

Sendo este uma Pós-Graduação dedicada ao desenvolvimento internacional de organizações, os módulos serão ministrados na língua que mais se adapte ao perfil dos alunos e dos formadores (Inglês, Português, Francês, etc.). Sendo, também, objectivo deste curso a actualização/ aperfeiçoamento dos funcionários ao longo da vida, todos os créditos deste curso estão previstos para poderem ser ministrados na forma presencial ou à distância.

I. PLANO CURRICULAR

- A. Ambiente Internacional e Competitividade
- B. Inteligência Económica e Organização I e II
- C. Gestão da Informação e do Conhecimento I e II
- D. Ética e Estratégia de Influência e Contra -Influência Empresarial
- E. Novos paradigmas da competitividade

A. Ambiente internacional e competitividade

A IC é uma resposta cultural e operacional às problemáticas da globalização que propiciou a sociedade da informação. É primordial entender as oportunidades e ameaças que ela gerará para as empresas e para as instituições públicas, bem como, as transformações que ela implica. Desta forma, não devem ser deixadas de lado nas problemáticas mais clássicas como estratégia, sociedades tradicionais, interculturalismo, impacto na governancia.

Objectivos pedagógicos:

- Conhecer e compreender as problemáticas ligadas à globalização e a sociedade da informação.
- Dominar as chaves de leitura geopolíticas e económicas que permitem entender as estratégias dos actores públicos e privados.

1. Globalização da economia e competitividade das nações

A globalização incentiva a reconsiderar as estratégias das empresas bem como dos Estados, os seus campos de acções, as suas margens de operação e os meios à sua disposição. Sinónimo

de abertura das fronteiras, liberalização e interdependência acrescidas, este fenómeno não marca para tanto o fim das relações de força tanto político, militares bem como económicas. IE é uma resposta adaptada aos desafios, aos quais devem fazer face, neste contexto, as organizações. Supõe um bom conhecimento do seu ambiente económico.

Objectivos pedagógicos:

Identificar e interpretar as principais chaves de leitura geopolíticas e geoeconómicas que permitem entender as estratégias dos actores públicos e privados.

Conteúdos:

- O fenómeno de globalização
- Potência e geoeconomia (competitividade das nações, Estado estrategista, empresas transnacionais e nacionalidade das empresas).
- Os organismos de regulação do comércio internacional
- Os movimentos alternativos (**antiglobalização**, etc.).
- Competição e "guerra económica".
- Cooperação/concorrência (ou "competição").

Palavras chave:

Globalização, geoeconomia, competitividade, empresa transnacional, antiglobalização, desenvolvimento sustentável, "guerra económica", competição.

2. Economia da informação e do conhecimento

A sociedade da informação e a economia do conhecimento, vilmente perturbam a economia tradicional. O mercado da informação e do conhecimento emerge e torna-se um lugar de trocas que permite às empresas diferenciarem-se. Neste contexto, IC assegura uma cadeia de transformação entre os dados existentes no ambiente e a capacidade de conhecimento e acção da empresa. As noções de saber, conhecimentos, dados e informações devem ser claros.

Objectivos pedagógicos:

Conhecer os princípios teóricos da informação e comunicação.

Conhecer as principais noções e evoluções da economia da informação e do conhecimento

Identificar os desafios da sociedade e a economia da informação (livre circulação do saber, normalização, monopólio da informação...).

Conteúdos:

- Os conceitos (dado, informação, saber, conhecimento).
- As tecnologias da informação e comunicação
- A economia intensiva em informações e conhecimentos (*knowledge and information intensive firm*), novo paradigma
- O mercado da informação (meios de comunicação social, bancos de dados, de negócio inteligência) e o mercado dos conhecimentos (patentes, licenças, etc.)
- A investigação em IE.

Palavras chave:

Dado, informação, conhecimento, saber, tecnologia da informação, gestão dos conhecimentos, economia do conhecimento, "negócio inteligência", banco de dados.

