

# A PARTICIPAÇÃO DO BIBLIOTECÁRIO NA CRIAÇÃO DE SISTEMAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: PROPOSTA PARA O DEPARTAMENTO DE PATRIMÔNIO IMOBILIÁRIO E MEIO AMBIENTE DA ELETROSUL

**Luíza da Silva Kleinubing**

**Roberta Moraes de Bem**

**Resumo:** O maior desafio do profissional da informação é gerenciar as informações de modo que apoiem a tomada de decisão das organizações. Neste sentido, o presente artigo constitui-se de um estudo realizado na ELETROSUL com o intuito de diagnosticar as reais necessidades de informação do Departamento de Patrimônio Imobiliário e Meio Ambiente (DPM), detectar as fontes de informações, classificar estas fontes e, em seguida, propor uma estratégia de disseminação das informações. Tendo por base o diagnóstico, sugeriu-se etapas para a implementação futura de uma base de dados que, além de englobar informações de meio ambiente, possua um sistema de alerta com relação aos vencimentos dos prazos e licenças, pois, desta forma os usuários estarão sempre atualizados na sua área sem prejudicar o desenvolvimento dos trabalhos.

**Palavras-chave:** Gestão da informação; Eletrosul; Inteligência Competitiva

## 1 INTRODUÇÃO

O grande desafio para os profissionais da informação está em manterem-se atualizados e obterem novas técnicas gerenciais para lidar com o excesso de informação em um curto intervalo de tempo.

Vive-se um paradoxo na era da informação, pois ao mesmo tempo em que há excesso de informação, há falta de informação gerenciada. Um dos maiores problemas hoje é a falta de informação apropriada ao processo decisório. O gerenciamento da informação passa a ser, então, questão fundamental na definição de estratégias para criar planos de ação (BEM et al., 2005).

A utilização de Sistemas de Inteligência Competitiva em organizações, sejam elas de qualquer tipo ou porte, representa um fator diferencial para se manterem no mercado.

Os produtos gerados pelo Sistema de Inteligência Competitiva têm como objetivo maior apoiar as decisões dos níveis estratégicos e táticos de uma organização, segundo Terra (2001).

Por ser um sistema com enfoque diferente dos outros sistemas, é necessário preparar a organização para que as atividades não sejam mal interpretadas nem interrompidas. Devem-se observar alguns processos antes da sua implantação:

1. Definição clara dos objetivos do sistema (missão) – quais informações, para quem são as informações e que tipo de informação;

2. Mapear e identificar as fontes de informação espalhadas pela empresa;
3. Convencer os funcionários da importância do Sistema de Inteligência Competitiva e da natureza das informações que irá precisar;
4. Motivação e reconhecimento das contribuições dos funcionários em compartilhar suas informações.

Todo sistema deve estar localizado fisicamente em alguma parte da empresa e o Sistema de Inteligência Competitiva deve estar estrategicamente posicionado o mais próximo possível do tomador de decisão, ou seja, não deve haver burocracias que atrapalhe o fluxo de informação. Ele deve estar, também, bem visível dentro da organização, para evitar dúvidas quanto à legalidade e a ética de suas atividades.

Para facilitar o entrosamento das informações internas, o sistema pode utilizar redes eletrônicas de comunicação ou outras ferramentas tecnológicas. Para a construção de um Sistema de Inteligência Competitiva devem-se seguir as etapas de identificação das necessidades de informação, coletas das informações, análise das informações, disseminação e avaliação que a seguir serão descritas no desenvolvimento deste estudo, através da proposta desenvolvida para a Eletrosul.

A proposta foi realizada no Departamento de Patrimônio e Meio Ambiente da Eletrosul (DPM). Com essa pesquisa, foi possível conseguir um diagnóstico inicial do departamento por meio das etapas acima; entretanto, realizou-se apenas até a etapa de disseminação. A avaliação não fez parte do trabalho, uma vez que a estratégia de disseminação foi apenas sugerida.

Pretende-se mostrar como acontece um trabalho de implementação de um Sistema de Inteligência Competitiva (SIC) na sua fase inicial que é de diagnóstico, e a contribuição do bibliotecário na fase de planejamento do sistema, visto que, para a efetivação deste, requer-se um estudo mais aprofundado durante um maior espaço de tempo.

## **2 O PAPEL DO PROFISSIONAL DA INFORMAÇÃO NA ELABORAÇÃO / EXECUÇÃO DE SISTEMAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA**

Atualmente o profissional bibliotecário deve possuir competências além das exigidas há alguns anos atrás. Antes, apenas o perfil técnico era necessário para desempenhar suas atividades; hoje, o bibliotecário deve ampliar seus conhecimentos e competências para continuar no mercado de trabalho competitivo.

