



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
MESTRADO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO



**ANÁLISE DAS MELHORIAS PERCEBIDAS NA
GESTÃO DA INFORMAÇÃO COM O USO DA MEMÓRIA
ORGANIZACIONAL EXISTENTE NA IMPLANTAÇÃO DE
INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: O CASO DO NÚCLEO
INTEGRADO DE NEGÓCIOS DO ITEP**

Gustavo Henrique de Aragão Ferreira

Orientador: Prof. Dr. André Felipe de Albuquerque Fell

Recife
2012

GUSTAVO HENRIQUE DE ARAGÃO FERREIRA

**ANÁLISE DAS MELHORIAS PERCEBIDAS NA
GESTÃO DA INFORMAÇÃO COM O USO DA MEMÓRIA
ORGANIZACIONAL EXISTENTE NA IMPLANTAÇÃO DE
INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: O CASO DO NÚCLEO
INTEGRADO DE NEGÓCIOS DO ITEP**

Dissertação apresentada ao Programa de
Pós-Graduação em Ciência da
Informação da Universidade Federal de
Pernambuco como requisito a obtenção
do título de Mestre.

Orientador:

Prof. Dr. André Felipe de Albuquerque Fell

Área de Concentração:

Informação, Memória e Tecnologia

Linha de Pesquisa:

Comunicação e Visualização da Memória

Recife

2012

F383a Ferreira, Gustavo Henrique de Aragão.

Análise das melhorias percebidas na Gestão da Informação com o uso da memória organizacional existente na implantação de inteligência competitiva: o caso do Núcleo integrado de Negócios do ITEP / Gustavo Henrique de Aragão Ferreira. – Recife: O autor, 2012.

206 p. : il.

Orientador: André Felipe de Albuquerque Fell.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco, CAC. Ciência da Informação, 2012.

Inclui bibliografia e apêndice.

1. Ciência da Informação. 2. Memória. 3. Inteligência competitiva (Administração). 4. Gestão da Informação. I. Fell, André Felipe de Albuquerque. (Orientador). II. Título.

025.4 CDD (22.ed.)

UFPE (CAC 2012-66)



Serviço Público Federal
Universidade Federal de Pernambuco
Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação - PPGCI

Dissertação de mestrado apresentada a Pós-graduação em Ciência da Informação do Centro de Artes e Comunicação da Universidade Federal de Pernambuco, sob o título **“Análise das melhorias percebidas na gestão da informação com o uso da memória organizacional existente na implantação de inteligência competitiva: o caso do núcleo integrado de negócios do Itep”** orientada pelo Prof. Dr. André Felipe de Albuquerque Fell e aprovada pela Comissão Avaliadora formada pelos professores:

Profa. Dra. Ana Paula Cabral Seixas Costa
Departamento de Engenharia da Produção da UFPE

Profa. Dra. Nadi Helena Presser
Departamento de Ciência da Informação da UFPE

Prof. Dr. André Felipe de Albuquerque Fell
Departamento de Ciência da Informação da UFPE

Autor:

Gustavo Henrique de Aragão Ferreira



Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação
Av. Reitor Joaquim Amazonas, S/N - Cidade Universitária CEP - 50740-570
Recife/PE - Fone/Fax: (81) 2126-7728 / 7727
www.ufpe.br/ppgci - E-mail: ppgci@ufpe.br



DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, Pedro da Silveira Ferreira (In Memoriam) e Maria Célia de Aragão Ferreira, Ao meu Avô José Aragão Bezerra Cavalcanti (In Memoriam) e a minha esposa, Monique Harten Pinto dos Santos seguindo uma linha cronológica de presença em minha vida, no sentido maior dessa presença, o amor.

AGRADECIMENTOS

A DEUS por nunca me desamparar.

Ao meu orientador, Professor Doutor André Felipe de Albuquerque Fell, pela credibilidade dispensada a minha pessoa, pelos inestimáveis ensinamentos e pela constante parceria que se traduziu em paciência, companheirismo e amizade verdadeira.

Ao Professor Doutor Fábio Mascarenhas e Silva, pela amizade construída de maneira instantânea e por seus conselhos ao longo do tempo, no desenrolar das disciplinas desta pós-graduação e como Co-Orientador deste trabalho.

A Professora Doutora Maria Cristina Oliveira, pelo incentivo constante, apoio motivador e ensinamentos no cunho social do uso da informação.

Ao Professor Doutor Marcos Galindo, pela entusiástica presença de espírito transmitida nas aulas, pela imensa capacidade de encantar àqueles que buscam conhecimento, o que se confere em um dom natural.

Ao Professor Doutor Raimundo Nonato pela gestão empreendedora apresentada ao departamento de pós-graduação, o que contribuiu ainda mais para meu crescimento enquanto discente.

Aos distintos membros da banca examinadora, meus agradecimentos pelo tempo e atenção dispensados a este trabalho.

Aos amigos e companheiros de trabalho no Núcleo Integrado de Negócios do ITEP, pela paciência e colaboração com esta pesquisa.

A toda a minha família, pelo indissolúvel papel de sustento emocional e incentivo.

Aos amigos e amigas que sempre acreditaram, sempre manifestaram seu carinho através de lealdade, apoio nas horas difíceis e muito incentivo, meus irmãos(ãs) do coração.

Aos companheiros e companheiras, meus eternos colegas de mestrado, nessa intencionalidade do saber, que sem sombra de dúvida são hoje, presentes em relações fraternas duradouras, e, por que não dizer, em parcerias de trabalho na contribuição para o desenvolvimento das ciências sociais aplicadas.

A todos os funcionários que compõem o PPGCI, sempre atentos as nossas demandas, especialmente representados nas pessoas de Suzana e Evaldo, também parceiros nesse contexto que se iniciou em 2009.

A todos àqueles que, direta ou indiretamente, estiveram na torcida pelo êxito deste projeto, contribuindo a sua maneira, minha profunda gratidão e carinho.

RESUMO

Essa pesquisa utiliza os conceitos de memória organizacional e inteligência competitiva, buscando integrá-los, gerando melhorias na gestão da informação e, para tanto, procura resolver o problema: É possível considerar a memória organizacional um insumo importante ao desenvolvimento e implantação de um processo de inteligência competitiva? O objetivo geral consiste em analisar as melhorias percebidas na gestão da informação, com o uso da memória organizacional existente na implantação de inteligência competitiva no Núcleo Integrado de Negócios do Instituto de Tecnologia de Pernambuco – ITEP. Os objetivos específicos são definidos como sendo: descrever a memória organizacional existente no NING (Núcleo Integrado de Negócios), a partir do histórico de informações referentes a indicadores comerciais; averiguar como a gestão da informação ocorre no Núcleo Integrado de Negócios do ITEP, a partir do uso da Memória Organizacional existente; inquirir como está acontecendo o processo de implantação de inteligência competitiva, a partir do uso de memória organizacional no NING (Núcleo Integrado de Negócios); e, por fim, detalhar as melhorias percebidas na gestão da informação quando se usa a memória organizacional existente na implantação de inteligência competitiva. Como pesquisa exploratória e fundamental, cujo método utilizado para sua realização foi o quantitativo, a estratégia de pesquisa focou o uso do estudo de caso, a saber, no Núcleo Integrado de Negócios – NING/ITEP, no enfoque da gestão da informação desenvolvida, com apoio da memória organizacional e da inteligência competitiva existentes.

Palavras-chave: Memória. Memória Organizacional. Inteligência Competitiva. Gestão da Informação.

ABSTRACT

This research uses the concepts of organizational memory and competitive intelligence, seeking to integrate them, producing improvements in information management and, therefore, address the problem: It is possible to consider the organizational memory an important input to the development and implementation of a process competitive intelligence? The overall objective is to analyze the perceived improvements in information management, using the existing organizational memory in the implementation of competitive intelligence in the Integrated Business Institute of Technology of Pernambuco - ITEP. The specific objectives are defined as: to describe the organizational memory exists in NING (Integrated Business Core), from the history of information regarding trade indicators; find out how the management of information occurs in the Integrated Business of ITEP, from the use of existing organizational memory, inquiring how the process is going on deployment of competitive intelligence, from the use of organizational memory in NING (Integrated Business Core), and finally detail the perceived improvements in the management of information when uses existing organizational memory in the implementation of competitive intelligence. As fundamental and exploratory research, whose method was used for its realization the quantity, the search strategy focused on the use of case study, namely in the Integrated Business - NING / ITEP, the focus of information management developed with support of organizational memory and the existing competitive intelligence.

Keywords: Memory. Organizational Memory. Competitive Intelligence. Information Management.

LISTA DE SIGLAS

GI – Gestão da Informação

MO – Memória Organizacional

IC – Inteligência Competitiva

CI – Ciência da Informação

TI – Tecnologia da Informação

ITEP – Instituto de Tecnologia de Pernambuco

NING – Núcleo Integrado de Negócios

GNG – Gerência de Negócios

SGS – Sistema de Gerenciamento de Serviços

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Diagrama Conceitual da Pesquisa	32
Figura 2	Sistema de Armazenamento e Recuperação da Informação.	35
Figura 3	Espaços de Informação	39
Figura 4	Funcionamento da Memória Automática dos Computadores	43
Figura 5	Visão geral de uma memória organizacional.	47
Figura 6	Estrutura da memória organizacional.	52
Figura 7	Processo de memória organizacional.	56
Figura 8	Ambiente de negócios.	71
Figura 9	Ciclo da informação de Degent.	78
Figura 10	Organograma do ITEP com destaque para o NING	83
Figura 11	Desenho de pesquisa.	88
Figura 12	Procedimento usado Para a análise fe conteúdo qualitativa.	93
Figura 13	Estrutura da MO para confrontação com a realidade observada no NING..	104

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Comparativo da Existência ou Não de Memória numa Organização	48
Quadro 2	Locais de Armazenamento da Informação no Modelo de Wash e Ungson.	54
Quadro 3	Contextos de aplicação da informação organizacional.	60
Quadro 4	Leis da informação enquanto bem econômico.	62
Quadro 5	Quadro Comparativo das Fases da Inteligência Competitiva	73
Quadro 6	Etapas da Inteligência Competitiva de Degent.	77
Quadro 7	Componentes Estratégicos do ITEP/OS.	81
Quadro 8	Características dos métodos quantitativos e qualitativos de pesquisa.	87
Quadro 9	Conceito de MO com seus domínios e categorias de análise para descrição do primeiro objetivo específico....	96
Quadro 10	Elementos do Modelo de Wash e Ugson (1991) no NING.	105
Quadro 11	Conceito de GI com seus domínios e categorias de análise para descrição do segundo objetivo específico...	107
Quadro 12	Conceito de IC com seus domínios e categorias de análise para descrição do terceiro objetivo específico.	116
Quadro 13	Conceitos de MO, GI e IC com seus domínios e categorias de análise para descrição do quarto objetivo específico..	122

SUMARIO

1. INTRODUÇÃO	15
2. CONTEXTO DE PESQUISA	22
2.1.- Objetivos	24
2.1.1 - <i>Objetivo Geral</i>	24
2.1.2.- <i>Específicos</i>	24
2.2 Justificativa	25
2.2.1.- <i>Justificativa pelo Aspecto da Memória Organizacional</i>	25
2.2.2 <i>Justificativa pelo Aspecto da Inteligência Competitiva</i>	28
2.2.3 <i>Justificativa pelo Aspecto da Gestão da Informação</i>	29
3.- FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	32
3.1.- Evolução e conceito da Ciência da Informação	32
3.1.1.- <i>A interdisciplinaridade na Ciência da Informação</i>	39
3.2.- Memória	40
3.2.1.- <i>A aplicabilidade da memória nas organizações</i>	42
3.2.2 <i>Memória Organizacional</i>	46
3.3 <i>Modelos de Memória Organizacional</i>	51
3.3.1 <i>Modelo de Walsh e Ungson</i>	51
3.3.2 <i>Modelo de Stein</i>	55
3.3.3 <i>Análise Comparativa entre os Modelos</i>	59
3.4 Gestão da Informação	59
3.4.1 <i>Contribuições das diversas áreas no processo de Gestão da Informação</i>	64
<u>3.4.1.1 <i>Gestão da Informação na Visão Administrativa</i></u>	64
<u>3.4.1.2 <i>Gestão da Informação na Visão Tecnológica</i></u>	65
<u>3.4.1.3 <i>Gestão da Informação na Visão da Ciência da Informação</i></u>	67

3.5 Inteligência Competitiva	68
3.5.1 <i>O Processo de Inteligência Competitiva</i>	72
3.5.2 <i>Informação para a Inteligência Competitiva</i>	75
4. OBJETO DE ESTUDO: O ITEP	79
4.1 O Núcleo Integrado de Negócios	82
5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	84
5.1 Método de Pesquisa	84
5.2 Estratégia de Pesquisa	87
5.3 Desenho de Pesquisa	87
5.4 Coleta de Dados	89
5.5 Análise dos Dados	92
5.5.1 <i>Análise de Conteúdo</i>	92
6. ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA	94
6.1.-Descrição da memória organizacional no NING a partir do histórico de informações referentes a indicadores da área comercial	95
6.2.- <i>Percepção da gestão da informação no NING a partir do uso da Memória Organizacional existente.</i>	106
6.3.-Percepção da implantação de inteligência competitiva a partir do uso de memória organizacional no NING	115
6.4.-As melhorias percebidas na gestão da informação com o uso da memória organizacional existente na implantação de inteligência competitiva	121
7. CONCLUSÕES	132
7.1 Síntese do Estudo	132

7.2 Confronto com os objetivos propostos	136
7.3 Limitações	138
7.4 Sugestões para estudos futuros	139
REFERÊNCIAS	142
APÊNDICES	150
Apêndice 1 – Roteiro de Entrevistas	151
Apêndice 2 – Geração de Propostas	154
Apêndice 3 – Satisfação de clientes	161
<i>Apêndice 4 – Faturamento</i>	183
Apêndice 5 – Transcrições das Respostas do Roteiro de Entrevistas	184

1. INTRODUÇÃO

De um modo geral, a evolução da espécie humana é guiada pela gradativa capacidade de comunicação que se desenvolveu ao longo dos séculos, moldando as formas de organização social, nos vários aspectos sociológicos que envolvem a construção de um arranjo minimamente racional de sociedade, desde o controle à estruturação de subsistência no contexto laboral e no contexto de construção do conhecimento humano, daí a existência de uma diversidade de culturas (BURKE, 2003).

A característica humana de precisar se comunicar, desencadeou uma paulatina evolução da linguagem, protagonizada por uma era onde a oralização marcava a continuidade das tribos no que tange suas características culturais e seus costumes, ao ponto que àqueles que fossem detentores de uma maior quantidade de informação ganhavam destaque dentre os demais e se tornavam os líderes, detentores de grande capacidade mnemônica, denominados de “homens-memória”. Desse modo terminavam por ser responsáveis pela transmissão do que era relevante ao funcionamento social (LE GOOF, 2008).

Essa fase onde o falar foi o suporte maior à comunicação humana, dá lugar a outra fase singular do processo evolutivo da espécie humana. É a fase na qual os indivíduos começaram a registrar acontecimentos, fatos importantes, situações particulares, através de símbolos e

artefatos simbólicos, como foi o caso do totemismo e posteriormente da epigrafia, que marcaram os primeiros passos de um suporte externo chamado linguagem. Afinal, o que ocorria era uma necessidade de aprender e de apreender, e esses novos suportes técnicos permitiam uma maior abrangência comunicacional, transcendendo, inclusive a relação temporal através da permanência dos símbolos além da expectativa de vida de seus protagonistas (BURKE, 2003).

Tempos depois, com a invenção da prensa mecânica de Gutemberg a humanidade dá um salto qualitativo em sua capacidade comunicacional e as informações ganham um suporte de registro padronizado, ou melhor dizendo, organizado e muito mais compartilhável. Esse fato fica visível com o fenômeno de produção e reprodução das informações cartográficas na Europa pelos desbravadores marítimos dos séculos XVI e XV. Aqui, mais uma vez a informação permanecia nas mãos de poucos grupos, predominantemente representados pelas instituições religiosas, fundadoras das primeiras universidades (BURKE, 2003).

Ao contemplarem um vazio de compartilhamento informacional, o advogado belga Paol Otlet e o arquiteto La Fontain, idealizaram a “cidade mundial”, projeto que se traduzia na construção de uma biblioteca que tivesse a capacidade de estocar todo o conhecimento humano, de modo a gerar acessibilidade para todos os indivíduos que desejassem informação. Naquele momento, antecipava-se conceitos de redes de conhecimento, inclusive no aspecto tecnológico que dava suporte ao projeto como um todo. O

legado de Otlet é reconhecido até hoje, sobretudo pelo tratado da documentação, onde se pôde conhecer a CDU (Classificação Decimal Universal), marco adotado como sendo o início da chamada Ciência da Informação (MATTELART, 2006).

Trabalhos e teorias como as de Otlet aconteciam paralelamente às idéias como as de John Dewey, que sonhava com redes de informação como responsáveis por uma espécie de manutenção da paz mundial, ocorrem em um cenário de transformação social bastante significativo onde a economia deixa de se pautar nas relações agrícolas. Além disso, são concebidas novas formas de organização do trabalho fortemente baseadas na técnica presente nas unidades fabris de produção. É no conceito do “*Organization Men*”, perfil atribuído ao homem inserido no contexto da fábrica, que se define a sociedade como sendo industrial e tecnocrática, envolta em disputas políticas entre as nações, que culminando nas grandes guerras mundiais (MATTELART, 2006).

Todo o preâmbulo histórico buscou tornar claro o entendimento de que a informação parece que sempre definiu estruturas de poder na sociedade humana, e à medida que a tecnologia foi criando estruturas de suporte, a capacidade de registro e recuperação de informações para a geração de conhecimentos foi se tornando mais necessária no objetivo maior de evolução, de subsistência ou mesmo de sobrevivência dos indivíduos, independentemente de seu enquadramento sócio-econômico. O ser humano continuou a ter a necessidade de se comunicar, de transmitir informações,

e isso fomentou o surgimento de outro conceito de sociedade, desta vez, pós-industrial e ainda mais tecnicista, já que a produção de informações assumia um caráter cada vez mais exponencial, desencadeando a chamada sociedade da informação (MATTELART, 2006).

Embora este conceito denote dubiedade perante a opinião de vários autores, além do fato de estar fortemente influenciado pelo pensamento científico americano, sempre criticado em seu caráter auto-suficiente e impositivo, a idéia de uma sociedade global do conhecimento parece refletir o efeito das novas tecnologias da informação e comunicação na capacidade do ser humano de se interligar e trocar dados e informações, independentemente do contexto espaço-tempo. Daí, a idéia da sociedade global se apresentar maior do que seu caráter “clichê” (MATTELART, 2006).

É nesse contexto que conceitos como o de Gestão da Informação passam a ter importância, principalmente no ambiente organizacional, onde a busca por eficiência, eficácia e efetividade se mostram determinantes para o alcance de objetivos de lucratividade e sobrevivência em um ambiente competitivo. A sociedade da informação e do conhecimento são o pano de fundo onde se encontram mergulhadas as estruturas empresariais que percebem a necessidade de organizar o conhecimento que nelas é produzido, com vistas ao aperfeiçoamento constante do processo decisório (FERAUD, 2004).

Como parte do esforço de estruturação e gerenciamento informacional, os fatores de registro e

recuperação da informação, começam a ser abordados como fontes necessárias de insumos ao processo de gestão da informação nas organizações e, portanto, o conhecimento produzido, através de vários suportes formais e informais, começa a ser chamado de Memória Organizacional, ou seja, as empresas precisam de um sistema de memória próprio como parte de sua sistematização de fluxos e processos onde a informação é mola motriz (KHUN; ABECKER,1997).

Surgem metodologias de estruturação da informação nas organizações, como é o caso da Inteligência Competitiva, que permite fazer uso da informação dentro de um caráter ora de resolução de problemas, ora preventivo. Essa ferramenta permite às organizações uma melhor aplicação de seus recursos informacionais, promovendo reduções de insumos financeiros e otimização de resultados durante sua existência (PINHEIRO, 2006).