3.Riscos e ameaças: noção de segurança económica

Qualquer relação económica é portadora de oportunidades, mas também de ameaças. É este o aspecto fulcral. Para além dos riscos ditos "clássicos" (espionagem industrial, pilhagem tecnológica, etc.), a mundialização e a sociedade da informação causam novas ameaças ou aumentam as ameaças preexistentes (cibercriminalidade, desinformação, etc..)

Objectivos pedagógicos:

Identificar os riscos e ameaças e definir os desafios possíveis ou as respostas eventuais.

Conhecer a organização e os actores da segurança económica.

Conteúdos:

- Informação económica e espionagem industrial
- Riscos informativos (rumores, desinformação, sub-informação).
- Os riscos manageriais (contrafacção, riscos dos clientes, riscos concorrenciais etc.).
- A criminalidade económica (branqueamento, corrupção, paraísos fiscais, organizações criminosas).
- O cibercriminalidade (pirataria, vírus, etc.)
- Os riscos tecnológicos
- O impacto económico do terrorismo
- Organização da defesa e a segurança económica.

Palavras chave:

Informação económica, espionagem industrial, rumores, desinformação, sub-informação, contrafacção, riscos manageriais, branqueamento, corrupção, paraísos fiscais, organizações criminosas, cibercriminalidade, riscos tecnológicos, terrorismo, defesa e segurança económica.

4. Dispositivos de Inteligência Competitiva

A implementação da inteligência competitiva de uma forma sistemática, depende das especificidades nacionais: organização da inteligência competitiva a nível do Estado, de sinergias públicas e privadas, cultura da informação, modos de gestão em rede, etc.

Objectivos pedagógicos:

Conhecer os grandes dispositivos internacionais de inteligência económica ou assimilados: história, estruturas, personalidades .

Identificar as invariáveis e as especificidades ligadas à cultura e à política das nações.

Conteúdos:

- História da IC.
- Dispositivo e cultura de Inteligência Competitiva e económica de vários países: Japão, Estados Unidos, França, Alemanha, China, Grã-Bretanha, Suécia, etc.

Palavras chave:

Dispositivo, inteligência territorial, análise comparada, sinergias públicas e privadas, cultura.

B. Inteligência competitiva e organização I e II

Infra-estruturas privadas ou públicas têm dificuldade em introduzir os conceitos e as práticas de IC. É necessário desenvolver uma cultura para mostrar às organizações que a inteligência competitiva é uma chave de sucesso para os seus projectos.

Objectivos pedagógicos:

- Definir os desafios e apresentar o IC como um factor chave de sucesso para a realização dos objectivos estratégicos das organizações
- Organizar e dinamizar seminários internos de sensibilização
- Elaborar um projecto de IC
- Elaborar e levar a cabo métodos e instrumentos de auditoria e gestão do sistema de inteligência económico.

1.Finalidade da IC nas organizações

Aplicando as ferramentas de análise para o posicionamento concorrencial (ciclo de vida, matrizes estratégicas, análise de valor, análise financeira, etc.), a estratégia faz uso das noções de conhecimento utilizável, competências centrais e periféricas, inovação, sistemas de informação, arquitectura informacional, sendo estas, peças centrais dentro do processo de

tomada de decisão estratégica. A IC ajuda a estruturar este processo de tomada de decisão. Como processo de informação, a IC insere-se completamente nesta orientação estratégica tendo o duplo papel de:

- Factor de estruturação com o papel de indução de mudanças e que tem a informação face ao conhecimento e às competências que constituem a arquitectura organizacional
- Ferramenta de apoio ao desenvolvimento de estratégias para ajudar na tomada de decisão e no posicionamento estratégico da instituição.

Objectivos pedagógicos:

Conhecer os fundamentos da estratégia da empresa hoje.

Compreender como a estratégia fundada sobre os recursos permite integrar a IC como princípio de base.

Analisar e situar o papel da informação no processo de decisão.

Conhecer os desafios da IC, compreender que se trata de um factor chave de sucesso para a realização dos objectivos estratégicos das organizações.

Conteúdos:

- Análise estratégica (apresentação dos paradigmas)
- A tomada de decisão estratégica e o papel da informação no processo de decisão
- Apresentação do processo de IC nas operações estratégicas
- Os dispositivos de IC na empresa
- Detecção das oportunidades e das ameaças.