A tecnologia é presente na vida profissional do bibliotecário e o mesmo deve saber utilizá-la para desempenhar suas funções com qualidade. As técnicas de administração também devem estar na rotina destes profissionais.

Conforme Do Canto (2005) “A instabilidade do mercado formal de trabalho obrigou o profissional bibliotecário a desenvolver um caráter empreendedor, prestando consultoria a empresas e atuando também através do ambiente virtual da Internet”.

O bibliotecário tem o papel de auxiliar os gestores na tomada de decisão, organizando e disponibilizando informações úteis.

É necessária a formação de equipes para dar suporte informacional à tomada de decisão, criando inteligência e gerando mais competitividade à empresa. O sistema de Inteligência competitiva, já vem sendo usado em algumas empresas com sucesso, envolvendo profissionais diferenciados e de diversas áreas. A inteligência competitiva deve ser um processo constante dividido em etapas distintas, mas diretamente interligadas e incorporada a cultura da empresa. A inteligência competitiva abre também uma nova possibilidade de atuação para o profissional bibliotecário. (DO CANTO, 2005)

É fundamental a participação do profissional bibliotecário em sistemas de inteligência competitiva, pois o mesmo tem a função de localizar, tratar e disponibilizar as informações necessárias. “Percebe-se, portanto, que a atuação do profissional bibliotecário deve ocorrer ainda durante a implementação do Sistema de Inteligência Competitiva, participando diretamente no seu planejamento” (DO CANTO, 2005).

Do Canto (2005) descreve as atividades que podem ser realizadas pelo bibliotecário nas etapas do ciclo de inteligência competitiva:

<b>Etapas do Ciclo</b>	<b>Atividades a serem realizadas</b>
Planejamento e coordenação	Diagnóstico: verificação da situação atual e das reais necessidades de inteligência. Elaboração e formalização do projeto de implantação do sistema.
Coleta	Seleção de fontes de informação: aquisição. Recuperação de informação: busca.
Processamento e gestão	Gestão de fontes de informação. Organização das informações coletadas. Armazenamento da informação informal.
Análise	Análise de informação: necessidade de conhecimento na área de atuação da empresa.
Disseminação	Estudo de usuário. Publicação de boletins de inteligência competitiva Avaliação do sistema. Usuário do sistema: enquanto gestor de unidades de informação

Quadro 1: Atividades que podem ser realizadas pelo bibliotecário nas etapas do ciclo de inteligência competitiva

Neste âmbito, percebe-se que o campo de atuação profissional do bibliotecário cresce cada vez mais, depende apenas destes profissionais conquistarem seu espaço no mercado de trabalho. O bibliotecário deve, portanto,

ampliar seus conhecimentos e atuar nos mais diversos campos dentro das empresas.

Será apresentada, a seguir, uma proposta para o departamento de patrimônio imobiliário e meio ambiente da Eletrosul (DPM) onde serão identificadas as necessidades informacionais e as estratégicas de organização e disseminação.

### **3 PROPOSTA PARA O DEPARTAMENTO DE PATRIMÔNIO IMOBILIÁRIO E MEIO AMBIENTE DA ELETROSUL**

#### **3.1 Caracterização da organização**

A Eletrosul – Centrais Elétricas S/A, subsidiária do Sistema Eletrobrás, possui todo o seu investimento em transmissão localizado na Região Geoeletrica Sul, formada pelos Estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná e Mato Grosso do Sul que, além de apresentar crescimento expressivo é, também, detentora de reservas minerais e recursos hídricos ainda não explorados.

A direção executiva da Empresa está a cargo de um colegiado de diretores, subordinado ao Conselho de Administração, que tem mandato de três anos. A estrutura organizacional possui também nove departamentos, sete assessorias, uma secretaria geral e vinte e cinco divisões. O quadro de pessoal é composto por 1.321 empregados<sup>1</sup>.

Dotada de uma situação econômico-financeira estável, além de experiência e capacitação técnica nas áreas de estudos, projetos, construção, operação e manutenção de sistemas de potência em alta e extra alta tensão, e localização privilegiada (fronteira com os países do Mercosul), a Eletrosul desponta como um sólido parceiro para novas oportunidades de negócios.

##### **3.1.1 Departamento de Patrimônio Imobiliário e Meio Ambiente (DPM)**

Este departamento é um dos nove departamentos da empresa. De forma geral, é responsável pelo licenciamento ambiental dos empreendimentos e pela administração dos terrenos por onde passam as linhas de transmissão, desde as indenizações por servidões até a aquisição dos mesmos, legalizando, desta forma, a passagem das linhas e aumentando os pontos de transmissão de energia elétrica.