Ademais, a economia da informação aponta o conhecimento como um capital intangível que determina diferenciação as organizações no ambiente competitivo, conforme menciona Shapiro (1999). Já o autor Choo (2003) corrobora essa idéia afirmando que o conhecimento é um recurso estratégico para as organizações, uma vez que pode promover liderança na disputa concorrencial do mercado.

Assim, é na economia da informação que o conceito de memória descortina um enorme universo de informações, com diferentes abordagens científicas, nas quais, áreas como a psicologia, a psicofisiologia, a neurofisiologia e a biologia remetem à construção ou a perda da memória no contexto

humano, em termos de memória individual. Já outras áreas trabalham o aspecto social e histórico do conceito de memória, como é o caso da própria sociologia, da antropologia e da história, onde se procura entender mais os aspectos da memória coletiva com o propósito de conservar informações. (LE GOFF, 2008).

E é mais precisamente na funcionalidade da memória que as ciências sociais aplicadas começam a observar a necessidade de recuperação da informação, já que o processo da memória humana provoca intervenções não apenas na ordenação de vestígios informacionais (fatos lembrados), mas também na releitura destes, isso provocando estímulos em complexos centros nervosos no córtex cerebral (CHANGEUX, *apud* LE GOFF, 2008), e remetendo diretamente ao fenômeno da aprendizagem inerente à espécie humana.

Esse processo de aprendizagem deve ser observado como decorrência da comunicação e do processo mnemônico que está presente na história de várias sociedades, desde o surgimento dos homens-memória já mencionados, chegando aos suportes magnéticos e às tecnologias digitais de registro e recuperação (BURKE, 2003).

Como este trabalho tem como linha de pesquisa a organização da informação e sua recuperação, o conceito de memória será apresentado como norteador e elo dos demais conceitos aqui abordados, que especificamente aqui estarão centralizados no contexto organizacional.

A memória organizacional (MO) é apresentada como sendo um sistema informático que permite a captura de conhecimento produzido ao longo do tempo na organização, conforme Khun e Abecker (1997). Este conceito de MO será o norteador da presente pesquisa. Já a gestão da informação (GI) consiste em um conjunto de práticas que se baseia em quatro etapas, sendo elas a aquisição, a organização-controle, a disseminação e o uso mediante as necessidades da organização segundo o autor Wilson (1997), conceito este que será a interpretação adotada presentemente. Por último, o terceiro conceito adotado neste estudo é o de inteligência competitiva (IC) que, conforme Kahaner (1996), consiste em uma programação sistemática de coleta e estudo de informações a respeito de atividades concorrenciais e tendências gerais e futuras dos negócios envolveres à organização para que a mesma atinja as metas propostas.

Fazendo uma correlação dos conceitos de memória organizacional, gestão da informação e inteligência competitiva, a partir de um estudo de caso em uma organização local, procura-se analisar as melhorias percebidas na gestão da informação com o uso da memória organizacional dentro de um processo de inteligência competitiva. Acredita-se será possível visualizar nas práticas de IC, o uso da MO como recurso informacional, e o conseqüente impacto positivo desta relação na GI praticada na organização estudada.

2. CONTEXTO DE PESQUISA

A tecnologia e a área de negócios se apresentam, junto com a informação, como um termo composto que identifica, dentro do campo das ciências sociais aplicadas, um nicho de atuação importante e necessário para a competitividade organizacional. A compreensão conceitual dos termos informação tecnológica e informação para negócios depende diretamente do entendimento conceitual que se tem sobre tecnologia e negócios, isto é, existe uma relação de complementariedade em que a condição de sentido dependerá da necessidade de informação. A tecnologia apóia diretamente a área de negócios, ou mais basicamente, a organização (JANUSSI e MONTALLI, 2006).

Ciência, tecnologia e negócios parecem ser as palavras de ordem no mundo atual, que formam o tripé da competitividade global. A compreensão do conteúdo representado em cada um dos termos é importante para o entendimento de suas relações entre si, com outros termos e com o meio ao qual se aplicam (JANUSSI; MONTALLI, 2006).

Na gestão moderna das organizações é condição básica que a tomada de decisão seja feita com o máximo de informação, cabendo aos recursos tecnológicos, tais como sistemas de apoio a decisão, ou sistemas de gerenciamento de informações, potencializarem a redução da incerteza, trazendo assim maior eficiência à essa gestão.

As variáveis externas, como mudanças econômicas, ações de concorrentes, entre outras, obrigam as organizações a se prepararem para lidar com a incerteza e enfrentar novas situações, cabendo ao gestor encarar como ameaças ou oportunidades estas situações e tendo as decisões devem estar balizadas de informação sobre o mercado no qual a organização está inserida.

Desse modo, as mudanças externas, eventos e tendências que ocorrem no ambiente criam sinais contínuos e mensagens que exigem das organizações uma percepção para detectar e receber tais dados como informações que auxiliam na adequação das mesmas as mudanças. Conforme Fell (2009, p. 64):

Essa perspectiva informacional do ambiente externo está presente em diversas pesquisas em que perpassa por elas a idéia de que por ser o ambiente externo intrinsecamente incerto, um dos desafios gerenciais básicos é procurar conviver com essa incerteza (BURNS; STALKER, 1961; LAWRENCE; LORSCH, 1967; THOMPSON, 1967; GALBRAITH, 1973; WEICK, 1979; CYERT; MARCH, 1992).

Nesse contexto, a MO poderá municiar o gestor de informações relevantes sobre a organização e o seu ambiente externo, a partir do uso de práticas de IC, como filtros e tratamentos efetivos nessa informação do passado, desenvolvendo uma GI mais efetiva. É nesse contexto que a

pesquisa ora apresentada se baseia, e a empresa escolhida para comprovação dessa hipótese, encontra-se imersa no esforço de desenvolver sua GI de forma a alcançar os resultados que planejou antecipadamente.

2.1.- Objetivos

2.1.1 - *Objetivo Geral*

Objetivos O objetivo geral consiste em analisar as melhorias percebidas na gestão da informação, com o uso da memória organizacional existente na implantação de inteligência competitiva no Núcleo Integrado de Negócios do Instituto de Tecnologia de Pernambuco – ITEP.

2.1.2.-*Específicos*

Descrever a memória organizacional existente no NING a partir do histórico de informações referentes a indicadores da área comercial;

Averiguar como a gestão da informação ocorre no Núcleo Integrado de Negócios do ITEP, a partir do uso da Memória Organizacional existente;

Inquirir como está acontecendo o processo de implantação de inteligência competitiva, a partir do uso de memória organizacional no NING (Núcleo Integrado de Negócios);

Detalhar as melhorias percebidas na gestão da informação quando se usa a memória organizacional existente na implantação de inteligência competitiva.

2.2 Justificativa

Partindo do princípio de que a justificativa irá descrever as motivações para que determinado estudo seja realizado e, observando que este trabalho engloba mais de uma perspectiva de observação, a saber, memória organizacional, inteligência competitiva e gestão da informação, são elencadas abaixo justificativas sob cada uma destas óticas.

2.2.1.- Justificativa pelo Aspecto da Memória Organizacional

A MO, baseia-se em conceitos de gestão do conhecimento e de aprendizagem organizacional, conforme Fleury (2002), existindo três processos que imbricam a gestão do conhecimento, a saber, a aquisição e desenvolvimento do conhecimento (criação ou inovação), a disseminação ou compartilhamento de conhecimento, e, por fim, a construção

de memórias, efetivamente a MO, ainda pouco explorada pela literatura quando comparada aos outros processos supracitados.

Conforme Day (1994), a gestão do conhecimento e a aprendizagem organizacional não têm lógica sem a formação de memória organizacional. Para tanto, a exatidão da memória, assim como a sistemática que a envolve quanto a tratamento e acesso, são tidas como características fundamentais da organização. O autor supracitado ainda reforça que organizações sem mecanismos práticos que permitam lembrar de que modo e por que desenvolvem seu trabalho serão forçadas a replicar erros e reencontrar formas de eficiência, já praticadas, porém, não registradas.

No contexto de estudo deste trabalho, a percepção de aprendizagem organizacional no ambiente de negócios da organização observada, comprovaria a eficácia de um mecanismo rudimentar de inteligência competitiva, observando-se o uso efetivo de recursos de memória organizacional. Isso poderá denotar que essa relação proporciona avanços na gestão da informação da organização em estudo, mais precisamente no departamento adotado como recorte para esta pesquisa. E, com base nessa realidade que se quer comprovar, pode-se propor noutro estudo adequado a esse contexto, novos modelos de memória organizacional ainda mais adequados a processos de inteligência competitiva.

Outro ponto que justifica o estudo da MO, diz respeito a questão da saída de capital humano das organizações,

desencadeando a perda de conhecimento se este não for resguardado em algum suporte propício a sua recuperação e uso efetivo na tomada de decisões. Além disso, tal evasão pode levar informações que poderão ser tratadas como ferramentas bastante assertivas em ações estratégicas no cenário competitivo de negócios. Por isso, muitas organizações se vêem incentivadas a trabalhar com a gestão do conhecimento cujo pilar central está na memória organizacional (VASCONCELOS, 2006).

Ainda segundo Vasconcelos (2006), a MO permite a captura de conhecimentos acumulados através de pessoas nas organizações, facilitando a eficácia e eficiência dos processos de trabalhos organizacionais baseados no conhecimento humano. A ausência de um esforço de M.O. pode gerar muita perda de tempo na busca de informações necessárias à realização de alguma atividade, já que o saber fazer essencial (conhecimento tácito) fica restrito a apenas algumas pessoas, e com isso, erros dispendiosos tornam-se freqüentes por não considerarem as experiências anteriores, levando à queda ou perda de qualidade no fluxo de informações existente entre os agentes organizacionais.

Nesse sentido, perante o contexto dessa pesquisa, procura-se comprovar que a MO, enquanto conjunto de informações e conhecimento sistematizado como registro do passado organizacional, proporciona a um processo de IC maior eficiência e isso poderá ser observado, conforme mencionado no tópico 2.1, no recorte feito junto ao objeto de estudo do presente trabalho. É esperado que após essa observação, comece a se produzir uma base de estudos que

permita a elaboração de processos de IC mais focados na MO, ou seja, que possam se utilizar mais adequadamente desse recurso informacional.

2.2.2 Justificativa pelo Aspecto da Inteligência Competitiva

As empresas buscam vantagem competitiva no atual cenário globalizado no qual estão inseridas, o que as leva a tentar desenvolver diferenciação, seja em seu processo produtivo, no tratamento dado ao consumidor, na relação com seus colaboradores, ou nas suas ações de marketing, além de outras atividades inerentes ao seu escopo de atuação no mercado. Em suma, elas procuram criar um fator que as destaque e que possibilite sua existência através de resultados lucrativos, satisfação de sua clientela e funcionários, com vistas a consagrar-se em posições de liderança perante seus oponentes diretos e indiretos (PORTER, 1989).

Na economia da informação é possível identificar alguns fatores responsáveis pela adaptação das empresas no atual cenário de competição, entre eles, a informação, a ser considerada o capital da nova economia; que por definição, será tudo que possa ser codificado e digitalizado em um fluxo de dados, com vistas a registro, recuperação e uso posterior (SHAPIRO, 2003).

Assim, se a informação contida e produzida na organização for tratada de maneira a apoiar o processo

decisório, através de ferramentas que propiciem fluidez em seu fluxo entre os agentes e usuários, a vantagem competitiva poderá estar na utilização do conhecimento produzido na organização como alavanca de seu crescimento (PINHEIRO, 2006).

O processo de inteligência empresarial ou inteligência competitiva, como uma dessas ferramentas, procura identificar as necessidades informacionais da organização, para que, a partir de fontes adequadas, possa selecionar e processar a informação, gerando e difundindo mais informações e conhecimento para toda a organização. Daí será importante a todo o processo de IC a sistematização das fontes de informação (WEE, 1992).

2.2.3 Justificativa pelo Aspecto da Gestão da Informação

O volume de informações produzido pela sociedade atual demanda uma grande diversidade de profissionais com diferentes competências, desde os bibliotecários e arquivistas até os consultores de informação e gestores de bancos de dados e de comunicação, que são formados pela relação entre comunicação, computação e ciência da informação. Mais recentemente, recebeu o acréscimo da GI para a eficácia gerencial quanto ao suporte tecnológico, analítico e distributivo (CUNHA, 2000).

Caberá à GI identificar as peculiaridades e formas de funcionamento da informação no contexto organizacional,

visando entender as práticas de obtenção, organização e distribuição da informação, inclusive no ambiente externo à organização. Cabe também à GI realizar uma triagem de fontes, através da percepção e entendimento das facilidades e dificuldades encontradas pelas mesmas na hora de apropriação, estruturação e disseminação das informações (DUARTE; SANTOS *et al*, 2011).

Enquanto etapa inicial da GI, é importante colocar que o processo de obtenção da informação, posteriormente ao entendimento de todas as exigências da mesma, se apresenta como uma ação continuada, ou seja, terá maior eficiência um sistema de obtenção que não seja interrompido, pois isso vem a garantir aos usuários a certeza de que sempre encontrarão o que precisam num pacote composto por informações, produtos e serviços oriundos dessa obtenção. Ainda conforme o autor, a atividade de apropriação se baseia em fases que tangenciam a exploração do ambiente informacional, a classificação dessa informação em uma estrutura de categorias, para posterior formatação e organização da mesma (DAVENPORT, 1998).

Cunha (2000), explica que a GI dá suporte a aprendizagem organizacional, por exercer tratamento sobre as informações coletadas, e mediante as necessidades pré-condicionadas termina por gerar conhecimento organizacional, que é disseminado e apóia diretamente o processo decisório. A organização se torna mais assertiva com a prática da GI.

Assim, quanto à justificativa para o estudo da GI, tem-se que à medida que essa gestão se torne mais eficiente, haverá maior eficiência e efetividade das práticas organizacionais, sobretudo no que se referir à obtenção da informação, uma vez que as fontes selecionadas encontram-se estruturadas, como é o caso da MO, além do fato de se estar fazendo uso de um processo que vem proporcionar controle de todas as etapas da gestão da informação, que no caso proposto, trata-se da inteligência competitiva, aplicada no departamento escolhido como recorte dessa pesquisa, conforme supracitado.

3.- FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A presente pesquisa terá como quadro teórico o encadeamento apresentado abaixo em tópicos, e representado pela figura 1, que reflete o diagrama conceitual adotada.



Figura 1 – Diagrama Conceitual da Pesquisa

3.1.- Evolução e conceito da Ciência da Informação

Toda a produção de nosso conhecimento parte do princípio evolutivo, ou seja, a transformação é a grande marca da humanidade no que se sabe histórica, social e tecnicamente, quando se busca um progresso que eleve a

condição de seres racionais. Nessa linha de pensamento evolutivo, a informação, seja ela uma coisa, conforme apresenta Buckland (1991), seja ela contextual, conforme afirma Wersig (1993), será sempre o centro de toda essa construção humana, produzida perante processos de comparação e pesquisa motivada pela viabilidade e necessidade de seu uso na sociedade.

Nesse contexto, há que se considerar o desenvolvimento da ciência da informação enquanto área cada vez mais consolidada nas ciências sociais aplicadas. Sua história no meio literário, conforme manifestam alguns autores como Le Coadic (2003), tem início em 1945, a partir do artigo de Wanevar Bush, intitulado “As we may think”. Nele, o autor retratava sua preocupação em manter a evolução científica oriunda da congregação de mais de 6000 pesquisadores americanos e europeus, unidos contra a manifestação intrusiva do nazismo. Bush foi responsável por unir, articular e acompanhar os experimentos e documentos gerados no período da guerra, que com seu final, traria uma interrupção a várias cadeias de projetos. Ele propôs a criação do *Memex*, um equipamento de registro e recuperação de informação mediante codificações, e esse fato desencadeou uma série de discussões a partir do momento em que se colocou discordante das metodologias de registro e recuperação da informação, praticadas na época.

Os desdobramentos foram debatidos no do *Royal Society Scientific Conference* em 1948 o que gerou, posteriormente, um evento similar dedicado à informação

científica, onde se discutiu as indagações de Bush e se instituiu o termo Ciência da Informação.

Vale à pena ressaltar o nome de Paul Otlet, como o pai do hipertexto, e um notório cientista da informação, que antevia fenômenos como a Internet, ainda nos anos 30 do século vinte. Ele elaborou o projeto da “Cidade do Conhecimento” em parceria com La Fontein, com a intenção de reunir toda informação da humanidade fisicamente em um território. Tal esforço gerou o Tratado da Documentação onde Otlet apresenta a C.D.U. (Classificação Decimal Universal), utilizada até hoje em bibliotecas de todo o mundo.

Durante muito tempo, houve uma discussão sobre a origem da CI a partir da Biblioteconomia, e hoje elas se colocam como ciências complementares perante os pares acadêmicos, conforme se lê abaixo:

A ciência da informação passou a ser uma instituição de reflexão da informação, como um campo que estuda a ação mediadora entre a informação e o conhecimento acontecido no indivíduo. Nesse sentido, a ciência da informação difere da biblioteconomia pelo valor colocado no foco que cada área “reflete” a importância relativa dos fluxos de informação que são internos e os voltados ao exterior em um sistema de armazenamento e recuperação da informação. (Barreto, 2006, pag.08)

A partir do exposto acima, o autor afirma que a Biblioteconomia estuda os fluxos internos ao sistema, ou seja, seleção, aquisição, catalogação, classificação, indexação,

armazenamento, recuperação e disponibilização, enquanto que a CI introduz um prisma relativo aos fluxos externos, partindo da criação da informação e fechando na assimilação pelo receptor, ou seja, há uma transcendência conceitual da CI em relação à biblioteconomia. A figura 01 apresenta o sistema de armazenamento e recuperação da informação, ainda sob a ótica do autor.

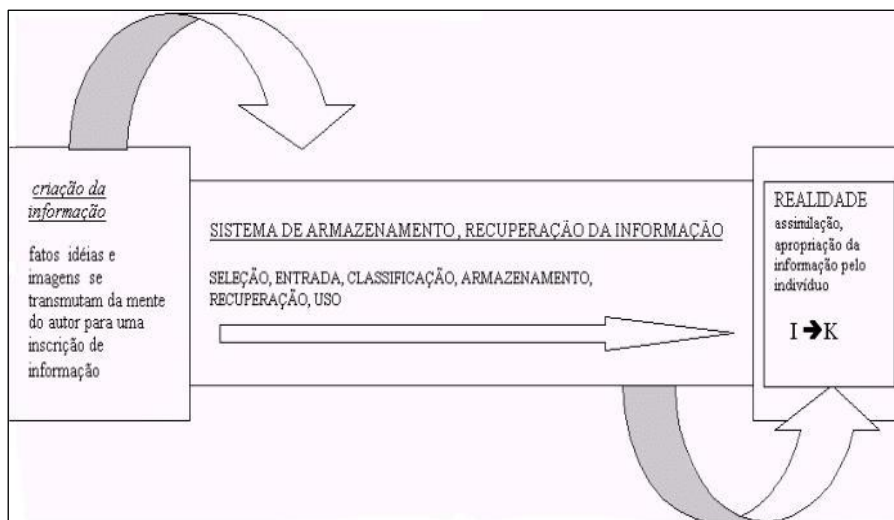


FIGURA 2: Sistema de armazenamento e recuperação da informação.
(Fonte: Barreto, 2006, pag.: 09)

Continuando nessa abordagem sobre a CI, a figura acima mostra a condição da informação em harmonizar o mundo, de modo organizador, referenciando o ser humano desde o seu nascimento, com sua identidade genética, durante sua existência mediante relação que tem com suas memórias, gerando perspectivas de futuro e estabelecendo

diretrizes para o seu progresso individual no espaço e no tempo (BARRETO, 2006).

Daí ser possível relacionar o fenômeno da informação como sendo uma adaptação de um processo de comunicação que se efetiva entre o emissor e o receptor de uma mensagem, o que pode ser percebido nas configurações que alinham a informação com a geração de conhecimento. A CI coloca que a informação está diretamente associada ao desenvolvimento do indivíduo e sua liberdade de decidir sua vida, sendo qualificada como um instrumento modificador do ser humano (BARRETO, 2006).