Palavras chave:

Informação, decisão, desafios económicos e estratégicos, objectivos, estratégia fundada sobre os recursos, processos, estratégia, análise estratégica, SWOT, factor chave de sucessos

2. O projeto IC

Respeitando a visão do «*knowledge and information intensive firm*», a organização transforma-se, cada vez mais, num produtor de informação modificável em conhecimento, usando ferramentas, normas, cultura, valores, performances e histórico.

A informação é o elemento vital da organização. O desafio é o de criar um contexto favorável para recolher, escutar, divulgar e usar a informação, tendo como consequência, uma nova disposição estruturarção das equipas de trabalho. A implementação deve ser coerente com a natureza da organização. Um sistema de IC assume características completamente diferentes na esfera privada e na esfera pública. Também é diferente nas empresas de grande porte e nas pequenas estruturas (muito mais dependente do ambiente e do território). A integração e a apropriação da IC devem ser contempladas como um projecto. É fundamental conhecer os aspectos organizacionais e estratégicos para criar as condições favoráveis para uma adesão colectiva neste processo.

Objectivos pedagógicos:

- Conhecer as características da economia intensiva em informação e conhecimento.
- Compreender a abordagem contingente das estruturas e as organizações para evitar o pensamento "*one best way*".
- Identificar e traçar os actores e as redes internas e externas, identificar os processos chave da cultura de IC.
- Elaborar e conduzir um projecto de IC numa organização, adaptado à sua estrutura e à sua cultura.
- Apresentar os factores de contingência que explicam as formas de projecto de IC. Sensibilizar a organização à cultura colectiva de IC.
- Definir a IC nos seus aspectos operacionais (apresentação contingente da IC nas organizações: PME, grandes empresas, instituições, territórios).

Conteúdos:

- O projecto de IC: definição, planificação, pilotagem

- Abordagem contingente das organizações
- Direito, ética e deontologia da inteligência económica
- Os actores internos e externos da IC
- Os processos chave da cultura de IE
- GRH e formação em IC: competências
- O chefe de projecto de IC
- O mercado da inteligência económica (ofertas de serviços e instrumentos)

Palavras chave:

Estratégia, direito, ética, deontologia, actores, formação, GRH, competências, ofícios, mercado de trabalho da IC, *outsourcing*, projecto, acções colectivas, dispositivos de IC, de inteligência económica, inteligência territorial, *knowledge and information intensive firm*, redes, organizações, PME, grandes empresas, instituições, territórios, factores de contingência.

3. Auditoria

O valor económico de uma informação e o custo da sua ignorância são dificilmente avaliáveis. Mesmo sendo assim, é possível de implantar um sistema de monitoração do processo IC ("audit", avaliação, controlo, correção) com as ferramentas e os indicadores de performance de um sistema de IC.

Objectivos pedagógicos:

- Dominar os instrumentos e os indicadores de desempenho de um sistema de inteligência económica territorial ou de empresa
- Pilotar o sistema de IE
- Conduzir uma auditoria de IE numa organização

Conteúdos:

- O quadro jurídico e legal das auditorias
- Custos de informação e orçamento do sistema de inteligência económico

- Avaliação da memória e o tratamento do escrito?
- Avaliação das redes e o tratamento da oral??
- Avaliação da coordenação e a consideração dos elementos fundamentais do sistema
- Avaliação dos indicadores de eficácia e de resultado
- Controlos periódicos do sistema e a sua pilotagem

Palavras chave:

Auditoria, quadro de controlo, gestão, de riscos, seguros, regresso sobre investimento.

C. Gestão da informação e do conhecimento I e II

O processo de gestão (coleta, estruturação e difusão da informação publicada ou informal) é o coração do dispositivo de IC. Este processo, participa na produção de conhecimento operacional indispensável na tomada de decisão e na pilotagem estratégica das organizações e dos conhecimentos contextuais. É imprescindível entender a metodologia, as práticas e as ferramentas, bem como implementá-las nas organizações. Isto implica desenhar a função de "*information manager*" nos aspectos de animação e mediação.