O DPM possui duas divisões e seis setores. Entretanto o foco do trabalho recaiu sobre o Setor de Planejamento e Gestão Sócio-Ambiental (SESAM) da Divisão de Meio Ambiente, e, mais adiante, será exposto o motivo desta escolha.

#### **3.2 Identificação das necessidades de informação**

Foi baseada no modelo das cinco forças de Porter<sup>2</sup> (1986), que visa analisar o ambiente externo sob a óptica dos setores e atores (clientes, política, legislação, fornecedores etc.) do negócio.

Aqui são identificadas as necessidades de informação dos usuários que são definidas por meio de questionário e entrevista com aqueles que serão usuários dos produtos do sistema. As entrevistas geralmente são realizadas individualmente com o usuário do sistema, porém recomenda-se mais de um entrevistador. Os resultados da entrevista servirão para construção e validação dos enunciados das questões, identificando os itens de informação mais adequados às respostas. Por isso, é necessário que o questionário seja bem definido. Essas informações podem estar relacionadas a atores que interferem de alguma forma no negócio, como clientes, políticas, legislações etc.

Nessa etapa deve-se observar dois aspectos importantes:

1. O relacionamento estreito entre usuários do sistema e equipe de criação do sistema, permitindo um canal direto de comunicação para formulação adequada das questões a serem respondidas pelo sistema;
2. Definição de prazo para obtenção da resposta, ou seja, a necessidade de informação. As informações são tomadas num intervalo de tempo e isso requer atenção quanto à vida útil da informação, para esta não chegar depois do prazo estabelecido.

Tendo em vista a abrangente área do trabalho aqui descrito, pois se trata de um Departamento Inteiro que engloba vários setores, separou-se as necessidades por divisão e, mais especificamente, por setor. Contudo, o Departamento trabalha em conjunto, ou seja, um setor depende do outro. Como o foco da pesquisa se concentra em apenas um setor, serão descritas apenas as necessidades informacionais deste.

### 3.2.1 Setor de Planejamento e Gestão Sócio-Ambiental (SESAM)

Este setor sem dúvida nenhuma, é o mais carente de informação e para o qual seria mais viável a implantação de um “sistema de inteligência competitiva”. Isso porque os funcionários deste setor têm muitas necessidades de informação como: legislações ambientais atualizadas, resoluções do CONAMA, entre outras, dependendo de várias informações de órgãos externos, agencias reguladoras e empresas do setor elétrico. Precisam também de informações gerais, mas relativas somente ao setor elétrico com enfoque em meio ambiente, gestão ambiental etc.

Em muitos casos os funcionários do setor adquirem informações, porém, não as divulgam entre os colegas, não existe uma pessoa responsável que alimente

uma base com informações pertinentes ao setor, para que possa ser consultada e, o mais importante, que seja atualizada periodicamente.

Com base na entrevista realizada com os funcionários representantes dos setores e do departamento, verificou-se a necessidade visível de informação do SESAM em comparação com os demais setores.

As informações necessárias aos funcionários das outras áreas, na maioria das vezes, é encontrada no arquivo do setor ou é adquirida somente em campo, o que é bem diferente no caso do setor de meio ambiente que necessita de informações diversificadas à realização do trabalho. Essas informações são adquiridas somente pelo setor, não tendo uma fonte específica de consulta, o que ocasiona a perda de tempo na resolução dos problemas e a duplicidade de trabalho, uma vez que a mesma informação acaba sendo procurada por pessoas diferentes.

A caracterização da informação ambiental, a seguir, irá mais facilmente exemplificar a necessidade do seu controle.

### 3.2.2 Informação ambiental

A característica principal da informação ambiental, segundo os autores, é a inter e a multidisciplinaridade (DAVE, 1978; FREEMAN, 1986; SOMERVILLE, 1976 apud CARIBÉ, 1992). A área leva em consideração conceitos científicos, sociais, religiosos e filosóficos, inclui valores políticos e econômicos e discute conceitos das ciências físicas e biológicas. Os assuntos do meio ambiente estão ligados às áreas científica, médica e de engenharia, tais como geologia, geografia, química, biologia, hidrologia, engenharia química, engenharia ambiental, engenharia sanitária, pesquisa operacional e outras.

Envolve, também as ciências sociais com aspectos econômicos, político econômico, gerenciamento e administração, política governamental e implicações sociais.