Não existe um consenso quanto à terminologia para informação e isso é consequência das dificuldades em se categorizar o enorme volume de informações geradas no dia-a-dia, além da possibilidade de uma mesma informação atender a diferentes interesses. A cada ano a humanidade produz cinco *exabites* (*1 bilhão de megabites*) de informação original. Apesar dos esforços da comunidade acadêmica da área de CI no objetivo de uma teoria única, a grande diversidade de aplicações de conceitos e termos tem resultado em significativo ruído comunicacional, afetando a transparência necessária ao processo de elaboração de um conceito uníssono (LE COADIC, 2003).

Já o autor Kaye (1995) afirma que a percepção da informação acontece de acordo com o objetivo ao qual se propõe. No contexto de uso e organização da informação, Hayes (1993) ressalta que o termo tem sido associado a outros, resultando em variações como a *informação científica*

e *tecnológica*, e que deixa claro o teor dos dados que envolve esta informação. Outro exemplo é a expressão *sistema de informação*, que focaliza os mecanismos de processamento, produção e distribuição da informação. O autor menciona ainda a *ciência da informação*, que se apresenta com múltiplas interpretações que incluem informação da ciência, ciência da informação e biblioteconomia, ciência da informação e computação.

Nessa busca de um padrão terminológico, conceituar informação tem se apresentado como árdua tarefa para os estudiosos em geral. De acordo com Fernández-Molina (1994), inúmeros conceitos têm sido propostos na tentativa de distinguir a informação de outros conceitos tais como dados, inteligência, mensagens, entendimentos, signos e conhecimento. Ele considera que, apesar da variedade de entendimentos, “é possível se estabelecer uma clara distinção entre dados, informação e conhecimento: os dados são informação potencial, que somente são percebidos por um receptor se forem convertidos em informação e esta passa a converter-se em conhecimento no momento em que produz uma modificação na estrutura de conhecimento do receptor”. (Fernández-Molina, 1994, p.328).

O autor Aldo Barreto apresenta, na perspectiva de relação informação-conhecimento, uma cronologia da ciência da informação, a saber:

→ Tempo de gerência da informação: 1945 a 1980;

→ Tempo da relação informação e conhecimento: 1980 a 1995;

→ Tempo do conhecimento interativo: 1995 aos dias atuais.

No primeiro período, ele afirma que durante o pós 2ª guerra o foco era ordenar, organizar e controlar uma explosão de informação que suplantava o conhecimento e as teorias existentes na época. Isso demandou a implementação de metodologias para nova formatação dos documentos, isto é, sua substituição por indicadores de conteúdo, como palavras-chave.

Já na segunda fase, por influência do Cognitivismo de Simon, Chomsky e Shannon, a condição da informação passou a se preocupar com a geração de conhecimento no ser humano a partir da informação, e como consequência dessa nova perspectiva, modificou-se a importância da gestão de estoques de informação, passando-se a observar mais a ação da informação na sociedade.

Na fase atual da CI, a internet, advento oriundo das tecnologias de informação e comunicação, modificou significativamente a qualificação de tempo e espaço nas relações entre emissores, estoques e receptores da informação. Trata-se de um único canal de informação, o digital. Agora o acesso é contínuo e simplificado e a relação direta, conforme a figura 3 procura apresentar abaixo.

FIGURA 3
Espaços de Informação

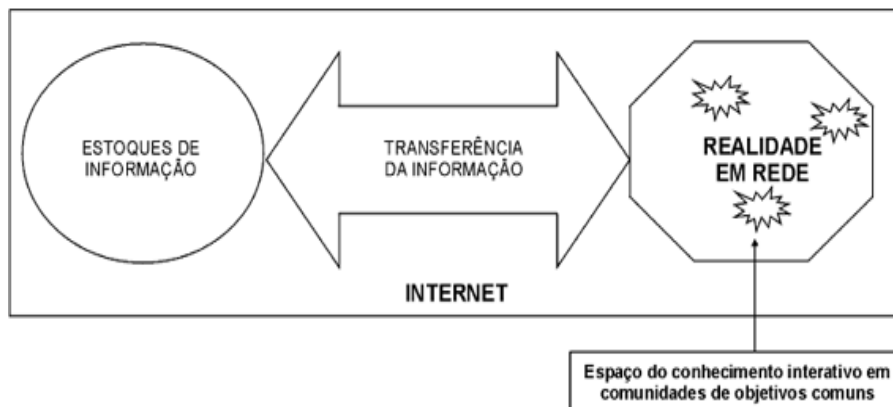


FIGURA 3: Espaços de informação (Fonte: Barreto, 2006, pag.: 14)

E assim, a informação é compartilhada em um processo de inteligência coletiva onde a visão colaborativa é determinada por objetivos e metas pré-estabelecidas, mediante processos estruturados a partir das teorias específicas, tais como as da administração.

3.1.1.- A interdisciplinaridade na Ciência da Informação

Ao se estudar a interdisciplinaridade, segundo Pinheiro (2002), especificamente no âmbito da epistemologia, outros conceitos relacionados irão emergir, tais como o campo e a área. A idéia de interação entre disciplinas envolve diferentes estudos em vários níveis humanos, o que demanda um

aprofundamento bastante plural nessa abordagem de se entender o que é interdisciplinaridade.

Japiassu (1976) menciona rapidamente aplicações orientadas a profissões, e, na Ciência da Informação, esse aspecto ganha força por conta de um aspecto inerente a essa área, ou seja, a capacidade da informação perpassar vários campos, sobretudo na sua condição de informação especializada.

3.2.- Memória

A memória surge como um processo de retenção de informações no qual experiências humanas são arquivadas e recuperadas quando desejado. É uma função cerebral superior relacionada ao processo de retenção de informações obtidas em experiências vividas (CARDOSO apud LE GOFF, 2008).

O termo memória tem sua origem etimológica no latim e significa a faculdade de reter e /ou readquirir idéias, imagens, expressões e conhecimentos adquiridos anteriormente reportando-se às lembranças, reminiscências. Esta afirmação chama a lume abordagens humanas, conforme Le Goff (2008), quando menciona que o estudo da memória abarca a psicologia, a psicofisiologia, a neurofisiologia e a biologia, além da psiquiatria quanto às perturbações de memória.

Ao longo de sua evolução, o homem, provocado pela curiosidade natural à nossa espécie humana, começa a criar

representações que permitam formar registros, surgindo assim a posteridade humana. A epigrafia, por exemplo, começa por representar fatos importantes como vitórias em batalhas, comemorações relativas à fartura em colheitas, ou mesmo o sucesso da caça apresentado no totemismo. Esses símbolos culminam em apresentar outras características humanas, a saber, o culto a seus mortos, que até hoje em dia mantém viva a necessidade epigráfica de registro (LE GOFF, 2008).

A noção de aprendizagem, importante na fase de aquisição da memória, desperta o interesse pelos diversos sistemas de educação trazendo ao indivíduo um padrão de comportamento onde tudo é absorvido e interpretado (LE GOFF, 2008). É importante mencionar o processo de hominização, quanto ao uso da memória, que se manifesta com o surgimento de duas aptidões mentais humanas, a saber, a abstração e a articulação, sendo a primeira a capacidade de, através da percepção, construir categorias de eventos que por sua vez geram associações de raciocínio, e a segunda, sendo a capacidade de articular esses vínculos mentais de modo a só racionalizar o que realmente interessa (MIRANDA, 2009).

Os dispositivos de registro tornam a memória dos fatos uma necessidade humana e facilitam o cotidiano prático do homem ao longo de sua evolução produtiva, tais como os registros financeiros feitos nas bolsas de mercadorias da Bélgica, berço do mercado de capitais (Burke, 2003), ou mesmo os registros históricos desenvolvidos em monastérios,

cuja função bibliotecária se faz presente e válida até hoje para as pesquisas históricas.

Com o passar do tempo, novos instrumentos foram desenvolvidos pelo homem com objetivo de armazenar informações importantes do seu cotidiano, surgindo assim novas aplicabilidades para a memória, como no caso da máquina fotográfica e a retenção de imagens como revolução da memória no conhecimento humano (BURKE, 2003).

Este tratamento evoluiu ao lado dos processos econômicos da sociedade, até que a memória se fez necessária às atividades mercantis, desde o registro de uma compra num formulário de pedidos, até a leitura eletrônica de um produto que acabou de sair do estoque de uma empresa, construindo assim um registro necessário à decisão de recompra em determinado período (BURKE, 2003). Outro exemplo disso são sistemas de informação como os S.C.M.s (*Supply Chain Management*) que se valem de bases de dados constantemente atualizadas para a tomada segura de decisões. Tais bancos podem ser considerados memórias, ou seja, informação armazenada e necessária ao desenvolvimento produtivo da organização (TURBAN, 2005).

3.2.1.- A aplicabilidade da memória nas organizações

A memória viveu uma evolução que nasceu da transmissão oral chegando até a seriação eletrônica, que permitiu a categorização e informações de forma seriada em

dispositivos computacionais. Em um contexto tecnológico, verifica-se um salto que se iniciou com as fichas, passando pela imprensa até o surgimento da memória eletrônica com a segunda guerra mundial, que apresentou as grandes máquinas de calcular, a partir da aritmética idealizada por Pascal no século XVII, que, quando comparada ao ábaco, apresentava o acréscimo da função de armazenamento, ou seja, possuía a faculdade da memória (LE GOFF, 2008).

Com o apoio da tecnologia cada vez mais presente, houve uma aceleração na evolução da história técnica e científica, o que, por sua vez, gerou um significativo impulso para o aperfeiçoamento da memória automática, presente nos dispositivos computacionais. A função de memória, nestes dispositivos, funciona da seguinte maneira, conforme mostra a figura 4, abaixo:

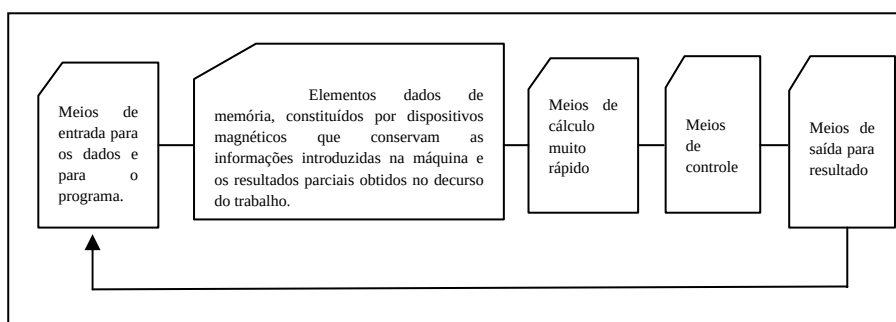


Figura 4: Funcionamento da memória automática nos computadores.
Fonte: Adaptado de (Burke, 2003)

Os meios de entrada para os dados e para o programa recebem os *inputs*, posteriormente considerados elementos dados de memória, estes por sua vez são constituídos por

dispositivos magnéticos que conservam as informações introduzidas na máquina e os resultados parciais obtidos no decurso do trabalho. Esse processamento é efetuado nos meios de cálculo muito rápido, e monitorado através dos meios de controle, até que a operação seja finalizada e os meios de saída apresentem o resultado, ou *outputs*, que, por conseguinte, poderão vir a ser novas entradas de dados, mediante a necessidade informacional apresentada (BURKE, 2003).

O autor Le Goff (2008) distingue as memórias fatoriais, que registram dados a serem tratados, e as gerais, que conservam temporariamente resultados intermediários, bem como certas constantes, ou ainda, memória de curto prazo e de longo prazo, conforme classificam alguns psicólogos.

Os recursos tecnológicos de memória se mostram necessários, uma vez que a memória humana é considerada instável e maleável, enquanto que a memória eletrônica se impõe pela grande estabilidade, algo comparável à memória representada pelo livro, porém, combinada com a acessibilidade instantânea que a tecnologia proporciona (LE GOFF, 2008).

Essa contextualização onde recursos técnicos e lógicos se colocam necessários ao ser humano para o tratamento da informação é bem claramente percebido no contexto organizacional pós revolução industrial, quando a quantidade de informações é maior do que a capacidade de registro presente nas empresas, que começam a demandar cada vez mais controle informacional frente a quantidade de

novas atividades incrementadas no processo produtivo, tais como o cadastro de funcionários para as ações de contratações e demissões, ou mesmo o registro de dados de produção para acompanhamento futuro através do confronto dessas informações com o objetivo de acompanhar o crescimento da organização mediante seus concorrentes, que, por sua vez, geram mais informações que precisam ser assimiladas (CHOO, 2003).

Podemos afirmar que, dentre tantos conceitos, informação é parte de um processo que objetiva ganho de conhecimento na busca da redução da incerteza, ao mesmo tempo em que confere um processo de comunicação, e que a produção, gestão e armazenamento da informação é parte de um contexto organizacional que se destaca pela atividade de um sistema aberto onde há interação e suporte de uma rede de sistemas integrados, onde a informação alimenta os canais de comunicação existentes na organização e ao seu redor (BRAGA, 2008).

Nas tomadas de decisões empresariais, a informação para negócios é usada para redução de incertezas, monitoração da concorrência, busca por ameaças e oportunidades e melhoria da competitividade. Embora a necessidade dessas informações sempre estivesse presente, com a globalização da economia sua importância tornou-se mais contundente, já que sem as barreiras de entrada das fronteiras geográficas, empresas de outras culturas passam a ser novos competidores dantes não considerados (BARRETO, 1991).

Com a internacionalização dos negócios, a competitividade entre empresas e países pode estar vinculada à qualidade da ferramenta de sistema de informação de que se dispõe em relação a concorrentes (Barreto, 1991). E com o advento das fontes eletrônicas de dados, surge uma vantagem através da facilidade de se obterem dados atualizados, como também oferecerem ao usuário maior flexibilidade na busca e na manipulação dos dados. Mas podem, principalmente, facilitar o acesso à informação, na medida em que o seu local de armazenamento se torna irrelevante quando ela é disponibilizada por meio de redes. (CÉNDON, 2002).

As organizações se valem de maneira direta desses recursos para buscar otimizar seus processos de comunicação e tratamento da informação, no desenvolvimento de suas atividades de monitoramento, registro, tratamento e recuperação de dados, chamados de memória organizacional, com vistas ao aperfeiçoamento de seus fluxos, efetividade e eficiência de suas decisões e consequente êxito nos resultados estrategicamente planejados pela empresa. (WIIG, *et al*, 1997).

3.2.2 Memória Organizacional

O termo Memória Organizacional ou Sistema de Memória Organizacional, segundo Khun e Abecker (1997), é um sistema informático que permite a captura de diversos

recursos de conhecimento presentes e acumulados na organização, sendo estes, importantes condicionantes à eficácia e a eficiência dos processos de trabalho com base no conhecimento humano e da organização, conforme se visualiza na figura 5, abaixo.

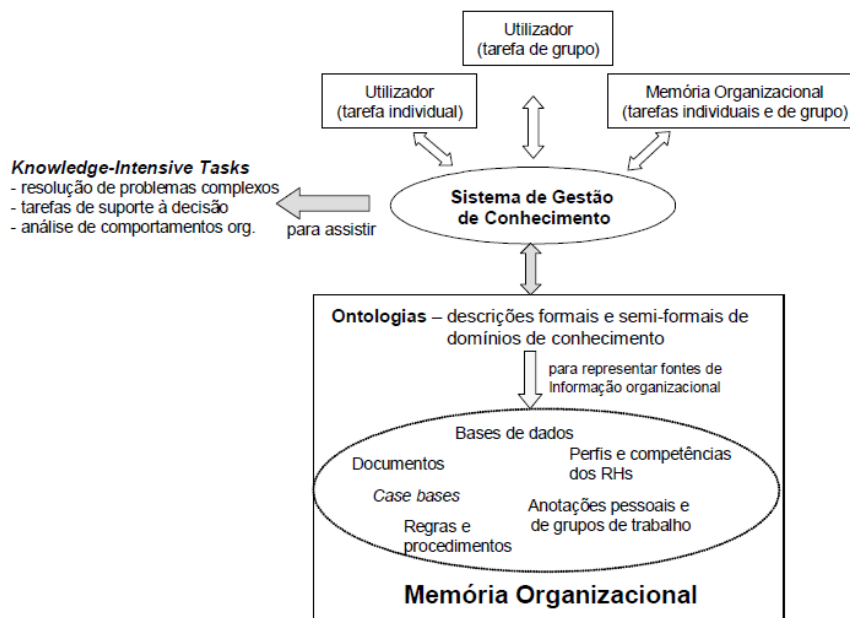


Figura 5 – Visão geral de uma memória organizacional (VASCONCELOS; ROCHA; KIMBLE, 1996)

A visão geral busca tornar clara a percepção de que a memória organizacional envolverá todo um contexto de usuários que desenvolvem ações individuais e em grupo, se apoiando em sistemas de gestão do conhecimento, com representações ontológicas diversas, que servirão de apoio a

resolução de problemas, a tarefas de suporte à decisão, bem como a análises de comportamento organizacional.

Em seus estudos, Macintosh (1998), identificou, a partir da observação de alguns entraves ao desempenho e produtividade de empresas baseadas em conhecimento não identificado, algumas razões para a construção de um sistema de memória organizacional como recurso de gestão, como se lê no quadro 1:

Sem Memória Organizacional	Com Memória Organizacional
• Perda de tempo na busca pela informação necessária; • O expertise prático essencial está presente na cabeça de poucas pessoas; • Muita informação valiosa espalhada em grandes conjuntos de dados e documentos; • Existe retrabalho na repetição de erros que não foram registrados em experiências anteriores; • Queda de qualidade nos produtos/serviços devido à ineficiência de fluxos de informação entre diversas áreas estratégicas na organização.	• Evita-se a perda de conhecimento corporativo (capital intelectual), quando uma pessoa-chave sai da organização; • Explora-se com assertividade a experiência acumulada em erros cometidos no passado, com vistas a reduzir e/ou evitar a repetição dos mesmos; • Aprimoram-se os fluxos da informação na organização; • Integra-se o expertise prático essencial a partir de várias áreas estratégicas da organização; • Melhora-se o processo de aprendizagem organizacional e individual.

Quadro 1 – Comparativo da Existência e Inexistência da MO numa Organização

Segundo Khun e Abecker (1997), existem algumas condições para a implementação de um sistema de MO,

observadas em diferentes tipos de estrutura e objetivadas em reduzir o impacto dos fatores organizacionais limitantes citados no quadro. São elas: a filtragem e apresentação das informações relevantes, a preservação e integração de diferentes tipos de informação e, por fim, a recuperação e distribuição dessa informação:

a) Filtragem e Apresentação das Informações Relevantes

A organização dispõe de diversas fontes de informação, tais como e-mails, documentos eletrônicos e impressos, bases de dados que geram relatórios de sistemas de gerenciamento, documentos pessoais dos colaboradores, entre outros suportes, e um dos papéis-chaves da MO é permitir que isso esteja devidamente armazenado com vistas à recuperação quando necessário, ou seja, ela se objetiva na prevenção de perda dessas informações. (Khun; Abecker, 1997).

Uma estratégia de recolhimento do que é relevante ao conhecimento organizacional deve ser definida e implementada com base em critérios que comprovem que determinada informação é valiosa enquanto recurso de conhecimento, inclusive, àquelas informações que estão na forma de aprendizado, por vezes, não formalizadas devidamente, também devem ser consideradas relevantes. (WIIG, *et al*, 1997).

b) Preservação e Integração de Diferentes Tipos de Informação

A preservação e integração de informações, que representam conhecimento organizacional relevante, de diferentes fontes, é primordial e diz respeito a outro papel chave da MO, uma vez que esse conhecimento precisa ser classificado e integrado de maneira efetiva para que sua utilização promova soluções concretas a problemas reais dentro da organização.

É importante também que essa classificação, quando focada na acessibilidade da informação leve em conta as características infraestruturais dos sistemas de informação existentes na organização, que, por sua vez, retratam traços da cultura organizacional existente. Dessa forma a MO precisa estar adaptada aos fluxos e arquitetura da informação para ser bem aceita pelos usuários que a requisitam (CONCKLIM, 1996).

c) Recuperação e Distribuição da Informação

A MO precisa garantir uma interface de acesso atrativa, de simples usabilidade e mecanismos de consulta inteligentes a ponto de auxiliar o usuário com sugestões de assuntos correlatos a chave de busca, promovendo um apoio real ao processo da pesquisa que está sendo realizado, e que visa, de certo, subsidiar um determinado processo decisório.