Objectivos pedagógicos:

Dominar o ciclo da informação:

- Identificar e exprimir as necessidades da organização em informação
- Levar a cabo a dinamização e pilotar um dispositivo de recolha, exploração e divulgação da informação em adequação com o escalão de decisão
- Levar a cabo um dispositivo de memória e capitalização dos conhecimentos (gestão dos conhecimentos).

1. Identificação das necessidades

O ciclo da informação é o coração metodológico do sistema de vigilância. Composto por quatro etapas principais, que são a expressão das necessidades, a aquisição, a exploração e a

divulgação da informação. O controlo deste ciclo permite não somente otimizar o processo de vigilância, mas igualmente compreender a diversidade dos sistemas e de o levar a cabo, respondendo às necessidades específicas dos clientes. Permite por último encarar a vigilância numa lógica de projecto cuja primeira etapa consiste a identificar e exprimir as suas necessidades de informação.

Objectivos pedagógicos:

- Dominar o ciclo da informação
- Identificar e exprimir as necessidades da organização em informação
- Elaborar o sistema de vigilância (plano e dispositivo de recolha).

Conteúdos:

- O ciclo da informação
- Identificação e definição das necessidades (análise estratégica, heurística e *brain storming*, instrumentos tipo "*mind mapping*")
- Expressão das necessidades de informação: plano de investigação e orientações
- O sistema de vigilância: definição, elaboração, animação do ciclo da informação
- Psicologia das organizações e dinâmica interpessoal: a função de animador/ mediador

Palavras chave:

Ciclo da informação; gestão da informação; expressão das necessidades; análise estratégica; fontes; informação informal; informação documental; aquisição; investigação; técnicas documentais; recolha; tratamento; direito da informação; ética e deontologia.

2. Recolha da informação

Com o advento das TIC, houve um aumento exponencial da massa de informação. Para adquirir neste manancial de informação, informação relevante, a organização necessita de instrumentos

e "*knowhow*". Para isso, numerosas informações, em especial de grande valor acrescentado, não estão publicadas e devem ser recolhidas pelo relacionamento, ou seja de forma informal.

Objectivos pedagógicos:

Recolher a informação formal e informal

Levar a cabo a dinamização e pilotar um dispositivo de recolha e tratamento da informação.

Conteúdos:

Sourcing: tipologia da informação, identificação e utilização das fontes gerais e específicas de informação publicada e as fontes de informação informais.

Utilização dos métodos e instrumentos de investigação (formulação das perguntas, linguagens de interrogação, técnicas e métodos de investigação documental, de instrumentos e software de vigilância).

Técnicas de aquisição das fontes de informação informais: contactos, redes, técnicas de entrevista, de "*elicitation*" (expulsão), de avaliação.

Direito, ética e deontologia da aquisição e utilização da informação.

Palavras chave:

Ciclo da informação; gestão da informação; expressão das necessidades; análise estratégica; fontes; informação informal; informação documental; aquisição; investigação; técnicas documentais; recolha; tratamento; direito da informação; ética e deontologia, bases de dados

3. Exploração da informação

A fase de exploração visa a transformação da informação em conhecimentos operacionais que intervêm no processo de decisão. A informação bruta recolhida deve ser validada, analisada e sintetizada antes de ser interpretada e difundida sob o ângulo da utilização pelas instâncias de decisão, tendo em conta as necessidades de cada escalão de decisão. Esta fase é por conseguinte essencial, dado que traz à informação disponível a fiabilidade e o valor acrescentado indispensáveis ao conhecimento operacional e estratégico da organização

Objectivos pedagógicos:

Dominar o processo de exploração da informação: analisar, interpretar e difundir a informação para produzir o conhecimento

Acompanhar e apoiar o escalão de decisão

Conteúdos:

