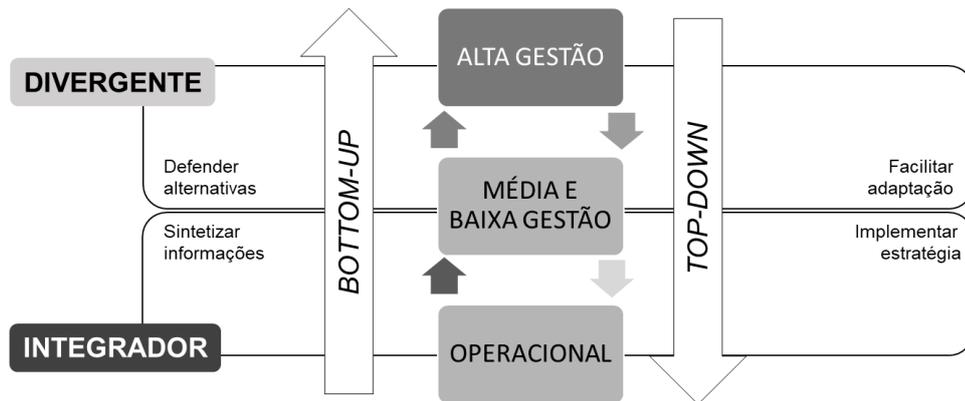
Foram adotados dois procedimentos de coleta: (1) entrevistas semiestruturadas; e (2) documentos diversos, separados em dois grupos: documentos institucionais e rotineiros.

As entrevistas, de acordo com Flick (2009b), são formas de coleta de dados verbais. O autor classifica-as em cinco tipos: (1) focalizada; (2) semipadronizada; (3) centrada no problema; (4) com especialistas; e (5) etnográfica (FLICK, 2009b, p. 143-159). Para Yin (2015), elas podem ser prolongadas, curtas ou de levantamento” (YIN, 2015, p. 114-117). Já, Godoi, Mello e Silva (2006) as classificam em três modalidades: (1) convencional livre; (2) baseada em roteiro; e (3) padronizada aberta (GODOI; MELLO; SILVA, 2010, p. 304). Para Gerhardt e Silveira (2009), são seis tipos de entrevistas: (1) estruturada; (2) semiestruturada; (3) não estruturada; (4) orientada; (5) em grupo; e (6) informal (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 72).

Para efeitos deste trabalho, foi adotada a terminologia de Gerhardt e Silveira (2009) – semiestruturada – e a característica de Yin (2015) – levantamento. A escolha, portanto, para a execução das entrevistas é a semiestruturada de levantamento, pois o “pesquisador organiza um conjunto de questões (roteiro) sobre o tema que está sendo estudado, mas permite, e às vezes até incentiva, que o entrevistado fale livremente sobre assuntos que vão surgindo como desdobramentos do tema principal” (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 72). No entanto, o entrevistado “não pode se desviar (muito) da agenda estabelecida pelas questões [e seu] comportamento [...] também fica restrito pelas regras básicas do pesquisador” (YIN, 2015, p. 92), isto é, todos os pontos-chave devem ser abordados, o que caracteriza o levantamento.

O roteiro de entrevista utilizado é o exposto no APÊNDICE A – DIRETRIZES PARA O ROTEIRO DE ENTREVISTA – e foi validado, mediante as alterações sugeridas, pelos professores doutores que compuseram a banca de qualificação em dezembro de 2020. Ele foi elaborado a partir das dimensões da EBD (POWELL, 2017) e contextualizado pelos conceitos de IE. Além disso, cabe aqui ressaltar que o roteiro é adaptado para cada nível de gestão: operacional, baixo, médio e alto. Essa adaptação foi feita observando os preceitos da Estratégia como Prática interpretados por Neto e Lavarda (2017) e representados na Figura 15.

Figura 15 – Esquema conceitual do funcionamento da Estratégia como Prática



Fonte: Elaborado pelo Autor a partir dos conceitos apresentados por Neto e Lavarda (2017).

Como pode ser visto na Figura 15, a alta gestão tem como características ser divergente e tem o papel de defender alternativas e facilitar adaptação, além de receber as informações (*bottom-up*). Já o operacional tem como característica ser integrador e tem como função sintetizar informações e implementar a estratégia proveniente da alta gestão (*top-down*).

A média gestão (incluiu-se baixa gestão para caracterizar a entrevista feita com um auxiliar administrativo do PGP) transita entre esses dois níveis (alto e operacional), o que “permite a articulação de informações e influência no processo decisório, justamente porque está em contato permanente com as ações que desencadeiam a estratégia” (NETO; LAVARDA, 2017, p. 372). É nesse nível em que se encontra a unidade de análise desta pesquisa, o PGP.

Nesse sentido, o propósito inicial da entrevista foi promover o entendimento do conceito de IE. Em seguida, pretendeu-se que ocorresse a identificação das práticas de IE e suas finalidades. Após, a intenção foi de investigar a forma com que é feita a estratégia (capital estratégico), qual sua avaliação, o quão ela está propensa a mudanças, qual sua capacidade de inovação, como é o processo, como se dá a importância da informação durante o processo e de que modo ela gera fatores de sucesso.

Depois, visou-se a forma como acontecem a priorização e a dinâmica das atividades e a alocação de recursos (materiais, humanos, financeiros etc.), além do entendimento de como se gerencia quando algo inesperado acontece. Por último, buscou-se a enumeração dos indicadores de desempenho e sua compreensão.

A amostragem teórica foi utilizada para a seleção dos entrevistados. De acordo com Flick (2009b), nesse tipo de amostragem, a seleção de indivíduos ocorre

“de acordo com seu nível (esperado) de novos *insights* para a teoria em desenvolvimento em relação à situação da elaboração da teoria” (FLICK, 2009b, p. 120). Para Sampieri, Collado e Lucio (2013), as pessoas a serem entrevistadas “são escolhidas porque possuem um ou vários atributos que contribuem para o desenvolvimento da teoria” (SAMPLIERI; COLLADO; LUCIO, 2013, p. 408). No presente estudo, serão entrevistados a linha hierárquica do PGP, um nível acima, a responsável pela criação do Programa e dois abaixo, que é o máximo de níveis existentes.

Além disso, também foram entrevistados o diretor da(o) *Área/Campus* com o melhor Índice de Retenção (IR) de alunos desde a implementação do Programa, o coordenador do curso com o melhor IR e o auxiliar representante do PGP que atua na secretaria daquele(a) *Área/Campus*. É importante salientar que, apesar do nível de gestão da direção e coordenação do(a) *Área/Campus* serem, respectivamente, alto e médio, o foco das entrevistas foi na operacionalização das práticas de IE originadas no PGP e, por isso, estão classificadas como nível operacional. Para melhor ilustrar, no Quadro 9, estão descritos a formação, o setor, o cargo, o nível de gestão que representam, o tempo de entrevista e a quantidade de palavras nas transcrições.

Quadro 9 – Perfil dos entrevistados e das entrevistas

Entrevistado	Formação	Setor	Cargo	Nível de gestão	Tempo	Qtde. de palavras
E1	Pedagogia; Especialista em Tecnologias da Educação e em Educação Bilíngue para Surdos	Secretaria	Auxiliar	Operacional	27min25s	2878
E2	Nutrição; Especialista em Nutrição Clínica e Oncológica; Mestre em Ciências Médicas; Doutor em Ciências da Saúde	Coordenação de Curso melhor IR (foco na operação)	Coordenador	Operacional	36min51s	4860
E3	Engenharia Elétrica; Mestre em Engenharia Elétrica	<i>Área/Campus</i> melhor IR (foco na operação)	Diretor	Operacional	26min47s	2561
E4	Letras	PGP	Auxiliar	Baixo	32min17s	3843
E5	Engenharia Civil; Mestre em Engenharia Civil	PGP	Coordenação	Médio	52min35s	5741
E6	Pedagogia; Especialista em Gestão Educacional; Mestre em Educação	Pró-reitoria	Pró-reitor atual	Alto	31min14s	3689
E7	Ciências e Biologia; Especialista em Gestão do Ensino na Educação Básica e do Ensino Superior; Mestre e doutor em Educação	Pró-reitoria	Pró-reitor à época da implantação do PGP	Alto	1h10min27s	9483
Total					4h37min36s	33055

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Após a realização das entrevistas planejadas, a saturação dos dados foi analisada para ver se seriam necessárias mais entrevistas e detectou-se que as

atividades mencionadas por eles começaram a repetirem-se, ou seja, a saturação foi alcançada. Durante o processo de transcrição, foram feitas anotações de pontos importantes das entrevistas. Essa consiste em uma técnica para auxiliar na análise dos dados, a qual Flick (2009a) chama de “notas de campo após o processo de entrevista” (FLICK, 2009a, 263).

Outro procedimento de coleta foi o de documentos diversos, como arquivos, atas de reunião, relatórios gerenciais, e-mails e outros documentos (digitais e/ou físicos) que pudessem contribuir para o desenvolvimento da teoria. Para Wolff (2004), esses documentos são “artefatos padronizados na medida em que ocorrem tipicamente em determinados formatos como: notas, relatórios de caso, contratos, rascunhos, certidões de óbito, anotações, diários, estatísticas, certidões, sentenças, cartas ou pareceres de especialistas” (WOLFF, 2004, p. 284).

Para Flick (2009b), os documentos devem ter “autenticidade, credibilidade, representatividade e significação” (FLICK, 2009b, p. 233). Ainda, segundo o autor, é necessário criar um *corpus*, ou seja, uma amostragem representativa propositadamente construída para a reconstrução de um determinado caso (FLICK, 2009b, p. 233-234). Diante disso, e com a autorização dos responsáveis pela unidade de análise, foram utilizados somente os documentos que contribuíssem para o desenvolvimento de teoria, ou seja, os relacionados com a EBD e/ou com as práticas de IE e que foram produzidos desde o início do PGP (agosto de 2019) até agosto de 2021. No Quadro 10, está o tipo dos documentos categorizados, a descrição, a quantidade de documentos e o total de palavras por categoria de documento.

Quadro 10 – Perfil dos documentos, quantidade e palavras

Categoria	Descrição	Qtde. de documentos	Qtde. de palavras
Apresentações rotineiras	Arquivos .ppt ou .pdf utilizados em reuniões e/ou treinamentos	9	6299
Comunicação e marketing (MKT) institucionais	Mensagens de SMS, e-mails marketing, mensagens de <i>WhatsApp</i> enviados aos alunos	4	1136
Cotidianos/rotineiros	Documentos de controle de atividades ou de instruções de processos	7	920
E-mails rotineiros	E-mails enviados para ou recebidos de outros setores da IES	94	23575
Institucionais de fato	Publicações institucionais obrigatórias pelo MEC ou internas	2	56276
Projetos institucionais	Arquivos descritivos de projetos realizados pelo PGP	4	2040
Relatório rotineiros	Relatórios diversos de prestação de contas do PGP	6	7397
Total		126	97643

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Por fim, a triangulação foi feita por meio dos processos de coleta de dados (três fontes de dados: entrevistas, documentos institucionais e documentos rotineiros) além dos quatro níveis de gestão que os entrevistados fazem parte (alto, médio, baixo e operacional). Flick (2009b) menciona que “a triangulação pode focar o caso único” (FLICK, 2009b, p. 45), uma vez que os dados coletados possuem diferentes origens e podem convergir na análise e contribuir com o desenvolvimento da teoria.

3.4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

Para o processo de análise de dados, foram utilizadas, primeiramente, categorias *a priori*. Essa escolha foi feita, pois o objetivo geral é analisar as dimensões da EBD (POWELL, 2017) que podem direcionar as práticas de IE, portanto as categorias adotadas são as propriedades indicadas por Powell (2017): (1) atividades fundamentais; (2) capital estratégico; (3) prioridades; (4) dinâmica; e (5) medição. Além disso, estabeleceu-se, também, a categoria (6) origem, pois esperava-se que muitas referências ao início do PGP ocorressem, principalmente nas entrevistas, uma vez que é um programa recente. As categorias foram analisadas em um contexto de uma IES, para verificar a maneira como elas ocorrem e as dimensões associadas às práticas de IE. Além das categorias assumidas *a priori* (origem, atividades fundamentais, capital estratégico, prioridades, dinâmica e medição), buscou-se identificar as categorias emergentes no decorrer da exploração dos dados, ou seja, *a posteriori* (surpresas estratégicas).

Após a definição das categorias, procedeu-se com a análise. Para tanto, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo com auxílio de um *software*. Para corroborar a escolha do processo de análise por *software*, Bardin (2016, p. 175) diz que a utilização de computadores para a análise de conteúdo aplica-se quando: (1) a unidade de análise é a palavra, o indicador é frequencial; (2) a análise é complexa e comporta um grande número de variáveis a tratar em simultâneo; (3) deseja-se efetuar uma análise de coocorrências; (4) a investigação implica várias análises sucessivas; e (5) a análise necessita, no fim da investigação, de operações estatísticas e numéricas complexas. Exceto o item cinco, todos os outros requisitos foram atingidos e, portanto, esta pesquisa foi considerada passível de análise de conteúdo em computador.

O *software* utilizado foi o NVivo, que é “um programa para análise de informação qualitativa que integra as principais ferramentas para o trabalho com

documentos textuais, multimétodo e dados bibliográficos” (DA SILVA; FIGUEREDO FILHO; DA SILVA, 2015, p. 125). Ainda, segundo os autores, o *NVivo* “facilita a organização de entrevistas, imagens, áudios, discussões em grupo, leis, categorização dos dados e análises” (DA SILVA; FIGUEREDO FILHO; DA SILVA, 2015, p. 125).

Já para proceder com a análise de conteúdo, escolheu-se as três etapas definidas por Bardin (2016, p. 131): (1) a pré-análise; (2) a exploração do material; e (3) o tratamento dos resultados: inferência e interpretação. Também foi utilizado como norteador umas das três técnicas de Flick (2009a, p. 292-294) que são: (1) síntese da análise de conteúdo; (2) análise de conteúdo explicativa; e (3) análise estruturadora de conteúdo. Esta última mostrou-se mais adequada a ser utilizada neste trabalho, pois foram “formuladas regras de codificação” (FLICK, 2009a, p. 293), em outros termos, foram criadas categorias e as palavras foram classificadas utilizando o contexto que as envolve, nos documentos e entrevistas, em cada categoria.

Uma vez vencida essa técnica, conforme recomendado por Yin (2015), uma análise de modelo lógico foi utilizada para interpretar os resultados, porque combina “eventos empiricamente observados com eventos teoricamente previstos” (YIN, 2015, p. 160), pois “o processo pode ajudar [...] a definir mais claramente sua visão e suas metas, assim como a sequência de ações programáticas irá (teoricamente) atingir as metas” (YIN, 2015, p. 160). Isto é, foi considerado o exposto no referencial teórico para interpretar as visualizações geradas pelo *NVivo*.

Portanto, a operacionalização da análise aconteceu através de um protocolo de três etapas. A primeira etapa consistiu na preparação e classificação dos dados, ou seja, da pré-análise e da exploração do material (BARDIN, 2016), utilizando a técnica de análise estruturadora de conteúdo (FLICK, 2009a). No Quadro 11, estão descritos os procedimentos para essa etapa.

Quadro 11 – Primeira etapa: diretrizes para preparação e classificação de dados no *NVivo*

Etapa	Ação	Procedimento
1ª	Organização dos dados	Entrevistas: criar um arquivo para cada entrevista, com dados transcritos. Documentos: um arquivo para cada documento. Separá-los por tipo e criar um código de identificação para citações. A listagem de documentos contendo tipo, descrição, nome do arquivo e código de identificação encontra-se no APÊNDICE B – LISTA DE DOCUMENTOS, TIPOS, DESCRIÇÃO E CÓDIGOS.

Etapa	Ação	Procedimento
2ª	Carregar arquivos no NVivo	Criar pastas para cada fonte de dados no NVivo para facilitar a localização, uma para entrevistas e outra para documentos, subdivididos por tipo.
3ª	Criar casos	Cada caso representará uma fonte de dados, ou seja, um caso para as entrevistas e um caso para os documentos. No caso das entrevistas, deverá ser criado um subcaso para cada um dos entrevistados (com a intenção de fazer a triangulação destes dados).
4ª	Criar códigos	Criar um código – cada código representa uma categoria de análise – para cada dimensão da EBD. Além disso, criar um código para informações sobre a origem do PGP e outro código para inserir informações que não se encaixam em nenhum dos códigos <i>a priori</i> (para avaliar a criação de categorias <i>a posteriori</i>), o qual foi apelidado de código X
5ª	Gerar a frequência de palavras	Consultar a frequência de palavras em todos os arquivos, utilizando o seguinte critério: - 300 palavras mais frequentes; - comprimento mínimo de palavra igual 5 caracteres; - agrupamento com palavras derivadas.
6ª	Impedir palavras não relacionadas	Excluir palavras que não se relacionam com o tema da pesquisa. Podem ser advérbios, verbos de ligação, preposições etc. irrelevantes para o tema. É necessário guardar o registro dessas exclusões em um arquivo, como o realizado no APÊNDICE C – LISTA DE PALAVRAS IMPEDIDAS.
7ª	Criar subcódigos	Classificar as palavras utilizando a técnica de análise estruturadora de conteúdo (FLICK, 2009a). O APÊNDICE D – LIVRO DE CODIFICAÇÃO é o resultado desse procedimento. Os subcódigos são as palavras propriamente ditas classificadas dentro dos códigos no NVivo.
8ª	Analisar o código X	Explorar os contextos das palavras classificadas nesse código para vislumbrar categorias <i>a posteriori</i> .

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Já a segunda etapa consiste na produção de visualizações (imagens, gráficos, relatórios e/ou matrizes), utilizando a aba Explorar do NVivo, com o objetivo de proceder com o “tratamento dos resultados: inferência e interpretação” (BARDIN, 2016), através da “análise de modelo lógico” (YIN, 2015). No Quadro 12, estão descritas as diretrizes para a geração dessas visualizações no *software*.

Quadro 12 – Segunda etapa: diretrizes para geração de visualizações no NVivo

Etapa	Tipo de visualização	Procedimento
1ª	Nuvem de palavras	Consultar a frequência de palavras em todos os arquivos, utilizando o seguinte critério: - 300 palavras mais frequentes; - comprimento mínimo de palavra igual 5 caracteres; - Agrupamento com palavras derivadas. E, então, gerar a nuvem de palavras.
Para gerar as matrizes de codificação, deve-se, na aba Explorar, clicar em Consulta de codificação matriz e, então configurar as saídas de dados desejadas. As próximas etapas seguem esse mesmo processo, entretanto, as mudanças são as configurações que constam na coluna Procedimento.		
2ª	Matriz de codificação (A)	- Linhas: códigos - Colunas: casos - Exibir: Referências de codificação

Etapa	Tipo de visualização	Procedimento
3ª	Matriz de codificação (B)	- Linhas: códigos - Colunas: casos - Exibir: Percentual em linha - Coloração: verde – amarelo – vermelho
4ª	Matriz de codificação (C)	- Linhas: códigos - Colunas: casos - Exibir: Percentual em coluna - Coloração: verde – amarelo – vermelho
5ª	Matriz de codificação (D)	- Linhas: códigos - Colunas: casos\entrevistas - Exibir: Referências de codificação
6ª	Matriz de codificação (E)	- Linhas: códigos - Colunas: casos\entrevistas - Exibir: Percentual em linha - Coloração: verde – amarelo – vermelho
7ª	Matriz de codificação (F)	- Linhas: códigos - Colunas: casos\entrevistas - Exibir: Percentual em coluna - Coloração: verde – amarelo – vermelho
8ª	Matriz de codificação (G)	- Linhas: códigos - Colunas: casos\documentos - Exibir: Referências de codificação
9ª	Matriz de codificação (H)	- Linhas: códigos - Colunas: casos\documentos - Exibir: Percentual em linha - Coloração: verde – amarelo – vermelho
10ª	Matriz de codificação (I)	- Linhas: códigos - Colunas: casos\documentos - Exibir: Percentual em coluna - Coloração: verde – amarelo – vermelho
11ª	Matriz de codificação (J)	- Linhas: códigos\subcódigos - Colunas: casos\entrevistas - Exibir: Referências de codificação
12ª	Matriz de sentimentos	Gerar uma Matriz de Sentimentos a partir dos arquivos de entrevistas.
13ª	Análise de <i>cluster</i> (A)	Arquivos: Transcrição das Entrevistas Em cluster por: Similaridade de codificação Métrica: Coeficiente de Jaccard
14ª	Análise de <i>cluster</i> (B)	Códigos: Casos > Entrevistas + Tipos de documentos Em cluster por: Similaridade de palavras Métrica: Coeficiente de Jaccard

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

E, por fim, a terceira etapa, que compreende a extração de fragmentos dos documentos e das entrevistas, a partir de recursos do *NVivo*, com a intenção de evidenciar as análises. As consultas às referências de codificação podem ser feitas a partir das matrizes de codificação, dos códigos ou dos casos. Ao realizá-las, é possível contemplar os trechos, dos documentos e das entrevistas, em que as referências se localizam, e configurar para um contexto de codificação estreito ou amplo. Além disso, é possível visualizar as palavras codificadas nos próprios arquivos, na íntegra, com realce da codificação. No próximo capítulo, serão analisados e discutidos os resultados das visualizações geradas pelo *NVivo*.

graduação estejam diretamente vinculados aos cursos e às atividades de pós-graduação, extensão, pesquisa e serviços” (DOCUMENTO E02, p. 26). O fato de ser a palavra mais citada evidencia que a intensificação está ocorrendo, visto que permeia todos os documentos e entrevistas.

A segunda palavra, que junto com a palavra permanência na proximidade, refere-se à unidade de análise deste trabalho. A composição programa de permanência aparece de forma mais equilibrada nas entrevistas (programa com 133 referências e permanência com 105), ao passo que nos documentos o *gap* é maior (922 e 488, respectivamente). Isso ocorre, porque as menções a programa nas entrevistas, por conta do roteiro semiestruturado, conseqüentemente implicam no PGP. Já nos documentos, existe uma abordagem generalista da IES. O documento E01 classifica as estruturas da Pró-reitoria em quatro dimensões, em duas delas – “programas de graduação; e [...] programas e processos de apoio à gestão acadêmica” (DOCUMENTO E01, p. 12) – existem indicativos da importância que os programas têm para a IES. O PGP é considerado um programa de apoio à gestão, conforme descrito no documento E01 (p. 13).

A terceira palavra, próxima de alunos, quarta palavra mais frequente, trata-se das *personas* que usufruem dos serviços da IES. Elas fazem parte do escopo norteador do projeto pedagógico da IES que consiste em “uma reflexão sobre a educação superior, sobre o ensino, a pesquisa e a extensão, a produção e a socialização dos conhecimentos, sobre os processos de inovação, sobre o acadêmico-estudante, o professor e a prática pedagógica” (DOCUMENTO E02, p. 17). Portanto, é procedente a ocorrência frequente dessas palavras, tanto nos documentos, quanto das entrevistas.

Do ponto de vista da EBD e conforme a categorização (ou codificação) constante no APÊNDICE D – LIVRO DE CODIFICAÇÃO, pode-se inferir que cursos fazem parte da dimensão atividades fundamentais, ou seja, constitui-se como o serviço principal da IES. Entretanto, não são do PGP, que tem como finalidades:

“(a) Ampliar o desejo da permanência e a conseqüente diminuição da evasão; (b) Estabelecer um programa de gestão integrada da vida do acadêmico; (c) Desenvolver o relacionamento e a humanização da relação com os estudantes, por meio de uma rede de colaboradores internos; e (d) Estimular a excelência nos serviços prestados aos acadêmicos” (DOCUMENTO E01, p. 215).

Portanto, a palavra programa está associada à categoria atividade, pois originou-se para sistematizar um conjunto de ações com o objetivo primo de reter os

acadêmicos. Já a palavra acadêmicos faz parte do escopo capital estratégico, uma vez que é a maior origem dos recursos da IES, evidenciado pelo fato que 42,1% dos alunos não renovam a matrícula por motivos financeiros (DOCUMENTO G06, p. 10). Além disso, eles são o motivo pelo qual todos os processos são constituídos, já que a IES “com ênfase no ensino de graduação e pós-graduação, [...] responde, desde a sua criação, pela formação de cerca de 100 mil profissionais” (DOCUMENTO E02, p. 11).

A nuvem de palavras tem origem, conforme descrito em 3.4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS, na pesquisa de frequência de palavras do NVivo, na aba Explorar. A classificação dessas palavras nas categorias é que dá base para aprofundar as relações entre códigos e casos. No entanto, as palavras (ou subcódigos) do Quadro 13, não se encaixaram em nenhuma das categorias *a priori* e foram classificadas no código X (ou categoria X). O Quadro 13 também traz um fragmento relacionado a cada palavra, para exemplificar o contexto em que ela está inserida. Deste momento em diante, todas as palavras em negrito, em fragmentos extraídos dos documentos e das entrevistas, são referências de codificação, ou seja, palavras classificadas durante o processo de análise de dados.

Quadro 13 – Codificação, número de referências e exemplos de contextos da categoria X

Subcódigo	Referências	Exemplo de contexto
Março	129	"A partir de março de 2020 – com a inclusão dos cursos de Medicina Veterinária e Odontologia –, os ingressos com a realização de provas presenciais continuou a ocorrer duas vezes por mês. No entanto, era inimaginável pensar que o mundo passaria por uma pandemia e que a presencialidade estaria proibida de acontecer" (DOCUMENTO E01, p. 80, grifo nosso).
Presencial	117	"Os ingressantes ainda não tiveram experiência presencial com os professores e os colegas, o que possivelmente dificultou o entrosamento entre eles" (DOCUMENTO A01, p. 14, grifo nosso).
Modelo	115	"Nesse sentido, não é novidade observar que os atuais cenários da educação superior requisitam a reconfiguração de muitas culturas institucionais, de modo muito premente nas instituições de ensino superior de natureza comunitária como é o caso da [IES]. Esse modelo original de universidade, fundado a partir do que Milton Santos denominada de forças de lugar, por vezes, mostra-se abalado" (DOCUMENTO E01, p. 9, grifo nosso).
Modalidade	112	"É, como nós vamos voltar às aulas ? É uma pergunta importante, né? Uma pergunta de um milhão de dólares. Como é que nós vamos voltar às aulas em 2022? É, existe uma expectativa de um grupo de pessoas dentro da universidade que acha que devemos seguir com a possibilidade da transmissão simultânea. Quer dizer, o aluno que quer vir à aula , vem, o aluno que quiser ficar em casa, fica. Só que nós fazemos a escuta dos professores e, na perspectiva qualitativa, isso não está dando certo. Nós não temos ambientes adequados para fazer essa modalidade de aula , né?" (ENTREVISTADO E6, grifo nosso).

Subcódigo	Referências	Exemplo de contexto
Oportunidade	98	"A utilização de ambientes de aprendizagem, nas modalidades presencial e a distância, surge como oportunidade de criação de outros espaços formativos, rompendo com modelos tradicionais de ensino e de aprendizagem, centralizados no professor" (DOCUMENTO E02, p. 33, grifo nosso).
Socialmente Social	87	"E, mesmo que o cenário de distanciamento social se modifique, as provas presenciais na modalidade on-line , de forma síncrona, tendem a continuar ao longo do ano de 2021, com a periodicidade de uma vez por semana" (DOCUMENTO E01, p. 84, grifo nosso).
Aulas	72	"Mesmo num momento de pandemia , né, isso, isso foi desenvolvido nos semestres em que as aulas estavam <i>on-line</i> . E mesmo no momento de pandemia , esse trabalho mostrou que o grupo que participou do nosso piloto de mentoria aumentou em 4% a retenção dos estudantes" (ENTREVISTADO E5, grifo nosso).
Retornou Retornem Retorno	58	"Irei me matricular no próximo semestre caso as aulas presenciais retornem , caso contrário vou aguardar o retorno presencial " (DOCUMENTO A06, p. 2, grifo nosso)
Físico	54	"Esses novos modelos devem ser concebidos dentro de um <i>campus</i> inteligente (<i>smart campus</i>) de forma que a aprendizagem ocorra dentro e fora do <i>campus</i> , em uma mescla entre físico e digital" (DOCUMENTO E01, p. 275, grifo nosso).
Pandemia Covid	47	"2020/2 = 85,28% (resultado acima do esperado durante a pandemia)" (DOCUMENTO F04, p. 4, grifo nosso)

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir dos dados de pesquisa (2022).

Diante da pandemia de Covid-19 (AKPAN; UDOH; ADEBISI, 2022), que assolou o mundo ao longo de 2020 e 2021 – que compreende o período da coleta de dados –, muitos elementos relacionados a esse fato surgiram, o que culminou com a categoria *a posteriori* “surpresa” (BARNEA, 2020). É esse acontecimento que permeia todos os exemplos de contextos do Quadro 13. O *lockdown* da crise da Covid-19 começou a acontecer em meados de março de 2020, momento em que “os professores do ensino presencial, principalmente na graduação, foram forçados por suas instituições a continuarem a transmitir os conteúdos de suas disciplinas por meio de tecnologias digitais” (COSTA; ESPIGÃO; PINTO, 2022, p. 393).

A pandemia é considerada uma “surpresa estratégica”, pois ocasionou “movimentos inesperados” no campo de atuação da IES (BARNEA, 2020, p. 701). As aulas presenciais, no decorrer de duas semanas, tiveram que passar a serem *on-line*. Nesse sentido, Antipova (2020) considera a pandemia de Covid-19 um cisne negro, termo cunhado pelo autor Nassim Nicholas Taleb. Para ser um cisne negro, segundo Antipova (2020, p. 357), o evento deve possuir três características: (1) ser fora do âmbito das expectativas regulares; (2) ter com um impacto extremo; e (3) as explicações para a ocorrência são feitas após o fato, tornando-o explicável e

previsível. Todas as características de um cisne negro acabam convergindo com o conceito de surpresa estabelecido por Barnea (2020).