A MO pode prover os usuários com novos conhecimentos, além do que foi foco original de sua busca, apresentando fontes de informação relacionadas que agreguem valor e que possam gerar vínculos interessantes para e com outros usuários. Esse sistema pode, inclusive, implementar grupos de discussão e definir perfis de acesso para cada tipo de usuário, por exemplo.

3.3 Modelos de Memória Organizacional

Como foi dito anteriormente, uma definição específica para Memória Organizacional ainda não é corroborada de maneira clara, o que pode ser percebido na observação de alguns de seus modelos, no caso deste trabalho, cujo o objeto de estudo é uma organização voltada a processos, serão apresentados a seguir dois modelos que se baseiam, consequentemente nessa linha organizacional.

Os modelos de Wash e Ungson (1991) apresentam a MO como fundamento de processos cognitivos, enquanto que o modelo de Stein (1995) traz uma abordagem processual mais sistêmica.

3.3.1 Modelo de Walsh e Ungson

Segundo esses autores a MO está lastreada em três pilares, a saber:

- Aquisição da informação;
- Retenção da informação;
- Recuperação da informação.

Esse modelo denota a aquisição da informação como sendo originada de um processo cognitivo, ou seja, essa aquisição se dará a partir de atividades cognitivas de cada indivíduo presente na organização, ora para interpretação de problemas, ora para solucioná-los e a efetividade dessas interpretações no contexto organizacional ocorrerá a partir de um processo de compartilhamento, o que proporcionará ao sistema de interpretação organizacional um nível além do individual (ALMEIDA, 2006).

Abaixo, podemos verificar a estrutura de uma MO segundo Wash e Ungson:

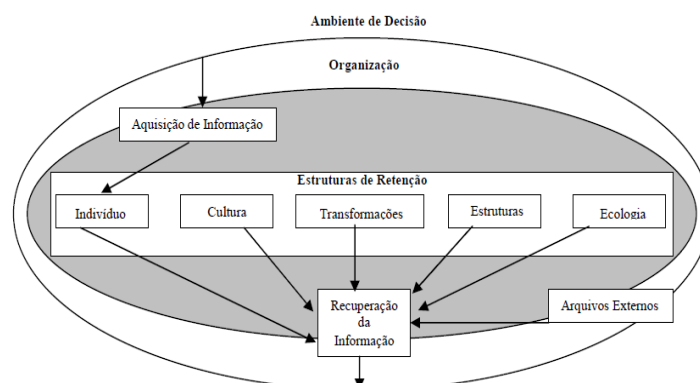


Figura 6 – Estrutura da memória organizacional (Walsh e Ungson, 1991, p. 64)

No prisma da aquisição da informação, os autores apontam a relevância da origem e da utilidade real no processo de tomada de decisão, ou seja, a base da MO está nas informações armazenadas e nos problemas que foram resolvidos a partir da recuperação das mesmas ao longo da história da organização (ALMEIDA, 2006).

Já no aspecto da retenção, se apresentam como locais de armazenamento, os indivíduos, a cultura, as transformações, as estruturas e a ecologia, como podemos entender no quadro a seguir:

Local de Armazenamento	Descrição
Indivíduos	Detentores do conhecimento tácito e responsáveis por guardar a informação por meio de seus mapas mentais, de suas experiências e valores;
Cultura	Forma de pensar, aprender e perceber os problemas da organização, que será transmitida aos seus membros incorporando vivências passadas que representam utilidade no futuro. Essas informações são armazenadas através da linguagem, experiências compartilhadas, símbolos, sagas, histórias e boatos;
Transformações	As organizações passam por transformação ao longo de sua existência e essas mudanças comportam informações que se definem em novos arranjos processuais, como práticas logísticas, por exemplo, onde se observam entradas e saídas com a informação inicial transformada. (Entrada de um novo produto e um produto final, ou ainda, registro de um funcionário novo e a busca de informações sobre esse mesmo funcionário tempos depois);
Estruturas	A estruturação organizacional demarca limites de comportamento aos indivíduos e sua relação com o ambiente, o que define seus papéis e os transforma numa base de dados onde várias informações da organização ficam armazenadas;

Ecologia	Seria a estrutura física da organização, onde se encontra uma quantidade significativa de informações.
Arquivos Externos	É importante que se mencione que existem repositórios externos a organização, onde também encontram-se informações sobre o passado da mesma. Informações estas monitoradas por outras instituições, que, por sua vez podem recuperá-las no futuro.

Quadro 2 – Locais de Armazenamento da Informação no Modelo de Wash e Ungson

O quadro mostra que os cinco primeiros locais de armazenamento são internos, enquanto que o último representa um contexto externo da organização.

O terceiro pilar mencionado é o da recuperação que assume duas faces, a saber, a recuperação automática e a controlada, onde a primeira, no que tange aos indivíduos, mostra casos onde às informações relativas a decisões atuais são retiradas por meio de ações intuitivas, habituais e/ou rotineiras, enquanto que na segunda, os indivíduos recuperam a informação a partir de decisões coletivas passadas com a possibilidade de auxiliar outros indivíduos dentro da organização com ou sem suporte tecnológico.

A recuperação automática, no ambiente organizacional, acontece no momento em que os comportamentos presentes se baseiam em ações anteriores, assim, codificados em transformações, estrutura, cultura e ecologia. Já na recuperação controlada, as várias memórias

individuais proporcionam maior abrangência (ALMEIDA, 2006).

3.3.2 Modelo de Stein

No modelo de Stein (1995), a MO é considerada sobre vários prismas, tais como os sistemas de informação, a gestão da economia, a teoria dos sistemas, a teoria política, o comportamento organizacional e as tomadas de decisões, sem esquecer da teoria da comunicação.

É ponto focal desse modelo, tal qual o anterior, a retenção e recuperação das informações através de seus indivíduos, já que a perda de conhecimento gera perda de competitividade e conseqüente queda da organização no ambiente onde está inserida, ou seja, segundo o autor, a MO em formato de processo organizacional gera fortalecimento organizacional (STEIN, 1995).

Ele aponta que os gestores podem fazer uso da MO para resolução de problemas relativos preservação e utilização de conhecimento organizacional, além de se apoiarem, nesse contexto, na TI (Tecnologia da Informação). A MO poderá ser medida por meio da eficiência que produz às organizações, ou seja, a variação de níveis de eficácia organizacional estará diretamente relacionada com a existência de um sistema de memória organizacional, que, por sua vez se define como um processo baseado efetivamente em conhecimento (STEIN, 1995).

Abaixo são descritas as etapas do modelo de Stein na figura 7.

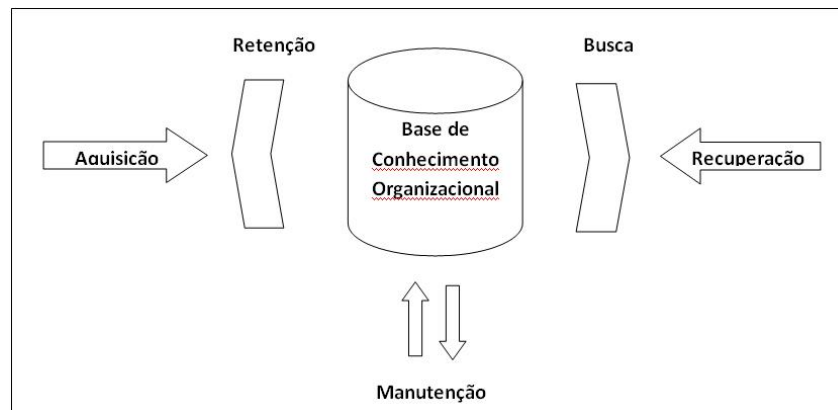


Figura 7 – Processo de memória organizacional (Stein, 1995, p. 26)

O processo de MO não é visto apenas como processo cognitivo, a figura mostra a aquisição como sendo uma ação vinculada ao processo organizacional, e nesse sentido a MO se mostra fundamental a aprendizagem organizacional, da mesma forma que a aprendizagem é condição fundamental para que exista memória. Com isso, pode-se afirmar que uma organização possui aprendizado a partir do momento em que o aprendizado individual é disseminado no contexto da organização (STEIN, 1995).

Já a retenção, conforme Stein (1995), é vista como o processo que mostra uma das características mais importantes da MO, ou seja, para reter conhecimento organizacional, são propostos vários mecanismos no contexto individual e organizacional, para que possam ser apropriados

a diversos tipos de conhecimento, assim temos três que podemos destacar:

- a) Esquemas: São estruturas cognitivas individuais que viabilizam organização e processamento da informação de maneira mais eficiente, como uma categorização que possibilita aos indivíduos uma melhor organização, retenção e recuperação de conhecimento a partir das atividades que eles desenvolvem na organização;
- b) Scripts: São as rotinas de atividades executadas pelos indivíduos dentro da organização (procedimentos de operação, rituais, cerimônias). Esses scripts tangenciam os scripts individuais dirigidos por processos de comunicação. Vale salientar que o monitoramento dessas rotinas organizacionais e individuais promovem melhoria na eficácia da organização;
- c) Sistemas: Elementos correlacionados que se interligam de maneira direta e indireta. Os conhecimentos que são gerados estão guardados no contexto social das organizações em suas estruturas físicas e em sistemas de informações.

Com a finalidade de facilitar a retenção do conhecimento nas organizações, temos os sistemas de informação distribuídos, os sistemas de inteligência artificial, além de outros registros, tais como bases de dados, documentos físicos e eletrônicos. Esses registros permitem

codificação e preservação, o que se configura em uma grande vantagem em seu uso, sobretudo pelo fato de que se observa como desvantagem o contexto informacional estático no caso das organizações. Nesse caso, vale ressaltar, a TI é um importante recurso para suportar as limitações desses registros, no que se refere ao seu aproveitamento compartilhado ao longo do tempo e do espaço.

Em continuação ao que se observa no modelo de Stein (1995), a manutenção mostra de que maneira a MO é mantida para que a mesma possa se tornar de fato um facilitador para as organizações, visto que o conhecimento organizacional pode se perder a qualquer tempo, seja por meio de dados físicos, por uma grande *turnover* de pessoas ou ainda pela dificuldade de integração entre suportes tecnológicos.

Na recuperação, ocorre exatamente o que é proposto pela MO, a saber, a possibilidade de se utilizar conhecimento armazenado como fonte de informação para a tomada de decisão e resolução de problemas. Até por que, o fato de uma organização reter conhecimento, não é garantia de seu uso e a falta de aproveitamento dessas informações incorre em desvantagem competitiva.

Segundo o autor, uma forma interessante de medir a qualidade da recuperação da informação enquanto instrumento de eficiência aos processos organizacionais, é verificar com que frequência essa recuperação ocorre (STEIN, 1995).

3.3.3 Análise Comparativa entre os Modelos

Enquanto o modelo de Walsh e Ungson se mostra mais adequado às organizações cuja gestão da informação esteja melhor evoluída, pois o mesmo considera um universo de variáveis maior, ou seja, exige mais capacidade de acesso informacional do gestor da informação, o modelo de Stein, pode se dizer, coloca-se como adequado a uma observação mais simplificada do processo de registro, guarda e recuperação da informação na organização, por assim dizer, esta memória ainda está em processo de adequação e estruturação (ALMEIDA, 2006).

No caso da presente pesquisa, mediante as características organizacionais do objeto de estudo, foi escolhido o modelo de Stein, visto que o mesmo será adequado ao entendimento mais imediato do processo de memória organizacional existente, seu uso e contribuições para a gestão da informação, quando esta faz uso de um processo de inteligência competitiva.

3.4 Gestão da Informação

Segundo Choo (1998), foi em seguida a segunda guerra mundial, que a relação entre organização e ambiente passou a ser estudada mais detidamente, a ponto de serem identificadas, na teoria geral das organizações, três formas de se analisar tal relação: o ambiente externo como fonte de

informação, como fonte de recursos ou como fonte de variação para a organização (ALDRICH; MINDLIN, 1978). Dentro dos interesses desta pesquisa apenas a primeira forma será observada nesta seção.

Isso quer dizer que as mudanças, eventos e tendências que acontecem no ambiente externo criam continuamente sinais e mensagens detectados pelas organizações, que, por sua vez as recebem como informações que promovem adaptação às novas condições.

A informação vista como recurso da organização, precisa ser avaliada de alguma forma para que se determine sua qualidade e posterior possibilidade de gerenciamento. Segundo os autores Lesca e Almeida (1994), a informação organizacional ganha aplicabilidade em vários e distintos contextos, conforme se vê no quadro 3.

APLICAÇÃO DA INFORMAÇÃO	SIGNIFICADO
Fator de apoio à decisão	Permite a redução da incerteza na tomada de decisão e a realização de escolhas com o menor risco e no momento certo.
Fator de produção	Possibilita a criação e introdução no mercado de produtos ou serviços de maior valor adicionado.
Fator de sinergia	A qualidade do fluxo informacional existente proporciona o intercâmbio de idéias e informações entre as unidades organizacionais.
Fator determinante de comportamento	Exerce influência sobre o comportamento dos indivíduos e dos grupos dentro e fora da organização.

Quadro 3 – Contextos de aplicação da informação organizacional
Fonte: adaptado de Lesca e Almeida (1994).

Os autores McGee e Prusak (1994) observaram que a informação se mostra como mais ativo da organização (em soma a seres humanos, capital, propriedades e bens materiais) e que a sua gestão impõe desafios particulares. Tal peculiaridade da informação organizacional está relacionada às leis que definem o comportamento da informação como bem econômico, elaboradas por Moody e Walsh (1999), e que são apresentadas pelo quadro 4.

LEIS DA INFORMAÇÃO	SIGNIFICADO
A informação é (infinitamente) compartilhável.	A informação pode ser compartilhada infinitamente e usada simultaneamente por diversas pessoas, sem que seja consumida nesse processo.
O valor da informação aumenta com o uso.	Quanto mais a informação é utilizada, maior é o valor a ela associado.
A informação é perecível.	A informação perde parte do seu valor potencial à medida que o tempo passa.
O valor da informação aumenta com a precisão.	Quanto mais precisa for uma informação, mais útil ela é e, portanto, mais valiosa se torna.
O valor da informação aumenta quando há combinação de informações.	Quanto mais integrada estiver a informação, maior seu valor potencial dentro da organização porque a integração permite uma visão sistêmica dos processos.
Mais informação não é necessariamente melhor.	A informação em quantidade excessiva reduz seu valor porque torna difícil o seu processamento, compromete a sua relevância e a qualidade de sua apresentação.

A informação se multiplica.	Com o uso, a informação é dotada da propriedade de multiplicação por operações de síntese, análise e combinação.
-----------------------------	--

Quadro 4 – Leis da informação enquanto bem econômico
 Fonte: adaptado de Moody e Walsh (1999).

Citando novamente o autor Choo (1998), uma parte significativa das informações que as organizações recebem se apresentam misturadas, imprecisas e representam mais um potencial de ação do que propriamente uma receita, ou seja, para que a informação seja considerada estratégica, é necessário que ela precisa ser convertida em conhecimento, aí sim servirá de guia para as ações. Essa conversão traduz-se como o objetivo central da gestão da informação.

Por isso, para se empreenderem considerações a respeito de gestão da informação, se faz necessário o entendimento do significado da informação no contexto organizacional, a partir da compreensão de sua função de promotora da construção e da explicitação do conhecimento construído ao longo do tempo, conforme pondera Valentim (2008). Trata-se de um mecanismo dual, fundamento para que haja conhecimento sendo construído na organização.

O autor Feraud (2004), corroborando com Choo (1998), faz uma abordagem histórica e salienta que na era industrial, houve uma expansão econômica que trouxe maior complexidade para as empresas, em paralelo a uma explosão informacional, que caracterizou uma nova demanda latente, ou seja, o registro e a transmissão da informação.

As organizações passam a produzir além de produtos tangíveis, os intangíveis, pois existe uma necessidade de supervisionar e estocar a informação, com fins a garantir o acesso a essas informações pelas pessoas certas nos momentos certos. O processamento das informações começa a ganhar ferramentas, tais como o cartão perfurado, e com o tempo, os primeiros computadores, que marcariam o início da moderna era da informação, e conseqüentemente, da moderna gestão da informação calcada no desenvolvimento de sistemas de informação com metodologias de aplicações associadas ao uso da tecnologia (TI – Tecnologia da Informação). Mais tarde novos avanços proporcionam a conectividade em rede, e as fronteiras espaciais e temporais desaparecem paulatinamente (FERAUD, 2004).

Segundo Céndon (2002), o subconjunto da CI que reuni as informações usadas pelos gestores com vistas a reduzir incertezas, tem sido denominado de “informação para negócios”, englobando, por exemplo, **informações mercadológicas** (análises de mercado, padrões de consumo e gastos de consumidores, estudos de seus comportamento e estilos de vida, pesquisas de opinião, informação sobre investimentos e medidas de audiência de canais de comunicação, como rádio, televisão e redes sociais); **informações financeiras** (desempenho financeiro de empresas e países, informações para investimento, taxas de câmbio, custo de crédito etc.); **informações estatísticas** (recenseamentos, índices econômicos ou estatísticas sobre setores da economia); **informações sobre empresas e produtos** (governança, histórico de uma empresa,

informações sobre fusões e aquisições); **informações jurídicas** (leis e regulamentação de impostos e taxas) e outras informações que traduzam análises sobre tendências nos cenários político-social, econômico e financeiro, onde estiverem as organizações empresariais.

3.4.1 Contribuições das diversas áreas no processo de Gestão da Informação

3.4.1.1 Gestão da Informação na Visão Administrativa

A gestão da informação definir-se-á a partir da aplicação de princípios administrativos concernentes a 4 fatores, sendo eles a aquisição, a organização-controle, a disseminação e o uso, com o objetivo de tornar operacionais e efetivas quaisquer tipos de organizações (WILSON, 1997).

O ciclo dessa gestão é iniciado a partir da detecção de necessidades de informação, seja através de problemas em busca de solução, seja através de assuntos que carecem de análise, dentro ou fora da organização. Isso ocorre dentro de um processo que tem ponto de partida na busca da solução do problema, na necessidade de se obterem informações sobre alguma coisa relativa ao mesmo, passando pela identificação de quem será o gerador do tipo específico de informação demandada, ou seja, as fontes e o acesso à informação, sua aquisição, registro, representação e recuperação, análise e disseminação que terá como

consequência a ampliação do conhecimento individual e coletivo (DUARTE, SANTOS et al, 2011).

Mediante as observações de Rezende e Abreu (2000), a gestão de dados e informações dentro de uma organização permite o controle de acessibilidade de acordo com a hierarquia dos usuários que demandem seu uso. Já Davenport (1998) apresenta uma metodologia que contempla 4 fases, a saber, a determinação das exigências informacionais, a obtenção da informação, distribuição da informação, e, finalmente, o seu uso efetivo.

O autor supracitado continua afirmando que o processo estruturado de coleta, tratamento e contextualização de dados, para transformá-los em bens úteis e referentes as necessidades estratégicas da empresa, aliado ao eficiente trabalho de distribuição da informação garante, além da sobrevivência da organização, sua capacidade de ver com clareza competências essenciais (DAVENPORT, 1998).

Dentro de uma perspectiva administrativa, a gestão da informação se define nas atividades de planejar, elaborar normas e modelos, selecionar, organizar, coordenar, processar, comunicar, disseminar e avaliar informações formais e informais (Duarte, Santos, et al, 2011), ou seja, conhecimento explícito.

3.4.1.2 Gestão da Informação na Visão Tecnológica

Segundo Macgee e Prusak (1994), a gestão da informação é uma arma estratégica para a competitividade

global, pois os indivíduos que dominam as novas tecnologias de informação terminam por gerar melhores resultados, e isso, em soma ao alto grau de informatização de processos e a descentralização de acesso a informação, e traz mais velocidade ao desenvolvimento de negócios, as pessoas, cada vez mais, tem maior poder de decisão.

Os autores citados ainda reforçam, afirmando que a tecnologia da informação exerce uma função fundamental nos negócios das organizações, pois lhes proporcionam vantagem competitiva num mercado bastante concorrencial e oscilante (MACGEE E PRUSAK, 1994).