“Pela natureza interdisciplinar da área, as informações sobre o meio ambiente encontram-se fragmentadas e dispersas entre uma vasta gama de instituições” (SOMERVILLE, 1976 apud CARIBÉ, 1992, p. 41). Os documentos publicados sobre estes diversos assuntos estão espalhados em uma grande variedade de fontes e, como resultado, a informação não está organizada de forma que possa ser recuperada com eficácia e rapidez.

O SESAM relatou a necessidade de informações referentes a prazos e processos de licenciamento, cronogramas de execução de projetos, etc. A falta destes dados gera muitas vezes a incompatibilidade entre prazos de entrega e validade das licenças, pois não possuem um sistema que monitore e alerte esses casos e que possua estas informações estratégicas facilmente acessíveis.

Neste sentido, sugere-se a implementação de uma base de dados que, além de englobar informações de meio ambiente, possua um sistema de alerta com

relação aos vencimentos dos prazos e licenças; desta forma os usuários estarão sempre atualizados na sua área sem prejudicar o desenvolvimento dos trabalhos.

### 3.3 Coleta e classificação das fontes de informação

Nem sempre as informações procuradas estão em fontes tradicionais de pesquisa, muitas vezes tem-se que ser criativos para localizar as informações que se precisa. As fontes tradicionais, no entanto, podem levar a quem sabe a resposta. A maioria das informações necessárias está fora da empresa.

Pode-se classificar as informações sob os seguintes aspectos, segundo Terra (2001):

1. Origem – interna ou externa
2. Conteúdo – fontes primárias ou secundárias
3. Estrutura - formal/textual ou informal
4. Nível de confiabilidade – alto risco, confiança subjetiva ou altamente confiável.

Todas as fontes de informação identificadas deverão responder às questões relevantes, relativas a um determinado ator do negócio. Faz-se necessário a utilização de termos apropriados para assegurar buscas eficientes de informação por meio eletrônico (termos, linguagem e estratégias de pesquisa).

Num Sistema de Inteligência Competitiva, toda informação coletada é considerada inteligência bruta, exigindo ser trabalhada para agregar valor.

Antes de iniciar a análise das informações é importante organizar, classificar, indexar e resumir as informações. Atribuir-lhes palavras-chaves que descrevam o conteúdo. Tudo isso deve visar à recuperação da informação, para que essa não chegue depois do prazo.

Denominado “gerador de inteligência”, transforma as informações coletadas em uma avaliação significativa, completa e confiável. Atenção: frase incompleta

A análise, segundo Terra (2001), é uma síntese na qual apresenta conclusões sobre o assunto que se está sendo procurando. O tomador de decisão deve passar para o analista da forma mais completa que puder as questões que devem ser respondidas para apoiar a sua tomada de decisão.

As fontes de informação do DPM dividem-se em três grandes áreas:

- 1) **Informação interna:** este tipo de informação é conseguido basicamente no arquivo técnico do departamento, que se constitui de processos relacionados aos proprietários, invasores e outros itens relativos à passagem das linhas e subestações.
- 2) **Informação externa geral:** esta categoria de informação é bastante abrangente, pois se trata de informações gerais que podem ser

conseguidas na Internet, através de telefonemas, órgãos públicos, redes de relacionamentos, geralmente são informações relacionadas à área ambiental, ou seja, pertinentes ao SESAM.

- 3) **Informação de campo:** esta informação é adquirida somente em campo, pelos técnicos da empresa. São informações muito específicas dependendo da necessidade do departamento; normalmente são informações que de alguma forma se relacionam com a passagem das linhas.

### **3.4 Estratégia de disseminação**

A entrega da informação analisada deve estar em formato coerente e conveniente ao tomador de decisão. É necessário observar alguns pontos importantes: mecanismos de distribuição; linguagem, forma e facilidade de acesso; frequência da distribuição da informação e credibilidade da análise.

Os formatos são definidos de acordo com as necessidades dos usuários do sistema. Podem ser relatórios, apresentações, análises setoriais, boletins, alertas etc.

Um Sistema de Inteligência Competitiva deve primar pela simplicidade, valorizando mais os resultados do que a infra-estrutura. A ênfase deve ser dada na obtenção da informação que agrega valor ao processo de tomada de decisão (TERRA, 2001). A implementação do sistema deve nortear as etapas mencionadas anteriormente, para que sua função seja amplamente exercida.

### **3.5 Sugestão para o SESAM**

Para implementação de um sistema de inteligência competitiva, a organização deve estar preparada, conforme citado anteriormente.

Entretanto, o trabalho, até então, consistiu em um diagnóstico prévio. Nesse sentido, para a viabilização do sistema se faz necessário um estudo mais aprofundado das etapas desenvolvidas. Como, por exemplo, aplicação de questionário e entrevista com cada um dos usuários do sistema para identificação das necessidades de informação do setor, pois o sucesso do sistema depende da explicitação correta das questões a serem resolvidas.