Em suma, a pandemia, que culminou com o distanciamento social a partir de março de 2020, fez com que as aulas presenciais tivessem que ocorrer em uma outra modalidade, a digital. Isso também gerou uma oportunidade para a concepção de novas estratégias, novos modelos de universidade e de formatos de disciplinas. Os estudantes, ao retornarem às aulas, se depararam com um modelo em que o físico e o digital estão combinados. No documento E01 está evidente o resultado gerado a partir dessa surpresa, ou seja, as novas tipologias para as disciplinas de graduação, conforme demonstrado no Quadro 14.

Quadro 14 – Novas tipologias para as disciplinas de graduação

	Novas tipologias				
	Presencial	Presencial digital	Presencial digital + LAB	EaD plus	EaD
Descrição	São aquelas que ocorrem com a presença de estudantes e professores em espaços físicos da Universidade.	São aquelas que ocorrem de maneira <i>on-line</i> síncrona, com professores e estudantes em comunicação por meio das plataformas tecnológicas digitais da Universidade.	São uma variante das presenciais digitais, pois incluem encontros físicos nos laboratórios de aula prática da Instituição.	São aquelas da modalidade EaD ministradas de maneira assíncrona.	São aquelas da modalidade EaD ministradas de maneira primariamente assíncrona, mas incluindo 30% de sua carga horária com atividades <i>on-line</i> síncronas.
Dinâmica da disciplina	Encontros semanais com horário fixo Em sala física	Encontros semanais com horário fixo Em sala virtual	Encontros semanais teóricos com horário fixo Em sala virtual e X encontros em laboratório	Encontros em metade das semanas com horário fixo Em sala virtual	Sem encontros. Cada um estuda ao seu horário Semanas começam no sábado de manhã
Justificativa pedagógica	É o formato de referência	Proporcionar experiências digitais Conveniência de participar da aula onde quiser	Proporcionar experiências digitais Conveniência de participar da aula onde quiser Aulas presenciais em laboratórios	Proporcionar experiências digitais Desenvolver autonomia no gerenciamento do estudo Interação frequente com o professor	Proporcionar experiências digitais Desenvolver autonomia no gerenciamento do estudo Conveniência de estudar onde e quando quiser

Fonte: Adaptado de documento E01 (2021, p. 58).

A partir das definições de todas as categorias (*a priori* e *a posteriori*), pretende-se analisar as referências de codificação de forma geral. No Quadro 15, são

apresentados os números absolutos de referências (ou palavras) por categorias em cada caso.

Quadro 15 – Matriz de codificação (A): número de referências, por caso, entre as categorias

	A : Documentos	B : Entrevistas	Total
1 : Atividade	9893	1113	11006
2 : Capital estratégico	4619	1079	5698
3 : Prioridade	2859	1031	3890
4 : Dinâmica	8247	1117	9364
5 : Medição	2226	598	2824
6 : Origem	250	127	377
7 : Surpresa	835	54	889
Total	28929	5119	34048

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir do NVivo (2022).

Levando em consideração que a contagem de palavras dos documentos é três vezes maior do que das entrevistas (respectivamente, 97643 e 33055, conforme Quadro 9 e Quadro 10), esperava-se que nas referências de codificação a diferença também existisse. Por isso, ao analisar somente o total das referências de codificação – Quadro 15 –, percebe-se que o contraste na contagem nos documentos aumenta cerca de seis vezes em relação às entrevistas. É necessário considerar essa informação ao interpretar qualquer dado absoluto desse estudo, pois o fato de ter mais frequência de códigos no caso documentos não o torna, necessariamente, mais relevante. No APÊNDICE E – MATRIZES DE CODIFICAÇÃO RESTANTES – constam as matrizes de codificação que não fornecem dados para análises significativas, como é o caso do Quadro 33, no qual observa-se que em todas as categorias, o percentual de palavras é maior no caso documentos.

Ainda no Quadro 33, é importante apontar a categoria origem, a qual tem o maior percentual de palavras em entrevistas (34%), isso indica que o roteiro foi efetivo quando aborda questões sobre o início das atividades do PGP. Outra análise possível é na categoria surpresa, em que 94% das palavras estão nos documentos que abrangem um período mais amplo de coleta (2019-2021). Já as entrevistas aconteceram no segundo semestre de 2021, período em que a vacinação estava bem avançada e o número de mortes caindo (LISBOA, 2021), o que pode indicar menor preocupação com questões relacionadas à pandemia.

Outra explicação para a maior quantidade de referências em documentos é o fato de terem sido analisados noventa e quatro e-mails gerados ao longo do período de coleta. Há, também, dois relatórios institucionais que, somados, possuem

quatrocentos e dezessete páginas. No Quadro 37, do APÊNDICE E – MATRIZES DE CODIFICAÇÃO RESTANTES, são mostrados os percentuais de referências de cada tipo de documento por categoria. A análise a ser feita é por linha, ou seja, dos 100% de palavras da categoria atividade, 67% estão no tipo institucionais e 14% nos e-mails. Essa tendência acontece nas outras categorias, em que o verde escuro e o claro dominam.

O Quadro 35, do APÊNDICE E – MATRIZES DE CODIFICAÇÃO RESTANTES, mostra a distribuição das palavras, por categoria, entre os entrevistados. Observa-se, pelas cores, que os entrevistados E5 e E7 são os que produziram mais conteúdo, como o esperado, já que são, respectivamente, o coordenador do PGP e o Pró-reitor à época da implantação, que tem 33% das referências em origem. Algo curioso é o que acontece em surpresa, na qual E1, um auxiliar, demonstra mais referências à pandemia do que os demais do nível operacional (E2 e E3), equalizando com a média e alta gestão (E5 e E6).

Como já mencionado, a análise em linha proporciona poucas análises por conta da heterogeneidade na quantidade de palavras entre os casos, os tipos de documentos e os entrevistados. O fato de o caso documentos, ou de os documentos do tipo institucionais, ou de o entrevistado E7, concentrarem o maior percentual de referências, não os tornam proeminentes.

Contudo, o mais preciso é sempre fazer uma análise proporcional, em coluna, dos dados absolutos como observado no Quadro 16, que aduz, em percentual, a distribuição das palavras codificadas, por caso, entre as categorias. A análise em coluna é mais efetiva para interpretação das visualizações, uma vez que mostra a distribuição proporcional das referências entre as categorias em cada caso, ou em cada tipo de documento, ou em cada entrevistado.

Quadro 16 – Matriz de codificação (C): distribuição percentual de referências, por caso, entre as categorias

	A : Documentos	B : Entrevistas
1 : Atividade	034%	022%
2 : Capital estratégico	016%	021%
3 : Prioridade	010%	020%
4 : Dinâmica	029%	022%
5 : Medição	008%	012%
6 : Origem	001%	002%
7 : Surpresa	003%	001%

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir do NVivo (2022).

No Quadro 16, são mostrados os percentuais de palavras por codificação em cada caso. Em ambos os casos, a categoria atividade é a mais mencionada, isto é 34% em documentos e 22% em entrevistas. Nesse último caso, a atividade está empatada com dinâmica (22%). Uma maior quantidade de palavras nessa categoria pode indicar um excesso de atividades consideradas importantes, o que vai de encontro no que preconiza a EBD em que “uma ‘regra de cinco’ [para definir as atividades fundamentais] proporciona um bom equilíbrio de amplitude e profundidade para a maioria das empresas” (POWEL, 2017, p. 170). Abaixo encontram-se amostras de atividades citadas nos dados:

Os pontos de chegada transcendem o ato de conferir o grau em uma **solenidade** de formatura, pois a experiência acadêmica e a convivência que a acompanha colaboram na composição das identidades profissionais que integram a sociedade e nas responsabilidades atinentes à atuação de cada ser social que conquista as credenciais e a legitimação para o exercício profissional (DOCUMENTO E01, grifo nosso).

Envio de SMS segmentado cursos SOCIAIS - Administração e Comércio **Internacional**. “[sigla_IES]: SÓ HOJE. Aluno Administração e Comércio **Internacional** tem 15% de BOLSA em 2021 para VOLTAR a ESTUDAR! QUER AJUDA? Whats [xxxxxxxxxx] (DOCUMENTO G05, grifo nosso).

E, então, com base no que o professor [nome do coordenador do programa dos cursos de tecnologia] trouxe, com base na consultoria do [nome do consultor], que ainda não estava instalada, nós pensamos, não está na hora, então a gente, é, é, de nós implantarmos um **programa** de gestão da permanência (ENTREVISTADO E7, grifo nosso).

[...] no caso de **atendimento** aqui de professor e aluno (ENTREVISTADO E1, grifo nosso).

Ao analisar os fragmentos supracitados, nota-se que as palavras em negrito são entendidas como atividades. As palavras são interpretadas da seguinte forma: solenidade como atividade de finalização do ciclo do curso, em outras palavras, a cerimônia de formatura; Comércio Internacional como um dos cursos de graduação; programa como um conjunto de atividades de permanência de alunos. Muitas outras atividades foram citadas e classificadas em referências de codificação e podem ser consultadas no APÊNDICE D – LIVRO DE CODIFICAÇÃO, na categoria atividade.

Outro ponto relevante do Quadro 16 é a distribuição entre as categorias em cada caso, em que é perceptível um descompasso. Ao passo em que existe relativo equilíbrio entre quatro categorias em entrevistas (atividade, 22%; capital estratégico, 21%; prioridade, 20%; e dinâmica, 22%), isso não ocorre em documentos (atividades, 34%; capital estratégico, 16%; prioridade, 10%; e dinâmica, 29%). Possivelmente, isso

acontece no caso entrevistas, por conta da utilização de um roteiro semiestruturado (ver APÊNDICE A – DIRETRIZES PARA O ROTEIRO DE ENTREVISTA), com perguntas norteadoras, em que o entrevistado é levado a focar em cada uma das categorias da EBD, o que, conseqüentemente, gera uma harmonia na distribuição das palavras.

Ao detalhar o caso documentos por tipo, como visto no Quadro 17, nota-se a mesma tendência de desequilíbrio. A categoria atividades é percentualmente maior em todos os tipos de documentos, com destaque para comunicação e MKT (52%).

Quadro 17 – Matriz de codificação (I): distribuição percentual de referências, por tipo de documento, entre as categorias

	A : Apresentações	B : Comunicação e MKT	C : Cotidianos	D : E-mails	E : Institucionais	F : Projetos	G : Relatórios
1 : Atividade	045%	052%	047%	036%	033%	034%	035%
2 : Capital estratégico	014%	008%	011%	013%	017%	025%	014%
3 : Prioridade	008%	006%	007%	008%	011%	006%	008%
4 : Dinâmica	021%	024%	025%	028%	029%	021%	030%
5 : Medição	009%	002%	008%	011%	007%	012%	009%
6 : Origem	001%	002%	000%	001%	001%	000%	001%
7 : Surpresa	004%	006%	003%	003%	003%	001%	004%

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir do NVivo (2022).

Além disso, ainda no tipo comunicação e MKT é relevante mencionar que a dinâmica ocupa a segunda posição em percentual, com 24%, ou seja, se somadas, as categorias atividade e dinâmica detêm 76% das palavras nesse tipo. Isso ocorre porque a comunicação enviada aos estudantes, normalmente, é composta por uma atividade e uma dinâmica. Nos fragmentos a seguir, é possível ver exemplos.

[Sigla_IES]: Vai ficar de fora? Super plantão de regularização financeira e **matrícula** imediata. Das 8h às 12h. Chama teu **atendimento** [Sigla_IES] [*link para WhatsApp*] (DOCUMENTO B03, grifo nosso).

Esse é um SMS enviado aos estudantes. Percebe-se que a atividade matrícula, para ser realizada, precisa de um dinâmica de atendimento, que se torna relacionamento. Outra atividade presente nesse trecho é a negociação, muito mencionada pelos entrevistados, como será visto adiante.

Relembramos que a **agenda** do [portal_da_IES] está aberta para a disponibilização de horários de orientação aos estudantes. Solicitamos que incentivem os estudantes ainda não matriculados a agendarem horários de orientação e efetuem a **rematrícula** (DOCUMENTO B04, grifo nosso).

Aqui tem-se um trecho de um e-mail enviado aos coordenadores, comunicando sobre uma dinâmica necessária (abrir a agenda), no sentido de alocar recurso-tempo para a execução de uma atividade (atendimento para rematrícula).

Seguindo a mesma lógica de análise nas entrevistas, como demonstra o Quadro 18, ao se observar as cores, a atividade não é o foco principal como ocorre nos documentos. Apesar de existir 22% (ver Quadro 16) das palavras relacionadas com essa categoria, ao analisar por entrevistado, nota-se um equilíbrio melhor entre as categorias da EBD na distribuição proporcional de palavras.

Quadro 18 – Matriz de codificação (F): distribuição percentual de referências, por entrevistado, entre as categorias

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
1 : Atividade	029%	022%	021%	023%	020%	021%	021%
2 : Capital estratégico	027%	023%	019%	019%	017%	025%	021%
3 : Prioridade	017%	021%	022%	023%	020%	018%	020%
4 : Dinâmica	014%	023%	023%	021%	025%	017%	024%
5 : Medição	007%	010%	011%	012%	015%	014%	011%
6 : Origem	003%	001%	003%	002%	002%	004%	003%
7 : Surpresa	002%	001%	000%	000%	002%	002%	001%

Fonte: Elaborado no NVivo pelo Autor a partir dos dados de pesquisa (2022).

O entrevistado E1 tem maiores referências em atividades (29%), seguido por capital estratégico (27%). Isso se explica pelo perfil do entrevistado, que é um auxiliar de secretaria, nível operacional. Para ele, a atividade é o seu dia a dia, e o capital estratégico indica seu comprometimento com o desempenho na execução da atividade, uma vez que o CET tem como base a função de desempenho (POWELL, 2017). Ele também tem uma preocupação menor dos outros entrevistados quanto à medição, talvez pelo fato de os indicadores de desempenho não chegarem até ele, como demonstra o trecho a seguir:

Pesquisador: Indicadores mais macros, por exemplo, tem acesso ao **Índice de Retenção**, por exemplo?

E1: Não, não.

Pesquisador: Ninguém fala do **Índice de Retenção** para ti?

E1: Não, na verdade, não. [...] O que a gente faz é que, às vezes o diretor nos fala, tem tantos, mas assim, [...] quando ele lembra, ele fala. (ENTREVISTA E1, grifo nosso).

O entrevistado E2 possui um percentual maior em capital estratégico e dinâmica (23% cada). Por ser um coordenador de curso, é plausível que ele tenha maior preocupação com o desempenho das atividades e a forma como ocorre a alocação de recursos, já que é o responsável pelos resultados do seu curso. Entretanto, o baixo percentual em medição (10%) pode apontar a existência de poucos indicadores para monitorar o desempenho, o que é um contrassenso, já que seu capital estratégico, que considera o desempenho, é o mais alto. Essa mesma constatação vale para os próximos entrevistados.

O entrevistado E3, um diretor de área, tem proporção maior de referências em dinâmica (23%). Seu papel é comandar toda a operacionalização das atividades e faz sentido que sua atenção seja direcionada para a dinâmica entre capacidades, prioridades e desempenho, para alocar melhor seus recursos.

O entrevistado E4 também é um auxiliar, entretanto, do nível médio de gestão e integrante do PGP. Como ocorre com o entrevistado E1, seu zelo está em atividades (23%), mas também está em prioridades (23%). As prioridades aparecem aqui talvez porque o nível médio de gestão tem uma função de tradutor do que ascende da operação e do que desce da alta gestão (NETO; LAVARDA, 2017). E como será visto ao longo das análises, existe algo que impede a estratégia *top-down* (NETO; LAVARDA, 2017) de acontecer, o que pode estar sendo captado pelo entrevistado E4 e de alguma forma converte-se em aflição quanto ao estabelecimento de prioridades, como revela o trecho a seguir:

É um desafio, colega. É um desafio. Eu acho que **talvez** a **gestão** da **permanência**, enquanto **setor**, precisaria ser estruturado para que **realmente** esse **trabalho** pudesse acontecer, porque eu não consigo ver, hoje, esse **trabalho** acontecendo (ENTREVISTADO E4, grifo nosso)

Já o entrevistado E5, coordenador do PGP, tem o maior percentual em dinâmica (25%). Isso é explicado, em partes, pela ocorrência maior da palavra relacionamento (ver APÊNDICE D – LIVRO DE CODIFICAÇÃO), que tem vínculo com dinâmica, e que, segundo o entrevistado, é “um programa contínuo. [...] É um programa em que a gente precisa estar continuamente próximo ao estudante” (ENTREVISTADO E5). Em outras palavras, o relacionamento é um programa para estabelecer uma dinâmica entre a IES e o estudante com a intenção de reduzir a evasão. Outro ponto saliente está em medição, no qual o entrevistado tem 15% das referências, o maior índice entre as entrevistas. Isso pode indicar que, na qualidade

de coordenador do PGP, ele está mais familiarizado com os indicadores de permanências do que os demais. Além disso, o próprio PGP é a origem de muitos dos indicadores mencionados pelos entrevistados, como será visto em 4.7 ANÁLISE DA MEDIÇÃO, e dos relatórios coletados para esse estudo.

O entrevistado E6, Pró-reitor atual, concentra-se mais em capital estratégico, com 25%. Já o entrevistado E7, Pró-reitor à época da implantação do PGP, tem maior preocupação com a dinâmica (24%). Por fazerem parte da alta gestão, isso representa visões diferentes. O primeiro, talvez por ser o vigente, está preocupado com as capacidades de execução das atividades e o segundo, já com um olhar mais distanciado, percebe que a correta alocação de recursos pode gerar melhores resultados. O mesmo ocorre com medição, no qual o entrevistado E6 tem 14% das referências, ao passo que o E7 tem 11%. Faz sentido que, para E6, a medição tenha mais relevância, tendo em vista o uso de indicadores como forma de controle e monitoramento da sua gestão em andamento.

Outra análise a ser feita é da Matriz de sentimentos, ferramenta disponível do NVivo, em que é possível extrair atitudes positivas e negativas. Essa matriz tem como base as entrevistas, pois entende-se que a forma espontânea da geração daqueles dados torna a análise de sentimentos mais fidedigna. Portanto, no Quadro 19, constata-se que todos os entrevistados, de uma maneira geral, possuem atitudes moderadamente positivas. O nível de gestão operacional (E1, E2 e E3) tem uma tendência a ter mais atitudes moderadamente negativas a muito negativas, ao passo que a alta gestão (E6 e E7) raramente é muito negativa. O coordenador do PGP, parte do nível médio de gestão, tem atitudes majoritariamente positivas. Já E4, auxiliar do nível médio de gestão, tem uma inclinação ao negativo. Percebe-se, portanto, que há uma dissonância de sentimentos entre o operacional e a alta gestão.

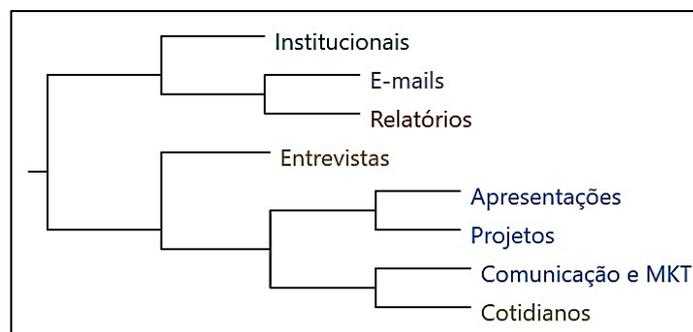
Quadro 19 – Matriz de sentimentos dos entrevistados

	A : Muito positivo	B : Moderadamente positivo	C : Moderadamente negativo	D : Muito negativo
1 : E1	003%	057%	029%	011%
2 : E2	009%	046%	037%	009%
3 : E3	004%	054%	027%	015%
4 : E4	010%	058%	023%	008%
5 : E5	028%	059%	009%	004%
6 : E6	021%	058%	021%	000%
7 : E7	018%	053%	023%	006%

Fonte: Elaborado no NVivo pelo Autor a partir dos dados de pesquisa (2022).

E, finalmente, o objetivo desta sessão foi uma abordagem mais generalista dos dados. Ficou demonstrado que existe dispersão quando a definição de atividades da IES, em ambos os casos, mas principalmente em documentos. Além disso, restou evidenciados que o equilíbrio de referências entre as dimensões da EBD em entrevistas por gerar melhores discussões. A Figura 17 mostra o diagrama da análise de *cluster*, em que aparecem agrupados o caso entrevistas e os tipos de documentos por similaridade de palavras.

Figura 17 – Análise de *cluster* (B): agrupamento do caso entrevista e dos tipos de documento



Fonte: Elaborado pelo Autor a partir do NVivo (2022).

A Figura 17 revela que os documentos institucionais e as entrevistas estão no mesmo nível. Os e-mails e os relatórios têm maior similaridade com institucionais. As apresentações e projetos, bem como comunicação e MKT, e cotidianos, além de estarem no mesmo nível, também possuem similaridades. No entanto, entrevista está no centro e isolado, o que indica que esse caso tem características particulares que o diferem dos outros. Além disso, a Figura 18 representa a similaridade de codificação entre os entrevistados.

Figura 18 – Análise de *cluster* (A): agrupamento das transcrições das entrevistas



Fonte: Elaborado pelo Autor a partir do NVivo (2022).

Nota-se que os entrevistados E6 e E1 estão no mesmo nível, porém isolados. E3 e E1 aparecem próximos, isso pode indicar similaridades de codificação e corroborar a relação que tem: E3 é o gestor de E1. Além disso, E5 e E7 estão no

mesmo *cluster*, o que indica consonância nas codificações, o que exprime o fato de serem as pessoas que implementaram o PGP. Outra análise possível é a similaridade de E2 e E4, o que explica a relação direta de trabalho que possuem.

Nesse sentido, percebe-se que as respostas aos objetivos deste trabalho podem ser melhor encontradas ao analisar as entrevistas e ao buscar mais elementos nos documentos. E é a partir da categoria origem, e respeitando a ordem das categorias da EBD, que os próximos subcapítulos serão estruturados e elementos dos documentos darão suporte para as análises através da triangulação (FLICK, 2009a).

4.2 ANÁLISE DA ORIGEM

De acordo com o documento E01, o PGP “iniciou suas atividades em setembro de 2019, o qual derivou de um comitê de trabalho visando elaborar estratégias para o aumento da captação e retenção de estudantes” (DOCUMENTO E01, p. 215). Esse comitê é ainda mais antigo, anterior a maio de 2018, quando o entrevistado E7 assumiu como Pró-reitor, conforme suas palavras “acredito que tenha havido reuniões anteriores a maio de 2018 [...] era algo denominado de comissão de captação e retenção” (ENTREVISTADO E7).

O cenário institucional e mercadológico levou à criação desse comitê. Conforme um dos entrevistados, “nós tínhamos um cenário bastante negativo no que diz respeito a ouvir as demandas do aluno, né, ou entender o que aquele aluno necessitava” (ENTREVISTADO E3). Um outro mencionou que o “cenário era desafiador, com uma evasão considerável, acima de dois dígitos, em torno de 11 a 12%” (ENTREVISTADO E5). Também havia a atuação da concorrência, para onde muitos alunos transferiam seus estudos, de forma mais intensa a partir de 2014 (ENTREVISTADO E3), como afirma um dos entrevistados: “nós doamos os nossos alunos para as concorrências” (ENTREVISTADO E3). O entrevistado E6 também lembra da crise econômica no país, da crise de significado (por que cursar o Ensino Superior?) e da reestruturação curricular que levou também a um aumento da evasão.

Além disso, o entrevistado E5 lembra que por muito tempo a IES foi a única na região, apesar de ainda ser líder. Para E6, as “coisas estavam imbricadas” (ENTREVISTADO E6). E7 menciona as maneiras como eram tomadas as decisões antes do PGP. Existiam “alguns discursos flutuantes [...] e vinha muito senso comum” (ENTREVISTADO E7), havia desarticulação, centralização excessiva. Ou seja, um

ambiente interno desordenado, cheio de percepções sem embasamento e decisões equivocadas, e um ambiente externo com aumento de concorrência.

Diante dessas situações, resta evidenciada a conjuntura que levou, em junho de 2019, à contratação de uma consultoria externa “para auxiliar no desenvolvimento de um projeto de retenção e captação de estudantes” (DOCUMENTO E01, p. 215). Juntamente com ela, foi estruturada a ideia de criação de um programa para gerir ações com foco na retenção de alunos. Em agosto de 2019, o coordenador do PGP foi nomeado e a equipe foi constituída, na época com um analista administrativo (DOCUMENTO E01; ENTREVISTADO E5). Dois meses depois, começou a atuar junto ao PGP um auxiliar administrativo (ENTREVISTADO E4). Assim, o PGP era composto de um coordenador, um analista (este Autor) e um auxiliar.

Além desses três colaboradores, os diretores de *Área/Campus* indicaram um representante de suas equipes de secretaria para fazerem a interface com o PGP e executaram as ações propostas. “Buscou-se o estabelecimento de uma rede de contato e relacionamento mais próxima com o estudante, a partir da implementação das secretarias acadêmicas resolutivas” (DOCUMENTO E01, p. 215). “O nosso programa estabeleceu em cada secretaria uma pessoa [...] de apoio à permanência que é justamente quem ajuda nos trâmites administrativos, no contato com o estudante, né? Então, nós estabelecemos uma rede de diretores, de secretarias” (ENTREVISTADO E5). O organograma dessa rede está desenhado na Figura 19.

Figura 19 – Organograma do PGP



Fonte: Adaptado de documento G03 (2022).

Desse modo, os principais objetivos do PGP a serem alcançados são: (1) ampliar o desejo da permanência e a consequente diminuição da evasão; (2) estabelecer um programa de gestão integrada da vida do acadêmico; (3) desenvolver o relacionamento e a humanização da relação com os estudantes, por meio de uma rede de colaboradores internos; e (4) estimular a excelência nos serviços prestados aos acadêmicos (DOCUMENTO E01, p. 215). O primeiro objetivo já foi atingido no segundo semestre de 2019, com o aumento do IR para 90,42%, frente aos 89,41% do primeiro semestre daquele ano (DOCUMENTO G03, p. 11). Infelizmente, com a pandemia, os resultados do IR foram afetados ao longo de 2020 e 2021.

O segundo objetivo não foi atingido, o que pode ser confirmado pelo Projeto IR 95%, descrito no documento E01 (p. 224-225), lançado no segundo semestre de 2021 e elenca uma série de novos objetivos, dentre eles “a implementação de um sistema integrado de informações e relacionamento com o estudante [...] possibilitará a visualização 360º do estudante”. Essa ferramenta, até hoje, não foi implementada, ou seja, não existe um programa de gestão integrada. O terceiro objetivo foi atingido em partes, pois houve a criação de uma rede de colaboradores internos (DOCUMENTO E01). No entanto, não há indicadores, como será visto mais adiante, que meçam o relacionamento e a humanização da relação com os estudantes.

E, por último, o quarto objetivo foi alcançado, conforme sinaliza o documento G03, o qual expõe as melhores práticas e as a melhorar. Portanto, existe estímulo pelo exemplo e reconhecimento daquilo que ainda precisa ser aprimorado. Atualmente, o PGP não existe mais no formato como foi concebido. O analista saiu em agosto de 2021, o coordenador em abril de 2022 e o auxiliar em julho de 2022. O que persistem são ações isoladas e não coordenadas, feitas por diversos setores da IES, como Diretoria Administrativa, Reitoria, Atendimento, Secretarias, Comercial, Áreas do Conhecimento e *Campi*.

4.3 ANÁLISE DAS ATIVIDADES FUNDAMENTAIS E PRÁTICAS DE IE

O Quadro 18 demonstra um melhor equilíbrio quanto a noção de atividade pelos entrevistados, tanto que é possível relacionar, a partir das anotações feitas durante as transcrições, as atividades fundamentais que cada um cita. No Quadro 20, estão relacionadas as atividades fundamentais do PGP sob o olhar dos entrevistados.