- Validação: técnicas de avaliação das informações recolhidas, grelhas de validação, de avaliação cruzada, estimativa de validade
- Análise e correlação: problemáticas, estratégias, métodos e instrumentos de análise da informação. Psicologia da análise (metacognição).
- Síntese e interpretação: heurística e hipotética (indução, dedução), previsão e prospectiva
- Ajuda à decisão: criação e utilização de instrumentos de ajuda à decisão, utilização grelhas, fichas síntese - acção, matrizes de cartografias, de softwares especializados, de indicadores. *Benchmarking* (calibração competitiva). Integração dos conhecimentos na estratégia. Psicologia da decisão, factor humano, estratégias e relações analista/instância de decisão
- Trabalho de colaboração: redes, instrumentos e métodos de *groupware*, de inteligência colectiva
- Plano de divulgação: princípios básicos, regras de funcionamento
- Divulgação em redes: comunicação interpessoal, tecnologias da informação e da comunicação, regras de acesso, regras de confidencialidade e de prioridade.

Palavras chave:

Avaliação da informação; análise; síntese; cognição; habilidades cognitivas; factor humano; ajuda à decisão; *text-mining*; *data-mining*; previsão; prospectiva; trabalho de colaboração (*groupware*); divulgação da informação; comunicação interpessoal; tecnologias da informação e comunicação.

4. Gestão do conhecimento

UNIVERSIDADE

FERNANDO PESSOA

WWW.UFP.PT

COMPETITIVE
INTELLIGENCE



A gestão do conhecimento, geralmente denominada "*knowledge management*" (KM) é um modo de gestão bem ancorado às empresas que fazem face a uma forte necessidade de capitalizar os conhecimentos dos quais dispõem para serem eficientes. Estas empresas, impregnadas por um ambiente fortemente carregado de informações vivem em simbiose e devem criar permanentemente conhecimentos novos ou melhorar a organização dos conhecimentos já existentes nas suas estruturas, para libertar uma vantagem concorrencial duradoura. O KM é o resultado da cadeia de tratamento da informação. Com efeito, as informações recolhidas graças à vigilância e seguidamente difundidas nas equipas, têm interesse apenas se permitirem aos indivíduos e às equipas criarem novos conhecimentos. Hoje o KM é uma prática, é uma filosofia da gestão que integra as diligências de transformação da informação da IC. As organizações, de acordo com o seu grau de maturidade no ambiente e o seu tipo de estrutura (por projecto ou matricial, simples ou *ad-hoc*) não o integram da mesma maneira.

Objectivos pedagógicos:

Conhecer os fundamentos teóricos e epistemológicos dos conhecimentos tácitos e explícitos e compreender a cadeia de transformação da informação em conhecimento graças à conversão dos conhecimentos.

Definir a gestão do conhecimento como prática de identificação e criação de conhecimentos oficiais, tecnológicos e organizacionais como filosofia de gestão fundada sobre a divisão da informação e como política estratégica.

Levar a cabo um dispositivo de memorização e capitalização da informação e os conhecimentos

Dominar os diferentes instrumentos de armazenamento e capitalização dos conhecimentos.

Conteúdos:

- Abordagem ontológica e epistemológica do conhecimento
- Criação de conhecimentos graças à informação (cadeia de conversão dos conhecimentos, natureza do contexto de criação dos conhecimentos, organização do conhecimento nas diferentes organizações)
- Memorização: armazenamento, arquivo, memória numérica

UNIVERSIDADE

FERNANDO PESSOA

WWW.UFP.PT

COMPETITIVE
INTELLIGENCE



- Capitalização dos conhecimentos: criação de bases de conhecimentos, de técnicas e de instrumentos, consideração dos regressos de experiência, fóruns de troca, redes virtuais
- Política de transferência das competências e os conhecimentos
- Técnica de aprendizagem colectiva
- Apresentação de casos de escola do KM e nomeadamente a integração da IC e o KM numa mesma estrutura.

Palavras chave:

Gestão do conhecimento, conhecimento tácito e explícito, aprendizagem organizacional, contexto, criação e capitalização dos conhecimentos, instrumentos, base de dados documentais, arquivo de dados, gestores do conhecimento (*Kmanager*), trabalhadores do conhecimento (*Kmworkers*), gestão dos recursos humanos.