Já Alvarenga Neto (2005) aponta que a definição de gestão da informação, ou gestão de recursos informacionais pode ser apresentada a partir de uma sobreposição da perspectiva da TI, onde a gestão da informação é vista como um prolongamento dos estudos de sistemas da informação, ou seja, o foco se encontra prioritariamente na produção computacional.

Conforme a abordagem de Marchiori (2002), é com essa nova perspectiva de valor que a gestão da informação, auxiliada pelas ferramentas tecnológicas fomentam a viabilidade informacional, pois a TI funciona como suporte onde a gestão é tida como um recurso a ser otimizado através de diferentes sistemas informacionais, especialmente os empresariais.

3.4.1.3 Gestão da Informação na Visão da Ciência da Informação

O papel da Ciência da Informação é extremamente importante em relação a GI, pois essa ciência é responsável pelo estudo e pesquisa no campo informacional, desenvolvendo bases que transladam o tratamento da informação, sua recuperação e sua disseminação. Na perspectiva da CI, são listados modelos de gestão da informação, que serão aprofundados neste trabalho, sendo eles, a Gerência da Informação, Planejamento da Informação, Coordenação da Informação, Profissionais da Informação e Controle da Informação.

A observação das necessidades informacionais do ser humano, da forma de buscar e acessar a informação, como avaliar a relevância da mesma, como organizá-la para convertê-la em conhecimento, aprendendo a aprender continuamente, de fato, todo esse contexto é papel da ciência da informação (BEUREN, 2000).

A gestão da informação é sistematizada, segundo Beuren (2000), em etapas, respectivamente, identificação de necessidades e requisitos de informação, tratamento e apresentação da informação, desenvolvimento de produtos e serviços de informação, distribuição e disseminação de informação, e, finalmente, análise e uso da informação. O ponto de partida das etapas encadeadas pelo autor está na percepção de que a informação proporciona significado e compreensão, traz habilidade àqueles que estão aprendendo,

dando sentido às situações, salientando, todavia, a individualidade desses significados de acordo com o contexto e com o usuário.

A transmissão da informação, conforme declara Robredo (2003), deverá ser feita, mediante a apreciação do sistema ao qual a mesma está associada, e isso também, naturalmente, gera interferência em sua interpretação. Justamente a GI viabiliza a comunicação entre diferentes contextos organizacionais, ou seja, entre sistemas diferentes.

O autor Ponjuán Dante (1998), apresenta um conceito clássico para GI, segundo ele, trata-se de toda a relação com a obtenção da informação adequada, da forma correta, para a pessoa indicada, a um custo adequado, no tempo oportuno e no lugar adequado, tudo isso para que se possa tomar a decisão correta.

Quando se fala em modelos de CI e de GI, se pensam em paradigmas, desde de os ecológicos, aos geográficos, passando pelos morfológicos, antropológicos, evolucionistas e sistêmicos, entre outros (DODEBEI, 2002). O autor Clarke (1972) complementa mencionando que a existência de um modelo, pressupõe uma teoria de base, e ele lista dois modelos, a saber, o físico-concreto e o mental-lógico.

3.5 Inteligência Competitiva

O aumento crescente da competitividade onde estão inseridas as organizações, vem demandando cada vez mais a

área de inteligência competitiva, uma vez que o ambiente empresarial pede que as organizações estejam alertas a tudo que ocorre dentro e fora de seu universo de ação, e para tanto, o monitoramento dos atores que compõem esse cenário é condição indispensável (GOMES e BRAGA, 2006).

A Inteligência Competitiva ou Inteligência Empresarial é o processo pelo qual a organização consegue identificar com clareza ameaças e oportunidades que o ambiente apresenta tanto do ponto de vista da própria organização (ambiente interno), quanto do ponto de vista da concorrência (ambiente externo), isso proporciona a obtenção do conhecimento contínuo acerca das forças e fraquezas presentes nestes ambientes, compostos por variáveis de natureza social, política, econômica e tecnológica, permitindo assim o desenvolvimento de um planejamento sempre adequado a qualquer nova perspectiva que seja identificada pela organização (GOMES e BRAGA, 2006).

Segundo Lodi (2006), o principal papel a ser desempenhado pela IC, abreviada neste trabalho por I.C., será dar suporte à construção e revisão continuada de cenários priorizados pelo planejamento. Isso será possível através da identificação e análise de sinais que denunciam previamente a possibilidade de determinados eventos ocorrerem, eventos estes diretamente implicantes ao posicionamento competitivo da organização.

O planejamento de cenários permite aos gestores da informação e formuladores de estratégias, levantarem e considerarem um conjunto de possibilidades gerenciável

sobre os ambientes de negócios que poderão ser enfrentados pelas organizações, construindo assim uma linguagem compartilhada sobre o futuro (LODI, 2006).

Para Kahaner (1996), IC é uma programação sistemática de coleta e estudo de informações a respeito de atividades concorrenciais e tendências gerais e futuras dos negócios envolvendo a organização para que a mesma atinja as metas propostas. O autor ainda afirma que a inteligência será uma coleção de informações devidamente filtradas, destiladas e analisadas.

Já Tarapanoff (2006) comenta que o sistema de inteligência, cuja denominação também poderia ser sistema de conhecimento, propicia à organização, estruturar uma coleta de informações com posterior tratamento e análise, visando a criação de uma nova informação com forte valor agregado que, por conseguinte, trará a empresa uma verdadeira inteligência para decisões estratégicas.

Conforme Pinheiro (2006), as primeiras manifestações da IC ocorreram entre as décadas de sessenta e setenta do século vinte, nos Estados Unidos. Esta área é considerada como disciplina em Ciência da Informação nos anos 90, sendo mencionada em artigo apenas em 2002 por Bergeron e Hiller, como publicação no ARIST (Annual Review for Information Science and Technology).

É provável que um dos marcos conceituais da área de IC se deu com o livro de Michael Porter em 1980, quando abordou o assunto de estratégia competitiva, onde descreveu um modelo de análise de indústrias e seus competidores.

Com o surgimento da SCIP – Society of Competitive Intelligence Professionals, em 1986, a IC adquiriu um caráter consolidado, enquanto área de estudo e ferramenta organizacional (PINHEIRO, 2006).

A figura 8, logo abaixo, apresenta o ambiente de negócios com seus atores e variáveis envolvidas.



Figura 8 – Ambiente de Negócios (Adaptado de Gomes e Braga, 2006)

As variáveis políticas estão compostas pelas estruturas de poder e processo decisório, pela organização e formas de representação, bem como por programas partidários, opinião pública, grau de ativismo político, enquanto que as variáveis econômicas denotam elementos como crescimento econômico, inflação, emprego e renda, investimentos e poupança, taxas de juros e câmbio, comércio internacional e política fiscal. Ambas afetam diretamente as variáveis sociais que englobam desde a demografia na expressão

economicamente ativa da população, até a concentração de renda, cultura e ideologia, bem como a organização social e cidadania. No contexto legal são considerados os marcos gerais das atividades de negócios, desde a tributação até a defesa da concorrência e do consumidor. Por fim a tecnologia presente no ambiente aponta o direcionamento da inovação, os ritmos de mudança tecnológica, os incentivos a P&D, registros de patentes e resultados da academia (LODI, 2006).

3.5.1 O Processo de Inteligência Competitiva

Os autores Marcial e Costa (2001) identificam etapas de planejamento no processo de IC, a saber, coleta ética de dados e informações formais e informais em todos os ambientes da organização, análise integrada e filtrada e, finalmente, disseminação dessas informações e dados.

Ademais, os cenários prospectivos, definidos como tendências de ação de competidores frente à organização, se apresentam como um dos instrumentos de avaliação componentes ao processo de produção de IC, o que permite afirmar que a obtenção de apoio dos decisores, devidamente cientes da metodologia e finalidade do processo de IC, é fundamental (MARCIAL E COSTA, 2001).

Partindo de um entendimento cíclico do processo de IC, Miller (2000) e Cardoso Junior (2003) identificam, cada

um, quatro fases da inteligência, conforme mostra o quadro que compara a visão destes autores, a seguir.

Fases	Ciclo da I.C. (Miller, 2000)	Ciclo de Produção de Inteligência (Cardoso Junior , 2003)
FASE 1	Identificação dos responsáveis pelas principais decisões e suas necessidades em matérias de inteligência	Identificação dos usuários e determinação de suas necessidades – planejamento do processo na sua totalidade;
FASE 2	Coleta de informações;	Reunião das Informações;
FASE 3	Análise da informação para transformá-la em inteligência; e	Processamento do material reunido; e
FASE 4	Disseminação da inteligência entre os tomadores de decisão.	Disseminação das inteligências para os usuários.

Quadro 5 – Quadro Comparativo das Fases da Inteligência Competitiva, Adaptado de Marcial e Costa (2001)

O Ciclo da IC, concebido por Miller (2000), demonstra que existe a necessidade de se identificar a cúpula decisória da organização, pois nela estarão os responsáveis pelo planejamento estratégico, e nesse encontro é importante serem listadas as necessidades de informação.

A coleta que se seguirá após essa primeira etapa é direcionada pelas necessidades informacionais supracitadas, e apresenta uma característica estratégica de seleção das fontes, categorizando-as por nível de confiabilidade e relevância. Dando continuidade ao ciclo, será feita uma

triagem analítica das informações coletadas para que estas possam se transformar em produtos de inteligência, e, por fim, efetivamente disseminadas, o que se constitui na última fase da IC, entre os tomadores de decisão (MILLER, 2000).

A validade de um trabalho de inteligência estratégica empresarial está dependente, também, do que não produzir, ou seja, é primordial saber o que se quer, enquanto informação, para se identificar as fontes mais adequadas (CARDOSO JUNIOR, 2003).

Ainda de acordo com Cardoso Junior (2003), o modelo de inteligência empresarial estratégica possuirá quatro funções básicas que se seguem, pesquisa, análise, rede e controle, que denotam os suportes destinados a conceber questões estratégicas direcionadas a exploração do ambiente de negócios, para encontrar respostas que contribuam com o tipo de processamento efetuado, e, finalmente, difundir o conhecimento produzido desse processo, caracterizado em unidades que se definem como a coleta. Esta, por sua vez, visa recuperar informações secundárias (dados de fontes abertas, ou seja, acessíveis a um baixo custo), interna ou externamente à organização, além de promover a seleção e integração, deixando-as disponíveis aos analistas presentes na unidade de processamento, uma segunda unidade irá trabalhar os conteúdos gerados na unidade anterior, analisando-os e dando-lhes utilidade efetiva, com o objetivo de criar um diferencial competitivo para a organização, através da disseminação controlada do produto de IC.

Nesse sentido, quando por um lado os coletores reúnem informação, abordando o passado e o presente, os analistas exercem tratamento sobre as idéias que surgem desse processo, e constroem cenários prospectivos, buscando antecipar ou predizer possíveis contextos de ameaças ou oportunidades que possam existir no ambiente competitivo. Assim, o gestor da informação, na unidade de controle personifica esta etapa, monitorando e avaliando o desempenho do CPI (Ciclo de Produção da Inteligência), procurando sistematicamente reduzir ao máximo a retenção de informação (CARDOSO JUNIOR, 2003).

A partir do que estes dois autores colocam podemos observar que é condição básica ao processo de IC, a realização de um planejamento sistemático e mensurável mediante sua relevância, ou seja, não se trata de um processo estático e meramente operacional, pois cada etapa, levantada por eles, se apresenta densa no aprofundamento de sua aplicação. A organização empreende a necessidade de trabalhar suas informações de maneira rápida e precisa, já que seu processo decisório tende a ser desenvolvido da mesma forma.

3.5.2 Informação para a Inteligência Competitiva

À medida em que uma organização valoriza a IC produzida, ela se predispõe a um tempo maior de sobrevivência, podendo crescer, dependendo do ambiente onde a mesma estiver inserida (WEE, 1992). Existem,

segundo este autor, etapas de priorização da inteligência competitiva, onde se definem as ações e questões relevantes quanto ao mercado para a tomada de decisões, direcionando assim a coleta, da qual são obtidas informações externas por meio de fontes internas e externas à organização.

Na etapa da interpretação, as informações são avaliadas, interpretadas e organizadas, mostrando tendências, desembarços e redes de relação estratégicas, encadeadas em hierarquia de importância, através das combinações, interconexões ou relações causais mais úteis ao entendimento dos eventos e, posteriormente, soluções de problemas. Essas avaliações são elaboradas a partir de critérios de pertinência, validade e confiabilidade das fontes, o que pode ser exemplificado em um estudo de ambiente organizacional onde são entrevistados gestores e equipe, e cada um receberá uma avaliação mediante sua condição ambiental, suas expectativas, suas queixas e sugestões, que, provavelmente, estarão ricas de conteúdos individuais e específicos, e estes, por sua vez, serão analisados de maneira diferente (WEE, 1992).

A última etapa listada por Wee (1992) será a utilização, que se define como sendo a entrega adequada e oportuna dos produtos de inteligência gerados (relatórios, gráficos, documentos de entrevistas, entre outros), aos tomadores de decisão ou áreas predefinidas.

Para Degent (1986), em seus estudos identificou seis etapas de um processo de inteligência empresarial ou inteligência competitiva, conforme lista o quadro 6.

Etapas	Denominação	Descrição
1	Gerenciamento	<i>Definição das necessidades de informação, prioridades, fontes e processo de coleta;</i>
2	Coleta	<i>Obtenção de dados juntos às fontes em acordo com a etapa anterior;</i>
3	Avaliação	<i>Análise de dados obtidos para averiguar sua relevância, confiabilidade, precisão, para transformá-los em informações gerenciais;</i>
4	Divulgação	<i>Distribuição das informações, mediante o perfil de interesse e demanda de cada executivo (usuário);</i>
5	Utilização	<i>Incorporação das informações ao planejamento e gestão organizacionais; e</i>
6	Realimentação	<i>Adaptação constante do serviço fim da organização, mediante resultados obtidos na I.C..</i>

Quadro 6 – Etapas da Inteligência Competitiva de Degent (1986).

Essas etapas poderão ser melhor visualizadas no ordenamento visível a partir da figura 9, abaixo:

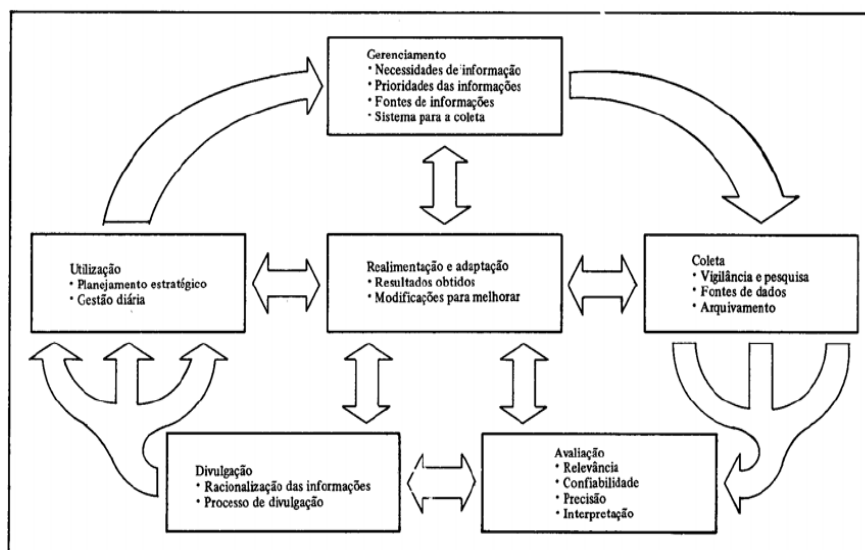


Figura 9 – Ciclo da Informação de Degent (1986, p.78)

Nesse esquema observa-se a inter-relação existente entre cada etapa do modelo e fatores como gestão diária, vigilância e pesquisa, racionalização das informações e arquivamento. Há ainda a necessidade de se registrar os dados, as informações e os produtos de IC, definição clara de conhecimento gerado dentro da instituição, para se fazer uso no futuro, com vistas ao desenvolvimento efetivo de aprendizagem organizacional, que, por sua vez, torna-se uma das fontes motivadoras para o desenvolvimento de um sistema de memória organizacional, conforme já se abordou neste trabalho, percepção esta que se apresenta como intenção maior do projeto, ou seja, a verificação oportuna de que um sistema de memória organizacional.

4. OBJETO DE ESTUDO: O ITEP

O objeto de estudo deste trabalho é o Instituto de Tecnologia de Pernambuco (ITEP/OS), que se constitui em uma organização social sem fins lucrativos, e é considerado um centro de referência regional na oferta de soluções tecnológicas para o setor produtivo.

Criado, como fundação pública, em 1942, esta instituição atua no atendimento às principais demandas dos setores econômicos estratégicos do Estado de Pernambuco e da região Nordeste, tendo como prioridade as propostas que promovem a redução de desigualdades tecnológicos regionais e inclusão social, através da geração de novos empregos e novos empreendimentos, além da melhoria de competitividade tecnológica dos empreendimentos já existentes e dos arranjos produtivos locais.

A partir de 1999, o ITEP/OS passou a adotar o planejamento estratégico como ferramenta de gestão, direcionando as atividades do cotidiano e aliando o trabalho diário com estratégias associadas a objetivos qualitativos cujos resultados puderam ser avaliados e acompanhados de forma profissionalizada.

Em janeiro de 2003, a estrutura organizacional passou a ser discutida interna e externamente, visando torná-la mais ágil e eficiente, o que culminou com a transformação, em outubro do ano citado, em uma associação sem fins lucrativos, qualificada pelo Governo do Estado como

Associação Instituto de Tecnologia de Pernambuco – ITEP/OS.

Atualmente, a instituição mantém contrato de gestão com a Secretaria de Ciência, Tecnologia e Meio Ambiente, para a execução em seis áreas estratégicas, macro-objetivos, missão, visão, valores, e objetivos, conforme o quadro 7 que sintetiza os componentes estratégicos privados adotados pelo ITEP/OS:

ÁREAS ESTRATÉGICAS
<i>Tecnologia Ambiental</i>
<i>Tecnologia de Alimentos</i>
<i>Tecnologia de Materiais e Construção Civil</i>
<i>Difusão Tecnológica</i>
<i>Capacitação Tecnológica</i>
<i>ITEP Institucional</i>
MACRO-OBJETIVOS
<i>Formular e executar projetos, estudos e pesquisas aplicadas, visando o desenvolvimento da sociedade</i>
<i>Gerar e difundir tecnologias, visando a modernização e a melhoria da qualidade dos serviços e bens produzidos na Região</i>
<i>Prestar serviços tecnológicos a empresas públicas ou privadas e à sociedade</i>
<i>Promover o empreendedorismo e a gestão tecnológica empresarial</i>
<i>Capacitar recursos humanos em tecnologia</i>
MISSÃO
<i>Gerar, difundir conhecimentos e promover a inovação para o desenvolvimento sustentável de Pernambuco e da região Nordeste.</i>
VISÃO
<i>Ser reconhecido como centro de referência para soluções tecnológicas relevantes para a modernização e o desenvolvimento sustentável do estado de Pernambuco e Região.</i>
VALORES
<i>Excelência, Ética e Responsabilidade Social</i>
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
<i>Formulação e execução de projetos, estudos e pesquisas aplicadas visando ao desenvolvimento da sociedade</i>
<i>Geração e difusão de tecnologias visando à modernização e à melhoria da qualidade dos serviços e bens produzidos na Região Nordeste</i>
<i>Promoção do empreendedorismo e da gestão tecnológica empresarial e capacitação de recursos humanos em tecnologia (Incubatep, Mestrado Profissional em Tecnologia Ambiental, cursos técnicos e de especialização)</i>

Quadro 7 – Componentes Estratégicos do ITEP/OS

4.1 O Núcleo Integrado de Negócios

Essa é a área comercial do ITEP, na hierarquia, ligada diretamente a presidência da organização e composta por oito colaboradores, sendo quatro deles de nível estratégico, e quatro em nível tático. É de responsabilidade do NING a captação de negócios, o atendimento direto ao mercado na recepção e tratamento de demandas, bem como o apoio e comunicação constante com as unidades de negócios (laboratórios). Neste setor também é feito o faturamento da organização.