Quadro 20 – Atividades fundamentais sob a ótica dos entrevistados

Entrevistado	Atividades fundamentais
E1	Negociações de débito
	Contato com alunos não matriculados sem interação no sistema
	Contato com alunos não matriculados com interação no sistema
	Pré-matrícula
	Matrícula complementar
	Contato com alunos que faltam às aulas
E2	Negociações de débito
	Contato com alunos não matriculados sem e com interação no sistema
	Contato com alunos que faltam as aulas
	Relatórios gerados pelo PGP
E3	Negociações de débito
	Contato com alunos não matriculados sem e com interação no sistema
	Relacionamento entre professor e aluno
E4	Levantamento dos motivos de não rematrícula
	Contato com alunos não matriculados sem e com interação no sistema
	Atendimento aos protocolos abertos pela Central de Atendimento
	Monitoramento dos alunos ao longo do semestre pelo BI
	Análise preditiva – inteligência artificial
E5	Centralização do conhecimento e da experiência acumulados
	Promoção do engajamento e da confiança com o pessoal
	Criação do BI
	Relacionamento entre professor, atendimento e área de apoio
	Relacionamento e acolhimento dos alunos
E6	Criação do BI
	Análise dos dados de pesquisa do ENADE – ferramentas
	Realização e análise de pesquisas pontuais
E7	Centralização do conhecimento e da experiência acumulados
	Diagnóstico de cenários
	Relacionamento e acolhimento dos alunos
	Monitoramento e espalhamento da comunicação
	Ferramentas para rigorosidade dos processos de retenção

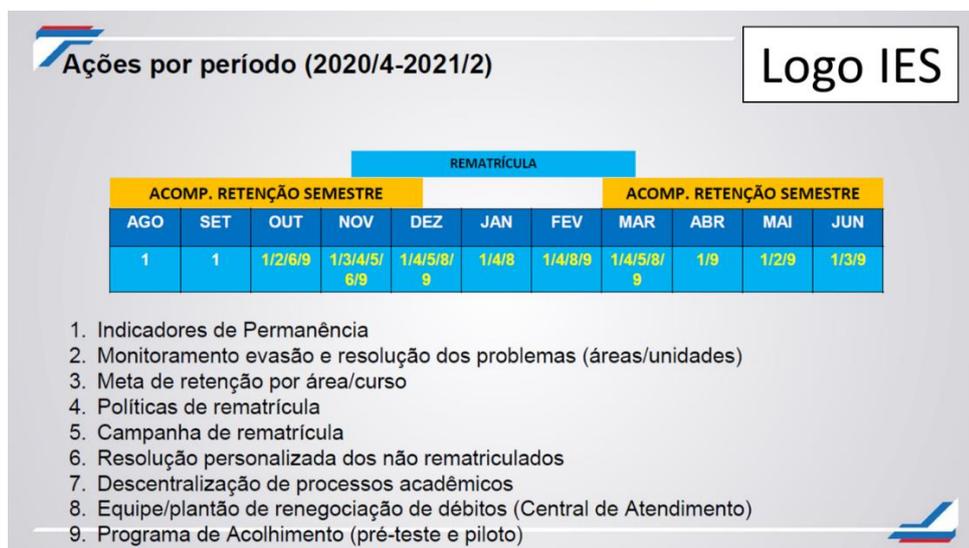
Fonte: Elaborador pelo Autor a partir dos dados das entrevistas (2022).

Ao se comparar as atividades listadas no Quadro 20 com as definidas pelo próprio PGP, percebe-se que há semelhanças. De acordo com o documento G03, as atividades do PGP, vistas na Figura 20, são divididas em dois períodos: acompanhamento da retenção ao longo do semestre (ARLS) e rematrícula (REMA). Essa segmentação é sob o entendimento da gestão do PGP e refletem a percepção que a maioria dos entrevistados tem.

As atividades que compõem os períodos são: (A) indicadores de permanência; (B) monitoramento evasão e resolução dos problemas (áreas/unidades); (C) meta de

retenção por área/curso; (D) políticas de rematrícula; (E) campanha de rematrícula; (F) resolução personalizada dos não matriculados; (G) descentralização de processos acadêmicos; (H) equipe/plantão de renegociação de débitos (Central de Atendimento); e (I) Programa de Acolhimento (pré-teste e piloto).

Figura 20 – Divisão das atividades do PGP



Fonte: Documento G03 (2022, p. 4).

Diante dessas listagens (Quadro 20 e Figura 20), é possível classificar as atividades de acordo com o entendimento da PGP para, então, relacioná-las com as práticas de IE a partir das definições de Aguirre (2015). O Quadro 21 relaciona todas as atividades mencionadas pelos entrevistados, classifica-as, de acordo com as ações e os períodos da PGP (Figura 20), e as associa ao macroprocesso de IE (Figura 10).

Quadro 21 – Classificação das atividades citadas pelos entrevistados com as atividades do PGP e etapas do macroprocesso de IE

Entrevistado	Ordem prioridade	Atividades fundamentais	Classificação PGP	Período PGP	Etapas do macroprocesso IE
E1	1º	Negociações de débito	H	REMA	Implementação: plano de ação
	2º	Contato com alunos não matriculados sem interação no sistema	F	REMA	Implementação: plano de ação
	3º	Contato com alunos não matriculados com interação no sistema	F	REMA	Implementação: plano de ação
	4º	Pré-matrícula	D	REMA	Implementação: plano de ação
	5º	Matrícula complementar	D	REMA	Implementação: plano de ação
	6º	Contato com alunos que faltam às aulas	B	ARLS	Implementação: plano de ação

Entrevistado	Ordem prioridade	Atividades fundamentais	Classificação PGP	Período PGP	Etapa do macroprocesso IE
E2	1º	Negociações de débito	H	REMA	Implementação: plano de ação
	2º	Contato com alunos não matriculados sem e com interação no sistema	F	REMA	Implementação: plano de ação
	3º	Contato com alunos que faltam às aulas	B	ARLS	Implementação: plano de ação
	4º	Relatórios gerados pelo PGP	A	ARLS	Monitoramento e controle: indicadores de gestão
E3	1º	Negociações de débito	H	REMA	Implementação: plano de ação
	2º	Contato com alunos não matriculados sem e com interação no sistema	F	REMA	Implementação: plano de ação
	3º	Relacionamento entre professor e aluno	S/C	ARLS	Desenho: articulação
E4	1º	Levantamento dos motivos de não rematricula	A	ARLS	Diagnóstico: IC – clientes e necessidades
	2º	Contato com alunos não matriculados sem e com interação no sistema	F	REMA	Implementação: plano de ação
	3º	Atendimento aos protocolos abertos pela Central de Atendimento	G	ARLS	Implementação: plano de ação
	4º	Monitoramento dos alunos ao longo do semestre pelo BI	B	ARLS	Monitoramento e controle: indicadores de gestão
	5º	Análise preditiva – inteligência artificial	A	ARLS	Implementação: definir, identificar e priorizar projetos PD&I
E5	1º	Centralização do conhecimento e da experiência acumulados	A	ARLS	Diagnóstico: VT e IC
	2º	Promoção do engajamento e da confiança com o pessoal	S/C	ARLS	Diagnóstico: ativos estratégicos humanos
	3º	Criação do BI	A	ARLS	Monitoramento e controle: medição periódica de indicadores
	4º	Relacionamento entre professor, atendimento e área de apoio	S/C	ARLS	Desenho: articulação
	5º	Relacionamento e acolhimento dos alunos	I	ARLS	Desenho: articulação
E6	1º	Criação do BI	A	ARLS	Monitoramento e controle: medição periódica de indicadores
	2º	Análise dos dados de pesquisa do ENADE – ferramentas	A	ARLS	Desenho: perspectiva
	3º	Realização e análise de pesquisas pontuais	A	ARLS	Diagnóstico: identificar
E7	1º	Centralização do conhecimento e da experiência acumulados	A	ARLS	Diagnóstico: VT e IC
	2º	Diagnóstico de cenários	S/C	ARLS	Desenho: perspectiva
	3º	Relacionamento e acolhimento dos alunos	I	ARLS	Desenho: articulação
	4º	Monitoramento e espalhamento da comunicação	E	REMA	Monitoramento e controle: indicadores de gestão
	5º	Ferramentas para rigorosidade dos processos de retenção	S/C	ARLS	Monitoramento e controle: indicadores de gestão

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir dos dados de pesquisa (2022).

A partir dos dados do Quadro 21, conclui-se, tendo em vista a classificação da PGP, que a atividade mais mencionada é (A) indicadores de permanência, com 29% (ver Quadro 22). Em seguida, têm-se, empatados em 16%, as atividades (S/C) sem classificação e (F) resolução personalizada dos não rematriculados. Em terceiro lugar vem, com 10% cada, (B) monitoramento evasão e resolução dos problemas (áreas/unidades) e (H) equipe/plantão de renegociação de débitos (Central de Atendimento). As demais atividades juntas possuem 19%. Em termos de distribuição de atividades pelos dois períodos, deduz-se que 65% delas ocorrem no período ARLS e 35% na REMA.

Já na conjuntura do macroprocesso de IE (ver Quadro 23), 42% das atividades foram associadas à etapa Implementação: plano de ação; 13% com Monitoramento e controle: indicadores de gestão e Desenho: articulação, respectivamente; 7% com Diagnóstico: VT e IC, e Desenho: perspectiva, respectivamente; 6% com Monitoramento e controle: medição periódica de indicadores; 3% com Diagnóstico: ativos estratégicos humanos, Diagnóstico: IC – clientes e necessidades; Diagnóstico: identificar e Implementação: definir, identificar e priorizar projetos PD&I, respectivamente.

Tendo em vista essas atividades e as análises feitas a partir da categoria origem, é possível afirmar que o PGP tem aspectos de uma UVTIC, com base na definição e nas características descritas por Villarroel *et al.* (2015). Primeiro, por fazer a captura e análise de dados. Segundo, por constituir-se de uma rede de colaboradores. Terceiro, por gerar relatórios que possibilitam a construção de cenários e de ações, além de disseminá-los pela rede. E, quarto, por utilizar ferramentas de TI – como o *Power BI* – para análise e comunicação de informações e por planejar introduzir outras.

Além disso, de acordo com o método EBD (POWELL, 2017), as atividades fundamentais precisam atender aos requisitos de observabilidade, mensurabilidade, gerenciabilidade, ter interação humana, e não ser um ativo intangível. Tomam-se as atividades classificadas de acordo com os critérios da PGP e analisam-se quanto àqueles requisitos, o que é visto no Quadro 22.

Quadro 22 – Classificação das atividades quanto aos requisitos da EBD

Atividade	Qtde.	%	Observável	Mensurável	Gerenciável	Interação humana	Ativo intangível
(A) Indicadores de permanência	9	29%	x	x	x	x	
(B) Monitoramento evasão e resolução dos problemas (áreas/unidades)	3	10%	x	x	x	x	
(C) Meta de retenção por área/curso	0	0%	x	x	x	x	
(D) Políticas de rematrícula	2	6%	x	x	x	x	
(E) Campanha de rematrícula	1	3%	x	x	x	x	
(F) Resolução personalizada dos não rematriculados	5	16%	x	x	x	x	
(G) Descentralização de processos acadêmicos	1	3%	x	x	x	x	
(H) Equipe/plantão de renegociação de débitos (Central de Atendimento)	3	10%	x	x	x	x	
(I) Programa de Acolhimento (pré-teste e piloto)	2	6%	x	x	x	x	
(S/C) Sem classificação Relacionamento entre professor e aluno Promoção do engajamento e da confiança com o pessoal Relacionamento entre professor, atendimento e área de apoio Diagnóstico de cenários Ferramentas para rigorosidade dos processos de retenção	5	16%	x	x	x	x	

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir dos dados de pesquisa (2022).

A mesma análise foi feita com as atividades associadas às etapas do macroprocesso de IE (AGUIRRE, 2015), conforme visto no Quadro 23.

Quadro 23 – Classificação das atividades associadas ao macroprocesso de IE quanto aos requisitos da EBD

Etapa do macroprocesso de IE	Nº	%	Observável	Mensurável	Gerenciável	Interação humana	Ativo intangível
Desenho: articulação	4	13%	x	x	x	x	
Desenho: perspectiva	2	6%	x	x	x	x	
Diagnóstico: ativos estratégicos humanos	1	3%	x	x	x	x	
Diagnóstico: IC – clientes e necessidades	1	3%	x	x	x	x	
Diagnóstico: identificar	1	3%	x	x	x	x	
Diagnóstico: VT e IC	2	6%	x	x	x	x	
Implementação: definir, identificar e priorizar projetos PD&I	1	3%	x	x	x	x	
Implementação: plano de ação	13	42%	x	x	x	x	
Monitoramento e controle: indicadores de gestão	4	13%	x	x	x	x	
Monitoramento e Controle: medição periódica de indicadores	2	6%	x	x	x	x	

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir dos dados de pesquisa (2022).

À face do exposto, depreendem-se as seguintes afirmações: (1) existe um maior consenso na definição das atividades fundamentais nas entrevistas do que nos documentos; (2) há dispersão na definição de atividades nos documentos; (3) todas as atividades mencionadas podem ser entendidas como práticas de IE; (4) todas as atividades, tanto sob a ótica da PGP, quanto do macroprocesso de IE, atendem aos requisitos das atividades fundamentais da EBD; e (5) o PGP tem características de uma UVTIC.

4.4 ANÁLISE DO CAPITAL ESTRATÉGICO

O capital estratégico é a relação entre a capacidade da IES em suas atividades fundamentais e o desempenho (POWELL, 2017). Portanto, todos os ativos tangíveis e intangíveis se relacionam aqui (AGUIRRE, 2015). Ao analisar os documentos, percebe-se que palavras relacionadas ao capital estratégico são menos frequentes, com uma média de 16%, ao passo que, nas entrevistas, esse índice sobe para 21% (ver Quadro 16). Inclusive, em entrevistas, esse indicador tem relativo equilíbrio com atividades, que possui 22%, ao contrário dos documentos com 34%.

Essa discrepância em documentos acontece, porque existe relação direta entre as atividades fundamentais e o capital estratégico. Como visto, existe dispersão e muitas menções de atividades, o que acaba colocando em dúvida suas capacidades e, conseqüentemente, seu capital estratégico. Já em entrevistas, com uma maior clareza das atividades, os entrevistados conseguem mensurar as capacidades de cada atividade de forma mais concisa, como demonstram os fragmentos a seguir.

Ah sim. Normalmente, aqui antes, né, dessa pandemia, era tudo bem dinâmico, né? Então a **gente** tinha, praticamente, o atendimento, né [...]. E como a **gente** também faz parte do [escola de ensino médio da instituição], então, tem matrículas, né? Então, [...] quando ela chegou a gente, na verdade, eu tinha que me reorganizar para poder incluir isso na nossa atividade (ENTREVISTADO E1, grifo nosso).

A fala do entrevistado E1 traz elementos de, pelo menos, três categorias – origem, capital estratégico e surpresa – de forma inter-relacionada. Primeiro, ele afirma que, antes da pandemia, “era tudo dinâmico” e que “tinha [...] praticamente, o atendimento” (ENTREVISTADO E1). Isso quer dizer que a sua capacidade de execução das atividades tinha uma definição clara, porém, com a introdução do PGP, ela teve que ser reorganizada. Conclui-se que o entrevistado E1 tem domínio sobre seu nível de capacidade e discernimento para entender que a inclusão de novas atividades afeta sua capacidade, e, conseqüentemente, seu desempenho, atingindo

diretamente o capital estratégico, tanto das atividades antigas, quanto das recém-inseridas.

[...] eu acho que o impacto para mim foi positivo porque eu conseguia ter um relatório que a gestão de permanência nos enviava com os nomes de quem não tinha feito a matrícula, ãh, com os dados desses alunos. Diferente do que o **coordenador** tem que buscar, esses dados, tem que entrar no [software ERP], tem que buscar os dados para contato. [...] é muito mais organizada que me facilitou. Mas por que que me facilitou? Porque eu, antes da gestão de permanência, eu procurava fazer esse trabalho já. Mas sem nenhum um apoio, né, sem um suporte, então era muito mais trabalhoso eu ter que fazer por conta (ENTREVISTADO E2, grifo nosso).

Já para o entrevistado E2, sua capacidade de execução das atividades aumentou com o surgimento do PGP. Ou seja, o recebimento de informações através de relatórios do PGP, que antes eram trabalhosos de conseguir, afetou positivamente seu desempenho, ou seja, o capital estratégico dessas atividades cresceu.

O que tinha antes era uma preocupação muito **grande**. O que temos agora é uma preocupação, mas nós temos uma aferição daquilo que nós temos, de onde nós podemos chegar, né? Nós estamos criando os instrumentos baseado agora em dados que nos permitem fazer um planejamento de retenção de **alunos**. E, em outras palavras, nós estamos vendendo nossos alunos mais caros para concorrência (ENTREVISTADO E3, grifo nosso).

No trecho extraído da entrevista E3, percebe-se que houve aumento da capacidade das atividades com a “criação de instrumento baseado agora em dados” (ENTREVISTADO E3). Apesar de também ter relação com medição, infere-se que o desempenho melhorou, pois o ato de vender “nossos alunos mais caros para concorrência” (ENTREVISTADO E3) refere-se ao aumento do capital estratégico.

A você que trabalhava aqui, então a dar andamento no processo da permanência, porque, né, só era executado por uma pessoa. Então eu fui convidada para trabalhar primeiramente aqui como um apoio. E depois, então eu fui passada para, fui efetivada realmente aqui no **setor**, né? (ENTREVISTADO E4, grifo nosso).

O entrevistado E4 relembra, nesse trecho, quando começou a trabalhar no PGP. Aqui fica claro que a capacidade de execução das atividades no PGP estava comprometida no início, pois eram realizadas somente “por uma pessoa” (ENTREVISTADO E4). Logo, a inclusão de mais um membro na equipe afetou o desempenho do setor como um todo, ou seja, mais uma vez percebe-se o crescimento do capital estratégico daquelas atividades.

Desde medir quanto às reuniões do camarada faz com a sua equipe, mas fundamentalmente assim, né, o que que mudou na tua equipe a partir do momento que tu **a qualificou**, né? Existe mais engajamento, existe mais

comprometimento com os resultados, né? É, é. É um conjunto de ferramentas que nos ajudam a medir isso aí, né, nos ajuda a medir, inclusive a Felicidade no trabalho. Né? (ENTREVISTADO E5, grifo nosso).

Já nesse trecho, a palavra qualificou revela-se como sinônimo de capacitar. O entrevistado E5 esclarece que quando existe qualificação, existe também um aumento da capacidade, ou seja, um maior engajamento e comprometimento com a execução da atividade, o que acaba elevando seu capital estratégico.

[...] o meu trabalho de conclusão desse MBA foi exatamente, é, avaliar, né, a percepção de **valor** dos **estudantes** [nome da instituição de ensino superior] em relação ao que nós ofertamos, né, então, nós fizemos uma pesquisa bem, densa, com um conjunto de dados muito robusto e buscando entender, né, com os nossos **estudantes** aquilo que realmente fazia a diferença na percepção de **valor**, né. Ou seja, por que que ele está aqui conosco, tá? (ENTREVISTADO E5, grifos nosso).

O entrevistado E5 também faz uma importante ligação entre valor, estudantes e capital estratégico. Uma vez que uma das origens dos recursos são as mensalidades pagas pelos estudantes, sua percepção de valor das atividades afeta diretamente seus capitais estratégicos, uma vez que menor valor percebido, maiores as chances de evasão.

O trabalho de curto prazo é o trabalho de tu ter mais equipamentos, mais acessos, mais **infraestrutura** para fazer. Mas é, entendo isso né? Então, talvez esses 80% aí que eu coloquei, eu deixaria lá uns 20% desses 80 para um bom programa de marketing, né? (ENTREVISTADO E6, grifo nosso).

Nesse fragmento, a palavra infraestrutura está relacionada à falta de capacidade, o que diminui o desempenho e acaba diminuindo o capital estratégico. Outro ponto considerado na fala do entrevistado E6 é o fato de ele deixar subentendido a baixa capacidade atual do marketing, sugerindo um aumento de recursos para esse fim.

E claro, nós tivemos aí um currículo R também, mesmo que ele tenha sido construído com base na sustentabilidade financeira. Ele trouxe alguns elementos de inovação pedagógica, como as atividades complementares reposicionadas, os TDEs reposicionados, as vivências digitais. Ah, que elas foram para a sustentabilidade financeira criadas, para sustentabilidade, mas elas, ah, trouxeram, e elas atenderam um futuro que uma necessidade de um futuro que não tinha sido anunciado, que foi da pandemia. É, então, nós tínhamos as **competências** desenvolvidas, ou quase desenvolvidas, né?, muitos professores muito bem desenvolvidas, outros nem tanto, que a interatividade, a dialogicidade, a afetividade por meio das telas e os estudantes também aprenderem a se comunicar e a se conectarem (ENTREVISTADO E7, grifo nosso).

A palavra competências, nesse trecho, está relacionada à capacidade, que afeta o desempenho. Também é observada a associação com a categoria surpresa,

ao referir-se à pandemia. Logo, infere-se que foram as competências existentes à época que propiciaram o bom desempenho em um momento em que as aulas presenciais se transformaram em digitais síncronas (DOCUMENTO E01).

Todavia, percebe-se uma diacronia entre os entrevistados, demonstrada no Quadro 24, o qual resume as visões de cada entrevistado quanto à quantidade de atividades com o surgimento do PGP (em relação às pré-existentes), capacidades e desempenhos.

Quadro 24 – Resumo do capital estratégico sob a ótica dos entrevistados

Entrevistado	Qtde. de atividades	Capacidade	Desempenho
E1	Maior	Menor	Menor
E2	Menor	Maior	Maior
E3	Igual	Maior	Maior
E4	Igual	Maior	Maior
E5	Maior	Maior	Maior
E6	Igual	Menor	Menor
E7	Igual	Igual	Maior

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir dos dados da pesquisa (2022).

Nota-se uma falta de entendimento generalizado entre os entrevistados. Exceto os entrevistados E3 e E4, os demais têm levantamentos diferentes entre si. O E1 acredita que houve um aumento de atividades, o que afetou negativamente a capacidade de execução. Ao contrário de E2, que não precisa mais executar algumas atividades, o que elevou a capacidade das remanescentes. Para E3 e E4, as atividades permanecem estáticas, no entanto, elas melhoraram o desempenho. E5, como já referido, tem a visão mais positiva, a qual está refletida aqui, com o aumento do número de atividades, de suas capacidades e, conseqüentemente, de seus desempenhos. Por fim, para E6 e E7 não houve aumento de atividades, no entanto, para o primeiro, a capacidade e o desempenho diminuíram. Já para o segundo, a capacidade permanece igual, porém, ocorreu aumento de desempenho.

Portanto, pode-se afirmar, a partir das análises, que o capital estratégico das atividades fundamentais foi levantado pelos entrevistados, o que sugere aderência ao método EBD. Logo, sua adoção pode ajudar a equalizar o levantamento do capital estratégico sob o mesmo enfoque.

4.5 ANÁLISE DA PRIORIDADE

Como acontece com o capital estratégico, as prioridades são mais evidentes nas entrevistas. E, conforme a tendência, se equipara percentualmente com as categorias atividades e capital estratégico, com um índice de 20% caso entrevistas (ver Quadro 16).

A seguir, são mostrados trechos das entrevistas, com destaque (em negrito) da referência codificada em prioridades, e discutidos a maneira como é feita a priorização seguindo os preceitos da EBD (POWELL, 2017).

Primeiro, a nossa prioridade é atendimento, então eu dou prioridade ao atendimento aqui. No caso se vem algum aluno, se vem um professor, então a nossa prioridade é atendimento. E depois as outras atividades. Né? Até a gente sabe que a gente tem um prazo para essas planilhas, né, ãh, mas às vezes são prazos que, ãh, nós que estamos trabalhando em cima delas são prazos que não convêm no momento, são muito curtos. **Principalmente** para questões financeiras. Então a nossa prioridade é atendimento e depois a gente se organiza para as outras questões. (ENTREVISTADO E1, grifo nosso).

Nesse fragmento, a palavra principalmente sinaliza algum tipo de priorização. O entrevistado E1 é atendente de secretaria. Sua priorização de atividades leva em consideração o atendimento presencial e o atendimento ativo com dados das planilhas (contato com alunos não matriculados com e sem interação no sistema; negociações de débito). É evidente que o entrevistado E1 privilegia o atendimento presencial, mas o faz de forma intuitiva, sem nenhuma diretriz fornecida pelo seu gestor. Portanto, existe ação do viés cognitivo (POWELL, 2010b; REITZIG; SORENSON, 2013; POWELL, 2017), pois, mesmo sabendo que os prazos para atendimento ativo, durante o processo de rematrícula, são curtos (uma determinação estratégica), o deixa de lado em detrimento do atendimento presencial, principalmente, de professores.

Então, primeiro eu tento aquilo que é um pouco mais rápido, mais fácil, que eu sei que é **importante** também, mas que eu vou dar conta de responder mais rápido e fazer mais rápido? E eu deixo o que é mais problemático, digamos assim, é, o que demanda mais tempo para o fim. Tá? Tentando fazer tudo, mais ou menos nessa ordem. (ENTREVISTADO E2, grifo nosso).

Nesse trecho, a palavra importante é associada a um critério de priorização. O entrevistado E2 é coordenador de curso e ao longo da entrevista afirma, mais de uma vez, que a “gente tem tanta demanda” (ENTREVISTADO E2). Ao ser questionado sobre como faz a prioridade dessas demandas, os critérios usados são a importância e o tempo. Primeiro, avalia-se a importância e, em seguida, o tempo de resolução. As

demandas importantes e mais rápidas são prioritárias, as demais ficam para um segundo momento, por serem mais problemáticas.

Percebe-se aqui a falta de associação direta com um critério estratégico explícito, justamente para reduzir o viés cognitivo na classificação das demandas. Cabem perguntas aqui como: O que é importante? Por que é importante? Quem determinou o que é importante? Nesse sentido, o ato de estabelecer criteriosamente as prioridades de suas atividades, não quer dizer que o faz de forma estratégica, prevalecendo, assim, sua intuição.

A mais **importante**? É o acompanhamento, não deixar o aluno mesmo que ele não saiba, não **deixar** o aluno solto. Quando nós temos ferramentas, tem informação, tem que executar alguma coisa sobre isso. O que que acontece, então? Olha, o [nome do pesquisador] está faltando. Já o semestre anterior, ele reprovou em 2. Ele, esse mês passado, ele já fez mais um aditivo, o aditivo lá de contrato? É, vamos lá, vamos acompanhar ele. Se ele demorar para se matricular e rodar em algumas disciplinas esse semestre, vamos ligar para ele? Essa eu acho que é mais **importante** (ENTREVISTADO E3).

O entrevistado E3 é enfático ao estabelecer os critérios para priorização de atividades de acompanhamento ao longo do semestre. Através do uso de informações existentes, montar estratégias para reduzir a evasão no momento da matrícula. Nota-se maturidade e criteriosidade para o estabelecimento da priorização, através de argumentos objetivos e com uso menor da intuição. Isso está diretamente relacionado ao fato de o entrevistado E3 ser diretor de área que, apesar de estar mais no âmbito operacional, tem a visão necessária para classificação das demandas e conectá-las com a estratégia.

Sim, é uma atividade em segundo plano. Ela é **importante**, claro, mas talvez se fosse feita aqui, por meio de uma ferramenta, poderia esse **tempo** que eu passo separando planilha, eu poderia estar fazendo outra **coisa, pensando realmente** sobre a permanência dos alunos (ENTREVISTADO E4, grifo nosso).

Nesse fragmento, pode-se inferir a origem de, pelos menos, três atividades fundamentais mencionadas por alguns entrevistados: (1) contato com alunos não matriculados sem e com interação no sistema; (2) negociação de débitos; e (3) contato com alunos que faltam às aulas. Cabe salientar que essas atividades necessitam de planilhas, em que constam os dados dos alunos, para serem executadas. Elas surgem a partir de um sistema ERP e devem ser separadas por cada área.

Apesar dos executores dessas atividades as julgarem relevantes, o entrevistado E4, embora dê a devida importância, não considera que a separação de planilhas tenha pertinência. É fato que a separação de planilhas é um trabalho braçal

– utilizam-se filtros do Excel e comandos de copia e cola – e que consome tempo, o que fica provado na fala no entrevistado. Além disso, ele reconhece que existem alternativas para a execução da separação, deduzindo-se aqui o uso de *softwares* de CRM.

A reflexão que permanece é que nem tudo que é importante é prioridade, ou seja, o entrevistado executa a separação porque é importante, mas não é prioritário. A prioridade, como citado, é pensar “sobre a permanência dos alunos” (ENTREVISTADO E4), uma análise esperada para alguém que faz parte do PGP, do nível médio de gestão (NETO; LAVARDA, 2017). Além disso, E4 mostra alinhamento estratégico com um dos objetivos do PGP, que é “ampliar o desejo da permanência e a consequente diminuição da evasão” (DOCUMENTO E01, p. 215).

Aí, **realmente** para mim, o relacionamento é o **principal** pilar de um programa como o nosso. Basicamente, [nome do pesquisado], seria o seguinte, é como eu gosto de falar. Relacionamento não é só eu te ligar quando eu preciso de ti, né, só ligar para o aluno quando ele não fez a matrícula. Relacionamento é contínuo, né? Então, uma vez que tenhamos tudo desenhado, implementado, né, o sucesso está no relacionamento. Instituições como a nossa, instituições comunitárias, uma universidade que tem característica pela atividade presencial, ela só vai se **manter** e sobreviver se nós conseguirmos **realmente** fazer do relacionamento a nossa **diferença** (ENTREVISTADO E5, grifo nosso).

Nesse extrato, nota-se um olhar mais holístico para priorização das atividades. Antes, cabe lembrar que o entrevistado E5 é o coordenador do PGP e está no nível médio de gestão, o que explica em parte essa posição. Ao referir que o “relacionamento é o principal pilar” (ENTREVISTADO E5), ele está informando que as atividades de permanência devem priorizar esse aspecto e vai além ao afirmar que a não observância disso afeta a sobrevivência da IES. Ainda assim, E5 não relata a diretriz estratégica ou os dados que usa para determinar esse pilar, isto é, o fez intuitivamente.

Percebe-se, também, que, conforme o Quadro 20 – Atividades fundamentais sob a ótica dos entrevistados –, as atividades fundamentais citadas pelos entrevistados do nível operacional, são, em algum modo, vinculadas com o aspecto relacionamento, o que mostra coerência com a priorização estabelecida pelo gestor do PGP, ainda que de forma intuitiva. Apesar disso, esses entrevistados elencam as prioridades, na sua maioria, também de maneira intuitiva. Dito isso, é possível deduzir que há um ruído no fluxo de informações entre nível médio e nível operacional.