D. Ética e Estratégia de Influência e Contra -Influência Empresarial

É imprescindível para uma instituição saber codificar as manobras e processos informacionais capazes de afectar pontualmente ou continuamente a imagem, o comportamento e a estratégia institucional. As organizações tornaram-se particularmente vulneráveis aos ataques informacionais e podem ser o objecto de manobras de desestabilização da parte dos concorrentes, de outros países ou de actores da sociedade civil. Por outro lado, tem que desenvolver capacidades para implantar acções de "lobbying".

Objectivos pedagógicos:

- Identificar os riscos informativos (rumores, desinformação, manipulação da informação) bem como as acções ofensivas e defensivas da IE.
- Identificar e compreender as problemáticas ligadas às estratégias de influência e de contra-influência levadas a cabo pelos actores públicos e privados.
- Dominar as técnicas de persuasão, de influência e de contra-influência, cujos lobbying"
- Detectar e contrapor a manipulação da informação.

1. Estratégias de influência, contra-influência

As empresas determinam o seu desenvolvimento sobre a sua capacidade de influenciar os seus receptores (*stakeholders*) pela divulgação de informações convergentes. Perturbar estas cadeias cognitivas pode ter consequências, particularmente, prejudiciais pondo em causa a lógica da organização voltada para o lucro. Pelo contrário, saber gerir a sua política de influência é fonte de criação de valor. Ora, a definição e a aplicação de uma estratégia deste tipo é complexa e deve integrar-se em redor de uma multidão de actores capazes de constituírem uma ameaça ou pelo contrário que ocultar oportunidades (concorrentes, sociedade civil, Estado, opinião pública, organizações internacionais, etc.).

Objectivos pedagógicos:

- Compreender as problemáticas ligadas às estratégias de influência e de contra-influência levadas a cabo pelos actores públicos e privados
- Fornecer as principais chaves de leitura operacionais que permitem iluminar as estratégias de actores públicos e privados
- Conceber e levar a cabo uma política integrada de influência

Conteúdos:

- Um novo contexto para as empresas:

Informação e reputação da empresa

Os desafios nacionais de competitividade: as distorções da concorrência pelas intervenções Estatais

Da necessidade de políticas de influência sobre as organizações internacionais e continentais

A sociedade civil, novo actor internacional

- Relações de força alteradas

A informação, instrumento de influência

A capacidade para influenciar: o aparecimento de Internet e das TIC
Os desafios de legitimidade.

- Conceção de uma política integrada de influência

A identificação das retransmissões de influência e os alvos

A construção da lista de argumentos de venda: saber adaptar a mensagem ao seu receptor

A divulgação da lista de argumentos de venda: da comunicação pública à personalização da mensagem

A necessidade de enquadrar a política de influência: as derivações éticas e os limites legais

- Aplicação de uma estratégia de influência

Organização/gestão das redes relacionais

A formação das elites

A formatação cultural

A ocupação do terreno pelo conhecimento

Palavras chave:

Influência, instrumentos, ambiente regulamentar, ética, legalidade, normas, marcas, sinais fracos, vulnerabilidades jurídicas, dominação, elaboração das regras de direito, *stakeholders*, cooperação público-privado, *social learning*, retransmissões, rede, elites, formação, cultura, estratégia.

2. Uso ofensivo e defensivo da informação

A informação é uma arma temível de desestabilização das empresas, porque permite o seu desenvolvimento sobre a sua capacidade de provocar acções agindo sobre as percepções: o cliente compra, porque foi convencido que o produto corresponde à sua necessidade, o investidor torna-se accionista porque crê no futuro da sociedade, etc.

Em resumo, agir sobre as percepções é crucial. O objectivo da guerra da informação é precisamente prejudicar estas representações para criar prejuízos ao adversário. De facto, acontece que as empresas são confrontadas cada vez mais com conflitos informativos.

Objectivos pedagógicos:

- Compreender os desafios da reputação para as empresas de forma a gerir o melhor possível os riscos informativos
- Conhecer os princípios, desafios e métodos da guerra da informação
- Dominar os métodos de gestão e antecipação dos conflitos informativos

Conteúdos:

- O conhecimento dos actores dos conflitos informativos:

Os conflitos como objectivo concorrencial (estados e concorrentes).