O NING passou por uma modificação recente, há cerca de um ano, quando deixou de ser chamado de GNG (Gerência de Negócios) e passou a adotar atual sigla. Não apenas a denominação foi afetada mas também a estrutura do organograma com a entrada de um novo gestor, não havendo porém a saída de pessoas da equipe. Abaixo, na figura 10, se vê o organograma do ITEP onde se encontra a área comercial, foco dessa pesquisa no objeto de estudo.

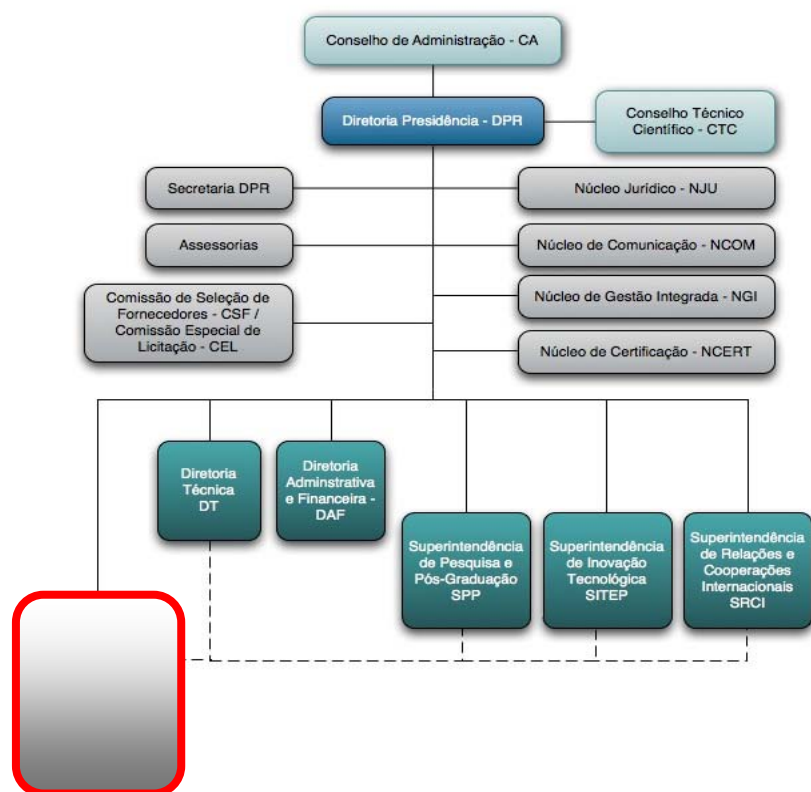


Figura 10 – Organograma do ITEP, com destaque para o NING

Fonte: Site do ITEP

5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

5.1 Método de Pesquisa

Em linhas gerais, busca-se, através do procedimento metodológico, orientar como as atividades de pesquisa serão desenvolvidas, guiando o pesquisador ao longo de suas diversas fases. Segundo Richardson (1999), os métodos científicos que estão associados aos procedimentos normalmente incluem cinco elementos essenciais:

- O objetivo que se quer atingir com o estudo (meta).
- Determinado nível de abstração para a compreensão do que se estuda (modelo).
- Informações sobre observações que representem o fenômeno (dados).
- Os critérios de aceitação do modelo (avaliação).
- Ajustes e mudanças empreendidos no modelo (revisão).

O quadro abaixo apresenta, de acordo com os itens de comparação, as características das pesquisas quantitativa e qualitativa, respectivamente.

Itens de comparação	Pesquisa Quantitativa	Pesquisa Qualitativa
Foco de pesquisa	Quantidade (quantos, de que tipos).	Qualidade (natureza, essência).
Raízes filosóficas	Positivismo, empirismo lógico.	Fenomenologia, interacionismo simbólico.
Termos associados	Experimento, empírico, estatístico.	Trabalho de campo, etnografia, naturalístico, <i>grounded</i> , construtivismo.
Metas investigativas	Previsão, controle, descrição, confirmação, teste de hipótese.	Compreensão, descrição, descoberta, atribuição de significado, geração de hipótese.
Características de design	Predeterminado, estruturado.	Flexibilidade, evolutivo, emergente.
Amostra	Grande, aleatória, representativa.	Pequena, não-aleatória, por conveniência, significativa.
Coleta de dados	Instrumentos inanimados (escalas, testes, <i>surveys</i> , questionários, computadores).	Pesquisador como instrumento básico, entrevistas, observações, documentos.
Modo de análise	Dedutivo (por métodos estatísticos).	Indutivo (pelo pesquisador).
Resultados	Preciso, numérico.	Compreensivo, holístico, expansivo, ricamente descritivo.

Quadro 8 – Características dos métodos quantitativos e qualitativos de pesquisa,

Fonte: FELL (2009), Adaptado de Merriam (1998).

A pesquisa quantitativa, originada a partir das ciências sociais naturais, são muito utilizadas em estudos descritivos e em investigações causais, conforme Richardson (1999), sendo bastante úteis quando se procura estabelecer uma relação de causa, através da medição de relações de dependência ou influência entre variáveis, geralmente, através de dados numéricos padronizados (STRAUB; BOUDREAU; GEFEN, 2004).

A pesquisa qualitativa procura entender o fenômeno sem se preocupar as hipóteses e teorias anteriormente formuladas, nela são efetuadas a extração e o refinamento de categorias e sentidos obtidos via coleta de dados cíclica, até que haja uma coerência satisfatória (KAPLAN; DUCHON, 1988).

Observa-se que o método utilizado para realizar a presente pesquisa foi o qualitativo, uma vez que este método é indicado para captar informações também a partir de exploração de referencial de literatura (ROESCH, 1999). No presente caso, buscar-se-á a compreensão de como a memória organizacional pode se configurar como insumo necessário ao desenvolvimento de um processo de inteligência competitiva para promoção de melhorias na gestão da informação, e isso ocorrerá através de um estudo de caso realizado no departamento de negócios de um instituto tecnológico de pesquisa que vende serviços no mercado privado e público da região.

5.2 Estratégia de Pesquisa

Para Yin (1994), o estudo de caso se consolidou como a estratégia mais conveniente para buscar respostas a questões como e por quê determinados fenômenos acontecem. Além disso é possível mencionar que existem vários tipos de estudos de casos (exploratórios, descritivos e explicativos) e que os dados podem ser coletados por uma diversidade de formas como trabalho de campo, documentos, relatórios verbais e observações (YIN, 2005).

Já segundo Stake (1994), serão três os tipos de casos, a saber, os intrínsecos, que permitem uma melhor compreensão de um caso particular e não abstrato ou genérico, os instrumentais, onde se examina um caso particular para se gerarem idéias sobre um tema ou aperfeiçoar uma teoria, e por fim, os casos coletivos, que permitem um melhor entendimento de fenômenos a partir de vários casos.

Optou-se pelo estudo de caso intrínseco como estratégia de pesquisa, uma vez que o objeto de estudo foi uma empresa da Região Metropolitana do Recife, a saber, o Instituto de Tecnologia de Pernambuco – ITEP, mas precisamente no Núcleo Integrado de Negócios dessa organização.

5.3 Desenho de Pesquisa

Em linhas gerais, o desenho de pesquisa representa um plano de ação que vai possibilitar ao pesquisador sair da fase de questionamento inicial para obtenção de algumas respostas ou conclusões sobre estes questionamentos (YIN, 1994).

A figura 11 a seguir indica o desenho de pesquisa adotado no presente trabalho.

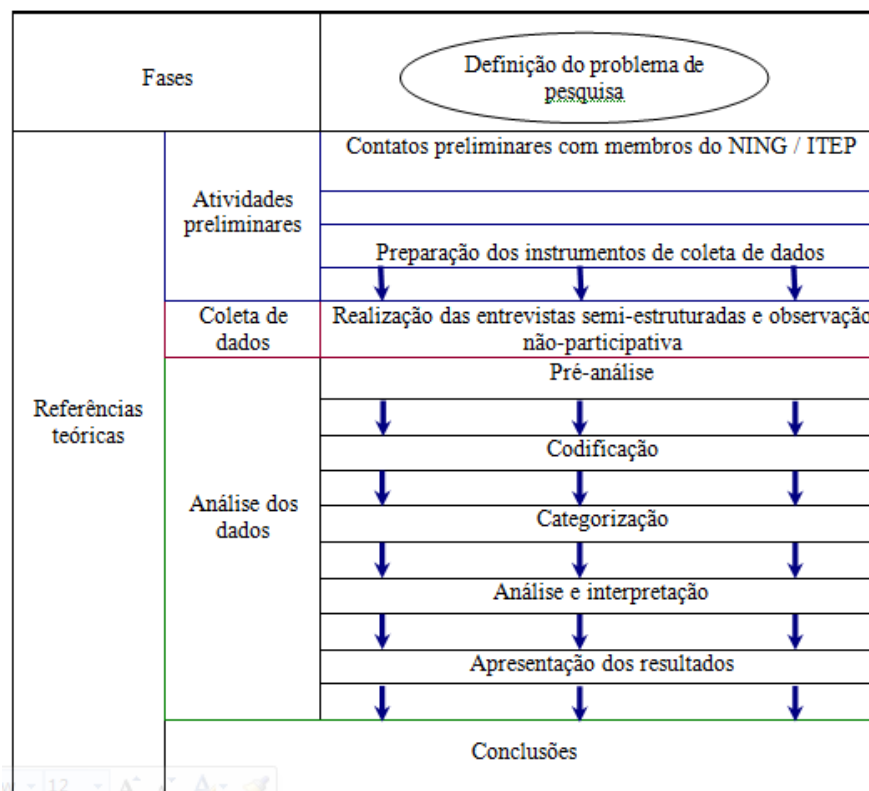


Figura 11 - Desenho de Pesquisa

5.4 Coleta de Dados

Em termos gerais, quando se menciona coleta de dados e informações, subentende-se o registro sistemático do conjunto de elementos associados ao comportamento de um fenômeno, sistema ou conjunto de fenômenos e sistemas (OLIVEIRA, 1988). Já Miles e Huberman (1994, p.10) explicam que na atividade de coleta de dados, o estudioso que escolhe desenvolver um estudo qualitativo enfoca eventos cotidianos, os quais acontecem no ambiente natural das pessoas. O estudioso conduzindo esse tipo de investigação deve se deslocar até as proximidades da situação estudada, procurando compreender ao quê a vida real apresenta semelhança.

Presentemente, a coleta de dados aconteceu através da busca em revisão de literatura, bem como na observação de informações formais de relatórios e documentos específicos que se configurem como memória organizacional no setor estudado da instituição. Além disso, fez-se uso de entrevistas semi-estruturadas visando analisar as melhorias percebidas na gestão da informação, com o uso da memória organizacional existente no processo de implantação da inteligência competitiva no NING – ITEP. Tais entrevistas ocorreram entre 30/12/11 e 05/01/12.

Ainda na fase de coleta de dados foi utilizada a técnica de entrevistas pessoais com questões abertas, ou seja, entrevistas semi-estruturadas onde o pesquisador tem como objetivo compreender a perspectiva dos participantes do estudo (ROESCH, 1999). A opção pela entrevista semi-

estruturada está em consonância com Triviños (1995, p.146) quando este afirma que ela “ao mesmo tempo em que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação”. Ademais, a entrevista semi-estruturada demanda a elaboração de um prévio roteiro, onde estão estabelecidos os tópicos relacionados ao problema de pesquisa (Haguette, 2002), apresentando a vantagem de poder ser ampliada na medida em que o pesquisador receber mais informações do entrevistado (TRIVIÑOS, 1995).

Em termos documentais, foram coletados para análise três indicadores utilizados nas atividades cotidianas do NING, sendo eles, o de geração de propostas, o de satisfação de clientes e o de faturamento.

O indicador de geração de propostas apresenta a quantidade de propostas geradas na área e seu índice de aproveitamento classificado em aprovadas e reprovadas, de forma a gerar a informação financeira destas propostas em termos de valores monetários individuais e somados. Além disso, o indicador possibilita demonstrar os percentuais e propostas geradas entre aprovadas, reprovadas, enviadas e vencidas, bem como os canais de comunicação que geraram as demandas, tais como e-mail, telefone, portal de serviços, recepção técnica ou fax. É importante frisar que tal indicador é extraído de um sistema que visa trazer automação para a área comercial, chamado SGS (Sistema de Gestão de Serviços), conforme pode ser observado no apêndice 2.

Já o indicador de satisfação de clientes, gerado a partir de uma pesquisa de opinião feita através contatos telefônicos ativos com clientes já atendidos, busca revelar o nível efetivo de satisfação com os serviços ofertados no contexto de todas as suas fases, ou seja, desde o contato que foi feito pela área comercial, ao tempo de retorno e qualidade destes serviços. Tal indicador está detalhado no apêndice 3.

Por fim, o indicador faturamento é apresentado em planilhas que detalham mês a mês os recursos financeiros gerados com a oferta de serviços, sendo tal informação originada de outro sistema utilizado na instituição, chamado de Pirâmide, que permite saber, por exemplo, quais as unidades de negócios (laboratórios) que geraram determinados valores e que serviços representam estes montantes. Tal filtro permite identificar períodos de maior produtividade da organização e sazonalidade de demandas vindas do mercado para o qual ela se direciona. Este indicador está mais detalhado no apêndice 4.

As informações geradas a partir destes indicadores, coletados na presente pesquisa, são relevantes para o NING uma vez que embasam de maneira significativa o processo de elaboração de estratégias e planejamento de atividades na área, sendo possível afirmar que a tomada de decisões se torna dependente dos mesmos.

5.5 Análise dos Dados

5.5.1 *Análise de Conteúdo*

Sendo um trabalho no qual o pesquisador investiga, registra, interpreta e correlaciona fatos e variáveis sem manipulá-los (Martins, 1994), denotando um estudo não-experimental e descritivo; além de considerar o fato de se optar por uma metodologia qualitativa; os dados serão analisados de forma interpretativa, através da técnica da análise de conteúdo. Enquanto na análise de conteúdo quantitativa, o que serve de informação é a frequência com que surgem certas características de conteúdo. Já na análise de conteúdo qualitativa a ênfase recai na presença ou na ausência de determinada característica de conteúdo ou de um conjunto de características em um determinado fragmento de mensagem (BARDIN, 1987). No presente estudo foi utilizada a análise de conteúdo qualitativa para alcançar os objetivos propostos, seguindo a sequência da figura 12 a seguir.

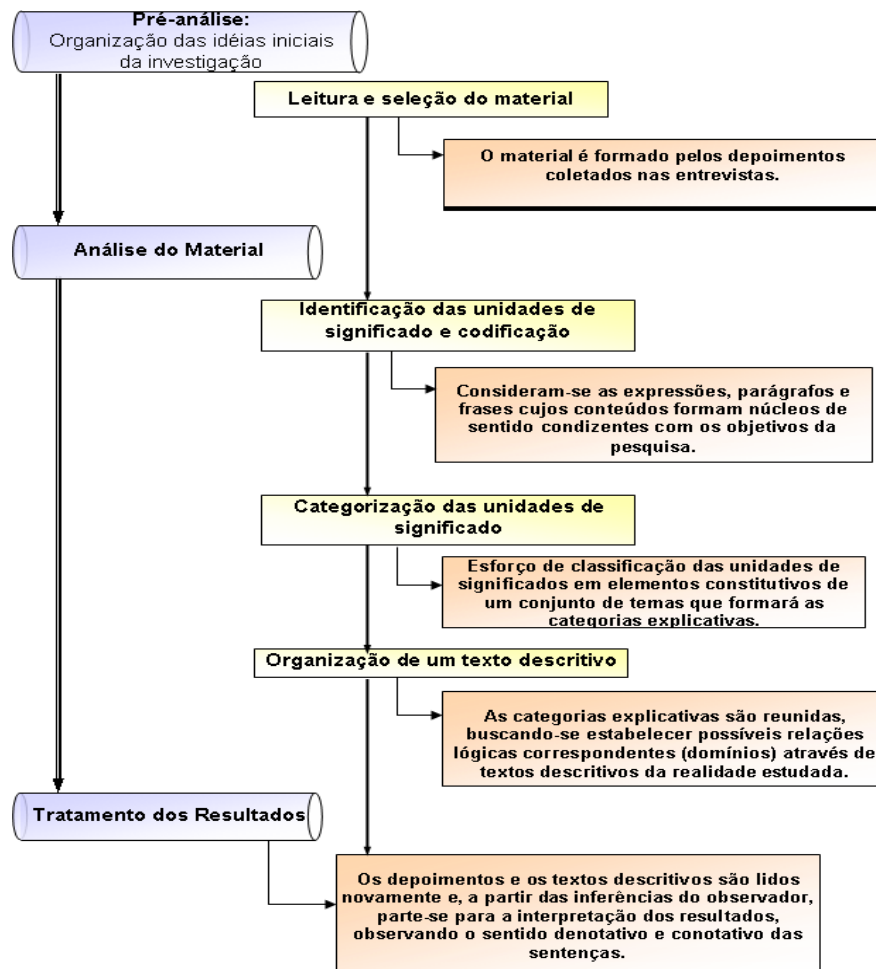


Figura 12 – Procedimento usado para a análise de conteúdo qualitativa
Fonte: Fell (2009, p.125).

6.- ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Este capítulo tem como objetivo apresentar a análise dos resultados obtidos com a pesquisa.

Buscou-se ao longo da análise as contribuições de cada um dos entrevistados, de forma a observar aspectos de similitudes, distinções e complementaridades entre as diversidades de percepções. Ademais, um esforço foi realizado no sentido de agrupar e evidenciar as opiniões dos entrevistados em consonância com o tema e não de acordo com o respondente. Desse modo, para uma mesma categoria de análise, é possível encontrar os comentários de mais de um respondente. Objetivando reforçar as análises, algumas das opiniões dos entrevistados são transcritas no formato de citações literais longas.

Os resultados foram analisados tomando por base os domínios que foram sugeridos e que emergiram dos próprios dados. Estes domínios apresentados a seguir, possuem ligação com os objetivos específicos, uma vez que representam um esforço de operacionalização desses objetivos específicos. Além disso, os domínios também possuem ligação com o tema em estudo e com a fundamentação teórica apresentada.

Desta forma, os três conceitos que nortearam a pesquisa, sendo eles, Gestão da Informação, Memória Organizacional e Inteligência Competitiva, foram investigados

a partir de cada objetivo específico. Para tanto foi criado um quadro com o conceito, os domínios e as categorias geradas.

As perguntas dos questionários também foram geradas a partir de cada objetivo específico, decorrente do geral, a saber, analisar as melhorias percebidas na gestão da informação, com o uso da memória organizacional existente na implantação de inteligência competitiva no Núcleo Integrado de Negócios do Instituto de Tecnologia de Pernambuco – ITEP.

6.1.-Descrição da memória organizacional no NING a partir do histórico de informações referentes a indicadores da área comercial

Foi feita uma consulta aos relatórios anuais de indicadores do ITEP, recuperados por um dos coordenadores do NING, que foi atualizado até 2011, tendo sido observado assim um intervalo de 2 anos em documentos e registros que são considerados artefatos de MO, conforme conceito de Khun e Abecker (1997), que enunciam o sistema de MO como sendo um sistema onde existe recuperação da informação passada da organização como apoio ao processo decisório, sendo esta a definição adotada nesta dissertação.

Na realidade em estudo, observou-se que os relatórios de indicadores que foram recuperados exercem influência no processo decisório do NING, já que o planejamento comercial gerado para o ano subsequente sempre se baseia nos

indicadores dos anos anteriores, a saber, geração de propostas, satisfação de clientes e faturamento (vide apêndices 2; 3 e 4).

Abaixo se segue o quadro que foi montado, conforme já foi descrito que seria feito, onde foram elencadas categorias, que por sua vez foram agregados em domínios, dados efetivamente extraídos das transcrições dos respondentes, frisando que estas serão eventualmente citadas diretamente ao longo deste tópico.