Bem prática, na análise de cenário, certo, na compreensão dos contextos, né, dos contextos. Que daí são vários, né? Contexto BI [business intelligence] me oferece análise de vários contextos, tá? Então, a análise do cenário e tal, depois são dados que subsidiam a prática ou que estartam ações **estratégicas**, né, que no caso essa ferramenta dos guris. Aí, por exemplo, quando sinaliza a fragilidade numa determinada competência. Opa, isso vai estartar um movimento, né, uma ação **estratégica** e dados que podem nos, que podem não, dados que nos ajudam na tomada de decisões e, também, né, na definição do *start* de ações **estratégicas** (ENTREVISTADO E6).

Essa é uma fala própria de um nível alto de gestão. Primeiro, porque considera a “análise de cenário” (ENTREVISTADO E6) como ferramenta estratégica e a considera prioritária para o “*start* de ações estratégicas” (ENTREVISTADO E6). Além disso, reconhece que a ferramenta *Power BI* é importante para dar prioridade, ou seja, considera aspectos tecnológicos – Vigilância Tecnológica (AGUIRRE, 2015) – como importante. Entretanto, esse ponto em particular, como parte da reflexão da alta gestão, não se dissemina para o resto da organização.

Como visto, a grande parte das atividades fundamentais elencadas pelos entrevistados E1, E2, E3 e E4 (níveis operacional e médio) não são executadas com ferramentas tecnológicas que facilitem sua execução, sugerindo, então, um ruído nas estratégias de *top-down* e/ou de *bottom-up* (REITZIG; SORENSON, 2013) e, conseqüentemente, na definição das prioridades pelos níveis abaixo. Contudo, E6 elenca duas fontes de dados: BI e ferramenta dos guris, que é uma “plataforma [...] de análise dos resultados dos nossos estudantes nos últimos ENADEs” (ENTREVISTADO E6). Diante disso, ele informa que existem critérios para nortear o estabelecimento das prioridades e, conseqüentemente, menor ação do viés cognitivo.

Então, nós temos a gestão da permanência. Ela produziu pautas de gestão. Acho que isso também é uma **coisa superimportante**, [nome do pesquisador]. Produziu pautas. Porque essas pautas elas ficavam em um nível. E elas começaram a chegar em 2 outros níveis, que foram os coordenadores de curso e as secretarias. Eu não sei se elas chegaram aos professores. Eu não sei se essas pautas chegaram aos alunos, cara, mas eu tenho certeza de que elas saíram da Reitoria, da gestão como um todo (ENTREVISTADO E7, grifo nosso).

Esse trecho da entrevista E7 reforça a fala do entrevistado E6, mostrando que existe consenso quanto à visão que se tem a partir do cargo que ocupam na alta gestão (Pró-reitoria). O entrevistado E6 reconhece que o PGP “produziu pautas” (ENTREVISTADO E7), ou seja, captou dados e informações, transformou em conhecimento (TARAPANOFF; ARAÚJO JÚNIOR; CORMIER, 2000; VUORI, 2006).

Logo, existem critérios para embasar a priorização, no caso, as pautas da gestão da permanência.

Ademais, há garantia de que as pautas foram apreciadas pela alta gestão, o que insinua um melhor fluxo de informações entre a operação e a alta gestão (*bottom-up*), contrapondo o entrevistado E6. Isso acontece, pois o conhecimento sistematizado pelo PGP tem proveniência em dados produzidos pelos pontos de contato com os estudantes, ou seja, na interação com professores e atendimentos (relacionamento como dinâmica). Nesse sentido, a EBD (POWELL, 2017) como uma estratégia emergente, pode prosperar com facilidade. No Quadro 25, encontra-se um resumo dos achados a partir das análises das prioridades.

Quadro 25 – Resumo de como os entrevistados determinam as prioridades

Entrevistado	Prioridades
E1	Intuitivamente
E2	Intuitivamente
E3	Criteriosamente
E4	Criteriosamente
E5	Intuitivamente
E6	Criteriosamente
E7	Criteriosamente

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir das análises dos dados (2022).

Os entrevistados E1, E2 e E5, ao estabelecer as prioridades dentre suas atividades, o fizeram de forma intuitiva. Em outros termos, ao adotarem o método da EBD, que considera a intuição, as emoções, o viés cognitivo e o comportamento (RECKWITZ, 2002; SIBONY; LOVALLO; POWELL; 2017; POWELL, 2017), para direcionar suas práticas de IE, as chances de assertividade aumentam. Ao passo que os entrevistados E3, E4, E6 e E7 enumeram critérios ou ferramentas que usam para ordenar suas atividades prioritárias, isto é, mostram-se menos suscetíveis à ação do viés cognitivo e das emoções.

Porém, de forma alguma, isso pode ser afirmado conclusivamente, pois, apesar de priorizarem criteriosamente, os entrevistados E3, E4, E6 e E7 podem estar o fazendo por afinidade, tendência apontada por Powell (2017). De um lado, estão os entrevistados E3, E6 e E7, possivelmente, sob efeito da “maldição do conhecimento” (CAMERER; LOEWENSTEIN; WEBER, 1989), já que o primeiro tem formação nas ciências exatas, o segundo e o terceiro em gestão educacional. Por outro lado, está o

E4, provavelmente impactado pelo “viés de confirmação” (GILBERT; KRULL; MALONE, 1990; POWELL, 2017), pois sabe o que é prioridade, mas acaba executando o que é importante sob sua ótica, ou seja, faz a atividade que acredita ter mais relevância.

Outro ponto a considerar é em relação às heurísticas (POWELL, 2017), utilizadas para o estabelecimento das prioridades. Apesar de algumas práticas de IE, realizadas através do PGP, como será visto mais adiante, serem monitoradas e controladas (medição) e da utilização de critérios, por alguns entrevistados (E3, E4, E6 e E7), para as prioridades, Powell (2017) aconselha adoção da Heurística (2). Isso é, a dinâmica de alocar mais recursos para atividades em que a capacidade é menor que a prioridade para aumentar o capital estratégico. Para a Heurística (1), seria necessário maior alinhamento entre os entrevistados quanto às atividades fundamentais, as capacidades e as prioridades, e da fonte de indicadores, o que não é percebido. Só assim seria possível aumentar a capacidade das atividades fundamentais em proporção às prioridades.

4.6 ANÁLISE DA DINÂMICA

A dinâmica, segundo a EBD (POWELL, 2017), é a forma como ocorre a alocação de recursos e a observação de discrepâncias. A seguir, são expostos trechos das entrevistas em que os entrevistados falam sobre a alocação de recursos e como ocorre essa dinâmica.

A gente tenta atender no caso. Ah, eu quero isto, então eu já tento perguntar, o que que a outra pessoa quer? E daí já me organizo para quando, ah, eu quero controle para sala, então, a outra também quer eu vou e já soluciono isso, e já pego para as 2, já tento não deixar ninguém esperando. Né, até porque muitos chegam em cima da hora. E aí, querem ir direto para a sala, né? Ou no caso, o aluno que quer um atendimento mais rápido, que precisa resolver alguma coisa com o professor ou que está atrasado para uma aula e quer **saber** onde que fica a sala? Normalmente a gente faz isso, no caso, tenta, quando pegar o **problema** que vai ser em comum e tentar resolver (ENTREVISTADO E1, grifo nosso).

Ao ser confrontado com uma questão sobre um eventual excesso de atendimentos (várias pessoas para serem atendidas na secretaria, por exemplo), o entrevistado mostrou-se evasivo, ou seja, não demonstrou nenhuma dinâmica para estabelecer a alocação do recurso, nesse caso, humano/tempo.

Tá, eu acho que eu teria que ver aí quantos são. Há, em termos de números, quantos são os devedores e quando são os que não são devedores. Aí eu tenho número muito maior de não devedores. É, eu sei que os não devedores eu consigo, entre outras, convencer mais rápido de fazer a matrícula. A, a, é,

é a resolução. A solução é, acho que é mais rápido. Eu ligo o mando whats é, eu acho que eu consigo. Resgate mais rápido desses alunos do que no dos devedores demanda mais tempo. É um pouco mais de investimento, de tempo e de e de outros setores que não dependem só de mim. É, embora tenha falado que eles são os que eu primeiro tentaria resgatar. É, **talvez** pensando assim, eu mudasse a minha **resposta** anterior, mas acho que acho que **contínuo** achando (ENTREVISTADO E2, grifo nosso)

Já o entrevistado E2 estabelece uma dinâmica para investir seu tempo escasso. Ele compara as atividades, os classifica quanto volume e dificuldade e executa, mesmo não tendo nenhum indício de norteador estratégico fornecido pela gestão imediatamente superior. Portanto, levando em consideração esse fragmento, é possível adotar a EBD como método para direcionar as práticas de IE em nível de coordenação de curso.

Primeiro? Do empenho, motivação do pessoal de atendimento. Isso é o fundamental. Né como a, a, eu digo as minhas meninas **trabalham**. **Certo**, é. Elas são ponto nevrálgico, e o que menos importa é o diretor. Então. Todo recurso tivesse que dar os diretores, seria [...] dispensável se elas tivessem. O poder de alçada para resolver (ENTREVISTADO E3, grifo nosso).

Tendo em vista que as atividades fundamentais elencadas pelos entrevistados E1, E2 e E3 (nível operacional) – ver Quadro 20 –, envolvem atendimento, não se estranha que a maior alocação de recursos é considerada para esse fim pelo entrevistado E3, que é diretor de área. E, além disso, menciona o “poder de alçada” (ENTREVISTADO E3) como capacidade para melhorar a dinâmica que estabelece as prioridades na execução das atividades fundamentais, empoderando a secretaria como capital estratégico. Aqui, mais uma vez, têm-se evidências da aplicabilidade da EBD.

Eu vou escolher a com foco no aluno. É, mas normalmente as outras atividades que não têm esse foco, às vezes elas exigem mais tempo. É, isso acaba atrapalhando a, por exemplo, quando a gente tem que separar planilhas por coordenação, é por planilha de alunos. Que não se matricularam por área ou *campi*, E por curso. Esse é um **trabalho** que leva tempo e demanda tempo. Que poderia ser executado de outra forma que não fosse essa. Se houvesse uma ferramenta, por exemplo. Que agilizaria o **trabalho**. Claro que tem a ver com a permanência do aluno de um, de um jeito ou de outro. Mas que é dado um tempo para isso (ENTREVISTADO E4, grifo nosso).

Aqui, nesse fragmento, ao ser questionado sobre a alocação do recurso humano/tempo, o entrevistado E4 é categórico: “eu vou escolher a com foco no aluno” (ENTREVISTA E4). Isso demonstra clareza na dinâmica entre capacidade e prioridade, ou seja, por exemplo, em uma escala de 1 a 10, a capacidade da atividade

é 5, e a prioridade é 10, segundo a EBD (POWELL, 2017), ela deverá ter maior alocação de recursos para sua execução (capacidade < prioridade).

20% na montagem do sistema, da **estrutura**, ou seja, 20% com investimento, 80% nas pessoas. Na capacitação das pessoas, Na, Na, no entendimento do que é o negócio, de como melhorar essa capacidade de **relacionamento**, essa capacidade de fazer as coisas, tá? De criar os mecanismos, né? E por que que eu falo 80%. Porque o investimento em ferramentas, em, em *softwares*, ele não é caro, ele não é caro. Se você entender o que isso pode melhorar a tua retenção, é, ele não é caro. Então, eu gosto muito do princípio 80/20, que que o Pareto ensinou para nós há muito tempo, né? E que a gente deve focar naquilo que realmente faz a diferença. Então quem faz a diferença são as pessoas, né? (ENTREVISTADO E5, grifo nosso).

Para o entrevistado E5 está claro a dinâmica que usaria para alocar os recursos em uma situação de escassez de recursos. Ele afirma que o que faz a diferença na execução das atividades são as pessoas. As pessoas são um capital estratégico da IES, que necessita de capacitação (aumento de capacidade) e que existe relação direta com o desempenho (melhorar a retenção). Ao mencionar a regra de Pareto como um método para estabelecimento de prioridade na alocação de recursos, o entrevistado revela a dinâmica (princípio 80/20).

eu acho que a gente se conectar, né, com outras **organizações** ou ter um bom *benchmark* também nos ajuda a, a analisar cenário. Agora, eu acho que eu investiria em ferramentas próprias. Que aí nós temos, por exemplo, todo o potencial do nosso próprio [nome de ferramenta de intranet]. Né, que que nos oferece, elementos dados, né? E nessas pesquisas rápidas. (ENTREVISTADO E6, grifo nosso).

Já para o entrevistado E6, a solução para a falta de capacidade na atividade analisar cenário é ter um bom *benchmark*. Isto quer dizer que não alocaria recursos para essa atividade, pois ela poderia vir de outras organizações, o que também é uma dinâmica (alocação de zero recursos). Contudo, ele sinaliza que investiria em ferramentas próprias que já existem, ou seja, aumento de capacidade (capital estratégico). No entanto, não fica claro a dinâmica que levou a essa alocação de recursos, o que pode ser entendido como uma falta de segurança na tomada de decisão, a despeito de ter fontes de dados e informações.

Eu não tenho **dúvidas** que seria no monitoramento e na **comunicação**. Porque eu acho que as outras coisas, a, a instituição já tem ferramentas. Nós temos que conhecer e, aí sim, o monitoramento e a **comunicação**. A **comunicação** pode implicar, sim, na **formação**. A **comunicação** pode ser formação. É, para as pessoas utilizarem bem as ferramentas, porque assim, ó, eu posso apertar um botão e os dados chegam, mas aí assim eu preciso que as pessoas estejam, é, fazendo esse monitoramento dos dados que estão ali dentro da máquina. Os dados estavam dentro da máquina. A **gestão** da permanência trouxe os dados de dentro da máquina e ele reverberou em **construção** de ferramentas. Olha quantas ferramentas foram construídas por

conta da gestão da permanência. É, a tudo que veio do Ambiente Virtual de Aprendizagem foi encomenda da gestão da permanência. É, então eu, eu diria que sim, eu investiria em monitoramento porque ele implica em muitas outras coisas e em **comunicação**, porque não adianta ficar dentro da máquina. Não adianta ficar com quem coordena. E isso tem que, tem que reverberar em **comunicação** e assim, **comunicação**, eu estou falando aqui de um modo bem abrangente, né? Nós teremos que detalhar, fracionar bem o que a gente tá entendendo como **comunicação**. Porque o termo que **talvez** vocês usem, tem que estressar os dados (ENTREVISTADO E7, grifo nosso).

Mais uma vez tem-se assertividade na dinâmica para alocação de recursos. O entrevistado E7 é cabal quando fala “eu não tenho dúvidas que seria no monitoramento e na comunicação” (ENTREVISTADO E7). E essa decisão é acompanhada de uma explicação da dinâmica, que é coerente: as ferramentas existem, entretanto, há dificuldades na formação (aqui entende-se como capacitação das pessoas, novamente capital estratégico), na relação com a comunicação (no sentido de disseminar o conhecimento) e no monitoramento (medição). Portanto, a falta de capacidade foi diagnosticada, a prioridade estabelecida, o que gera espaço para a dinâmica na alocação dos recursos.

Ao fazer a análise das dinâmicas, a partir dos trechos expostos, percebe-se uma associação direta com o macroprocesso de IE (AGUIRRE, 2015). Os entrevistados E1 e E3 estabelecem uma relação muito forte com ativos estratégicos humanos. Cabe ressaltar que o entrevistado E1 é subordinado ao E3, o que demonstra uma consonância de pensamento, ainda que sem direcionamento estratégico. Já o entrevistado E2 aborda questões relacionadas aos FCSs, como clientes, processos internos e financeiro. Os entrevistados E4 e E5 instigam a identificação de tecnologias para agilizar processos. Aqui também há uma relação de subordinação, já que E5 é gestor de E4, demonstrando, mais uma vez, afinação. O entrevistado E6 traz dois elementos de IE: a análise através de *benchmark* e perspectiva de cenários. E, por fim, o entrevistado E7 fala em estratégias de comunicação.

Portanto, pode-se concluir que ao estabelecer as dinâmicas, as pessoas estão facilitando a implementação da IE. Isso reforça que a EBD tem aderência às práticas de IE. O Quadro 26 mostra, resumidamente, os resultados das análises das dinâmicas. Como observado, somente o E1 não descreve nenhuma dinâmica, os demais estabelecem algum tipo de dinâmica. Todavia, E2, E5 e E6 fundamentam suas escolhas, ao passo que os demais não apresentam argumentos.

Quadro 26 – Resumo das dinâmicas usadas pelos entrevistados

Entrevistado	Dinâmica
E1	Nenhuma
E2	Existe, sem fundamento
E3	Existe, com fundamento
E4	Existe, com fundamento
E5	Existe, sem fundamento
E6	Existe, sem fundamento
E7	Existe, com fundamento

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir das análises dos dados (2022).

4.7 ANÁLISE DA MEDIÇÃO

Segundo a EBD (POWELL, 2017), a medição é fundamental para verificar o desempenho das atividades fundamentais e fazer ajustes de rota. De todas as dimensões da EBD, essa é a única que tem um equivalente direto no macroprocesso de IE (AGUIRRE, 2015), a etapa de monitoramento e controle. A seguir, serão expostos trechos das entrevistas que descrevem os indicadores utilizados para medição.

Pesquisador: Não existe nenhum tipo de indicador que mede **desempenho** de atendimento, nada.

E1: Não, o que eu, o que a gente faz no final, é, tem aquela avaliação, né *on-line*, que eu acho que tem a questão de atendimento lá.

Pesquisador: Perfeito. E aí, lá...

E1: Aí eu já não sei como é que funciona lá, se é global, se se é por setor, aí já não sei. (ENTREVISTA E1, grifo nosso).

A avaliação que se refere o entrevistado E1 é a “Avaliação Institucional – Avaliação *on-line*” (DOCUMENTO E01), que “a Universidade implantou, em 2002 [...] desde sua instalação, este sistema tem sido utilizado continuamente, em todos os semestres, por alunos, professores e funcionários, para avaliar diversas dimensões da sua relação com a [IES]” (DOCUMENTO E02). Portanto, os dados existem, o conhecimento é gerado, entretanto, conforme relata o entrevistado, não há *feedback*, já que expressa desconhecimento do funcionamento. Entretanto, ele aponta que um indicador de desempenho da atividade de atendimento pode ter origem nesses dados da avaliação.

Basicamente, eu uso **Índice de Retenção** e captação. **Números** que vêm nos **relatórios**, mas em relação ao meu trabalho, a minha, as minhas ações, eu não sei se eu chego a medir assim, é **diretamente**. Eu acho que não (ENTREVISTADO E2, grifo nosso).

O entrevistado E2 é direto quanto à definição dos índices que usa: o de retenção e o de captação. No entanto, reconhece, de forma honesta, que não utiliza nenhum indicador para monitorar suas próprias ações. Sabe que o Índice de Retenção e o de captação estão relacionados diretamente com a atividade de (re)matrícula. Porém, a EBD recomenda a listagem de subatividades e seu respectivo controle. O entrevistado relaciona algumas subatividades: “as ações que a gente está fazendo é ao longo do ano com o ensino médio, com o [programa de relacionamento com o estudante de ensino médio], com todos os outros setores de apoio da [IES]” (ENTREVISTADO E2). Entretanto, não há medição dessas subatividades, o que vai de encontro também ao macroprocesso de IE, que recomenda dentre os indicadores de gestão, um de eficiência.

Nada de **diferente** do que a gestão da permanência dá. Ham. Eventualmente, nós temos alguma lista que a gente sabe que é algum probleminha, né? E aí, então eu peço para as meninas trabalharem. Mas. O que a gestão da permanência nos oferece? Assim, ó, é o. É o, é o necessário, que é resolver na ponta do aluno (ENTREVISTADO E3, grifo nosso).

Para o entrevistado E3, os indicadores fornecidos pelo PGP são suficientes. Os documentos G01, G03 e G04 abordam todos os indicadores utilizados pela PGP, tanto ao longo do semestre (ARLS), quanto na rematrícula (REMA), os quais estão relacionados no Quadro 27.

Quadro 27 – Indicadores de desempenho do PGP

Indicador	Período PGP	Tipo	Descrição
Acesso ao AVA	ARLS	N.º	Total de alunos ativos que não acessaram o AVA, divididos em 3 níveis de risco de evasão (Baixo: verde; Médio: amarelo; Alto: vermelho)
Agendamentos	REMA	N.º	Total de alunos ativos que agendaram rematrícula no sistema
Ajuste matrícula	ARLS	N.º	Total de alunos ativos com histórico de negociações, divididos em 3 níveis de risco de evasão (Baixo: verde; Médio: amarelo; Alto: vermelho)
Aptos	REMA	N.º	Total de alunos ativos menos os Formandos
Carga horária contratada	ARLS	N.º	Total de alunos ativos classificados por carga horária contratada, divididos em 3 níveis de risco de evasão (Baixo: verde; Médio: amarelo; Alto: vermelho)
Coefficiente de desempenho das secretarias	REMA	%	Total de alunos contatados que fizeram rematrícula dividido pelo total de alunos constantes nas planilhas
Com interação, sem matrícula	REMA	N.º	Total de alunos ativos que interagiram com o sistema de matrícula (agendaram orientação, solicitaram disciplinas), mas não a efetivaram
Débito	ARLS	N.º	Total de alunos ativos com atraso no pagamento de mensalidades, divididos em 3 níveis de risco de evasão (Baixo: verde; Médio: amarelo; Alto: vermelho)

Indicador	Período PGP	Tipo	Descrição
Desconto do acréscimo na matrícula	ARLS	%	Total de alunos ativos que aumentaram a carga horária contratada em relação ao semestre anterior dividido pelo total de alunos ativos rematriculados
Faltam para 100%	REMA	N.º	Total de alunos aptos que faltam para atingir IR 100%
Faltam para a meta	REMA	N.º	Total de alunos aptos que faltam para atingir a Meta IR
Faltas	ARLS	N.º	Total de alunos ativos que faltaram aulas, divididos em 3 níveis de risco de evasão (Baixo: verde; Médio: amarelo; Alto: vermelho)
Formandos	REMA	N.º	Total de alunos ativos que irão se formar ao final do semestre
IR Realizado	REMA	%	Percentual de matrícula (rematriculados/aptos)
IR Realizado – somente ingressantes	REMA	%	Percentual de matrícula de alunos novos do semestre corrente (rematriculados novos/aptos novos)
Meta IR	REMA	%	Meta percentual de matrícula definida pela alta gestão
Meta IR por fase	REMA	%	Meta percentual de matrícula definida pela alta gestão por fase de matrícula
Novos	REMA	N.º	Alunos inativos ou calouros que fizeram matrícula em cursos presenciais
Qualidade da contratação	ARLS	N.º	Ticket-médio líquido/ticket-médio bruto; quando mais próximo de 1, melhor a qualidade da contratação
Matrícula por dia	REMA	N.º	Total de alunos ativos rematriculados por dia
Rematriculados	REMA	N.º	Alunos ativos que efetivaram a matrícula em cursos presenciais
Reprovações	ARLS	N.º	Total de alunos ativos com histórico de reprovações, divididos em 3 níveis de risco de evasão (Baixo: verde; Médio: amarelo; Alto: vermelho)
Satisfação	ARLS	N.º	Total de alunos ativos que responderam à pesquisa NPS de satisfação, divididos em 3 níveis de risco de evasão (Baixo: verde; Médio: amarelo; Alto: vermelho)
Sem interação	REMA	N.º	Total de alunos ativos que não acessaram o sistema de matrícula
Semestre matriculado	ARLS	N.º	Total de alunos ativos classificados por semestre de matrícula, divididos em 3 níveis de risco de evasão (Baixo: verde; Médio: amarelo; Alto: vermelho)
Solicitação	REMA	N.º	Total de alunos ativos que solicitaram disciplinas no sistema de matrícula
Ticket-médio líquido	ARLS	\$	Valor médio da mensalidade com os descontos
Ticket-médio bruto	ARLS	\$	Valor médio da mensalidade sem os descontos
Total EaD – parceria	REMA	N.º	Total de (re)matriculados em cursos 100% EaD realizadas pela parceira da IES
Total IES	REMA	N.º	Soma de Total Presencial e Total EaD – Parceria
Total Presencial	REMA	N.º	Soma de Rematriculados e Novos

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir dos documentos G01, G03 e G04 (2022).

São trinta e um indicadores, divididos entre os períodos ARLS (12) e REMA (19). Logo, conclui-se que o PGP produziu indicadores para medir o desempenho das atividades que sob seu monitoramento e controle, e foi além, recuperando o histórico, desde 2016, de alguns deles, principalmente do IR (DOCUMENTO G03, p. 11).

Eu acho que o meu trabalho ainda está mais num sentido de **monitorar** esse **desempenho**, esses **índices**. Porque eu não, não faço parte da decisão, por exemplo, de, a, qual vai ser o **Índice** de Retenção na universidade, né? Mas eu que, por exemplo, como, **monitoro**, controlo como está esse **índice**, fica realmente mais nesse, nesse lado de **monitoramento** (ENTREVISTADO E4, grifo nosso).

O entrevistado E5 cita o IR como um indicador que possibilita a medição. Porém, reforça que seu papel é de monitoramento e controle, tendo em vista o macroprocesso de IE (AGUIRRE, 2015), e/ou de monitorar o sistema de medicação de desempenho, conforme preconiza a EBD (POWELL, 2017).

Tu aumentaste teu **Índice** de Retenção, tu aumentaste o teu **resultado** no final, né? É, esse indicador simples, objetivo, né? Agora, a outra. Os outros indicadores e as outras formas de mensurar, que hoje a gente vê empresas modernas fazendo isso, né? É, E, E algumas que eu gosto muito, né? É há um ranking das melhores empresas para se trabalhar. É, eu posso medir se a tua equipe está satisfeita com a tua gestão. eu posso medir se o teu processo de gestão e liderança, né, há indicadores para isso, eles geram comprometimento, geram fidelização, retenção dos talentos, geram engajamento, né? (ENTREVISTADO E5, grifo nosso).

O entrevistado E5 traz elementos novos para a medição de atividades. Além do IR, já mencionado por outros entrevistados, ele cita satisfação da equipe com a gestão, processo de gestão e liderança, comprometimento, fidelização, retenção de talentos e engajamento. Todos esses indicadores não existem e necessitam ser criados pela IES. Esses novos indicadores ajudariam a medir o desempenho de três atividades fundamentais citadas por ele: (1) promoção do engajamento e da confiança com o pessoal; (2) relacionamento entre professor, atendimento e área de apoio; e, (3) relacionamento e acolhimento dos alunos (ver Quadro 21).

A gente ficava acessando essas **informações** cotidianamente por meio de outros setores. Então nós temos essas reuniões todo dia de manhã às 9:00 e citam para a gente, matrícula, transferência, que [...] sai do *Power BI* [**business intelligence**], mas é um outro setor que apresenta para a gente (ENTREVISTADO E6, grifo nosso).

O entrevistado E6 tem acesso aos indicadores através de uma reunião que acontece diariamente, onde são apresentados. Possivelmente, os indicadores são os mesmos monitorados pela PGP, do Quadro 27, além de outros com origem em setores diferentes. Não houve nenhum tipo de citação de indicadores por esse entrevistado, inclusive fica subentendido que a gestão deles ocorrem através de outros setores. Isso quer dizer que os 14% de referências de codificação em medição no Quadro 18 desse entrevistado são dos indicadores da PGP (entrevistado E5 com 15%) que é um

programa da Pró-reitoria. E6 afirma que sua gestão é feita através de indicadores de outros setores, o que inclui o PGP.

O indicador é a frequência, acompanhar a frequência do estudante. Um outro indicador que é pós perda, né, que é a avaliação *on-line*. [...] Eu diria que o maior indicador é a relação. É, então assim, mas como é que eu meço a relação? Eu vou medir a relação, assim como até pelo assim, pelo aconchego de que a entrada de um bloco traz, a presença dos estudantes, a aquelas 9 dimensões de sustentabilidade, né que a gente poderia trazer. Se o estudante vem contribuir a relação de amor e ódio que a gente viveu, né? Podia ter sido um indicador de afastamento. Que a gente viveu lá em 2018. É, e aí? Quando eu, a gente só se dá conta que a relação de amor e ódio reduziu, quando a gente para pensar, tomando distanciamento disso, né? Então, a ouvidoria pode ser um indicador, mas ao contrário, a gente não quer que chegue. E o indicador da presença, né? Se há adesão. Ele é um, Ele é um indicador importante, mas quer dizer que eu estou olhando para uma dimensão de indicadores aqui, [nome do pesquisador], então assim, talvez eu pudesse refinar mais. Os indicadores de permanência. Claro que um **número**, né, da retenção, ele é um, Ele é um grande indicador, né, o **número** de matrículas. É, ele é um grande indicador, mas não sei, eu teria que pensar melhor sobre isso, né? Então, assim, estou falando de uma dimensão assim, bem genérica, mas eu acho que dá para refinar esses indicadores (ENTREVISTADO E7, grifo nosso).

O entrevistado E7 traz, além de alguns indicadores do PGP já descritos, um novo indicador para a medição e o maior, na sua leitura: relação. Esse indicador, segundo o entrevistado, tem outros subindicadores inéditos vinculados como: aconchego, sustentabilidade, amor e ódio, afastamento e ouvidoria (ENTREVISTADO E7). Aliás, é importante enfatizar que o “relacionamento e acolhimento dos alunos” (ENTREVISTADO E7) foi apontado como uma das atividades fundamentais sob sua visão e classificado como terceira a ser priorizada na alocação de recursos. Portanto, existe uma divergência aqui, em que relação é o indicador mais importante e, relacionamento e acolhimento como terceira atividade a ser priorizada.