Os conflitos em nome da ética (a sociedade civil).

- As técnicas de guerra da informação:

A integração de uma política de influência ofensiva

O papel dos meios de comunicação social

Os riscos de manipulação

- Os desafios dos conflitos informativos para as empresas:

Os desafios financeiros

Os desafios Marketing

Os desafios humanos

- A gestão dos conflitos informativos:

A prevenção

A gestão integrada do conflito.

Palavras chave:

Desestabilização, dados, informação, fontes, sinais fortes, sinais fracos, Internet, sítios espelho, sítios Cavalo de Tróia, sítios de oposição, sítios mascarados, opinião pública, meios de comunicação social, política, coligação, actores, acções mediáticas, operações, meios de comunicação social, petições, movimento protestador, redes, desinformação, contra-informação, reputação, imagem, rumores de controvérsia, de supremacia informativa, de sociedade civil, info-desestabilização, conflitos cognitivos.

3. O lobbying

O *lobbying* é uma acção de influência que visa a consideração dos interesses dos agentes económicos na adopção de textos legislativos, regulamentares e normativos. Trata-se de conhecer os circuitos de decisão bem como os actores institucionais ou privados, para levar a cabo uma diligência de *lobbying* ao nível de uma organização.

Objectivos pedagógicos:

Conhecer os princípios, mecanismos, métodos e actores *lobbying*

Identificar uma acção *lobbying* e contrapô-la

Elaborar e levar a cabo uma diligência de *lobbying*

Conteúdos:

- *Lobbying*: princípios, estratégias, métodos, instrumentos
- Os organismos, actores e circuitos de decisão regionais, nacionais, europeus e internacionais
- O mercado *lobbying*
- A aplicação de uma diligência *lobbying*

Palavras chave:

Líder, seguidor, associações profissionais, deputados, comissão europeia, processos de imprensa, de inteligência jurídica, de interesses de potência, de regulamentos, de relações institucionais, de relações imprensa, de relações públicas, de resoluções, de grupos de pressão, de grupos de peritos, de *e-lobbying*, de influência, de ambiente regulamentar, de ética, de

legalidade, de normas, de marcas, de sinais fracos, de vulnerabilidades jurídicas, de dominação, elaboração das regras de direito, de *social learning*, *stakeholders*, cooperação público-privado.

E. Novos paradigmas da competitividade

Os contextos internacionais mudaram. Tal situação implica, estar bem informado e uma abordagem dos problemas com ângulos diferentes dos clássicos para garantir uma maior competitividade. Estes novos modos/paradigmas de abordagem dos problemas estão intimamente ligados ao saber, ao saber estar e ao compartilhar o saber, três pontos imprescindíveis ao conhecimento.

Objectivos pedagógicos:

- Identificar os factores chaves de favorecimento da competitividade
- Absorver como utilizar estes factores e difundi-los dentro das instituições
- Adquirir uma atitude inovadora

Conteúdos:

- Adhocracia ou o modo organizacional incentivando a inovação
- Serendipidade ou a arte de aproveitar o inesperado e os casos de fracasso para torná-los elementos de competitividade
- Criatividade ou como pensar fora dos caminhos já traçados
- Empreendedorismo deve ser estudado em todas as formas, inclusive o intra-empreendedorismo e as formas de o estimular
- Gestão por projectos, processo indispensável para garantir a aplicabilidade das ideias
- Elicitação de experts: o processo selectivo de experts internos ou externos é fundamental nos processos de competitividade
- Gestão dos perfis de personalidade para saber como identificar aptidões indispensáveis para os processos de competitividade
- A espiral do sucesso com o estudo do triple helix
- Estrutura de apoio à inovação. Nos vários níveis de instituições de fomento existem caminhos para incentivar os processos de inovação.

UNIVERSIDADE

FERNANDO PESSOA

WWW.UFP.PT

COMPETITIVE
INTELLIGENCE



Palavras chave:

Adhocracia, serentipidade, criatividade, empreendedorismo, elicitação, gestão por projectos, perfis, financiamento.