Conceito	Domínio(s)	Categoria(s)
Memória Organizacional	Recuperação da Informação	Atendimento a clientes Assertividade na comunicação com o cliente Preocupação com registros Valorização da informação
	Conhecimento Organizacional	Otimização de processos Não-repetição de erros Elaboração de estratégias Planejamento para o ano seguinte
	Pessoas	Vivência tida como memória Auxílio à tomada de decisão Memória da equipe Fidelização de clientes Perenidade e perda da informação Continuidade das atividades mesmo sem registro formal

Quadro 9 – Conceito de MO com seus domínios e categorias de análise para descrição do primeiro objetivo específico.

O domínio recuperação da informação diz respeito a fase consagrada no conceito de Khun e Abecker (1997), que representa a aquisição da informação para uso efetivo após

uma necessidade deflagrada na organização. No caso em estudo, foi possível elaborar algumas categorias fortemente ligadas a atividade fim da área estudada, ou seja, ações relativas a área comercial, como é o caso do atendimento a clientes que demandam serviços da instituição.

Percebe-se que o foco da recuperação da informação está relacionado com a qualidade desse atendimento, onde se busca um aprimoramento contínuo a partir da customização da abordagem que dada a cada cliente e de acordo com o histórico de atendimento do mesmo, a informação servirá de referência estratégica para proporcionar mais eficiência na abordagem que será desenvolvida para o cliente.

A gente guarda informação sobre a empresa e sobre todos os clientes, sempre que a gente precisa atender determinado cliente, a gente dá uma checada no histórico dele e tem como atendê-lo de uma melhor forma... [Entrevistado 1 – Coordenador Técnico do NING].

Assim surgem as categorias denominadas de atendimento a clientes e de assertividade na comunicação com o cliente, respectivamente, conforme pode ser constatado na afirmação transcrita acima, a partir do primeiro entrevistado.

Outra categoria gerada neste domínio é a de preocupação com registros, pois observou-se que os entrevistados demonstraram uma consciência bastante

amadurecida do que seria a memória organizacional a partir de artefatos formais, tais como registros e que estes tem uso efetivo no cotidiano da área.

(...) eu descreveria que a memória organizacional do NING é composta por uma série de relatórios que foram feitos ao longo dos últimos anos, e que esses relatórios, eles são recuperados facilmente e auxiliam bastante no processo decisório pra você planejar (...) [Entrevistado 3 – Coordenador Técnico do NING].

A partir destas indagações e seguindo uma linha que complementa as categorias anteriores, foi criada uma quarta categoria deste domínio, a de Valorização da informação, que nos permitiu confirmar a importância que é dada, no setor, as informações registradas no passado, para apoio as ações correntes da área e construção de estratégias futuras.

(...) está tudo registrado, tanto de informações de proposta, informações de cliente, de contato, da empresa, do ramo, tem uma riqueza muito grande guardado nos nossos arquivos aqui. [Entrevistado 1 – Coordenador Técnico do NING].

O segundo domínio relacionado com o conceito de MO, foi o de conhecimento organizacional que numa perspectiva de complementaridade, traz a lume uma definição de IC, conforme cita Tarapanoff (2006) quando afirma que

inteligência é conhecimento, no caso do recolhimento de informações que serão filtradas, destiladas e disseminadas para uso efetivo. Isso foi percebido nas transcrições a partir de categorias como a de Otimização de processos que se define através da atitude percebida de se evoluir o trabalho desenvolvido no setor.

(...) a gente já sabe todos os contatos por conta destas memórias, quem agente deve procurar para determinada informação, tudo isso pensando na melhoria. [Entrevistado 1 – Coordenador Técnico do NING].

A categoria de Não repetição de erros, também reflete essa preocupação com a melhoria, onde a informação se mostra como insumo para esta evolução.

(...) a gente pode ter cometido um erro com determinado cliente e por conta dessas memórias agente não repete, (...), pois agente tem tudo registrado (...)[Entrevistado 1 – Coordenador Técnico do NING].

Nas categorias de Elaboração de estratégias e Planejamento para o ano seguinte, é enfatizado pelos respondentes a utilidade real da informação que é recuperada e gera conhecimento para a organização, pois ela aprende com o passado e decide melhor seu futuro.

(...) relatórios já nos passam informações que são úteis na elaboração de algumas estratégias, tanto comercial, como até mesmo de relacionamento com alguns laboratórios (...) [Entrevistado 2 – Coordenador Técnico do NING].

(...) auxiliam bastante no processo decisório pra você planejar o que você vai fazer no ano seguinte, então você vai buscar aquelas informações nos anos anteriores pra subsidiar as suas tomadas de decisão. [Entrevistado 3 – Coordenador Técnico do NING].

Por fim, em relação ao conceito de MO presente no NING, temos o domínio Pessoas que traz a percepção de que a memória não se apresenta apenas em registros formais, mas em vivências passadas que também são fortemente utilizadas como informações úteis a tomada de decisão, daí a primeira categoria, a de Memória como Vivência.

(...), existe sim memória organizacional, certo, e a descrição para isso são todos os processos que vem sendo vivenciados pelos integrantes do setor. [Entrevistado 2 – Coordenador Técnico do NING].

A próxima categoria deste domínio é denominada de Auxílio à Tomada de Decisões, busca descrever a informação das experiências pessoas como fonte de informação para o processo decisório, quase como os homens-memória (LEGOFF, 2003).

Eu entendo que as pessoas, elas ao longo dos anos, elas vão incorporando determinados conhecimentos que auxiliam os gestores das áreas de negócios, da área comercial a utilizar essa experiência das pessoas que foram vivenciadas ao longo dos anos no auxílio também das tomadas de decisão (...) [Entrevistado 3 – Coordenador Técnico do NING].

Um ponto interessante que foi observado é o sentido de equipe que traz uma conotação bastante peculiar na percepção de MO nas pessoas, desta vez, claramente descrita pelo respondente como uma memória de grupo, a partir dessa constatação, cria-se uma categoria denominada de memória da equipe.

(...) as atividades passadas e as rotinas do dia a dia, e isso gera memória organizacional, pelo menos memória do grupo (...) [Entrevistado 2 – Coordenador Técnico do NING].

Dando seguimento a categorização deste último domínio, surge àquela que foi denominada de Fidelização de clientes, que mostra o quanto o respondente se envolve com um cliente, mesmo sem registro formal dessas informações, a experiência do colaborador em atender um determinado cliente, proporciona ao mesmo um diferencial que permite fidelização.

(...) tem informações que não foram registradas mas que eu possuo, por que eu me lembro, eu já tenho um certo grau de intimidade com determinado cliente, então eu já sei algumas coisas que agente não registrou (...) [Entrevistado 1 – Coordenador Técnico do NING].

A perenidade e perda da informação, como penúltima categoria apresentada para o domínio Pessoas, retrata o risco presente na MO se esta estiver unicamente nas pessoas, ou seja, existe uma perenidade relativa, já que o colaborador pode sair da instituição e isso remete ao conceito de MO, mais especificamente na necessidade desse sistema de memória existir, conforme afirma Macintosh (1998). Isso se observa muito bem na transcrição abaixo.

(...) eu já tenho muita informação de cabeça, então eu acredito que a memória existe, porém existe enquanto eu estou aqui (...) mas se eu sair, ela não existe. (...) [Entrevistado 1 – Coordenador Técnico do NING].

A Continuidade das atividades mesmo sem registro formal, termina como sendo a última categoria do domínio Pessoas e afirma fortemente que, o sistema de MO do NING encontra-se em consolidação, ou seja, ele existe, mas precisa de formalizar mais enquanto sistema, uma vez que ainda existem muitos registros eminentemente centralizados em

indivíduos e suas vivências, tendo, inclusive, um respondente afirmado que mesmo sem registros formais, as atividades não param pois as pessoas estão lá para recuperar informações de suas vivências e manter o cotidiano das atividades, a priori, sem maiores problemas.

(...) assim as experiências das pessoas que trabalham aqui no setor contribuem para o andamento das atividades, mesmo que não exista em alguma situação um procedimento formal, a questão da memória, da experiência não impede a continuidade das atividades.
(...) [Entrevistado 2 – Coordenador Técnico do NING].

A partir dessas constatações, percebeu-se que os domínios que emergiram dos dados podem ser enquadrados na definição de Wash e Ugson (1991) sobre MO, que seqüenciam as fases de aquisição da informação, retenção da informação e recuperação da informação, como constituintes de um modelo de MO. Ademais, este modelo apresenta a aquisição da informação como sendo originada de um processo cognitivo, onde a aquisição se dará a partir de atividades cognitivas de cada indivíduo presente na organização, ora para interpretação, ora para resolução de problemas. A efetividade tanto das interpretações quanto da resolução de problemas, no contexto organizacional, ocorrerá a partir de um processo de compartilhamento, proporcionando ao sistema de interpretação organizacional um nível além do individual, conforme citou Almeida (2006).

Ainda com relação ao modelo analisado, observou-se que os domínios gerados para o conceito de MO se enquadram no modelo de Wash e Ugson (1991), uma vez que os elementos ecologia da informação, estruturas, cultura, indivíduo, transformações, arquivos externos e processo de aquisição e recuperação da informação estão relacionados de algum modo com as categorias surgidas na análise dos dados.

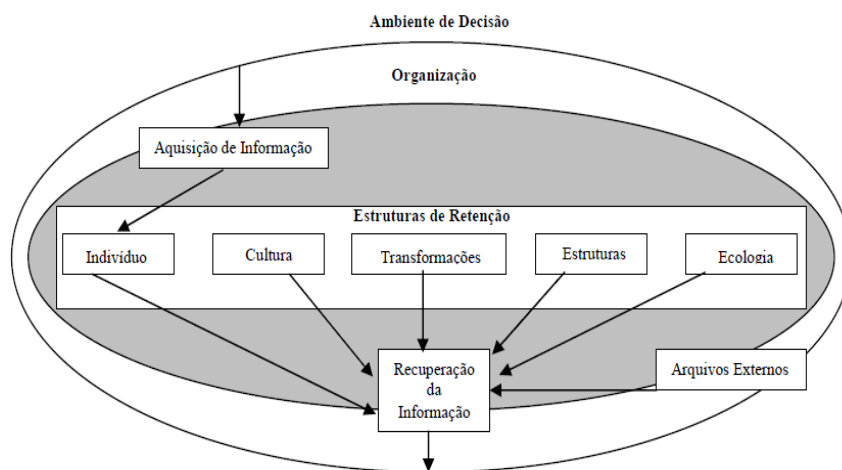


Figura 13 – Estrutura da MO para confrontação com a realidade observada no NING (Walsh e Ungson, 1991, p. 64)

Os autores, com relação à aquisição da informação, apontam a relevância da origem e da utilidade real no processo de tomada de decisão, ou seja, a base da MO está nas informações armazenadas e nos problemas que foram

resolvidos a partir da recuperação das mesmas ao longo da história da organização (ALMEIDA, 2006).

O quadro 10 a seguir apresenta os elementos do modelo de Walsh e Ungson (1991) na realidade observada no NING.

Componente do Modelo	Descrição
Ambiente de Decisão	Ambiente externo, onde se concentram as apresentações de demanda de serviços, onde ocorre o tratamento da informação recuperada para a tomada de decisão do NING frente ao atendimento aos clientes.
Organização	ITEP
Aquisição da Informação	Acontece para os coordenadores técnicos entrevistados.
Estruturas de Retenção	A cultura do ITEP, a ecologia da informação no NING, as estruturas de informação [sistemas (SGS, Pirâmide), relatórios (Faturamento, de Propostas, de Satisfação de clientes) e pessoas] , todos estes passíveis de transformações.
Recuperação da Informação	Acontece a partir dessas estruturas e de arquivos externos que possam ser úteis ao setor, como informações sobre licitações que possam ser prospectadas pelo NING.

Quadro 10 – Elementos do Modelo de Wash e Ugson (1991) no NING

Com a convergência do modelo analisado com a realidade observada no NING é possível afirmar que existe MO neste setor do ITEP. A seguir será desenvolvida a análise do segundo objetivo específico proposto.

6.2.- Percepção da gestão da informação no NING a partir do uso da Memória Organizacional existente.

Conforme cita Wilson (1997), a gestão da informação é definida a partir da aplicação de princípios administrativos concernentes a quatro fatores, sendo eles a aquisição, a organização-controle, a disseminação e o uso, com o objetivo de tornar operacionais e efetivas quaisquer tipos de organizações. Nesse sentido, a partir de entrevistas e consulta a documentos internos do NING, foram feitas observações a partir do primeiro escopo da definição de Wilson, ou seja, como ocorre a aquisição da informação e se essa aquisição busca o sistema de memória organizacional como base para os processos seguintes de organização e controle, disseminação e uso. Assim foi constatado a partir de um indicador de crescimento anual do ITEP que faz uso de planilhas de faturamento do ano anterior, comparados com os mesmos indicadores do ano corrente, objetivando averiguar o efetivo crescimento da instituição.

Seguindo a formatação supracitada de análise de conteúdo, foram criados domínios que perpassam pela definição que Wilson (1997), a qual será adotada como eixo dessa pesquisa, uma vez que pode ser observada sua

materialização de forma clara. Para cada domínio, foram geradas categorias extraídas dos trechos das respostas dadas pelos colaboradores entrevistados, conforme se verá a seguir, a partir do quadro 11 abaixo.

Conceito	Domínio(s)	Categoria(s)
Gestão da Informação	Aquisição da Informação	Contato com clientes externos, concorrência e fornecedores Prospecção de parcerias Acesso a arquivos e acervo técnico da instituição Recuperação nos membros da equipe.
	Organização e Controle da Informação	Arquivamento tradicional Mídias magnéticas e digitais Maior controle de processos Controle de informações centralizado
	Disseminação da Informação	Segurança da Informação, ela é liberada para um destinatário autorizado a recebê-la Informação como vantagem estratégica Eficiência quando há recuperação estruturada de registros
	Uso da Informação	Evitar erros do passado Mais eficiência no tempo de atendimento, frente a diversidade de serviços prestados pela organização Melhor percepção de problemas novos Acompanhamento periódico de informações estratégicas para programação e construção de planos de ação

Quadro 11 – Conceito de GI com seus domínios e categorias de análise para descrição do segundo objetivo específico.

O conceito de GI se apresenta de maneira encadeada em etapas, sendo a primeira dela, a da aquisição da informação, que se consagra em domínio, gerador de categorias que relatam como ocorre esse processo de aquisição no NING.

A primeira categoria listada diz respeito a pesquisa de satisfação interna e externa que traduz o grau de aceitação positiva do trabalho realizado na área comercial perante o mercado e diante das unidades de negócio (laboratórios), além de contato com fornecedores na busca de mais informações pertinentes ao trabalho.

(...) a aquisição da informação certo, ela ocorre de diversas maneiras, primeiro o contato com o nosso cliente certo, com os nossos fornecedores, no caso nossos fornecedores de serviços, (...) [Entrevistado 2 – Coordenador Técnico do NING].

A aquisição a gente consegue através de pesquisa de relacionamento com o cliente (...) [Entrevistado 1 – Coordenador Técnico do NING].

A segunda categoria deste domínio, prospecção de parcerias, também reflete a questão de relacionamento, dessa vez com ênfase na constituição de redes de trabalho onde todos possam ter vantagem clara, sobretudo o cliente.

(...) alguns serviços nos terceirizamos certo, então nós temos a informação de quem pode nos atender, ser parceiro nosso, dar atendimento a uma determinada demanda, e isso também vale para os clientes internos também, o contato com os clientes internos gera uma série de informações que agente passa perceber do outro setor (...) [Entrevistado 2 – Coordenador Técnico do NING].

Na categoria de acesso ao acervo técnico da instituição, é levada em conta a importância que os colaboradores do NING dão aos registros técnicos que são armazenados e, por demanda, são recuperados para consultas necessárias a realização e balizamento de alguns dos serviços prestados pelo ITEP.

(...) você é solicitado pelos clientes para apresentar trabalhos nas mais diversas áreas, então agente entende que o acervo técnico da instituição, da organização, a memória da organização é fundamental, então existe a aquisição, esse acervo existe (...) [Entrevistado 3 – Coordenador Técnico do NING].

Por fim, neste domínio, temos a categoria que denota a recuperação da informação através da memória dos membros da equipe, que se configura na percepção dos respondentes como outra forma de aquisição.

(...) seja em arquivos de papel mesmo, ou até na nossa memória mesmo pra poder fazer uso futuramente dela
(...) [Entrevistado 1 – Coordenador Técnico do NING].

O domínio que remete ao controle e organização da informação busca apresentar como é feito o tratamento da informação no NING, como parte das etapas de gestão da informação e como primeira e segunda categorias traz o arquivamento tradicional e digital na informação como uma das formas de organização e controle praticadas.

A organização, agente tenta arquivar de alguma forma, seja no computador, seja em arquivos de papel mesmo
(...) [Entrevistado 1 – Coordenador Técnico do NING].

Na transcrição das respostas relativas às questões três e quatro que tratam da gestão da informação foi percebida a existência de preocupação com controle e organização a ponto de serem mencionado pelos respondentes modelos, tais como o ISO, isso gerou a categoria de maior controle de processos no domínio em questão.

(...) o Itep hoje está se organizando, está entrando na ISO 9001:2008 e isso gera um controle dos processos
(...) [Entrevistado 2 – Coordenador Técnico do NING].

A categoria seguinte denota uma centralização do controle das informações no NING, uma vez que o setor apóia

em grande parte outros setores com a base informacional que termina sendo gerada no próprio NING e isso é sentido pelos colaboradores entrevistados de maneira muito forte.

(...) normalmente os setores procuram agente por que já sabem que agente tem esse controle (...)
[Entrevistado 1 – Coordenador Técnico do NING].

O domínio que trata da disseminação da informação, gera categorias que enfocam a segurança da informação, ou seja, a preocupação com a transmissão do que é realmente necessário e a um destinatário definido previamente.

(...) No caso da disseminação, normalmente o setor que pode se valer dessa informação, agente divulga, não divulga pra todo mundo, por que também não é interessante, nem todo mundo deve saber (...)
[Entrevistado 1 – Coordenador Técnico do NING].

Outra categoria que emergiu dos dados foi a percepção da informação como vantagem estratégica, ou seja, a tutela da informação promove diferenciação para a organização frente aos seus concorrentes. Isso é muito notável na forma com a qual os coordenadores técnicos entrevistados construíram suas respostas quando o conceito de gestão da informação lhes foi apresentado.

(...) por que a gente tem informações importantes que agente pode ter uma vantagem sobre determinado concorrente e agente faz uso disso mesmo. (...) [Entrevistado 1 – Coordenador Técnico do NING].

Também pode ser constatado na análise de conteúdo que a informação, quando estruturada, é melhor disseminada, isso gerou uma categoria chamada, Eficiência quando há recuperação estruturada de registros.

(...) o Itep hoje está se organizando, está entrando na ISO 9001:2008 e isso gera um controle dos processos, então hoje está mais fácil no NING disseminar a informação gerada pelo próprio setor. [Entrevistado 2 – Coordenador Técnico do NING].

O uso da informação representa a essência da GI pois traz a tona sua efetividade no apoio a tomada de decisão e condução da organização rumo aos seus objetivos estratégicos. Foi nesse sentido que um domínio foi gerado, uma vez que nas respostas observadas, essa consciência foi percebida nos entrevistados o que ficou transparente nas práticas que foram expostas por eles, como por exemplo a que gerou a categoria Não repetir erros do passado.

(...) no caso do uso da informação, agente usa ela para evitar de acontecer erros (...) [Entrevistado 1 – Coordenador Técnico do NING].

O NING consegue promover mais eficiência no tempo de atendimento, frente a diversidade de serviços prestados pela organização, quando faz uso da informação obtida através da MO, através da GI existente.

A diversidade dos serviços que o ITEP presta é muito grande, então você tem que estar com a memória organizacional disponível de formas a que você possa recorrer a ela nas horas em que você é solicitado pelos clientes (...) [Entrevistado 3 – Coordenador Técnico do NING].

A previsibilidade de problemas nas áreas que prestam serviços é outra prática possível no NING, quando este usa a informação adquirida junto às unidades para exercer correção ou adaptações na argumentação junto ao mercado.

(...) o contato com os clientes internos gera uma série de informações que agente passa perceber do outro setor, ou seja, o laboratório que realiza a análise, qual a deficiência dele, o que está acontecendo, do que ele precisa de apoio do nosso setor. (...) [Entrevistado 2 – Coordenador Técnico do NING].