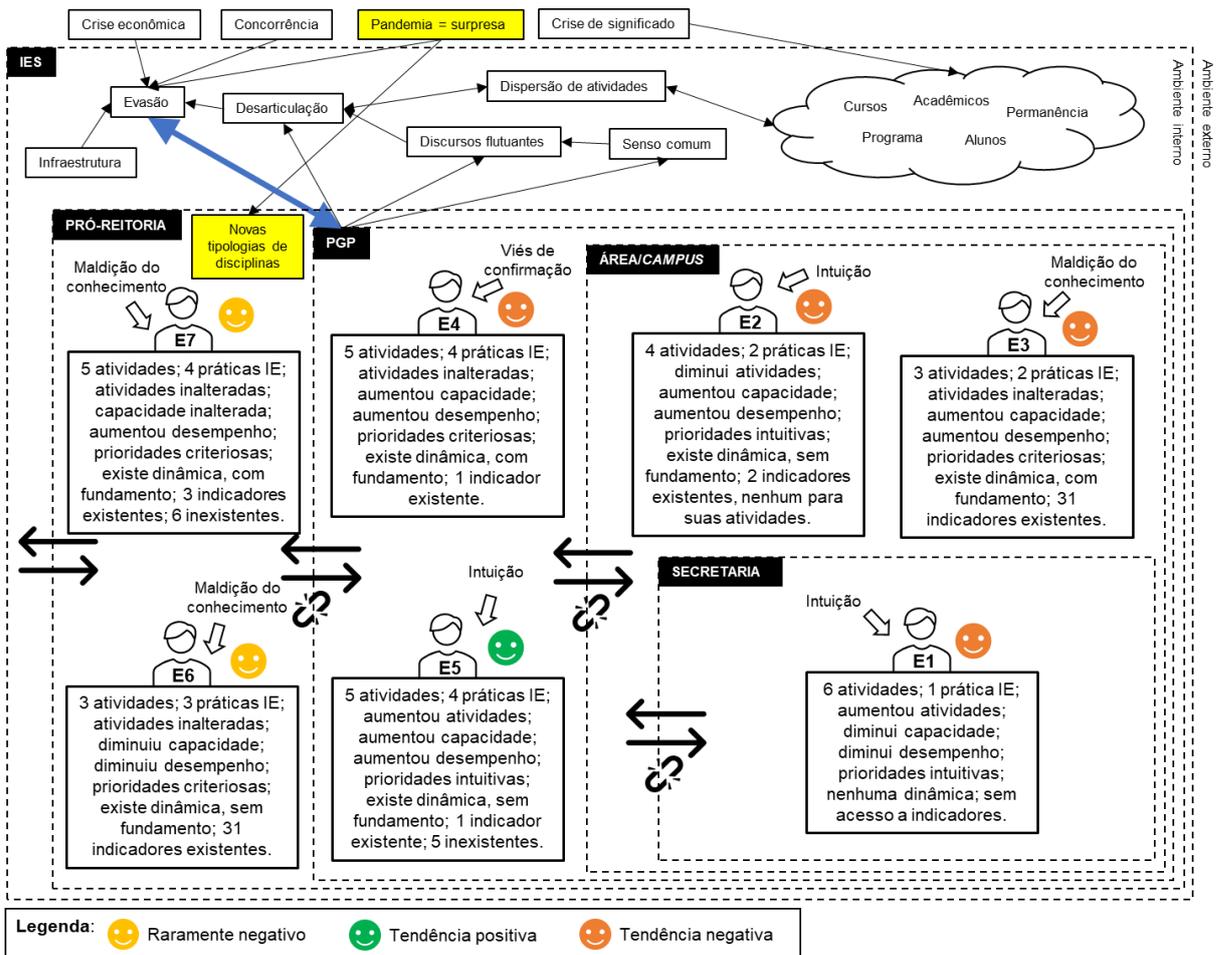
Diante disso, percebem-se duas possibilidades de respostas a essa divergência: (1) o entrevistado priorizou de forma equivocada; ou (2) as atividades fundamentais na primeira e segunda posição já possuem indicadores estabelecidos. A segunda possibilidade não é verdadeira, pois as atividades de centralização do conhecimento e da experiência acumulados e diagnóstico de cenários não têm indicadores citados por ele para medição.

Portanto, a primeira possibilidade é a mais provável de ser verdadeira, pois evidencia o viés cognitivo em ação e a desconexão entre atividades fundamentais e medição. Isto é, caso tivesse sido adotado o método da EBD, ao listar as atividades fundamentais e ao definir as prioridades, o entrevistado E7, teoricamente, já

associaria indicadores para cada uma das atividades. Logo, ou a atividade mais prioritária é relacionamento e acolhimento dos alunos, ou o indicador relação não é o mais importante.

Para finalizar esta sessão, a partir das análises e discussões dos resultados foram geradas as duas próximas figuras. A Figura 21 representa uma síntese da investigação no contexto da unidade de análise.

Figura 21 – Síntese da investigação a partir da unidade de análise



Fonte: Elaborado pelo Autor a partir das análises dos dados e discussões dos resultados (2022).

A Figura 21 representa o ambiente interno e externo da IES. Todas as bordas são pontilhadas para mostrar, justamente, a permeabilidade entre os ambientes e as estruturas, e possibilitar o Dinamismo Ambiental (YOSHIKUNI *et al.*, 2022). No ambiente externo estão os fatores que surgiram na pesquisa e motivaram a criação do PGP, além da categoria *a posteriori*: crise econômica, concorrência, pandemia (surpresa) e crise de significado. A partir deles, as setas apontam os fatores do

ambiente interno afetados, o qual está dividido em cinco áreas: (1) IES; (2) Pró-reitoria; (3) PGP; (4) Área/*Campus*; e (5) Secretaria.

Na área em comum da IES, nas caixas, estão descritos os fatores que levaram à criação do PGP: evasão, infraestrutura, desarticulação, discursos flutuantes, dispersão de atividades, senso comum. A nuvem representa a totalidade das codificações, tanto dos documentos, quanto das entrevistas, com as cinco palavras mais frequentes: cursos, acadêmicos, alunos, programa, permanência. Ela exprime toda a complexibilidade interna da unidade de análise à luz desta pesquisa. Além disso, existe uma ligação entre pandemia e novas tipologias de disciplina, fator interno da Pró-reitoria, caracterizando o resultado da oportunidade diante da surpresa estratégica. As setas ilustram como os fatores afetam uns aos outros, com destaque para a azul, que representa a ligação entre o fator mais citado (evasão) e o PGP. Ela é bidirecional, pois o desempenho da evasão influencia as atividades do PGP e vice-versa. Percebe-se que a evasão é direta ou indiretamente afetada pelos demais fatores internos.

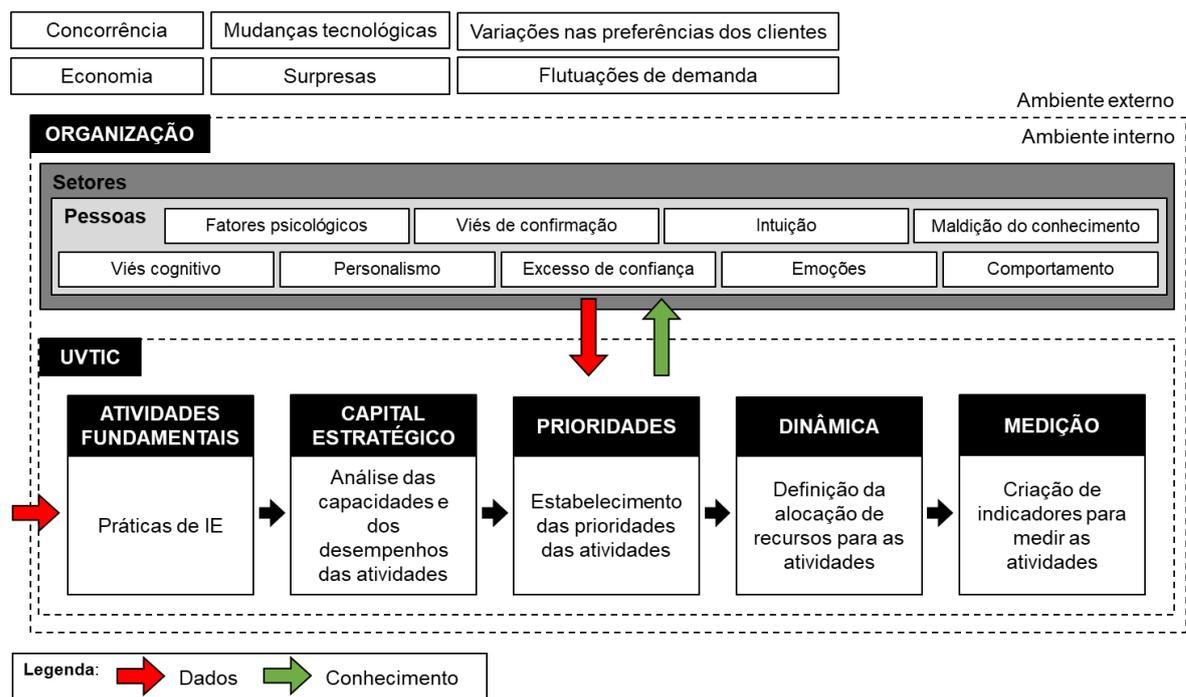
Na área da Pró-reitoria encontra-se o resultado gerado a partir da categoria surpresa: novas tipologias de disciplinas. Além disso, ela representa o nível alto de gestão e inclui os entrevistados E6 e E7. Na sequência, está a área do PGP, com os entrevistados E5 e E6, ligada diretamente com evasão, discursos flutuantes e senso comum, e indiretamente com os demais fatores. Isso demonstra que as atividades da PGP afetam esses fatores. Logo após, está o retângulo de Área/*Campus*, no qual encontram-se os entrevistados E2 e E3. Por último, é mostrado a área da Secretaria, onde encontra-se o entrevistado E1. Entre as áreas existem setas pretas duplas que representam o fluxo de informações. Os fluxos da Secretaria para a IES estão ocorrendo, entretanto, o contrário tem alguns pontos de quebra de vínculo. Entre a IES e a Pró-reitoria, esse fluxo acontece sem interferência. A partir da Pró-reitoria até a Secretária, há ruído.

Por fim, os bonecos representam os entrevistados, ou seja, as pessoas que executam as atividades. Abaixo de cada uma constam a quantidade de atividades fundamentais, a quantidade de práticas de IE (já como atividades fundamentais da EBD), como elas afetaram as atividades já existentes, o estabelecimento das capacidades, dos desempenhos e das prioridades, a dinâmica para alocação de recursos e a fundamentação, e os indicadores. Ao lado de cada pessoa consta a sua tendência a sentimentos positivos ou negativos, e as influências que estão sujeitas.

E1, E2, E3 e E4 tendem ao negativo; E5 ao positivo; e E6 e E7 raramente são negativos. E1, E2 e E5 estão sob influência da instituição; E3, E6 e E7 sob a maldição do conhecimento; e E4 sob o viés de confirmação.

A partir da descrição da Figura 21 e da própria imagem-síntese, é possível fazer um diagnóstico: nota-se a existência de práticas de IE e das dimensões da EBD na IES. Entretanto, elas estão individualizadas em cada pessoa, não havendo um sincronismo ou um processo no que tange aos conceitos de IE e EBD. Cada colaborador determina suas práticas e emprega, mesmo sem ter o conhecimento teórico-prático, a metodologia EBD. Portanto, uma adoção institucional da IE e da EBD pode potencializar os resultados, o que é ilustrado na Figura 22 como uma proposta de esquema conceitual, a partir da exploração dos dados, sob o enfoque da IE e da EBD.

Figura 22 – Esquema conceitual proposto



Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ao contrário da Figura 21, em que a EBD é centrada nas pessoas, aqui ela está ligada à UVTIC. Essa unidade é a responsável por receber os dados, tanto do ambiente interno (setores, pessoas), quanto do externo (concorrência, mudanças tecnológicas, variações nas preferências dos clientes, economia, surpresas, flutuações de demanda). Ressalta-se que a organização é composta por pessoas que são influenciadas por fatores psicológicos, viés de confirmação, intuição, maldição do conhecimento, viés cognitivo, personalismo, excesso de confiança, emoções,

comportamento. Ao receber esses dados, a UVTIC cria as práticas de IE e as relaciona como atividades fundamentais. Depois avalia o capital estratégico, enumera as prioridades, define a dinâmica e a forma de medição. Esse processo gera um conhecimento que retorna ao ambiente interno. O conhecimento tem a função de reduzir ruídos e a influência dos fatores psicológicos na tomada de decisão.

Uma vez descrita a Figura 22 e tomando todos os dados, análises e resultados deste estudo para embasamento, é possível inferir que se a IES definisse, de forma institucional, as atividades do PGP como práticas de IE e adotasse a EBD como método estratégico, provavelmente a evasão reduziria, gerando melhores resultados. Portanto, considerando a Figura 21, as decisões referentes aos fatores internos seriam mais bem-embasadas. Logo, aumentaria a articulação entre as pessoas e reduziria o número de discursos flutuantes; a ação do senso comum teria menor impacto e as atividades da IES seriam mais convergentes. A intenção com essa afirmação não é de generalizar, tampouco de evidenciar uma possível melhoria nos resultados, porque, para tanto, há carência de mais pesquisas e estudos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema para este estudo surgiu a partir de uma inquietação quanto ao volume de dados e informações que são produzidos diariamente e como os gestores lidam com isso para a tomada de decisão. Acredita-se, então, que o uso da estratégia e da inteligência possa facilitar a compreensão desse conhecimento com o intuito de direcionar as práticas de IE. Diante de tal entendimento, administradores em mercados competitivos, como é o caso do mercado educacional brasileiro em que a IES objeto deste estudo está inserida, poderiam lançar mão da EBD e da IE para direcionar de forma mais adequada suas ações e decisões, gerando assim melhores resultados. Logo, a primeira mostra-se promissora para atender a esses gestores no âmbito gerencial, e a segunda tem potencial para adequar as atividades de forma planejada.

Perante o exposto, foi realizada uma pesquisa nas principais bases de dados para descobrir como a EBD e a IE estão sendo estudadas no âmbito acadêmico. A partir dessas pesquisas, foi elaborado um referencial teórico para cada assunto, desde suas primeiras menções até o estado da arte. Constatou-se que não há estudos que abordem os dois temas de forma integrada e que existe muito espaço para o desenvolvimento de novos conhecimentos a respeito dessa relação. A partir disso, a questão-problema deste trabalho foi definida: de que forma a EBD pode direcionar as práticas de IE em uma IES? De uma maneira geral, estritamente a partir dos dados desta pesquisa, os resultados mostram que a adoção institucionalizada da EBD pode direcionar as práticas de IE na IES.

No entanto, o modo como elas direcionam foi apurado através dos objetivos específicos. Os elementos que evidenciam as conclusões encontram-se nas análises e discussões feitas a partir dos dados coletados. A costura entre objetivos e análises dar-se-á nos próximos parágrafos, os quais não têm a intenção de findar com o assunto e, para tanto, desdobramentos para essa pesquisa serão sugeridos.

O primeiro objetivo específico buscou identificar as práticas de IE. Tendo como base o macroprocesso de IE de Aguirre (2015) e a compreensão que suas etapas e atividades podem ser entendidas como práticas, as listadas no Quadro 28 foram detectadas ao longo do estudo.

Quadro 28 – Práticas de IE detectadas

Etapas	Atividades
Diagnóstico atual	<ul style="list-style-type: none"> - Ativos Estratégicos: humanos - Análise de indústria e setor: IC – clientes e necessidades - Identificar tecnologias e capacidade de inovação - Análise de indústria e setor: VT
Desenho da estratégia	<ul style="list-style-type: none"> - Estratégia: articulação - Perspectiva: futuro, tendências, cenários
Implementação da estratégia	<ul style="list-style-type: none"> - Definir, identificar e priorizar portfólio de projetos de PD&I - Projetos: plano de ação
Monitoramento e controle	<ul style="list-style-type: none"> - Indicadores de gestão - Medição periódica de indicadores

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir dos dados de pesquisa (2022).

O segundo objetivo específico procurou verificar a aderência das práticas de IE como atividades fundamentais da EBD. De acordo com Powell (2017), as atividades fundamentais devem ser observáveis, mensuráveis, gerenciáveis, ter interação humana e não ser um ativo intangível. Portanto, todas as práticas de IE detectadas atendem a esses requisitos, partindo do pressuposto de que diagnosticar, desenhar, implementar, monitorar e controlar – etapas do macroprocesso de IE de Aguirre (2015) – são verbos em que se subentende interação humana, ou seja, através da observação, da mensuração e da gestão.

O terceiro objetivo específico pretendeu examinar o capital estratégico gerado pelas atividades fundamentais da EBD. Todos os entrevistados conseguiram examinar as capacidades e como elas afetam os desempenhos. Entretanto, nem todos o fizeram considerando as práticas de IE detectadas como atividades fundamentais. O entrevistado E2 percebeu que o monitoramento e controle através de indicadores de gestão teve aumento de capital estratégico, o que acaba convergindo com a opinião de E3, que fez relação com a medição periódica de indicadores. Já para E4, E5 e E7, a atividade que teve crescimento de capital estratégico é a de diagnóstico atual com os ativos estratégicos humanos. Para E6 foi a análise de indústria e setor: IC – clientes e necessidades, também na parte de diagnóstico atual. Portanto, essa dimensão da EBD, de certa forma, já ocorre na IES e percebe-se que existe consonância, no que tange à avaliação de capacidade e desempenho, entre os entrevistados.

O quarto objetivo específico perseguiu caracterizar as prioridades da EBD. Apesar de todos os entrevistados conseguirem estabelecer ordem de prioridade em suas atividades fundamentais, houve confusão quanto à definição de importante e prioritário. O entrevistado E1, por exemplo, determinou seus próprios critérios de

priorização, evidenciando uma falta de esclarecimento por parte da gestão. O mesmo ocorre com E2, em que fica claro a falta de direcionamento estratégico para classificar a execução das atividades. Já para E3, o estabelecimento das prioridades ocorreu de forma objetiva e clara, com embasamento estratégico. E4 segue o mesmo sentido, entretanto, questiona a eficiência do que é prioritário. E5 fornece informações que norteiam a priorização para as áreas da IES.

Porém, são E6 e E7 que trazem elementos que preocupam. O primeiro reconhece que ferramentas tecnológicas facilitam a determinação de prioridades nas atividades. O segundo afirma, categoricamente, que a PGP produziu pautas, que foram apreciadas pela Reitoria, e que elas não alcançaram professores e alunos. A questão aqui é: houve geração de conhecimento que atingiu a alta gestão através de estratégias de *bottom-up*; o conhecimento foi apreciado (pela Reitoria) e decisões foram tomadas e prioridades estabelecidas; por que o entrevistado E7 afirma, então, que não chegou a professores e alunos? Estariam faltando estratégias de *top-down*? Por que existem quebras de vínculos a partir da Pró-reitoria até a Secretaria? Essas questões, e tantas outras, necessitam de uma coleta adicional de dados, o que poderá ser feito em futuras pesquisas.

O quinto objetivo específico buscou discutir a dinâmica da relação entre prioridades e capacidades, e de que forma ocorre a alocação de recursos. Exceto E1, todos os demais conseguiram descrever a dinâmica que usam para relacionar prioridades e capacidades, e a forma como destinam recursos. Possivelmente, isso aconteça, porque o E1 tem uma função mais de execução do plano de ação, mais operacional, ou seja, do relacionamento. No entanto, como mencionado pelo seu gestor e pela média gestão, essa atividade consiste em “ponto nevrálgico” (ENTREVISTADO E3) e que se precisa “melhorar essa capacidade de relacionamento” (ENTREVISTADO E4), o que de fato não acontece. Contudo, a alta gestão crê que esse é um ponto superado, ao dizer que “a gente conseguiu ver o valor dessas atividades junto às pontas e quanto isso agrega ao aluno, a experiência do aluno, e do relacionamento dele com a universidade” (ENTREVISTADO E7). Se é um ponto a ser melhorado ou que já foi atingido, por que o entrevistado E1 não consegue definir a dinâmica? O que acontece entre o trabalho executado na secretaria e a Pró-reitoria? São pontos a serem considerados em próximos estudos.

O sexto e último objetivo específico procurou averiguar os indicadores de desempenho que fazem a medição da execução das atividades fundamentais da EBD.

Foram elencados trinta e um indicadores existente, e os entrevistados não tiveram problemas em listá-los. Existe, sim, uma certa dificuldade de relacionar os indicadores com as atividades fundamentais, mas que pode ser solucionada com a metodologia EBD. Além disso, foram, também, mencionados outros possíveis indicadores, deixando claro que há margem para concepção de novas formas de medição. Portanto, mais uma evidência que existe espaço para a introdução da EBD. Porém, mais uma vez, nessa dimensão fica evidente a falta de uma estratégia *top-down*, quando o E1 diz que não tem acesso a indicadores.

E, finalmente, o objetivo geral foi analisar as dimensões da EBD nas práticas de IE em uma IES. Foram relacionadas as práticas de IE, e sua aderência como atividades fundamentais foi explicitada. O capital estratégico dessas atividades foi pontuado e as prioridades estabelecidas. A dinâmica foi explicada e as formas de medição elencadas. Apesar de existirem elementos da EBD nas práticas de IE da IES, de forma alguma conclui-se que funcionem da melhor forma. O objetivo aqui foi somente analisar essas dimensões e não as aplicar.

5.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E GERENCIAIS

A EBD é um método recente, que tem como base o zelo e o foco a atividades fundamentais. É uma estratégia emergente, pois também considera, além de fatores concretos, a psique das pessoas que a cria e executa. A IE, ao contrário da EBD, já é um conceito mais estabelecido. Suas primeiras referências datam da década de 1970 e dizem respeito a um sistema de análise de dados para ajudar em decisões.

A EBD surge para colocar em prática a estratégia comportamental, mas deixa amplo a forma de aplicação, que pode ser em empresas, projetos, departamentos etc. O que este estudo faz é analisá-la em um contexto definido – as práticas de IE do PGP de uma IES –, ou seja, um contexto específico, de forma direcionada. Fica evidente que a investigação focalizada das dimensões da EBD, com associação de um outro conceito – no caso, IE –, fornece dados mais claros, ainda mais se forem provenientes de pessoas, através de entrevistas.

Essa constatação tem como comparação os estudos de Erbaş (2019) e de Erbaş (2020). No primeiro, o autor associou a EBD com um Desenho de Operação (DO), através de uma Modelagem Estrutural Interpretativa (MEI), para criar uma visão holística das atividades fundamentais, o que, de fato, as potencializou. No segundo, ele vincula a EBD com a teoria de orquestração de recursos e constatou que a EBD

estimulou a sinergia entre os gerentes de restaurantes na alocação de recursos. Portanto, a EBD, associada a IE, tal qual os artigos de Erbaş, pode potencializar as práticas de IE, isto é, sistematizar essas atividades de forma direcionada. Diante disso, há contribuição à teoria da EBD, da IE e da estratégia como prática com esta dissertação.

Além disso, Aguirre (2015) afirma que não há definição acadêmica para o uso gerencial da IE. Este estudo a associa com a EBD, que é um método que norteia a forma de gerir atividades fundamentais, considerando a cognição e a psicologia. Logo, a associação de EBD e IE fornece um contexto gerenciável para práticas de IE. Conseqüentemente, uma contribuição teórica é justamente isso: práticas de IE gerenciáveis através da EBD. Apesar da IES não adotar a EBD, nem mesmo utilizar a terminologia de práticas de IE em suas atividades, a adoção desses conceitos sistematizaria a gestão, criando fluxos definidos para a estratégia *bottom-up* e *top-down*. Nesse sentido, as quebras de vínculo/ruídos que ocorrem nas informações provenientes da alta gestão, demonstradas na Figura 21, poderiam ser reduzidas ou, até mesmo, não ocorrerem. Conseqüente, a Figura 22 traduz, de forma clara e objetiva, como a inter-relação entre EBD e IE se potencializa ao focar na UVTIC e como é possível gerenciar a IE.

Outra contribuição está relacionada ao fator surpresa. A EBD, por ser um método diligente, considera mudanças nos ambientes interno e externo. No entanto, a pandemia constituiu-se em uma mudança abrupta, um cisne negro, e o receio era se a EBD poderia ajustar-se perante esse impacto. Como visto nas análises, ainda que citada várias vezes, a pandemia foi uma oportunidade e gerou uma mudança nas tipologias das disciplinas da IES, mesmo que a EBD não estivesse sistematizada, mas ainda assim presente, de forma individualizada, nas pessoas. Portanto, a EBD mostra-se eficiente ao lidar com surpresas estratégicas, já que é uma metodologia que organiza as atividades fundamentais e estabelece processos claros para gerenciamento, além de considerar a cognição e o comportamento das pessoas.

Por fim, a junção de EBD e IE, além de ser algo inédito, fornece conhecimento embasado em dados, através de uma metodologia prática. Muitos gestores precisam da práxis para adequar seus processos gerenciais. Esta pesquisa fornece conteúdo para identificação das práticas de IE e das regras, através de EBD, de como administrá-las para atingir melhores resultados.

5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E ESTUDOS FUTUROS

É notório que as melhores análises surgiram a partir das entrevistas. Portanto, se tivessem sido feitas mais entrevistas em outras áreas para o nível operacional, talvez outros *insights* surgissem. Nesse sentido, não existe possibilidade de generalização, já que isso reflete somente um retrato específico dentro da IES, ou seja, de uma área, tampouco para outras IES. Para os níveis de gestão médio e alto, ponto em comum de todas as áreas, a coleta poderia ocorrer também na Reitoria e em outras Pró-reitorias e, até mesmo, na Mantenedora, como uma forma de ampliar a visão sistêmica da gestão da IES.

Outrossim, é oportuno entender melhor as quebras de vínculo/ruídos que ocorrem na estratégia *top-down*, o que pode ser realizado com os dados coletados desta pesquisa ou com uma nova, entretanto, com um viés apropriado para o assunto. Além disso, os dados poderiam ser estressados para diferentes tipos de estratégias, para possibilitar comparação com o método da EBD. Diante do tempo escasso para a execução deste estudo, isso não foi feito, apesar de ser importante para avaliar a eficiência na adoção desse método. Outra sugestão para trabalhos futuros seria introduzir a EBD nas práticas de IE dessa IES ou em outra, com uma metodologia pesquisa-ação, para verificar se existe melhoria nos resultados, ou até mesmo comparando com outra IES.

REFERÊNCIAS

ABATECOLA, Gianpaolo; CAPUTO, Andrea; CRISTOFARO, Matteo. Reviewing cognitive distortions in managerial decision making. **Journal of Management Development**, v. 35. n. 5, p. 409-424, 2018. DOI 10.1108/JMD-08-2017-0263.

ABMES. Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior. **Censo Observatório do Ensino Superior**: análise dos microdados do Censo da Educação Superior 2020. [on-line]. Brasília: AMBES, 2022. Apresentação com 27 slides em parceria com a Educa Insights e DGBB Comunicação e Estratégia. Disponível em: <https://abmes.org.br/abmes-pesquisas/detalhe/49/observatorio-da-educacao-superior-censo-da-educacao-superior-2020>. Acesso em: 2 jul. 2022.

ADOBOR, Henry. Open strategy: what is the impact of national culture? **Management Research Review**, v. 44, n. 9, p. 1277-1297, 2021. DOI 10.1108/MRR-06-2020-0334.

AGUIRRE, Joao. Inteligencia estratégica: un sistema para gestionar la innovación. **Estudios gerenciales**, v. 31, n. 134, p. 100-110, 2015. DOI 10.1016/j.estger.2014.07.001.

AHMADI, Masoud *et al.* Proposing a model of manager's strategic intelligence, organization development, and entrepreneurial behavior in organizations. **Journal of Management Development**, v. 39, n. 4, p. 559-579, 2020. DOI 10.1108/JMD-11-2018-0317.

AKPAN, Ikpe Justice; UDOH, Elijah Abasifreke Paul; ADEBISI, Bamidele. Small business awareness and adoption of state-of-the-art technologies in emerging and developing markets, and lessons from the COVID-19 pandemic. **Journal of Small Business & Entrepreneurship**, v. 34, n. 2, p. 123-140, 2022. DOI 10.1080/08276331.2020.1820185.

AKSTINAITE, Vita; GARRARD, Peter; SADLER-SMITH, Eugene. Identifying linguistic markers of CEO hubris: a machine learning approach. **British Journal of Management**, v. 0, n. 1, p. 1-16, 2021. DOI 10.1111/1467-8551.12503.

ANDERSEN, Torben Juul. Integrating the strategy formation process: An international perspective. **European Management Journal**, v. 22, n. 3, p. 263-272, 2004. DOI 10.1016/j.emj.2004.04.008.

ANTIPOVA, Tatiana. Coronavirus pandemic as black swan event. In: **Integrated Science in Digital Age 2020**. Springer Cham, 2020. p. 356-366. DOI 10.1007/978-3-030-49264-9_32.

ANWAR, Jamil; BIBI, Aqsa; AHMAD, Nisar. Behavioral strategy: mapping the trends, sources and intellectual evolution. **Journal of Strategy and Management**, v. 15, n. 1, p. 140-168, 2022. DOI 10.1108/JSMA-01-2021-0002.

ARNABOLDI, Michela; ROBBIANI, Andrea; CARLUCCI, Paola. On the relevance of self-service business intelligence to university management. **Journal of Accounting & Organizational Change**, v. 17, n. 1, p. 5-22, 2020. DOI 10.1108/JAOC-09-2020-0131.