Sugere-se a elaboração de matrizes (tabelas pré-definidas de descrição do conteúdo – informação e das fontes - consulta) para identificação, coleta e análise da informação, visando a construção de uma base de dados que contemple todas as necessidades diagnosticadas pela equipe de consultoria, pois, atualmente, não existe um sistema gerencial de informações para apoio à tomada de decisão.



## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao término deste estudo pode-se concluir, que o trabalho em gestão da informação é muito minucioso, pois envolve várias etapas até a conclusão do processo. Etapas estas que devem ser muito bem realizadas, pois, delas depende o sucesso do Sistema de inteligência competitiva, que pretende auxiliar os funcionários no processo de tomada de decisão.

Um sistema de inteligência competitiva deve buscar a simplicidade, valorizando mais os resultados do que a infra-estrutura. Desta forma, a ênfase está na busca de informações que agreguem valor ao processo de tomada de decisão.

A linguagem utilizada deve ser pré-estabelecida, de modo que a participação dos usuários é de fundamental relevância, pois estes irão estabelecer a linguagem de indexação utilizada e o conteúdo do sistema de inteligência competitiva, garantindo, desta forma, a eficácia do processo.

Pode-se perceber, também, que o trabalho vem agregar valor à profissão do bibliotecário, visto que este profissional se encaixa em muitas áreas e é o mais apto a lidar com a informação. As empresas vêm percebendo cada vez mais a necessidade de um profissional que possa lhe ajudar neste sentido, monitorando as informações de que a empresa necessita ao desenvolvimento de suas funções. As empresas da atualidade precisam ter as suas informações muito bem gerenciadas, economizando assim tempo e dinheiro, além de trabalho, tornando-se cada vez mais competitiva no mercado, considerando que o foco está nas pessoas e no conhecimento e não na tecnologia.

## NOTAS

1 Informações retiradas do site da empresa. Eletrosul Centrais Elétricas S.A. Disponível em: <<http://www.eletrosul.gov.br>>. Acesso em: 20 jun. 2005.

2 O Modelo das Cinco Forças de Porter está descrito em *Estratégia Competitiva. Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus. 1986.

## REFERÊNCIAS

BEM, Roberta Moraes de, et. al. *Fontes de informação ambiental*. 2002. Trabalho acadêmico (Curso de Biblioteconomia) – Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis. 2002.

CARIBÉ R. de C. do V. Infoterra: sistema mundial de informação ambiental. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 21, n. 21, p. 72-73, jan./abr. 1992.

CANTO, Fábio Lorensi do. *Atuação do Profissional Bibliotecário em Sistemas de Inteligência Competitiva*. 2005. Dissertação (Bacharel em Biblioteconomia – Gestão da Informação) – Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

TERRA, J. C. C. *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial*. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

VALENTIM, M. L. P. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. *Datagramazero: Revista de Ciência da Informação*, v.3, n.4, ago. 2002.

---

### **LIBRARIAN PARTICIPATION IN CREATION ON COMPETITIVE INTELLIGENCE: SYSTEMS TO PROPOSAL FOR THE ELETROSUL REAL ESTATE PATRIMONY AND ENVIRONMENT DEPARTMENT**

**Abstract:** The biggest challenge for the information professional is manage information to decisions making by organizations. In this direction the present article consists of a study carried through in the ELETROSUL with intention to diagnosis the real necessities of information of the Department of Real estate Patrimony and Environment - DPM-, to detect the information sources, to classify these sources and after that to consider a strategy of information dissemination. Having for base the diagnosis, one suggested stages for the future implementation of a database that besides environment information, have an alert system of with relation to the expirations of the stated periods and licenses, of this form the users always will be brought up to date in its area without harming the development of its works.

**Keywords:** Management of the information; Eletrosul; Competitive intelligence.

---

#### **Luíza da Silva Kleinubing**

Bacharel em Biblioteconomia com Habilitação em Gestão da Informação pela Universidade do Estado de Santa Catarina. Auxiliar de documentação do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial de Santa Catarina.

E-mail: luizask@yahoo.com.br

#### **Roberta Moraes de Bem**

Aluna no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina.

Bacharel em Biblioteconomia com Habilitação em Gestão da Informação pela Universidade do Estado de Santa Catarina. Bibliotecária prestadora de serviços para a Eletrosul Centrais Elétricas S.A. - Florianópolis, SC.

E-mail: robertadebem@yahoo.com.br

Artigo recebido em: 29/08/2006  
Aceito para publicação em: 15/12/2006