ARTINGER, Sabrina; POWELL, Thomas C. Entrepreneurial failure: Statistical and psychological explanations. **Strategic Management Journal**, v. 37, n. 6, p. 1047-1064, 2016. DOI 10.1002/smj.2378.

ASCHER, David *et al.* Neurostrategy: An Advance through the Paradigm Epistemological in Strategic Management? **Academy of Strategic Management Journal**, v. 17, n. 2, p. 1-19, 2018. ISSN 1939-6104-17-2-180.

ATEŞ, Nüfer Yasin *et al.* The dark side of visionary leadership in strategy implementation: Strategic alignment, strategic consensus, and commitment. **Journal of Management**, v. 46, n. 5, p. 637-665, 2020. DOI 10.1177/0149206318811567.

AUGIER, Mie; FANG, Christina; RINDOVA, Viola P. Introduction – Behavioral Strategy: A Quick Account. In: **Behavioral Strategy in Perspective** (Advances in Strategic Management, Vol. 39), Emerald Publishing Limited, 2018. p. 1-10. DOI 10.1108/S0742-332220180000039019.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 1. ed. São Paulo: Edições 70, 2016. 279 p.

BARNEA, Avner. Strategic intelligence: a concentrated and diffused intelligence model. **Intelligence and National Security**, v. 35, n. 5, p. 1-16, 2020. DOI 10.1080/02684527.2020.1747004.

BARTHELEMY, Jerome. The best broths are cooked in the oldest pans: An empirical test of the practice-based view in the wine industry. **Strategic Organization**, [online], no prelo, 2022. DOI 10.1177/14761270211070229.

BIRKINSHAW, Julian. Reflections on open strategy. **Long Range Planning**, v. 50, n. 3, p. 423-426, 2017. DOI 10.1016/j.lrp.2016.11.004.

BORGES, Aline F. S. *et al.* The strategic use of artificial intelligence in the digital era: Systematic literature review and future research directions. **International Journal of Information Management**, v. 57, [online], artigo n. 102225, 2021. DOI 10.1016/j.ijinfomgt.2020.102225.

BOROVA, Tetyana.; MILOV, Oleksandr. **English for Business Analysts**: textbook, part 3. Kharkiv: S. Kuznet KhNUE, 2019. 179 p. ISBN 978-966-676-743-4.

BOWMAN, Edward *et al.* The domain of strategic management: history and evolution. In: **Handbook of strategic management**. Londres: Sage Publications, 2002. 296 p. ISBN 1-4129-2121-13.

BRAGANÇA, Leonardo Fagundes; MAINARDES, Emerson Wagner; LAURETT, Rozélia. Conceitos de estratégia na visão dos estudantes de administração. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 14, n. 3, p. 75-92, 2015. DOI 10.5585/riae.v14i3.2163.

BRATNICKI, Mariusz; DYDUCH, Wojciech. Understanding Cognitive Biases in Strategic Decisions for Value Creation and Capture. In: **Contemporary Challenges in Cooperation and Coopetition in the Age of Industry 4.0**. Springer Cham, 2020. p. 359-373. DOI 10.1007/978-3-030-30549-9_19.

BURGELMAN, Robert A. *et al.* Strategy processes and practices: Dialogues and intersections. **Strategic management journal**, v. 39, n. 3, p. 531-558, 2018. DOI 10.1002/smj.2741.

CAGNIN, Cristiano *et al.* **Future-oriented technology analysis: strategic intelligence for an innovative economy.** Berlin: Springer Science & Business Media, 2008. 170 p. ISBN 978-3-540-68811-2.

CAI, Jing; CANALES, J. Ignacio. Dual strategy process in open strategizing. **Long Range Planning**, [on-line], no prelo, artigo n. 102177, 2021. DOI 10.1016/j.lrp.2021.102177.

CAMERER, Colin; LOEWENSTEIN, George; WEBER, Martin. The curse of knowledge in economic settings: An experimental analysis. **Journal of political Economy**, v. 97, n. 5, p. 1232-1254, 1989. DOI 10.1086/261651.

CALOF, Jonathan; WRIGHT, Sheila. Competitive intelligence: A practitioner, academic and inter-disciplinary perspective. **European Journal of marketing**, v. 42, n. 7/8, p. 717-730, 2008. DOI 10.1108/03090560810877114.

CALOF, Jonathan; RICHARDS, Greg; SANTILLI, Paul. Integration of business intelligence with corporate strategic management. **Journal of Intelligence Studies in Business**, v. 7, n. 3, p. 62-73, 2017. DOI 10.37380/jisib.v7i3.280.

CALOF, Jonathan. The impact of firm size on competitive intelligence activities. **Foresight**, v. 22, n. 5/6, p. 563-577, 2020. DOI 10.1108/FS-08-2020-0080.

CARNEIRO, Jorge. Ensino de estratégia em MBAs executivos e mestrados profissionais: O papel negligenciado da execução. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 59, n. 1, p. 62-67, 2019. DOI 10.1590/S0034-759020190107.

CASARTELL, Alam de Oliveira *et al.* Inteligência estratégica em instituições de ensino superior. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 15, n. 2, p. 183-197, 2010. DOI 10.1590/S1413-99362010000200012.

CAVALLO, Angelo *et al.* Competitive intelligence and strategy formulation: connecting the dots. **Competitiveness Review: An International Business Journal**, v. 31, n. 2, p. 250-275, 2021. DOI 10.1108/CR-01-2020-0009.

CHAO, Angela C.; HONG, Lucheng. Corporate social responsibility strategy, environment and energy policy. **Structural Change and Economic Dynamics**, v. 51, p. 311-317, 2019. DOI 10.1016/j.strueco.2018.11.010.

CORREANI, Alessia *et al.* Implementing a digital strategy: Learning from the experience of three digital transformation projects. **California Management Review**, v. 62, n. 4, p. 37-56, 2020. DOI 10.1177/0008125620934864.

COSTA, Breno Giordane dos Santos; ESPIGÃO, Helga Silva; PINTO, Marcelo de Rezende. Professor ou youtuber? A crise da COVID-19, as mudanças de práticas sociais e a adoção de tecnologias para o ensino remoto. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 20, n. 3, p. 387-400, 2022. DOI 10.1590/1679-395120210044.

CUKIER, Kenneth. Data, data, everywhere: a special report on managing information. **The Economist**, [on-line], fev., 2010. Disponível em: <https://www.economist.com/special-report/2010/02/27/data-data-everywhere>. Acesso em: 10 dez. 2020.

DA SILVA CARVALHO, Jessika Jhennifer *et al.* A concorrência schumpeteriana de mercado na oferta de serviços educacionais de ensino superior. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 9, p. 73436-73454, 2020. DOI 10.34117/bjdv6n9-704.

DA SILVA NASCIMENTO, Leandro *et al.* Dynamic interactions among knowledge management, strategic foresight and emerging technologies. **Journal of Knowledge Management**, v. 25, n. 2, p. 275-297, 2020. DOI 10.1108/JKM-01-2020-0044.

DA SILVA, Dáfni Priscila Alves; FIGUEIREDO FILHO, Dalson Britto; DA SILVA, Anderson Henrique. O poderoso NVivo: uma introdução a partir da análise de conteúdo. **Revista política hoje**, v. 24, n. 2, p. 119-134, 2015.

DAVENPORT, Thomas Hayes. **Ecologia da informação**: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998. 316 p. ISBN 8586082724.

DEMIREL, Pelin; KESIDOU, Effie. Sustainability-oriented capabilities for eco-innovation: Meeting the regulatory, technology, and market demands. **Business**

Strategy and the Environment, v. 28, n. 5, p. 847-857, 2019. DOI 10.1002/bse.2286.

DE SMEDT, Peter. Strategic Intelligence in decision making. In: **Future-Oriented Technology Analysis**. Springer, Berlin, Heidelberg, 2008. p. 89-102. DOI 10.1007/978-3-540-68811-2_7.

DOELEMAN, Henk J.; VAN DUN, Desirée H.; WILDEROM, Celeste PM. Leading open strategizing practices for effective strategy implementation. **Journal of Strategy and Management**, v. 15, n. 1, p. 54-75, 2021. DOI 10.1108/JSMA-09-2020-0253.

DONATE, Mario J. *et al.* Dealing with knowledge hiding to improve innovation capabilities in the hotel industry: The unconventional role of knowledge-oriented leadership. **Journal of Business Research**, v. 144, p. 572-586, 2022. DOI 10.1016/j.jbusres.2022.02.001.

DONG, Andy; KLEINSMANN, Maaïke; SNELDERS, Dirk. The Design of Firms: Part 2-Competitive Advantage. **Design Issues**, v. 37, n. 3, p. 59-77, 2021. DOI 10.1162/desi_a_00648.

EELLS, Richard Sedric Fox; NEHEMKIS, Peter Raymond. **Corporate intelligence and espionage: a blueprint for executive decision making**. Free Press, 1984. ISBN 978-0029092408.

EISENHARDT, Kathleen Marie. Building theories from case study research. **Academy of management review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989. DOI 10.5465/amr.1989.4308385.

ELGENDY, Nada; ELRAGAL, Ahmed. Big data analytics: a literature review paper. In: **Industrial conference on data mining**. Springer Cham, 2014. p. 214-227. DOI 10.1007/978-3-319-08976-8_16.

ELMS, Heather *et al.* New directions in strategic management and business ethics. **Business Ethics Quarterly**, v. 20, n. 3, p. 401-425, 2010. DOI 10.5840/beq201020328.

ERBAŞ, Emre. Operational Design as a Framework for Developing Diligence-Based Strategy in Food and Beverage Operations: A Case Study Approach. In: **Advances in Global Business and Economics**, v. 2. Sarasota: Anahei Publishing, 2019. 196 p. ISBN 978-1-7321275-5-5.

ERBAŞ, Emre. Resource Orchestration: A Managerial Solution for Diligence-Based Strategy Development in Restaurant Enterprises. In: **Industrial and Managerial Solutions for Tourism Enterprises**. IGI Global, 2020. p. 212-229. DOI 10.4018/978-1-7998-3030-6.ch013.

ERTEK, Gürdal *et al.* New knowledge in strategic management through visually mining semantic networks. **Information Systems Frontiers**, v. 19, n. 1, p. 165-185, 2017. DOI 10.1007/s10796-015-9591-0.

FACHINELLI, Ana Cristina *et al.* Inteligência estratégica: desenvolvimento de uma escala para compreensão do construto. **REBRAE**, v. 6, n. 2, p. 179-191, 2013. DOI 10.7213/rebrae.06.002.AO06.

FACHINELLI, Ana Cristina; ALBERDI, Alazne Mujika. Integridade estrutural da Inteligência Estratégica: uma avaliação em uma Corporação Cooperativa. **BBR-Brazilian Business Review**, v. 11, n. 3, p. 81-105, 2014. ISSN 1807-734X.

FLICK, Uwe. **Qualidade na Pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009a. ISBN 978-85-363-2136-3.

FLICK, Uwe. **Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009b. ISBN 978-85-363-1852-3.

FLICK, Uwe. **Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes**. Porto Alegre: Penso, 2013. ISBN 978-85-65848-13-8.

FORMENTINI, Marco *et al.* Finding true north: Design and implementation of a strategic sourcing framework. **Industrial marketing management**, v. 77, p. 182-197, 2019. DOI 10.1016/j.indmarman.2018.09.006.

FOSS, Nicolai J. Behavioral strategy and the COVID-19 disruption. **Journal of Management**, v. 46, n. 8, p. 1322-1329, 2020. DOI 10.1177/0149206320945015.

FULD, Leonard. **Inteligência competitiva**: como se manter à frente dos movimentos da concorrência e do mercado. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 235 p. ISBN 9788535223033.

GALPIN, Timothy J. Realizing your strategy's potential: a seven-step model for its effective execution. **Strategy & Leadership**, v. 46, n. 6, p. 35-43, 2018. DOI 10.1108/SL-09-2018-0088.

GARCIA, Leonardo Guimarães. Strategic Intelligence Teaching to Leverage Professional Success. **Foresight and STI Governance**, v. 14, n. 3, p. 101-112, 2020. DOI 10.17323/2500-2597.2020.3.101.112.

GARRIDO, Francisco Javier. Strategists and Strategos. **Strategy and Management Business Review**, v. 6, n. 1, 2016. ISSN 2331-2903.

GAVETTI, Giovanni. Perspective – Toward a behavioral theory of strategy. **Organization science**, v. 23, n. 1, p. 267-285, 2012. DOI 10.1287/orsc.1110.0644.

GERHARDT, Tatiana Engel. SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. 120 p. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acesso em: 5 dez. 2020. ISBN 978-85-386-0071-8.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p. ISBN 85-224-3169-8.

GILAD, Benjamin. Strategy without intelligence, intelligence without strategy. **Business Strategy Series**, v. 12, n. 1, p. 4-11, 2011. DOI 10.1108/17515631111106821.

GILBERT, Daniel T.; KRULL, Douglas S.; MALONE, Patrick S. Unbelieving the unbelievable: Some problems in the rejection of false information. **Journal of personality and social psychology**, v. 59, n. 4, p. 601-613, 1990. DOI 10.1037/0022-3514.59.4.601.

GITELMAN, Lazar D. *et al.* Strategic intelligence of an organization amid uncertainty. **International Journal of Energy Production and Management**, v. 6, n. 3, p. 294-305, 2021. DOI 10.2495/EQ-V6-N3-294-305.

GLEICK, James. **A informação**: uma história, uma teoria, uma enxurrada. Editora Companhia das Letras, 2013. 540 p. ISBN 978-85-8086-711-4.

GLYNN, Mary Ann. Innovative genius: A framework for relating individual and organizational intelligences to innovation. **Academy of management review**, v. 21, n. 4, p. 1081-1111, 1996. DOI 10.5465/amr.1996.9704071864.

GODOI, Christiane Kleinübing; MELLO, Rodrigo Bandeira; SILVA, Anielson Barbosa (Orgs). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas estudos e métodos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006. ISBN 978-85-02-12500-1

HANSEN, Morten T.; NOHRIA, Nitin; TIERNEY, Thomas. What's your strategy for managing knowledge? **Harvard Business Review**, v. 77, n. March-April, p. 106-116, 1999. Disponível em: <https://hbr.org/1999/03/whats-your-strategy-for-managing-knowledge>. Acesso em: 10 jul. 2022.

HODGKINSON, Gerard; HEALEY, Mark. Psychological foundations of dynamic capabilities: Reflexion and reflection in strategic management. **Strategic management journal**, v. 32, n. 13, p. 1500-1516, 2011. DOI 10.1002/smj.964.

HRISTOV, Ivo; CAMILLI, Riccardo; MECHELLI, Alessandro. Cognitive biases in implementing a performance management system: behavioral strategy for supporting managers' decision-making processes. **Management Research Review**, v. 45, n. 9, p., 1110-1136, 2022. DOI 10.1108/MRR-11-2021-0777.

HUFF, Anne Sigismund. Strategic intelligence systems. **Information & Management**, v. 2, n. 5, p. 187-196, 1979. DOI 10.1016/S0378-7206(79)80002-6.

JABBOUR, Ana Beatriz Lopes de Souza *et al.* When titans meet—Can industry 4.0 revolutionise the environmentally-sustainable manufacturing wave? The role of critical success factors. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 132, p. 18-25, 2018. DOI 10.1016/j.techfore.2018.01.017.

JANISSEK-MUNIZ, Raquel *et al.* Fatores críticos de sucesso na condução de projetos de inteligência estratégica. In: **Seminários em Administração/SEMEAD/PPGA/FEA/USP**. São Paulo: PPGA/FEA/USP, 2017. Disponível em: https://login.semead.com.br/20semead/anais/resumo.php?cod_trabalho=2151. Acesso em: 5 dez. 2020. ISSN 2177-3866.

JARZABKOWSKI, Paula. Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. **Organization studies**, v. 25, n. 4, p. 529-560, 2004. DOI 10.1177/0170840604040675.

JARZABKOWSKI, Paula. **Strategy as practice**: an activity-based approach. Thousand Oaks: Sage, 2005. ISBN 978-0761944386.

JARZABKOWSKI, Paula; BALOGUN, Julia; SEIDL, David. Strategizing: The challenges of a practice perspective. **Human relations**, v. 60, n. 1, p. 5-27, 2007. DOI 10.1177/0018726707075703

JARZABKOWSKI, Paula; SEIDL, David; BALOGUN, Julia. From germination to propagation: Two decades of Strategy-as-Practice research and potential future directions. **Human Relations**, v. 75, n. 8, p. 1533-1559, 2022. DOI 10.1177/00187267221089473.

KAFEL, Tomasz; ZIĘBICKI, Bernard. Dynamics of the evolution of the strategic management concept: From the planning school to the neostrategic approach. **Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation**, v. 17, n. 2, p. 7-28, 2021. DOI 10.7341/20211721.

KAHANER, Larry. **Competitive intelligence**: From black ops to boardrooms: How businesses gather, analyze, and use information to succeed in the global marketplace. Nova Iorque: Simon & Schuster, 1996. 306 p. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=K3QfGoGSzmoC&lpg=PP1&hl=pt-BR&pg=PA20#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 11 jun. 2022. ISBN 684-81074-3.

KHALIFA, Azaddin Salem. Strategy: restoring the lost meaning. **Journal of Strategy and Management**, v. 13, n. 1, p. 128-143, 2020. DOI 10.1108/JSMA-09-2019-0158.

KENT, Sherman. **Strategic Intelligence for American World Policy**. Hamden, Connecticut: Archon Books, 1965. ISBN 978-0691624044.

KESHARBANI, Neeraj Kumar; KUMAR, Rohit; BORAH, Manash Jyoti. The little rice recipe for continuous business growth in an emerging economy. **Rutgers Business Review**, v. 6, n. 3, p. 366-381, 2021. ISSN 2474-6509.

KIEFER, Christoph P.; DEL RIO GONZALEZ, Pablo; CARRILLO-HERMOSILLA, Javier. Drivers and barriers of eco-innovation types for sustainable transitions: A quantitative perspective. **Business Strategy and the Environment**, v. 28, n. 1, p. 155-172, 2019. DOI 10.1002/bse.2246.

KNIGHT, Eric; PAROUTIS, Sotirios; HERACLEOUS, Loizos. The power of PowerPoint: A visual perspective on meaning making in strategy. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 3, p. 894-921, 2018. DOI 10.1002/smj.2727.

KÖSEOGLU, Mehmet Ali *et al.* Evolution of strategic management research lines in hospitality and tourism. **Journal of Hospitality Marketing & Management**, v. 28, n. 6, p. 690-710, 2019. DOI 10.1080/19368623.2019.1550693.

KÖSEOGLU, Mehmet Ali *et al.* What are the key success factors for strategy formulation and implementation? Perspectives of managers in the hotel industry. **International Journal of Hospitality Management**, v. 89, [on-line], artigo n. 102574, 2020. DOI 10.1016/j.ijhm.2020.102574.

KÖSEOGLU, Mehmet Ali; YICK, Melissa Yan Yee; OKUMUS, Fevzi. Coopetition strategies for competitive intelligence practices-evidence from full-service hotels. **International Journal of Hospitality Management**, v. 99, [on-line], artigo n. 103049, 2021. DOI 10.1016/j.ijhm.2021.103049.

LESCA, Humbert. **Veille stratégique**: concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise. Association des professionnels de l'information et de la documentation, 1997. Disponível em: <http://www.veille-strategique.org/docs/plaquette-20418.pdf>. Acesso em: 19 jul. 2021.

LEVINE, Sheen; BERNARD, Mark; NAGEL, Rosemarie. Strategic intelligence: The cognitive capability to anticipate competitor behavior. **Strategic Management Journal**, v. 38, n. 12, p. 2390-2423, 2017. DOI 10.1002/smj.2660.

LEVINTHAL, Daniel A. Adaptation on rugged landscapes. **Management science**, v. 43, n. 7, p. 934-950, 1997. DOI 10.1287/mnsc.43.7.934.

LIM, Kevjn. Big data and strategic intelligence. **Intelligence and National Security**, v. 31, n. 4, p. 619-635, 2016. DOI 10.1080/02684527.2015.1062321.

LISBOA, Vinícius. Covid-19: Brasil tem menor média móvel de vítimas desde abril de 2020. **Agência Brasil**, Rio de Janeiro, 14 out. 2021. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/saude/noticia/2021-10/covid-19-brasil-tem-menor-media-movel-de-vitimas-desde-abril-de-2020#>. Acesso em: 3 set. 2022.

LO-IACONO-FERREIRA, Vanesa G.; CAPUZ-RIZO, Salvador F.; TORREGROSA-LÓPEZ, Juan Ignacio. Key Performance Indicators to optimize the environmental performance of Higher Education Institutions with environmental management system—A case study of Universitat Politècnica de València. **Journal of Cleaner Production**, v. 178, p. 846-865, 2018. DOI 10.1016/j.jclepro.2017.12.184.

LÓPEZ-ROBLES, José Ricardo *et al.* Understanding the intellectual structure and evolution of Competitive Intelligence: A bibliometric analysis from 1984 to 2017. **Technology analysis & strategic management**, v. 32, n. 5, p. 604-619, 2020. DOI 10.1080/09537325.2019.1686136.

MAITLAND, Elizabeth; SAMMARTINO, André. Decision making and uncertainty: The role of heuristics and experience in assessing a politically hazardous environment. **Strategic Management Journal**, v. 36, n. 10, p. 1554-1578, 2015. DOI 10.1002/smj.2297.

MAKEDON, Vyacheslav *et al.* Providing security for the development of high-technology organizations. **Journal of Security & Sustainability Issues**, v. 8, n. 4, p. 757-775, 2019. DOI 10.9770/jssi.2019.8.4(18).

MARCHAND, Donald. Leveraging what your company really knows: A process view of strategic intelligence. In: **Managing strategic intelligence: Techniques and technologies**. IGI Global, 2007. p. 1-13. DOI 10.4018/978-1-59904-243-5.ch001.

MARCIAL, Elaine Coutinho. **Análise estratégica: estudos de futuro no contexto da inteligência competitiva**. Brasília: Thesaurus, 2011. 263 p. ISBN 9788540900097.

MARTÍNEZ, Aída Cristina Gálvez *et al.* Modelo de integración inteligencia de negocios y gestión del conocimiento. **Redes De Ingeniería**, p. 109-118, 2017. DOI 10.14483/2248762X.12482

MCAFEE, Andrew; BRYNJOLFSSON, Erick. Big data: a revolução da gestão. **Harvard Business Review Brasil**, v. 90, n. 10, p. 39-45, outubro, 2012. Disponível em: <https://hbr.org/2012/10/big-data-the-management-revolution>. Acesso em: 22 dez. 2021.

MEC. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (Inep). **Censo da Educação Superior**. [On-line]. Brasília: Inep, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/censo-da-educacao-superior>. Acesso em: 15 dez. 2020.

MELANDER, Lisa; ARVIDSSON, Ala. Green innovation networks: A research agenda. **Journal of Cleaner Production**, v. 357, [on-line], artigo n. 131926, 2022. DOI 10.1016/j.jclepro.2022.131926.

MINELI, Michael; CHAMBERS, Michele; DHIRAJ Ambiga **Big data, big analytics: emerging business intelligence and analytic trends for today's businesses**. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2013. ISBN 978-1-118-14760-3.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2010. ISBN 9788577807437.

MINTZBERG, Henry. The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. **Strategic management journal**, v. 11, n. 3, p. 171-195, 1990. DOI 10.1002/smj.4250110302.

MINTZBERG, Henry; WATERS, James A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic management journal**, v. 6, n. 3, p. 257-272, 1985. DOI 10.1002/smj.4250060306.

NETO, Rubens Rozsa; LAVARDA, Rosalia Aldraci Barbosa. The language studies in strategy as practice and the middle manager roles: An essay. **REBRAE**, v. 10, n. 3, p. 366-380, 2017. DOI 10.7213/rebrae.10.003.AO02.

OCASIO, William; JOSEPH, John. The attention-based view of great strategies. **Strategy Science**, v. 3, n. 1, p. 289-294, 2018. DOI 10.1287/stsc.2017.0042.

OCASIO, William; LAAMANEN, Tomi; VAARA, Eero. Communication and attention dynamics: An attention-based view of strategic change. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 1, p. 155-167, 2018. DOI 10.1002/smj.2702.

OLIVEIRA, Sidinei Rocha de; PICCININI, Valmiria Carolina. Validade e reflexividade na pesquisa qualitativa. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 7, n. 1, p. 88-98, 2009. DOI 10.1590/S1679-39512009000100007.

OSPINA, Juan Miguel Giraldo; SÁNCHEZ, Daniel Eduardo Guevara. Design thinking traits and cognitive passive resistance: mediating effect of linear thinking. **Management Research Review**, v. 45, n. 9, p. 1155-1184, 2022. DOI 10.1108/MRR-11-2021-0803.

PAIVA JÚNIOR, Fernando Gomes; DE SOUZA LEÃO, André Luiz Maranhão; DE MELLO, Sérgio Carvalho Benício. Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em Administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 31, p. 190-209, 2011. DOI 10.5007/2175-8077.2011v13n31p190.

PASWAN, Audhesh K.; GUZMÁN, Francisco; PEI, Zhi. Innovation-branding: Should all firms be equally ambidextrous? **Journal of Product & Brand Management**, v. 30, n. 5, p. 754-167, 2020. DOI 10.1108/JPBM-07-2019-2476.

PELLISSIER, René; KRUGER, Jean-Pierre. A study of strategic intelligence as a strategic management tool in the long-term insurance industry in South Africa. **European Business Review**, v. 23, n. 6, p. 609-631, 2011. DOI 10.1108/09555341111175435.

PLOYHART, Robert E.; HALE JR, Donald. The fascinating psychological microfoundations of strategy and competitive advantage. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 1, n. 1, p. 145-172, 2014. DOI 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091312.

PORTER, Michael Eugene. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 22. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002. 512 p. ISBN 85-7001-558-5.

POST, Jacqueline; LEAVELL, J. Paul. Diligence-based strategy, strategic marketing ambidexterity, and the resource-based view: Informing the exploitation/exploration mode and valuing capabilities. **Atlantic Marketing Association**, Proceedings 2018 AMAC, p. 314-321, 2019. Disponível em: https://digitalcommons.kennesaw.edu/ama_proceedings/2018/MRKTSTRAT_T15/3/. Acesso em: 15 set. 2020.

POWELL, Thomas C. Neurostrategy. **Strategic Management Journal**, v. 32, n. 13, p. 1484-1499, 2011. DOI 10.1002/smj.969.

POWELL, Thomas C. Strategic management and the person. **Strategic Organization**, v. 12, n. 3, p. 200-207, 2014. DOI 10.1177/1476127014544093.

POWELL, Thomas C. Strategy as diligence: Putting behavioral strategy into practice. **California Management Review**, v. 59, n. 3, p. 162-190, 2017. DOI 10.1177/0008125617707975.

POWELL, Thomas C. Absence-neglect and the origins of great strategies. **Strategy Science**, v. 3, n. 1, p. 306-312, 2018a. DOI 10.1287/stsc.2017.0037.

POWELL, Thomas C. Romantics, Mercenaries, and Behavioral Rationality. In: **Behavioral Strategy in Perspective**, Emerald Publishing Limited, 2018b. 151-165 p. DOI 10.1108/S0742-332220180000039011.

POWELL, Thomas C.; LOVALLO, Dan; FOX, Craig R. Behavioral strategy. **Strategic Management Journal**, v. 32, n. 13, p. 1369-1386, 2011. DOI 10.1002/smj.968.

POWELL, Thomas C.; PUCCINELLI, Nancy M. The brain as substitute for strategic organization. **Strategic Organization**, v. 10, n. 3, p. 207-214, 2012. DOI 10.1177/1476127012452823.

PPGA-UCS. [Linhas de Pesquisa]. Disponível em: <https://www.ucs.br/site/pos-graduacao/formacao-stricto-sensu/administracao/linhas-de-pesquisa/>. Acesso em: 2 dez. 2020.

PRESCOTT, John E. The evolution of competitive intelligence. **International Review of Strategic Management**, v. 6, p. 71-90, 1995.

PRESCOTT, John E.; MILLER, Stephen H. **Inteligência competitiva na prática: estudos de casos diretamente do campo de batalha**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. 371 p. ISBN 8535208925.

PYLYPENKO, Kateryna A. *et al.* Structuring economic security of the organization. **Journal of Security and Sustainability Issues**, v. 9, n.1, p. 27-38, 2019. DOI 10.9770/jssi.2019.9.1(3).

RADFAHRER, Luli. **Enciclopédia da Nuvem: 100 oportunidades e 550 ferramentas on-line**. Rio de Janeiro: Campus, 2012. 264 p. ISBN 9788535248227

RECKWITZ, Andreas. Toward a theory of social practices: A development in culturalist theorizing. **European journal of social theory**, v. 5, n. 2, p. 243-263, 2002. DOI 10.1177/13684310222225432.

REGINATO, Carlos Eduardo Roehe; GRACIOLI, Odacir Deonísio. Strategic Management of Information through the use of competitive intelligence and knowledge management: a study applied to the furniture industry in Rio Grande do Sul, Brazil. **Gestão & Produção**, v. 19, n. 4, p. 705-716, 2012. DOI 10.1590/S0104-530X2012000400004.

REINKING, Jeff; ARNOLD, Vicky; SUTTON, Steve G. Synthesizing enterprise data through digital dashboards to strategically align performance: Why do operational managers use dashboards? **International Journal of Accounting Information Systems**, v. 37, [on-line], artigo n. 100452, 2020. DOI 10.1016/j.accinf.2020.100452.

REITZIG, Markus; SORENSON, Olav. Biases in the selection stage of bottom-up strategy formulation. **Strategic Management Journal**, v. 34, n. 7, p. 782-799, 2013. DOI 10.1002/smj.2047.

RIDEI, Nataliaia *et al.* Concept of forming the company innovation strategy. **Academy of Strategic Management Journal**, v. 18, n. 1, p. 1-7, 2019. ISSN: 1939-6104.

ROBINSON, Douglas KR *et al.* Policy lensing of future-oriented strategic intelligence: An experiment connecting foresight with decision making contexts. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 169, [on-line], artigo n. 120803, 2021. DOI 10.1016/j.techfore.2021.120803.

SACCOL, Amarolinda Zanela. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em Administração. **Revista de Administração da UFSM**, v. 2, n. 2, p. 250-269, 2009. DOI 10.5902/198346591555.

SALO, Hanna H.; SUIKKANEN, Johanna; NISSINEN, Ari. Eco-innovation motivations and ecodesign tool implementation in companies in the Nordic textile and information technology sectors. **Business Strategy and the Environment**, v. 29, n. 6, p. 2654-2667, 2020. DOI 10.1002/bse.2527.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de Pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013. ISBN 978-85-65848-36-7.

SEMESP. Sindicato das Entidades Mantenedoras de Estabelecimentos de Ensino Superior no Estado de São Paulo. **Mapa do Ensino Superior**. [On-line]. 12. ed. São Paulo: SEMESP, 2022. Disponível em: <https://www.semesp.org.br/mapa/educacao-12/brasil/>. Acesso em: 2 jul. 2022.

SHAPIRA, Itai. Strategic intelligence as an art and a science: creating and using conceptual frameworks. **Intelligence and National Security**, v. 35, n. 2, p. 283-299, 2020. DOI 10.1080/02684527.2019.1681135.

SHNAYDER, Larissa; VAN RIJNSOEVER, Frank J. How expected outcomes, stakeholders, and institutions influence corporate social responsibility at different

levels of large basic needs firms. **Business Strategy and the Environment**, v. 27, n. 8, p. 1689-1707, 2018. DOI 10.1002/bse.2235.

SIBONY, Olivier; LOVALLO, Dan; POWELL, Thomas C. Behavioral strategy and the strategic decision architecture of the firm. **California Management Review**, v. 59, n. 3, p. 5-21, 2017. DOI 10.1177/0008125617712256.

SILVA, Jesus *et al.* Design and development of a custom system of technology surveillance and competitive intelligence in SMEs. **Procedia Computer Science**, v. 151, p. 1231-1236, 2019. DOI 10.1016/j.procs.2019.04.177.

SILVER, Nate. **O Sinal e o Ruído: Porque Tantas Previsões Falham e Outras Não**. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2013. ISBN 978-85-8057-353-4.

SIVARAJAH, Uthayasankar *et al.* Role of big data and social media analytics for business-to-business sustainability: A participatory web context. **Industrial Marketing Management**, v. 86, p. 163-179, 2020. DOI 10.1016/j.indmarman.2019.04.005.

STAREC, Claudio; GOMES, Elisabeth Braz Pereira; CHAVES, Jorge Bezerra Lopes (Org.). **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2005. xvi, 351 p. ISBN 9788502053809.

STRATEGIC intelligence, organizational development and entrepreneurial behavior: Proposed model. **Human Resource Management International Digest**, v. 29, n. 5, p. 11-13, 2021. DOI 10.1108/HRMID-01-2021-0004.

TARAPANOFF, Kira; ARAÚJO JÚNIOR, Rogério Henrique de; CORMIER, Patricia Marie Jeanne. Sociedade da informação e inteligência em unidades de informação. **Ciência da informação, Brasília**, v. 29, n. 3, p. 91-100, 2000. DOI 10.1590/S0100-19652000000300009.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic management journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997. DOI 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial. **Biblioteca TerraForum Consultores**, p. 1-6, 2005. Disponível em: https://www.inesul.edu.br/professor/arquivos_alunos/doc_1409867924.pdf. Acesso em: 14 set. 2020.

THIETART, Raymond Alain.; VIVAS, Robert. Strategic intelligence activity: the management of the sales force as a source of strategic information. **Strategic Management Journal**, v. 2, n. 1, p. 15-25, 1981. DOI 10.1002/smj.4250020103.

TIDSTRÖM, Annika; RAJALA, Anni. Coopetition strategy as interrelated praxis and practices on multiple levels. **Industrial Marketing Management**, v. 58, p. 35-44, 2016. DOI 10.1016/j.indmarman.2016.05.013.

TJADEN, Gary S. Measuring the information age business. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 8, n. 3, p. 233-246, 1996. DOI 10.1080/09537329608524248.

TRIM, Peter. A framework for establishing and implementing corporate intelligence. **Strategic Change**, v. 10, n. 6, p. 349, 2001. DOI 10.1002/jsc.550.

TRIM, Peter R. J., LEE, Yang-Im. A strategic marketing intelligence and multi-organisational resilience framework. **European Journal of Marketing**, v. 42, n. 7/8, p. 731-745, 2008. DOI 10.1108/03090560810877123.

TUNCDOGAN, Aybars; DOGAN, Ismail Cagri. Managers' regulatory focus, temporal focus and exploration–exploitation activities. **Journal of Managerial Psychology**, v. 35, n. 1, p. 13-27, 2019. DOI 10.1108/JMP-07-2018-0318.

TZU, Sun; PIN, Sun. **A arte da guerra**. Ed. completa. São Paulo: Martins Fontes, 2002. 336 p. ISBN 8533616848.

UNDERWOOD, Jim. Making the break: From competitive analysis to strategic intelligence. **Competitive Intelligence Review**, v. 6, n. 1, p. 15-21, 1995. DOI 10.1002/cir.3880060105.

VILLARROEL, Carlos *et al.* Diseño e implementación de una unidad de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva. **Interciencia**, v. 40, n. 11, p. 751-757, 2015. ISSN 0378-1844.

VUORI, Vilma. Methods of defining business information needs. In: **Frontiers of E-Business Research Conference**. Tampere University of Technology, Tampere, Finland, 2006. Disponível em: <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1044&context=iceb2006>. Acesso em: 20 dez. 2020.

WARNER, Karl SR; WÄGER, Maximilian. Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. **Long range planning**, v. 52, n. 3, p. 326-349, 2019. DOI 10.1016/j.lrp.2018.12.001.

WHITTINGTON, Richard. Strategy as practice. **Long range planning**, v. 29, n. 5, p. 731-735, 1996. DOI 10.1016/0024-6301(96)00068-4.

WHITTINGTON, Richard. The work of strategizing and organizing for a practice perspective. **Strategic organization**, v. 1, n. 1, p. 117-125, 2003. DOI 10.1177/147612700311006.

WHITTINGTON, Richard. Strategy after modernism: recovering practice. **European Management Review**, v. 1, n. 1, p. 62-68, 2004. DOI 10.1057/palgrave.emr.1500006.

WHITTINGTON, Richard. Strategy practice and strategy process: family differences and the sociological eye. **Organization studies**, v. 28, n. 10, p. 1575-1586, 2007. DOI 10.1177/0170840607081557.

WHITTINGTON, Richard. Greatness takes practice: On practice theory's relevance to "Great Strategy". **Strategy Science**, v. 3, n. 1, p. 343-351, 2018. DOI 10.1287/stsc.2017.0040.

WOOD JUNIOR, Thomaz; TRIVELLI, Andressa. A transformação do ensino superior no Brasil: um estudo de caso sobre a criação de um grande grupo educacional privado. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 20, n. 2, p. 259-275, 2022. DOI 10.1590/1679-395120210084.

WOLFF, Stephan. Analysis of documents and records. In: **A companion to qualitative research**. Sage Publications, 2004. 284-289 p. ISBN 0-7619-7374-5.

XU, Mark (Ed.). **Managing Strategic Intelligence: Techniques and Technologies: Techniques and Technologies**. IGI Global, 2007. 324 p. DOI 10.4018/978-1-59904-243-5.

XU, Mark; KAYE, Roland. The nature of strategic intelligence, current practice and solutions. In: **Managing Strategic Intelligence: Techniques and Technologies**. IGI Global, 2007. p. 36-54. DOI 10.4018/978-1-59904-243-5.ch003.

YODCHAI, Natthawut; LY, Pham Thi Minh; TRAN, Lobel Trong Thuy. Co-creating creative self-efficacy to build creative performance and innovation capability for business success: a meta-analysis. **Creativity Studies**, v. 15, n. 1, p. 74–88, 2022. DOI 10.3846/cs.2022.13852.

YOSHIKUNI, Adilson Carlos *et al.* How can Strategy-as-Practice Enable Innovation under the Influence of Environmental Dynamism? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 26, n. 1, p. 1-19, 2022. DOI 10.1590/1982-7849rac2022200131.en.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. ISBN 978-85-8260-232-4.

ZARIPOV, Rushan N.; MURAKAEV, Ilnur M.; RYAPUKHIN, Anatoly V. Development of the Organization's Key Performance Indicators System in Order to Improve the Effectiveness of Its Human Capital and Risk Management. **TEM Journal: Technology, Education, Management, Informatics**, v. 10, n. 1, p. 298-302, 2021. DOI 10.18421/TEM101-37.

ZERFASS, Ansgar *et al.* Strategic communication: Defining the field and its contribution to research and practice. **International Journal of Strategic Communication**, v. 12, n. 4, p. 487-505, 2018. DOI 10.1080/1553118X.2018.1493485.

APÊNDICE A – DIRETRIZES PARA O ROTEIRO DE ENTREVISTA

Quadro 29 – Diretrizes para o roteiro de entrevista

Categorias (pontos-chave)	Nível de gestão ⁷				Possíveis perguntas	Autor(es)	Objetivo(s) específicos
	A	M	B	O			
Origem do PGP	X				Como surgiu a ideia do Programa de Gestão da Permanência? Como foi o processo de aprovação para implementar o Programa? E a escolha do gestor? Como ele colabora(ou) com a sua gestão? O que mais você tem a dizer sobre a origem do Programa?	Underwood (1985); Glynn (1996); Trim e Lee (2008); Aguirre (2015)	Identificar as práticas de Inteligência Estratégica. Verificar a aderência das práticas de Inteligência Estratégica como atividades fundamentais da Estratégia baseada em Diligência.
		X			Como você foi convidado para coordenar o Programa? O que você tem a dizer sobre isso? Como foi o processo de implementação do Programa? O que mais chamou atenção?		
			X		Como surgiu a oportunidade de trabalhar no Programa? Quais são suas atribuições no Programa?		
				X	Como foi a introdução do Programa? Como o surgimento do Programa impactou as atividades da área/secretaria/coordenação?		
	X	X	X	X	{fazer o <i>link</i> com Inteligência Estratégica}		
Atividades fundamentais da EBD	X	X	X	X	Qual o seu entendimento sobre Inteligência Estratégia?	Calof e Wright (2008); Casartell <i>et al.</i> (2010); Pellissier e Kruger (2011); Gilad (2011); Reginato e Gracioli (2012); Fachinelli <i>et al.</i> (2013); Aguirre (2015)	
	X	X	X	X	{a partir das informações fornecidas, deixar claro o conceito de Inteligência Estratégica}.		

⁷ Níveis de Gestão: (A) Alto; (M) Médio; (B) Baixo; (O) Operacional.

Categorias (pontos-chave)	Nível de gestão ⁷				Possíveis perguntas	Autor(es)	Objetivo(s) específicos
	A	M	B	O			
	X				Quais práticas de IE são realizadas na Instituição? Cite as 5 principais práticas? E como ocorrem estas práticas?	Vuori (2006); Xu e Kaye (2007); Casartell <i>et al.</i> (2010); Aguirre (2015); Janissek-Muniz <i>et al.</i> (2017); Powell (2017); Shapira (2020); Barnea (2020); Da Silva Nascimento (2020); Garcia (2020)	
		X			Quais práticas de IE são realizadas no Programa? Cite as 5 principais práticas? E como ocorrem estas práticas?		
			X		Descreva as atividades que você desempenha no Programa. Quais são as 5 principais? Você acha que suas principais atividades estão relacionadas com Inteligência Estratégica? Por quê?		
				X	Descreva as atividades que você desempenha com informações fornecidas pelo Programa. Quais são as 5 principais? Você acha que suas principais atividades estão relacionadas com Inteligência Estratégica? Por quê?		
Capital estratégico	X				Elas auxiliam na gestão? De que forma? Você poderia classificar da mais para a menos importante? Por que você as classificou assim?	Thietart e Vivas (1981); Underwood (1995); Glynn (1996); Vuori (2006); Casartell <i>et al.</i> (2010); Aguirre (2015); Janissek-Muniz <i>et al.</i> (2017); Powell (2017); Da Silva Nascimento (2020); Garcia (2020)	Examinar o capital estratégico gerado pelas atividades fundamentais da Estratégia baseada em Diligência.
		X			Elas auxiliam na gestão? De que forma? Você poderia classificar da mais para a menos importante? Por que você as classificou assim?		
			X	X	Como você organizaria as atividades, da mais para a menos importante? E por que você as classificou nesta ordem?		
	X	X	X	X	{caso não haja menção sobre aspectos relacionados a planejamento estratégico e capacidades, perguntas adicionais devem ser feitas}.		

Categorias (pontos-chave)	Nível de gestão ⁷				Possíveis perguntas	Autor(es)	Objetivo(s) específicos
	A	M	B	O			
Prioridades	X				<p>Como ocorre o desdobramento das práticas na Instituição?</p> <p>Você prioriza alguma atividade como base nas informações provenientes das práticas de IE? Por quê?</p> <p>Quanto você investe de tempo e de recursos (humanos, financeiros etc.) para a execução dessas práticas?</p>	<p>Vuori (2006); Casartell <i>et al.</i> (2010); Gilad (2011); Aguirre (2015); Janissek-Muniz <i>et al.</i> (2017); Powell (2017); Shapira (2020); Barnea (2020)</p>	<p>Caracterizar as prioridades da Estratégia baseada em Diligência.</p>
		X			<p>Como ocorre o desdobramento das práticas na Instituição?</p> <p>Como você detecta a necessidade de inserir uma nova prática de IE?</p> <p>Como você prioriza essas práticas? Quais informações você usa para priorizá-las?</p> <p>Como você investe o tempo e os recursos (humanos, financeiros etc.) necessários para a execução dessas práticas?</p>		
			X		<p>Como você realiza as ações determinadas pelo Programa?</p> <p>Como você procede quando surge, a partir da execução dessas ações, novas necessidades de práticas de IE?</p> <p>Como você prioriza a execução das suas atividades? Como ocorre essa decisão?</p> <p>Como você percebe que uma prática tem mais prioridade que a outra?</p>		
				X	<p>Como você realiza essas atividades?</p> <p>Como você procede quando surge novas necessidades de práticas de IE?</p> <p>Como você prioriza, levando em consideração a alocação de recursos, a execução das suas atividades? Como ocorre essa decisão?</p> <p>Como você percebe que uma prática tem mais prioridade que a outra?</p>		

Categorias (pontos-chave)	Nível de gestão ⁷				Possíveis perguntas	Autor(es)	Objetivo(s) específicos
	A	M	B	O			
Dinâmica	X	X			E como você gerencia essas ações quando não há recursos suficientes?	Vuori (2006); Casartell <i>et al.</i> (2010); Gilad (2011); Aguirre (2015); Janissek-Muniz <i>et al.</i> (2017); Powell (2017); Shapira (2020)	Discutir a dinâmica da relação entre prioridades e capacidades e a forma como ocorre a alocação de recursos.
			X	X	E quando você não consegue realizar uma atividade/ação/prática por falta de recursos, o que ocorre? Como você reage? Como você se sente em relação a isso?		
	X	X	X	X	{caso não seja mencionado ferramentas de planejamento estratégico, plano de ação, processos etc., fazer perguntas direcionadas para obter como se dá a dinâmica das relações entre as prioridades e capacidades}		
Medição	X	X			Quais indicadores de desempenho você leva em consideração para monitorar as práticas de IE? Qual a periodicidade de acompanhamento desses indicadores?	Aguirre (2015); Janissek-Muniz <i>et al.</i> (2017); Powell (2017)	Averiguar os indicadores de desempenho que fazem a medição da execução das atividades fundamentais da Estratégia baseada em Diligência.
			X	X	Como você percebe o monitoramento do seu desempenho na execução das atividades/ações/práticas? Qual a periodicidade do monitoramento?		

Fonte: Elaborado pelo Autor (2020).

APÊNDICE B – LISTA DE DOCUMENTOS, TIPOS, DESCRIÇÃO E CÓDIGOS

Quadro 30 – Lista de documentos, tipos, descrição e códigos

Tipo	Descrição	Nome	Código
Apresentações	Arquivos utilizados como suporte para apresentações em reuniões, treinamentos, fóruns etc.	Apresentação Pró-reitora - Programa de Acolhimento.pdf	A01
		Apresentação Rematrículas 2021_4 com tutorial.pdf	A02
		Apresentação Reunião 01_06.pdf	A03
		Estamos com saudade de você_1.pdf	A04
		Estamos com saudade de você_2.pdf	A05
		Estamos com saudade de você_3.pdf	A06
		Reunião Coordenadores 25-06-2021 - Relatório Sintético.pdf	A07
		Treinamento Secretarias - Rematrículas 2021_4.pdf	A08
		Tutorial Rematrículas 2021_4.pdf	A09
Comunicações e MKT	Textos enviados para alunos, mídias, professores como propaganda ou divulgação	Pop-ups Intranet Estudantes.docx	B01
		Release Rematrículas.docx	B02
		SMSs aos estudantes.docx	B03
		Textos dos e-mails enviados.docx	B04
Cotidianos	Arquivos contendo textos ou informações de uso cotidiano do PGP	Ações Diárias da GP nas rematrículas.xlsx	C01
		ACOMPANHAMENTO IA - REMATRICULA 2021-4 - atualizado em 04-08-2021.xlsx	C02
		Datas Rematrículas 2021-4.pdf	C03
		E-mail Rotineiros aos Coordenadores - planilhas risco alto de evasão.docx	C04
		E-mail Rotineiros para Diretores e Coordenadores.docx	C05
		E-mail Rotineiro para os professores.docx	C06
		E-mail Rotineiro secretarias - Setor Apoio Estudantes e Setor Apoio Psicossocial.docx	C07
		E-mail Rotineiro secretarias sobre planilhas extensão e últimos encontros.docx	C08
		FLUXO Atendimento Socioemocional - Modelagem.pdf	C09
		Gráficos Relatórios - EVOLUÇÃO INDICADORES.xlsx	C10
E-mails	E-mails trocados com entre a PGP e outros setores da IES para solicitação de serviços, informações ou para distribuir as atividades para as área e coordenadores	E-mail de IES.br - (sem assunto).pdf	D01
		E-mail de IES.br - [Chamado#00370208] Software gestão de chamados - Gestão da Permanência.pdf	D02
		E-mail de IES.br - [Chamado#00425541] Abertura de chamado #00425541_ Erro - BI Rematrícula Permanência - Devedores Aptos.pdf	D03
		E-mail de IES.br - [Chamado#00440922] Abertura de chamado #00440922_ Formando sem marcação da base.pdf	D04
		E-mail de IES.br - [Chamado#00443965] Alunos desempregados - planilhas compartilhadas.pdf	D05

Tipo	Descrição	Nome	Código
		E-mail de IES.br - [Chamado#00444780] Atualização das planilhas de ingressantes compartilhadas - Programa #TônaIES.pdf	D06
		E-mail de IES.br - [Chamado#00449250] Abertura de chamado #00449250_ Diferença Formandos Base vs. BI.pdf	D07
		E-mail de IES.br - [Chamado#00450332] E-mail aos professores.pdf	D08
		E-mail de IES.br - [Chamado#00451268] Parabenização e agradecimento.pdf	D09
		E-mail de IES.br - [Chamado#00452009] Abertura de chamado #00452009_ Alunos Reopção.pdf	D10
		E-mail de IES.br - [Chamado#00454844] Abertura de chamado #00454844_ Relatório Sintético - Coordenadores - Saída por Reopção.pdf	D11
		E-mail de IES.br - [Chamado#00455074] Abertura de chamado #00455074_ Liberação acesso BI Monitoramento Semestre.pdf	D12
		E-mail de IES.br - [Chamado#00459101] Nova planilha para contato - Alunos risco alto de acesso ao AVA.pdf	D13
		E-mail de IES.br - [Chamado#00459763] Alinhamento dos encaminhamentos para o Apoio Psicossocial.pdf	D14
		E-mail de IES.br - [Chamado#00461480] Abertura de chamado #00461480_ Criação Consulta - Indicadores BI.pdf	D15
		E-mail de IES.br - [Chamado#00479757] Abertura de chamado #00479757_ Pop-up Ativo.pdf	D16
		E-mail de IES.br - [Chamado#00481785] Lembrete - Abertura de horários na agenda.pdf	D17
		E-mail de IES.br - 3o. relatório - p_ diretores - semestre.pdf	D18
		E-mail de IES.br - Acesso ao relatório de Acompanhamento de Rematrículas.pdf	D19
		E-mail de IES.br - ACESSO RELATÓRIOS BI.pdf	D20
		E-mail de IES.br - Acesso ERP Graduação.pdf	D21
		E-mail de IES.br - Acompanhamento das Rematrículas.pdf	D22
		E-mail de IES.br - Alunos com débito - diferenças.pdf	D23
		E-mail de IES.br - Alunos engenharia de produção CAMPUS I.pdf	D24
		E-mail de IES.br - Alunos formandos e formados.pdf	D25
		E-mail de IES.br - Arquivos PDF - Tutorial e Folder.pdf	D26
		E-mail de IES.br - Boas-vindas.pdf	D27
		E-mail de IES.br - CH 100% e não consta possível formando.pdf	D28
		E-mail de IES.br - Computador para Permanência.pdf	D29

Tipo	Descrição	Nome	Código
		E-mail de IES.br - Conceito aluno NOVO.pdf	D30
		E-mail de IES.br - Criação Consulta - Indicadores BI.pdf	D31
		E-mail de IES.br - Cronograma de Rematrículas para 2021-4.pdf	D32
		E-mail de IES.br - Dados comaprativos.pdf	D33
		E-mail de IES.br - Dados inconsistentes BI.pdf	D34
		E-mail de IES.br - Diferença Formandos Base vs. BI.pdf	D35
		E-mail de IES.br - Distribuição Alunos por Semestre por Locus e Cursos IR Baixo.pdf	D36
		E-mail de IES.br - Enc_ [Chamado#00443752] Desconto 25% para aluna -Nome da aluna - NUTRIÇÃO.pdf	D37
		E-mail de IES.br - Enc_ [Chamado#00444923] Desconto em mais disciplinas - Nome do aluno.pdf	D38
		E-mail de IES.br - Erro - BI Rematrícula Permanência - Devedores Aptos.pdf	D39
		E-mail de IES.br - Evadidos de 2018-2 a 2020-2 + matriculados de 2020-4.pdf	D40
		E-mail de IES.br - evadidos_V4.csv.pdf	D41
		E-mail de IES.br - Evasão Primeiros Semestres.pdf	D42
		E-mail de IES.br - evento de boas vindas aos novos alunos e seus pais - CAMPUS II.pdf	D43
		E-mail de IES.br - Formando sem marcação da base.pdf	D44
		E-mail de IES.br - Fwd_.pdf	D45
		E-mail de IES.br - Fwd_ ALUNOS com suspensão 2021.pdf	D46
		E-mail de IES.br - Fwd_ Cadernos Pró-reitoria.pdf	D47
		E-mail de IES.br - Fwd_ Rematrículas - Ação Pontual.pdf	D48
		E-mail de IES.br - Fwd_ Rematrículas - Fase 2.pdf	D49
		E-mail de IES.br - Fwd_ IES - Rematrículas - Ação Pontual.pdf	D50
		E-mail de IES.br - Fwd_ IES - Rematrículas - Fase 4.pdf	D51
		E-mail de IES.br - Fwd_ IES - Rematrículas, Fase 3 - Key Visual.pdf	D52
		E-mail de IES.br - Fwd_ Funcioário MKT, continue seus estudos na IES. Faça sua rematrícula com condições especiais!.pdf	D53
		E-mail de IES.br - Gráfico - Evolução IR ÁREA CONHECIMENTO I.pdf	D54
		E-mail de IES.br - Inclusão de atendentes no Software Gestao de chamados.pdf	D55
		E-mail de IES.br - Informação incorreta - Pop-up.pdf	D56
		E-mail de IES.br - Interrupção de estudos.pdf	D57
		E-mail de IES.br - Liberação Matrícula Especial.pdf	D58

Tipo	Descrição	Nome	Código
		E-mail de IES.br - Lista potenciais evasores.pdf	D59
		E-mail de IES.br - Listagem.pdf	D60
		E-mail de IES.br - Listagem de alunos novos - ÁREA DO CONHECIMENTO II.pdf	D61
		E-mail de IES.br - Mais informações sobre matrículas.pdf	D62
		E-mail de IES.br - Metas.pdf	D63
		E-mail de IES.br - Metas por Fases.pdf	D64
		E-mail de IES.br - Odonto.pdf	D65
		E-mail de IES.br - Software gestao chamados - Permanência.pdf	D66
		E-mail de IES.br - Parabenização.pdf	D67
		E-mail de IES.br - Planilhas para contato dos coordenadores.pdf	D68
		E-mail de IES.br - Pop-up Ativo.pdf	D69
		E-mail de IES.br - Pop-Up IES Virtual.pdf	D70
		E-mail de IES.br - Problemas Relatório Acompanhamento por Área.pdf	D71
		E-mail de IES.br - Problemas Visualização Gráfico.pdf	D72
		E-mail de IES.br - Qualificação treinamento das secretarias.pdf	D73
		E-mail de IES.br - Re_ [Chamado#00485119] Plantões - matrículas.pdf	D74
		E-mail de IES.br - Re_ encontro com coordenadores.pdf	D75
		E-mail de IES.br - Re_ Formandos para lançar no ERP.pdf	D76
		E-mail de IES.br - Re_ Planilha compartilhada com você_ ACOMPANHAMENTO IA - REMATRICULA 2021-4 - atualizado em 22-6-2021_.pdf	D77
		E-mail de IES.br - Re_ Programa #TônaiES - dúvidas.pdf	D78
		E-mail de IES.br - Reinscrição de colunas de risco.pdf	D79
		E-mail de IES.br - Relação de potenciais evasores.pdf	D80
		E-mail de IES.br - relatório 2020-4.pdf	D81
		E-mail de IES.br - Relatório BI sem atualização.pdf	D82
		E-mail de IES.br - Relatório coordenadores.pdf	D83
		E-mail de IES.br - Relatório da Gestão da Permanências.pdf	D84
		E-mail de IES.br - Relatório Prof. I.pdf	D85
		E-mail de IES.br - REMATRÍCULA - Evolução mês Janeiro - ÁREA DO CONHECIMENTO III.pdf	D86
		E-mail de IES.br - Satisfação IES Tecnologias - 2019-4.pdf	D87
		E-mail de IES.br - segunda licenciatura e segundo bacharelado e segunda graduação.pdf	D88

Tipo	Descrição	Nome	Código
		E-mail de IES.br - Síntese de dados_ evolução ÁREA DO CONHECIMENTO II.pdf	D89
		E-mail de IES.br - Texto para POP-UP.pdf	D90
		E-mail de IES.br - IES - Rematrículas - 3ª fase.pdf	D91
		E-mail de IES.br - IES-CAMPUS IV _ Acadêmicos - Rematrículas.pdf	D92
		E-mail de IES.br - IES-CAMPUS IV _ Nutrição - Rematrículas.pdf	D93
		E-mail de IES.br - Visão Filas - Software gestão chamados.pdf	D94
Institucionais	Documentos institucionais que descrevem as estruturas ou obrigatórios de acordo com o MEC	cadernos-da-pró-reitoria.pdf	E01
		plano_desenv_Inst_PDI_(1).pdf	E02
Projetos	Arquivos de projetos da PGP	I Fórum de Boas Práticas na Retenção de Alunos IES_2021.docx	F01
		I Fórum de Boas Práticas na Retenção de Alunos IES_2022.pdf	F02
		Programa #TôNaIES - piloto 2021_2 - apresentação Reitoria.pdf	F03
		Retenção Total.pdf	F04
Relatórios	Relatórios da PGP de prestação de contas diário ou semestral, de atividades e/ou projetos	20210504 - Relatório Sintético - Rematricula 2021-4.pdf	G01
		Boas práticas, pontos positivos e a melhorar do Fórum de Boas Práticas.docx	G02
		RELATÓRIO GESTÃO DA PERMANÊNCIA - 20204.pdf	G03
		Relatório Sintético - Rematricula 2021-2.pdf	G04
		Rematrículas 2021_2 - Relatório das ações da GP.docx	G05
		Respostas à Pesquisa Rematrículas.pdf	G06

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

APÊNDICE C – LISTA DE PALAVRAS IMPEDIDAS

Quadro 31 – Lista de palavras impedidas

Palavra	Motivo de exclusão
Pares	Por considerar a palavra “para” como similar, a contagem foi de 2514
[sigla da instituição com 3 letras]	Por se tratar da própria instituição
universidade	Por se tratar da própria instituição
Rodrigo	Por se tratar deste Autor
Então	Advérbio
Também	Advérbio
rbado@[ies].br	E-mail deste autor
https	Protocolo de internet
Muitos	Adjetivo e advérbio
Realizou	Verbo
Instituição	Por se tratar da própria instituição
Partiu	Verbo
Google	Mecanismo de busca
Texto	Aparece nos e-mails como referência a e-mail anteriores enviados
Fazia	Verbo
Caxias	Referência a cidade
Simpl	Código fonte de html
Podia	Verbo
Anteriores	Parte do html dos e-mails
Ramal	Parte de assinatura de e-mails
a64e56f675a	Código html
Oculto	Parte do html dos e-mails
Permthid	Código html
Search	Código html
Thread	Código html
Enviado	Verbo
Desse	Preposição + pronome
Devido	Verbo
[IES]mail	Referência ao sistema de e-mail da IES
Primeiro	Como referência ao início de algo
Segundo	Sequência de primeiro
Precisa	Verbo
Chamo	Verbo
Estão	Verbo
Analista	Assinatura de e-mail
Seguindo	Verbo
Solicitou	Verbo
Disso	Preposição + pronome
Seleção	Assinatura de e-mail
Forem	Verbo
Nosso	Pronome
Contou	Verbo
Criar	Verbo
Tenho	Verbo
Recebo	Verbo
[nome de um entrevistado E5]	Primeiro nome do entrevistado E5
Voltar	Verbo
99678	Parte de um telefone
[sobrenome do entrevistado E5]	Sobrenome do entrevistado E5
Começou	Verbo

Palavra	Motivo de exclusão
Digite	Verbo
Ficou	Verbo
Consegue	Verbo
Falou	Verbo
Geralmente	Advérbio irrelevante
Seriam	Verbo
[nome de funcionário da TI]	Assinatura de e-mail
Fevereiro	Maior intensidade de trocas de e-mail
Dentro	Advérbio
Vamos	Verbo
Início	Do semestre
Minha	Pronome
Semana	Irrelevante
[nome de funcionário do MKT]	Assinatura de e-mail
Tem	Verbo
2021	Ano
Bado	Sobrenome deste Autor
Será	Verbo
São	Verbo
Gerência	Parte de assinatura de e-mail
[usuário coordenador permanência]@[ies]	E-mail do coordenador do PGP
Feito	Verbo
Conforme	Conjunção conformativa
Passou	Verbo
Posso	Verbo
[sobrenome funcionário TI]	Sobrenome de um funcionário
Tinha	Verbo
Referência	Substantivo usado na maioria das vezes no sentido de “alusão”, “menção”
Permitir	Verbo
Através	Advérbio usado no sentido de “por meio de...”
[nome do entrevistado 4]	Nome do entrevistado E4
Feira	Refere-se aos dias da semana: segunda- feira , terça- feira etc.
Nessa	Contração de “em” + “essa”; preposição + pronome demonstrativo
Alguma	Pronome indefinido
[usuário TI]@[ies]	E-mail do setor de TI
Obrigado	Agradecimento no final dos e-mails
Quero	Verbo
[setor permanência]@[ies]	E-mail do PGP
Gosto	Verbo
Tento	Verbo
Anexo	Texto parte dos e-mails para referir-se a documentos anexados
Chegar	Verbo
[sobrenome funcionário marketing]	Sobrenome de funcionário do marketing
Você	Pronome reto
Conversar	Verbo
Acordo	Verbo
[nome diretor área maior IR]	Nome do diretor da área com maior IR
Enfim	Advérbio
[nome pró-reitor à época]	Nome do pró-reitor à época da implantação do PGP
Perfeito	Expressão usada para dizer que está correto
Alguns	Pronome indefinido
Assunto	Assunto dos e-mails
Colega	Como vocativo nos e-mails

Palavra	Motivo de exclusão
Prezados	Como vocativo nos e-mails
[sobrenome pró-reitor à época]	Sobrenome do pró-reitor à época da implantação do PGP
Responder	Verbo
[nome próprio de professor]	Nome de professor da IES

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

APÊNDICE D – LIVRO DE CODIFICAÇÃO

Quadro 32 – Livro de codificação

Código e subcódigos	Arquivos	Referências
Atividade	133	11006
Abertura	22	77
Acolhimento	12	88
Agenda	17	68
Análise	24	115
Apresentação	20	55
Atendimento	26	201
Portal_Aluno_IES	25	69
Whatsapp	30	79
Whats	16	70
Atividade	25	70
Atividades	18	432
Avaliações	10	253
Básica	5	64
Comissão	68	150
Complementar	10	67
Comunitária	8	57
Conteúdo	8	53
Contínuo	6	62
curricular	8	189
Carga	15	90
Currículo	16	145
Horária	11	82
Curso	65	1132
Administração	83	205
Direito	19	67
Engenharia	12	52
Línguas	2	120
Superior	8	185
Tecnologias	20	52
Débito	25	83
Disciplinas	33	324
Distância	5	54
Divulgação	11	59
Documentação	5	62
Educação	9	272
Ensino	12	346
Escolha	8	52
Estudo	8	51
Execução	7	75
Extensão	11	243
Externa	6	51
Formato	6	61
Formatura	4	83
Garantir	16	60
Graduação	39	468
Bacharelado	8	122
Licenciatura	20	116
Tecnologias	46	270
Ingressantes	21	114
Instituições	8	66
Integração	8	87

Código e subcódigos	Arquivos	Referências
Interações	12	88
Internacional	4	71
Internacionais	2	58
Janeiro	21	65
Junho	23	51
Local	11	56
Matrícula	50	327
Matricular	41	179
Médio	11	50
Mundo	6	75
Nacional	3	78
Necessário	17	63
Negociação	14	86
Nível	12	67
Núcleo	3	99
Oferta	7	86
Pagamento	14	56
Permanência	119	621
Pesquisa	19	342
Planilha	33	105
Possibilidade	17	72
Produção	6	66
Profissional	1	64
Profissional_2	9	55
Programa	107	1027
Próximo	22	60
Público	5	68
Questão	14	76
Regional	3	64
Relações	6	56
Rematrículas	64	407
Rematricular	38	118
Retenção	27	142
Seletivo	10	53
Semestres	48	268
Março	43	129
Período	31	127
Sensu	5	100
Stricto	3	56
Serviços	16	147
Sociedade	2	79
Solene	1	71
Cerimônia	1	66
Tecnológico	3	56
Capital Estratégico	123	5698
Acervo	2	74
Alunos	62	787
Acadêmicos	79	742
Aluno	35	294
Estudante	19	241
Estudantes	25	450
Atual	6	53
Cadastros	12	49
Centro_Inova_IES	4	63
Competências	6	79
Comunidades	7	173
Conceito	7	50

Código e subcódigos	Arquivos	Referências
Conhecimento	45	395
Consolidou	8	56
Coordenador	63	502
Coordenadoria	7	70
Digital	4	50
Diretores	54	169
Entrevistado	7	74
Equipe	8	85
Estudos	14	60
Exemplo	20	93
Formando	34	341
Formandos	17	102
Funcionários	4	63
Gente	8	333
Gestores	11	65
Grande	15	76
Infraestrutura	5	56
Maior	18	75
Pessoal	22	50
Pessoas	12	100
Princípio	5	104
Professores	28	399
Docente	4	175
Qualificação	10	64
Registro	18	74
Reitoria	34	305
Responsável	13	140
Secretaria	38	213
Setor	31	216
Técnicos	3	80
Valor	22	62
Dinâmica	133	9364
Ações	25	291
Âmbito	8	62
Apoio	24	150
Aprendizagem	7	242
Áreas	21	159
Artes	35	95
Exatas	28	102
Sociais	20	95
Articulação	4	53
Atuação	11	112
Biblioteca	3	93
Busca	9	115
Cadernos	3	244
Campus	49	203
Campi	29	197
Campus_02	29	66
Universitário	8	57
Central	16	119
Central	19	93
Certo	29	60
Ciências	32	138
Colaboração	7	49
Colocar	18	66
Comunicações	17	169
Construção	6	81

Código e subcódigos	Arquivos	Referências
Contatos	38	168
Continuidade	15	93
Contrato	27	119
Contribui	10	60
Desenvolvimento	22	434
Disponibilização	18	84
Disposição	59	102
Dúvidas	20	66
Envio	11	97
Estrutura	12	98
Experiência	10	97
Formação	9	305
Fortalecimento	6	50
Gerir	15	61
Gestão	115	600
Grupo	22	111
Horário	24	114
Humanidades	24	121
Ingresso	8	53
Inovações	6	193
Longo	13	77
Mensagens	66	279
Movimentos	5	118
Novos	31	197
Organização	9	117
Orientações	19	146
Parceria	4	53
Pedagógica	6	177
Perspectiva	6	52
Planejar	9	129
Práticas	17	182
Problemas	20	100
Processos	35	567
Desconto	31	112
Projetos	17	275
Proposta	18	117
Qualificação	1	50
Região	14	88
Regulação	2	64
Relação	25	158
Relacionamento	15	164
Respostas	13	55
Reunião	15	50
Saber	17	76
Seguinte	16	80
Talvez	10	66
Trabalho	29	324
Unidades	4	97
Vista	20	74
Medição	108	2824
Acompanhamento	43	133
Atualização	14	49
Autoavaliação	2	51
Colaço	7	59
Conjunto	9	72
Criação	12	102
Dados	30	237

Código e subcódigos	Arquivos	Referências
Desempenho	15	89
Diferentes	12	134
Direto	16	60
Evasão	19	54
Evidências	6	50
Ferramenta	11	81
ERP_da_IES	21	69
Gerenciador	25	51
Virtual	10	73
Financeira	20	65
Índice	13	51
Informações	72	307
Institucional	14	193
Institucionais	7	112
Inteligência	9	81
Medição	6	71
Monitorar	18	92
Mostra	14	52
Número	35	120
Participação	15	140
Quadro	8	66
Relatório	37	153
Figura	4	94
Fonte	10	114
Resultados	24	162
Total	26	100
Origem	39	377
Cenário	9	70
Contexto	4	58
Cultura	7	73
Final	26	57
Junto	11	62
Lembro	18	57
Prioridade	104	3890
Acesso	37	152
Agora	22	83
Coisa	17	119
Consideração	18	104
Deixar	17	52
Diferença	25	104
Diretrizes	6	100
Efetivo	10	49
Especialmente	16	80
Específicos	13	49
Estratégica	10	91
Excelência	19	103
Horizonte	4	62
Importante	20	121
Indicação	28	150
Mantida	17	59
Melhor	23	153
Momento	20	111
Necessidade	12	88
Objetivos	10	143
Pensar	18	80
Plano	7	96
Políticas	13	132

Código e subcódigos	Arquivos	Referências
Ponto	10	79
Possível	34	84
Premissas	4	72
Pressuposto	3	50
Principalmente	12	61
Promovido	5	105
Qualidade	7	50
Realmente	10	71
Reconhecimento	5	55
Recursos	12	114
Respeito	7	67
Sempre	16	71
Sentido	23	119
Sistematicamente	35	273
Sustentabilidade	4	72
Tantos	11	80
Tempo	15	127
Visando	4	59
Surpresa	81	893
Aulas	19	72
Físico	10	54
Março	43	129
Modalidade	7	112
Modelo	19	115
Oportunidade	11	98
Pandemia	11	47
Covid	4	10
Presencial	27	117
Presenciais	9	66
Retornou	28	58
Socialmente	3	87

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir do NVivo (2022).

APÊNDICE E – MATRIZES DE CODIFICAÇÃO RESTANTES

Quadro 33 – Matriz de codificação (B): distribuição percentual de referências, por categoria, entre os casos

	A : Documentos	B : Entrevistas
1 : Atividade	090%	010%
2 : Capital estratégico	081%	019%
3 : Prioridade	073%	027%
4 : Dinâmica	088%	012%
5 : Medição	079%	021%
6 : Origem	066%	034%
7 : Surpresa	094%	006%

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir do NVivo (2022).

Quadro 34 – Matriz de codificação (D): número de referências, por entrevistado, entre as categorias

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
1 : Atividade	135	160	82	135	192	118	291
2 : Capital estratégico	128	168	72	113	161	145	292
3 : Prioridade	79	155	86	136	193	102	280
4 : Dinâmica	64	169	90	125	245	96	328
5 : Medição	34	78	42	74	142	79	149
6 : Origem	16	8	11	9	18	23	42
7 : Surpresa	11	6	1	2	16	10	8

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir do NVivo (2022).

Quadro 35 – Matriz de codificação (E): distribuição percentual, por categoria, entre os entrevistados

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
1 : Atividade	012%	014%	007%	012%	017%	011%	026%
2 : Capital estratégico	012%	016%	007%	010%	015%	013%	027%
3 : Prioridade	008%	015%	008%	013%	019%	010%	027%
4 : Dinâmica	006%	015%	008%	011%	022%	009%	029%
5 : Medição	006%	013%	007%	012%	024%	013%	025%
6 : Origem	013%	006%	009%	007%	014%	018%	033%
7 : Surpresa	020%	011%	002%	004%	030%	019%	015%

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir do NVivo (2022).

Quadro 36 – Matriz de codificação (G): número de referências, por tipo de documento, entre as categorias

	A : Apresentações	B : Comunicação e MKT	C : Cotidianos	D : E-mails	E : Institucionais	F : Projetos	G : Relatórios
1 : Atividade	605	166	112	1378	6643	193	796
2 : Capital estratégico	184	25	26	483	3440	144	317
3 : Prioridade	103	20	16	313	2187	37	183
4 : Dinâmica	280	76	59	1076	5939	122	695
5 : Medição	121	6	18	422	1381	68	210
6 : Origem	8	6	1	20	198	1	16
7 : Surpresa	57	19	8	126	528	8	89

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir do NVivo (2022).

Quadro 37 – Matriz de codificação (H): distribuição percentual, por categoria, entre os tipos de documentos

	A : Apresentações	B : Comunicação e MKT	C : Cotidianos	D : E-mails	E : Institucionais	F : Projetos	G : Relatórios
1 : Atividade	006%	002%	001%	014%	067%	002%	008%
2 : Capital estratégico	004%	001%	001%	010%	074%	003%	007%
3 : Prioridade	004%	001%	001%	011%	076%	001%	006%
4 : Dinâmica	003%	001%	001%	013%	072%	001%	008%
5 : Medição	005%	000%	001%	019%	062%	003%	009%
6 : Origem	003%	002%	000%	008%	079%	000%	006%
7 : Surpresa	007%	002%	001%	015%	063%	001%	011%

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir do NVivo (2022).

Quadro 38 – Matriz de codificação (J): número de referências, por código e subcódigo, entre os entrevistados

	Entrevistas	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
1 : Atividade	1113	135	160	82	135	192	118	291
2 : Abertura	0	0	0	0	0	0	0	0
3 : Acolhimento	16	0	0	0	0	7	0	9
4 : Agenda	8	0	0	1	2	0	0	5
5 : Análise	35	0	1	1	9	2	9	13
6 : Apresentação	1	0	0	0	0	0	0	1
7 : Atendimento	28	16	0	2	1	3	0	6

	Entrevistas	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
8 : Portal_Aluno_IES	0	0	0	0	0	0	0	0
9 : Whatsapp	2	0	1	0	0	0	0	1
10 : Whats	7	3	4	0	0	0	0	0
11 : Atividade	2	0	0	1	0	1	0	0
12 : Atividades	100	18	15	9	39	4	2	13
13 : Avaliações	12	2	0	0	0	3	5	2
14 : Básica	4	1	1	0	0	2	0	0
15 : Comissão	11	0	0	0	0	0	0	11
16 : Complementar	11	7	1	0	0	1	0	2
17 : Comunitária	5	0	0	0	0	2	0	3
18 : Conteúdo	0	0	0	0	0	0	0	0
19 : Contínuo	8	0	0	0	0	4	0	4
20 : curricular	3	0	0	0	0	0	3	0
21 : Carga	5	0	1	1	1	2	0	0
22 : Currículo	10	0	2	0	0	0	3	5
23 : Horária	0	0	0	0	0	0	0	0
24 : Curso	58	0	17	2	1	19	3	16
25 : Administração	6	0	1	0	0	1	1	3
26 : Direito	0	0	0	0	0	0	0	0
27 : Engenharia	2	0	0	0	0	0	2	0
28 : Línguas	0	0	0	0	0	0	0	0
29 : Superior	10	0	0	0	0	1	1	8
30 : Tecnologias	0	0	0	0	0	0	0	0
31 : Débito	20	8	12	0	0	0	0	0
32 : Disciplinas	20	3	8	1	0	0	4	4
33 : Distância	0	0	0	0	0	0	0	0
34 : Divulgação	1	0	0	0	0	1	0	0
35 : Documentação	0	0	0	0	0	0	0	0
36 : Educação	7	0	0	1	0	0	0	6
37 : Ensino	14	1	2	1	0	2	2	6
38 : Escolha	2	0	0	2	0	0	0	0
39 : Estudo	6	0	0	0	1	0	2	3
40 : Execução	8	1	0	1	5	0	0	1
41 : Extensão	4	0	2	0	0	0	1	1
42 : Externa	1	0	0	0	0	1	0	0
43 : Formato	2	0	0	0	0	1	1	0
44 : Formatura	1	0	0	0	0	0	0	1
45 : Garantir	4	2	0	1	0	0	0	1
46 : Graduação	9	0	1	0	0	0	3	5
47 : Bacharelado	0	0	0	0	0	0	0	0
48 : Licenciatura	0	0	0	0	0	0	0	0
49 : Tecnologias	8	1	0	0	0	0	0	7
50 : Ingressantes	4	0	1	0	0	3	0	0
51 : Instituições	4	0	0	0	1	2	0	1

	Entrevistas	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
140 : Valor	3	0	0	0	0	2	0	1
141 : Dinâmica	1117	64	169	90	125	245	96	328
142 : Ações	35	2	8	6	0	8	9	2
143 : Âmbito	3	0	0	0	0	0	2	1
144 : Apoio	12	0	2	0	1	5	2	2
145 : Aprendizagem	7	0	0	0	2	0	5	0
146 : Áreas	20	0	1	0	4	9	3	3
147 : Artes	0	0	0	0	0	0	0	0
148 : Exatas	1	0	0	1	0	0	0	0
149 : Sociais	0	0	0	0	0	0	0	0
150 : Articulação	4	0	0	0	0	0	2	2
151 : Atuação	4	0	0	0	1	1	1	1
152 : Biblioteca	0	0	0	0	0	0	0	0
153 : Busca	25	0	12	1	0	7	0	5
154 : Cadernos	1	0	0	0	0	0	0	1
155 : Campus	4	1	0	1	0	1	0	1
156 : Campi	3	0	0	0	2	1	0	0
157 : Campus_02	0	0	0	0	0	0	0	0
158 : Universitário	2	0	0	0	0	0	0	2
159 : Central	5	0	0	0	1	0	0	4
160 : Central	4	0	0	0	1	1	0	2
161 : Certo	28	5	5	5	1	1	8	3
162 : Ciências	3	0	0	1	0	0	1	1
163 : Colaboração	9	0	0	1	0	3	0	5
164 : Colocar	40	1	4	0	6	11	2	16
165 : Comunicações	36	0	0	5	0	3	0	28
166 : Construção	7	0	1	0	0	2	1	3
167 : Contatos	26	5	8	5	5	2	0	1
168 : Continuidade	14	3	3	1	1	2	0	4
169 : Contrato	4	0	0	2	0	2	0	0
170 : Contribui	8	0	1	1	1	1	0	4
171 : Desenvolvimento	23	0	0	4	0	9	0	10
172 : Disponibilização	3	0	0	0	0	1	1	1
173 : Disposição	1	0	0	0	0	0	0	1
174 : Dúvidas	12	7	2	0	0	1	0	2
175 : Envio	1	0	0	0	1	0	0	0
176 : Estrutura	19	0	1	2	0	15	1	0
177 : Experiência	17	0	1	1	0	5	1	9
178 : Formação	4	0	0	0	0	1	0	3
179 : Fortalecimento	3	0	0	0	0	1	0	2
180 : Gerir	22	0	3	0	8	5	1	5
181 : Gestão	145	10	18	11	15	19	11	61
182 : Grupo	17	0	3	2	0	1	1	10
183 : Horário	5	4	1	0	0	0	0	0

	Entrevistas	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
184 : Humanidades	8	0	1	2	2	1	0	2
185 : Ingresso	5	0	0	0	0	1	0	4
186 : Inovações	3	0	0	0	0	0	0	3
187 : Longo	21	0	8	3	5	4	1	0
188 : Mensagens	0	0	0	0	0	0	0	0
189 : Movimentos	3	0	1	0	0	0	2	0
190 : Novos	8	2	4	0	1	0	0	1
191 : Organização	8	0	2	1	0	2	2	1
192 : Orientações	9	2	7	0	0	0	0	0
193 : Parceria	0	0	0	0	0	0	0	0
194 : Pedagógica	5	0	0	0	0	0	0	5
195 : Perspectiva	6	0	0	0	0	0	5	1
196 : Planejar	17	0	0	2	2	2	1	10
197 : Práticas	25	0	2	2	1	8	8	4
198 : Problemas	33	7	5	9	2	5	0	5
199 : Processos	81	0	5	5	16	29	7	19
200 : Desconto	2	0	1	0	0	0	0	1
201 : Projetos	21	1	0	1	0	2	0	17
202 : Proposta	9	0	1	0	1	0	4	3
203 : Qualificação	0	0	0	0	0	0	0	0
204 : Região	0	0	0	0	0	0	0	0
205 : Regulação	0	0	0	0	0	0	0	0
206 : Relação	42	0	9	0	3	10	1	19
207 : Relacionamento	35	0	1	1	3	23	1	6
208 : Respostas	8	1	5	0	0	2	0	0
209 : Reunião	8	2	1	2	0	0	0	3
210 : Saber	23	6	8	5	0	0	1	3
211 : Seguinte	10	0	0	2	2	5	1	0
212 : Talvez	62	0	21	1	7	9	1	23
213 : Trabalho	95	5	14	5	32	25	9	5
214 : Unidades	2	0	0	0	0	0	0	2
215 : Vista	3	0	0	0	1	1	0	1
216 : Medição	598	34	78	42	74	142	79	149
217 : Acompanhamento	10	0	0	2	1	5	0	2
218 : Atualização	1	0	0	0	1	0	0	0
219 : Autoavaliação	0	0	0	0	0	0	0	0
220 : Colação	0	0	0	0	0	0	0	0
221 : Conjunto	6	0	0	0	0	4	0	2
222 : Criação	11	0	2	1	0	6	2	0
223 : Dados	107	4	9	3	7	30	23	31
224 : Desempenho	24	1	1	5	10	4	3	0
225 : Diferentes	20	0	8	2	1	4	0	5
226 : Direto	14	7	1	0	1	1	1	3
227 : Evasão	12	0	1	1	3	4	0	3

	Entrevistas	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
228 : Evidências	11	0	0	0	0	0	3	8
229 : Ferramenta	43	4	1	2	3	4	16	13
230 : ERP_da_IES	0	0	0	0	0	0	0	0
231 : Gerenciador	3	0	0	2	1	0	0	0
232 : Virtual	2	0	0	0	2	0	0	0
233 : Financeira	13	1	1	3	0	3	0	5
234 : Índice	21	2	4	0	4	11	0	0
235 : Informações	43	5	5	7	11	8	5	2
236 : Institucional	15	0	0	0	0	4	5	6
237 : Institucionais	8	1	0	0	0	1	0	6
238 : Inteligência	76	5	10	7	13	14	11	16
239 : Medição	10	0	0	0	0	5	0	5
240 : Monitorar	46	2	0	7	12	6	2	17
241 : Mostra	17	0	4	1	0	9	1	2
242 : Número	31	1	5	0	3	1	0	21
243 : Participação	8	2	0	0	1	1	2	2
244 : Quadro	1	0	1	0	0	0	0	0
245 : Relatório	26	0	22	0	0	1	0	3
246 : Figura	0	0	0	0	0	0	0	0
247 : Fonte	0	0	0	0	0	0	0	0
248 : Resultados	29	0	3	1	0	17	5	3
249 : Total	3	0	0	0	3	0	0	0
250 : Origem	127	16	8	11	9	18	23	42
251 : Cenário	39	0	1	5	2	9	12	10
252 : Contexto	6	0	0	0	0	0	4	2
253 : Cultura	8	0	0	3	0	3	0	2
254 : Final	22	3	0	1	3	4	1	10
255 : Junto	18	0	2	0	1	2	2	11
256 : Lembro	34	13	5	2	3	0	4	7
257 : Prioridade	1031	79	155	86	136	193	102	280
258 : Acesso	6	1	2	1	1	0	1	0
259 : Agora	61	6	9	8	7	3	10	18
260 : Coisa	108	15	22	9	4	8	10	40
261 : Consideração	9	0	0	1	1	1	0	6
262 : Deixar	32	7	6	4	2	2	4	7
263 : Diferença	10	0	2	0	0	7	0	1
264 : Diretrizes	2	1	0	0	0	0	1	0
265 : Efetivo	7	0	2	1	0	1	2	1
266 : Especialmente	9	0	1	2	0	4	1	1
267 : Específicos	6	1	0	2	0	0	3	0
268 : Estratégica	65	3	5	8	15	6	15	13
269 : Excelência	20	0	1	1	3	3	7	5
270 : Horizonte	3	0	0	0	0	0	2	1
271 : Importante	76	15	11	9	13	5	6	17

	Entrevistas	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
272 : Indicação	62	4	5	3	6	15	6	23
273 : Mantida	5	0	1	0	1	1	0	2
274 : Melhor	48	0	9	1	1	32	0	5
275 : Momento	57	3	15	2	5	21	1	10
276 : Necessidade	9	0	0	3	0	2	0	4
277 : Objetivos	11	2	1	0	5	3	0	0
278 : Pensar	52	1	7	1	5	3	8	27
279 : Plano	10	0	1	0	6	0	2	1
280 : Políticas	4	0	0	0	0	0	1	3
281 : Ponto	36	0	0	6	6	6	4	14
282 : Possível	8	1	2	0	2	1	0	2
283 : Premissas	1	0	0	0	0	0	0	1
284 : Pressuposto	1	0	0	0	1	0	0	0
285 : Principalmente	16	2	2	4	4	2	0	2
286 : Promovido	2	0	0	0	0	0	0	2
287 : Qualidade	6	0	2	0	0	1	0	3
288 : Realmente	66	5	13	0	21	20	0	7
289 : Reconhecimento	7	0	1	0	6	0	0	0
290 : Recursos	34	0	2	7	4	9	5	7
291 : Respeito	11	0	0	1	0	0	1	9
292 : Sempre	22	0	4	5	2	3	2	6
293 : Sentido	34	1	9	2	1	6	1	14
294 : Sistemáticamente	39	3	1	1	2	21	2	9
295 : Sustentabilidade	9	0	0	0	0	0	4	5
296 : Tantos	21	3	7	1	2	0	0	8
297 : Tempo	46	5	12	3	10	7	3	6
298 : Visando	0	0	0	0	0	0	0	0
299 : Surpresa	54	11	6	1	2	16	10	8
300 : Aulas	6	0	1	0	0	1	4	0
301 : Físico	1	0	0	0	0	1	0	0
302 : Março	3	1	0	0	0	0	0	2
303 : Modalidade	1	0	0	0	0	0	1	0
304 : Modelo	13	0	0	1	0	7	2	3
305 : Oportunidade	1	0	0	0	1	0	0	0
306 : Pandemia	7	2	1	0	0	2	1	1
307 : Covid	0	0	0	0	0	0	0	0
308 : Presencial	8	1	0	0	0	5	1	1
309 : Presenciais	5	0	0	0	0	0	0	5
310 : Retornou	14	7	4	0	1	0	1	1
311 : Socialmente	0	0	0	0	0	0	0	0

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir do NVivo (2022).

ANEXO I – ESTATÍSTICAS DAS CITAÇÕES DE POWELL (2017)



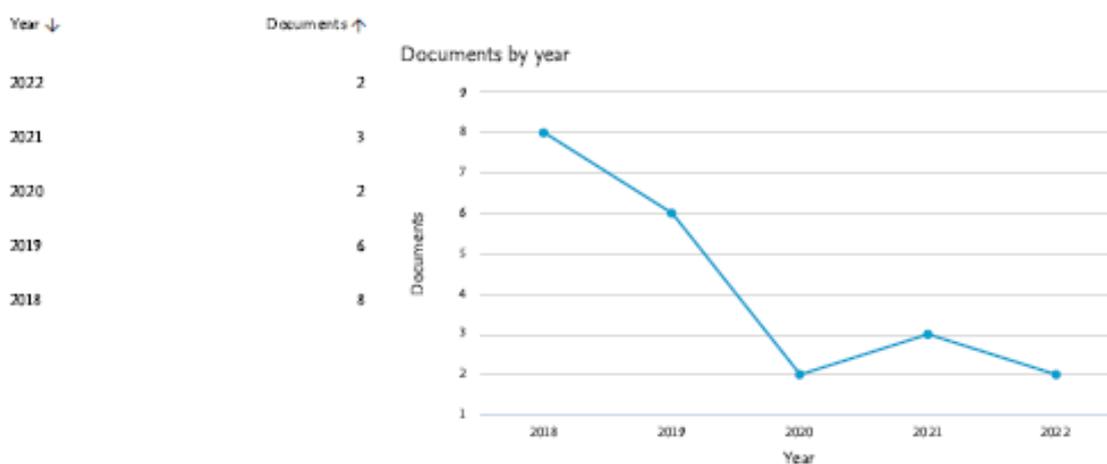
Analyze search results

[← Back to results](#)[Export](#)[Print](#)[Email](#)

REFEID (2-s2.0-85041051600)

21 document results

Select year range to analyze: 2018 to 2022

[Analyze](#)

Click on cards below to see additional data.