Como o ITEP presta serviços em várias áreas, existe naturalmente uma sazonalidade na contratação de determinados serviços, como exemplo, fatores de cultura

agrícola como o período da safra na fruticultura que demanda mais serviços. Isso pode ser previsto e termina por gerar ao NING uma melhor percepção de como atuar comercialmente, visando equilibrar seus resultados, compensando com outros serviços, quando determinada unidade de negócios estiver mais ociosa por falta de demanda no mercado. Isso é possível por conta da GI.

(...) gestão dessa informação, facilitar a sua gestão a frente do núcleo, de formas a que você vai buscar resultados, a sazonalidade, uma série de aspectos que há nos serviços que o ITEP presta favorece a gestão, por que você vai saber os meses em que você tem um fluxo maior de serviços, que segmentos de mercados são mais demandados pra você ir buscar negócios (...) [Entrevistado 3 – Coordenador Técnico do NING].

(...) E essas informações adquiridas, captadas de diversas formas ajudam o NING a traçar as estratégias, por exemplo, com relação a um período de proposta, de safra, se agente verifica que a um faturamento maior, então isso ajuda agente a se organizar, a se planejar (...) [Entrevistado 2 – Coordenador Técnico do NING].

A realidade observada no NING confirma a existência de GI, sobretudo no que tange o uso das informações armazenadas e recuperadas para uso efetivo no cotidiano das atividades do setor, ou seja, MO apoiando a GI encontrada. A

seguir será apresentada a implantação de IC no NING e como a MO também apóia essa ação.

6.3.-Percepção da implantação de inteligência competitiva a partir do uso de memória organizacional no NING

Partindo do conceito apresentado por Kahaner (1996), que prega como sendo a IC uma programação sistemática de coleta e estudo de informações a respeito de atividades concorrenciais e tendências gerais e futuras dos negócios envolvendo a organização para o alcance de objetivos preestabelecidos ou ainda, sintetiza que a inteligência será uma coleção de informações devidamente filtradas, destiladas e analisadas. E, nos apoiando de maneira complementar no que Tarapanoff (2006) afirma, ou seja, que o sistema de inteligência, cuja denominação também poderia ser sistema de conhecimento, propicia à organização, estruturar uma coleta de informações com posterior tratamento e análise, visando a criação de uma nova informação com forte valor agregado que, por conseguinte, trará a empresa uma verdadeira inteligência para decisões estratégicas, assim, as entrevistas foram feitas no intuito de perceber, por parte dos colaboradores, a preocupação com o sistema de IC e em seguida se existe o uso do sistema de MO nesse processo de Inteligência. Pudemos constatar que já nos indicadores coletados e representantes da MO no NING, existe uma informação relativa a satisfação dos clientes que pode ser considerada uma informação do ambiente externo ao ITEP,

sendo gerada a partir de uma pesquisa com público que contrata o instituto, que por sua vez é base para a construção de ações de planejamento que visam corrigir para não repetir contextos desfavoráveis a organização.

Esse contexto informacional reflete claramente o que dizem os conceitos acima, corroborando a existência de IC na instituição, e pelo fato da informação coletada fazer parte de um sistema de MO podemos afirmar que a memória colabora diretamente com o sistema de inteligência.

Os domínios e categorias geradas a partir da análise de conteúdo estão dispostos no quadro 12 abaixo.

Conceito	Domínio(s)	Categoria(s)
Inteligência Competitiva	Avaliação de Cenários Organizacionais	Antecipação de contextos internos e de mercado Percepção de oportunidades e ameaças Redirecionamento de ações e esforço comercial
	Sistematização da Informação	Estruturas de software para gerenciar os registros comerciais Melhoria contínua nos fluxos de trabalho Assertividade na tomada de decisão

Quadro 12 – Conceito de IC com seus domínios e categorias de análise para descrição do terceiro objetivo específico.

Conforme já citado em domínios anteriores, a GI permite aos colaboradores do NING, através dos insumos informacionais fornecidos pela MO, prever e avaliar cenários

organizacionais. O fato é que, mediante observação dos conceitos de IC supracitados, essa prática se configura em implementação de inteligência, uma vez que são filtradas informações, para análise e apoio a confecção de estratégias e planos no setor.

Essa constatação gera o domínio chamado Avaliação de cenários organizacionais no conceito de IC presente nesta análise de conteúdo. Em seguida têm-se as categorias presentes, tais como a Antecipação de contextos internos e de mercado que retrata a comunicação que o NING exerce junto aos laboratórios do ITEP no intuito de entender suas dificuldades e, respectivamente, a avaliação dos períodos de safra que demandarão mais ou menos a instituição em dado período.

(...) tem determinados órgãos que fazem determinadas licitações (...) agente se prepara antecipadamente por que agente sabe que vai ser em determinada época, então planeja toda a documentação que precisa, pessoal que vai participar e fica antecipadamente pronto pra quando lançar, daí agente só vai ficar pesquisando o edital pra ver quando é que vai sair e dessa forma agente também consegue se concentrar na concorrência que também vai participar (...) [Entrevistado 1 – Coordenador Técnico do NING].

(...) em determinados meses, época de safra, na área do São Francisco, em que você demanda bastante serviços, você já sabe o que você pode planejar para aquele segmento, para aquele laboratório que atuam

mais na área de alimentos (...) [Entrevistado 3 – Coordenador Técnico do NING].

A Percepção de oportunidades e ameaças e o Redirecionamento de ações e esforço comercial são categorias que mostram a capacidade do NING de, via IC, aproveitar janelas de negócios que se mostram de maneira, por vezes, não previsível, como é o caso de setores da indústria que levantam demandas urgentes que, por sua vez, terminam justificando a criação de uma nova unidade de negócios.

(...) e a partir dessas informações são tomadas algumas medidas estratégicas, certo, que podem até vir a ser criado um serviço novo ou até mesmo um laboratório novo no ITEP devido a uma demanda que foi identificada (...) [Entrevistado 2 – Coordenador Técnico do NING].

Já o Redirecionamento de ações está ligado diretamente com a capacidade de, através da IC praticada, alterar planos, relocar recursos afim de minizar prejuízos ou maximizar resultados.

(...) então nessa época você tem que ter um esforço concentrado para atuar mais nestes laboratórios que são mais demandados (...) [Entrevistado 3 – Coordenador Técnico do NING].

Outro domínio que emergiu dos dados foi a sistematização da informação que é materializada a partir da existência de regras para o registro, o armazenamento e a recuperação das informações no NING, e isso passou a ocorrer mais enfaticamente quando a instituição buscou automatizar alguns processos, entre eles o de geração de propostas utilizado efetivamente no NING. Assim surge uma categoria chamada de Estruturas de software para gerenciar os registros comerciais.

(...) hoje nós utilizamos um sistema de gerenciamento de propostas que não está completo ainda, mas que já nos permite organizar as propostas de forma que agente possa ter uma análise de como está a quantidade de propostas, como vai o faturamento por setor, por cada laboratório, como está sendo feito a aprovação das propostas e o que está sendo gerado de faturamento para o ITEP (...) [Entrevistado 2 – Coordenador Técnico do NING].

A melhoria continua dos fluxos de trabalho é uma categoria que surgiu a partir do conjunto de melhorias percebidas no setor, pelos colaboradores, que os incentiva a buscar aperfeiçoamento continuado, visando realmente uma melhoria nos resultados para o ITEP.

(...) a gente vem procurando a cada ano aperfeiçoar esse cuidado de organização com relação a parte

documental, mas também está sendo agora com essa nova gerência a importância da memória dos colaboradores, e uma forma de captar essa memória e utilizá-la de maneira estratégica. [Entrevistado 2 – Coordenador Técnico do NING].

A tomada de decisão no NING, com base nas constatações efetivas de uso da MO sob as práticas da IC em implantação no setor, passa a promover melhores resultados e isso fica claro quando se observa o indicador de satisfação de clientes que vem se mostrando sempre com um menor percentual de clientes insatisfeitos.

(...) esses relatórios, eles são recuperados facilmente e auxiliam bastante (...) pra você planejar o que você vai fazer no ano seguinte, então você vai buscar aquelas informações nos anos anteriores pra subsidiar as suas tomadas de decisão. [Entrevistado 3 – Coordenador Técnico do NING].

A partir das categorias que definiram os domínios apresentados, percebeu-se a IC em sua essência, sendo aplicada no NING, e como fonte estratégica de informação, a MO mostra-se presente nessas ações de se colocam de maneira cotidiana e muito importante para os colaboradores entrevistados.

É fato que, conforme outros dados observados e elencados no próximo tópico, existem elementos que já se

colocaram como barreiras ao desenvolvimento dessas ações, que terminam por representar melhorias reais na GI, conforme se lê no item 6.4 que procura subsidiar o quarto objetivo específico dessa pesquisa.

6.4.-As melhorias percebidas na gestão da informação com o uso da memória organizacional existente na implantação de inteligência competitiva

Conforme já citado por Wilson (1997), a gestão da informação tem como última etapa de sua constituição enquanto processo, o uso, isso pode ser reforçado pelo conceito de Beuren (2000) quando diz que a gestão da informação é sistematizada, em etapas, respectivamente, identificação de necessidades e requisitos de informação, tratamento e apresentação da informação, desenvolvimento de produtos e serviços de informação, distribuição e disseminação de informação, e, finalmente, análise e uso da informação.

O mesmo autor explica que o ponto de partida das etapas encadeadas está na percepção de que a informação proporciona significado e compreensão, traz habilidade àqueles que estão aprendendo, dando sentido às situações, salientando, todavia, a individualidade desses significados de acordo com o contexto e com o usuário.

A partir dessa perspectiva, nas mesmas entrevistas que foram aplicadas se inseriram questões que buscaram

identificar a percepção, por parte dos membros do NING/ITEP, de melhorias visíveis e efetivas no cotidiano de trabalho e desenvolvimento das atividades comerciais do instituto.

Isso já pôde ser encontrado na redução do índice de reclamações de clientes ano a ano, ou seja, com o tratamento dado aos casos relatados pelo público que reclamou dos serviços prestados, algumas dessas reclamações foram reduzidas, até pelo fato de alguns novos fluxos (produtos de informação a partir da inteligência implantada) terem sido implementados na comunicação interna entre as unidades de negócio e o NING, conforme já apresentado nos domínios anteriores desta análise de conteúdo.

Abaixo se pode observar, seguindo a linha de ação deste tópico de análise de resultados, o quadro 13 que busca elencar os domínios e categorias que vão sustentar o quarto objetivo específico da presente pesquisa.

Conceito(s)	Domínio(s)	Categoria(s)
Memória Organizacional	A MO para a GI	Auto-conhecimento para organização, clientes e mercado Antecipação de cenários na atividade comercial como um todo Formação de redes de trabalho (internas e externas) Acesso a informações mais restritas Evolução nas formas de disseminação da informação Mais apoio a gestão geral da instituição A memória orienta a forma de

		gestão da informação A informação estratégica traz estabilidade à organização A MO e a GI dependerá sempre da cultura organizacional
Gestão da Informação	A GI para o NING	Planejamento mais efetivo Mais velocidade na tomada de decisões Crescimento da instituição em faturamento Melhoria na imagem institucional com menos reclamações do mercado
Inteligência Competitiva	A Relação entre MO e IC	Essa relação propicia maior qualidade no relacionamento com o cliente Valorização e relevância das pessoas como fonte de memória organizacional (informação estratégica) Mais eficiência da área nos atendimentos repentinos, dada a acessibilidades das informações que foram filtradas, tratadas e utilizadas anteriormente

Quadro 13 – Conceitos de MO, GI e IC com seus domínios e categorias de análise para descrição do quarto objetivo específico.

As abordagens anteriores apresentadas nos demais domínios reúnem argumentos para que seja possível encadear as melhorias que foram percebidas através dos depoimentos transcritos a partir perguntas do roteiro de entrevistas, construídas para atender a cada objetivo específico separadamente, de forma que o último objetivo pudesse se embasar no que foi descrito anteriormente.

Assim, foram criados três domínios que buscam relacionar os conceitos que norteiam toda a pesquisa, a saber, MO, IC e GI. O primeiro domínio, traz consigo várias categorias pois discorre sobre a efetiva influencia da MO sobre a GI.

Foi apreendido que a organização, no caso o ITEP, no momento em que faz uso de memória organizacional, registrando informações e dados de seu passado, mesmo que recente, já que a presente pesquisa enfoca um universo de dois anos, desenvolve aprendizado organizacional, ou seja, aprende com o uso da informação que é recuperada, evitando erros passados, planejando melhor suas ações e obtendo assim resultados mais efetivos. O NING traduz essa categoria em auto-conhecimento sobre o ITEP, seus clientes e a concorrência que impacta sua atuação no mercado.

A possibilidade de antever cenários de mercado propiciou e propicia ao NING uma visibilidade clara dos caminhos a serem escolhidos para sua atuação comercial, seja na alocação de recursos para determinada demanda que se anuncia, seja na programação de férias dos colaboradores, isso impacta diretamente a tomada de decisões e consagra o conceito de GI anunciado por Wilson (1997) que fundamenta a necessidade desta no alcance dos objetivos organizacionais a partir de decisões tomadas com eficiência e assertividade.

(...) se a gente verifica que a um faturamento maior, então isso ajuda agente a se organizar, a se planejar com relação até a escala de férias, a questão de uma atenção maior a um determinado tipo de cliente (...)
[Entrevistado 2 – Coordenador Técnico do NING].

Esses resultados sempre se mostram ligados a comunicação interna desenvolvida pelo NING junto às unidades de negócios, ou seja, quanto maior a sintonia que é construída da área comercial com os laboratórios, mais informações relevantes ao trabalho são geradas para sua recuperação e uso posterior. Essa constatação apresenta uma noção de parceria fortemente presente nas respostas transcritas, onde se pôde perceber a preocupação da área com as condições de atendimento do laboratório, ou mesmo a possibilidade de se criarem novas unidades para atender ao mercado.

Outro ponto relevante para menção trata do aprofundamento das relações com os clientes e o quanto isso promove geração de informações estratégicas ao NING, trazendo até mesmo acesso a dados e informações que seria mais restritas, como por exemplo quando se percebe que determinado concorrente está praticando um preço específico ou prestando um atendimento abaixo do esperado pelo cliente. O NING faz uso dessas informações em prol de suas estratégias e consegue resultados importantes para o ITEP.

(...) então por conta disso, agente se concentra em quem vai ser nosso maior concorrente, agente também já faz uma pesquisa de preço pra saber até onde ele pode chegar, e agente por conta disso se faz valer da informação e consegue ganhar usando esse tipo de estratégia (...) [Entrevistado 1 – Coordenador Técnico do NING].

A medida em que a GI evolui nessa área, surgem estruturas de aquisição, organização e disseminação mais eficazes ao trabalho, isso pôde ser constatado quando um dos colaboradores mencionou uma ferramenta de gestão que ajuda a organizar as propostas comerciais, permitindo filtros importantes para determinados usuários, como por exemplo a alta gestão, que termina sendo melhor servida com essa prática mais direcionada e ágil de divulgar determinadas informações em relatórios quantitativos que propiciam foco no processo decisório e até alimentam outros produtos de GI, como o faturamento anual.

A MO existente no setor determina como deverá ser feita a GI, pois o tipo de informações geradas e armazenadas para uso posterior assumem formato próprio e terminam especificando, através das necessidades apresentadas que melhor forma poderá ser utilizada par sua apresentação ao usuário, que poderá ser interno ou externo ao ITEP.

E nada disso seria viabilizado se não houvesse, por parte dos integrantes do NING, uma consciência do quanto as informações geradas na instituição e no mercado, em seu uso, são estratégicas para o alcance dos objetivos do ITEP, mencionados no capítulo quatro desta pesquisa.

(...) essas informações que você consegue obter, que você trata e apresenta essas informações, você desenvolve produtos que são os relatórios gerenciais que a instituição utiliza para avaliar se as metas que foram estipuladas para aquele determinado ano foram cumpridas e se não foram quais as medidas corretivas que devem ser adotadas, então é fundamental que

você tenha um tratamento dessas informações. (...) [Entrevistado 1 – Coordenador Técnico do NING].

Isso significa dizer que a MO e a GI é realmente dependente da cultura organizacional existente na organização, que no caso do ITEP, conforme extraído das colocações dos respondentes, vem passando por mudanças positivas em termos de estruturação da informação, controle e automação de processos. É possível ainda dizer que com essa evolução percebida pelos colaboradores, se cria um clima organizacional mais estável o que reflete positivamente em várias áreas da instituição, tal como na qualidade do atendimento que vem assumindo percentuais cada vez melhores como foi mencionada por um dos entrevistados.

(...) e o NING com a prestação de serviços, certo, de forma que eu considero exemplar, e vem demonstrando isso através de suas pesquisas de satisfação, e até, através do próprio faturamento mesmo que vem crescendo ano a ano (...) [Entrevistado 1 – Coordenador Técnico do NING].

O segundo domínio que emergiu no desenvolvimento do último objetivo específico consagra ainda mais o que vem sido afirmado nas indagações relativas ao primeiro domínio, e trata da relação direta da GI para a área estudada. Assim, para que não seja criada uma redundância nas próximas afirmações, estas serão mais sucintas e complementares ao que foi supracitado.

O planejamento na instituição vem assumindo há cerca de três anos um caráter mais profissionalizado enquanto instrumento de gestão, como foi retratado por um dos colaboradores entrevistados, que vale salientar, está no ITEP a trinta e um anos, tendo sido, inclusive diretor administrativo da instituição, bem como gestor da área hoje denominada de NING, antes chamada de GNG (Gerência de negócios). Essa ferramenta ganha muito em efetividade quando existe uma GI bem desenvolvida no setor comercial, que alimenta muitas outras áreas, inclusive a própria presidência da organização.

O planejamento estratégico do ITEP que foi feito para os 4 anos, da gestão do primeiro governo de Eduardo Campos, ele nesse momento está sendo revisto e você deverá utilizar essa gestão de informações que vem sendo implantado no NING para subsidiar a instituição no seu planejamento estratégico para os próximos 4 anos (...) [Entrevistado 1 – Coordenador Técnico do NING].

Essa efetividade mencionada no parágrafo anterior existe por conta da velocidade que a GI proporciona a tomada de decisão no ITEP, mais enfaticamente no contexto do NING, que se considera área estratégica pois conduz a organização na sua sobrevivência e crescimento, enquanto área responsável pela captação de negócios e tratamento da relação com o mercado e, conseqüentemente pela manutenção da imagem qualitativa do ITEP no ambiente de negócios onde este se encontra. Vale salientar que, com a

diminuição das reclamações essa imagem vem se tornando mais consolidada.

Por fim, gerou-se um último domínio que permitiu relacionar a MO com a IC de maneira muito perceptível nas categorias englobadas neste domínio. Sendo a primeira categoria àquela que denota o quanto a MO propicia uma considerável melhoria no relacionamento com o cliente, uma vez que toda a relação do mesmo com o ITEP está registrada e pode ser consultada para proporcionar mais direcionamento no atendimento de sua demanda. Algumas demandas recebidas pelo ITEP se mostram periódicas como por exemplo determinados laudos que são emitidos para empresas que são fiscalizadas por órgãos públicos. Esse histórico sempre é estrategicamente utilizado pelo NING, dentro das práticas pertinentes a IC, conforme apresentou Kahaner (1996), quando apresentou-a como uma coleção de informações devidamente filtradas, destiladas e analisadas.

É muito importante frisar que no conceito de MO faz jus a presença de informações estratégicas nas pessoas que compõem a organização e essa percepção ficou muito clara nos colaboradores abordados pelo roteiro desta pesquisa, sendo inclusive salientado por um deles o quanto isso seria importante e o quanto é bom para a área o fato da gestão atual ter essa consciência.

(...) a gente vem procurando a cada ano aperfeiçoar esse cuidado de organização com relação a parte documental, mas também está sendo agora com essa nova gerência a importância da memória dos colaboradores, e uma forma de captar essa memória e

utilizá-la de maneira estratégica. (...) [Entrevistado 2 – Coordenador Técnico do NING].

O NING se considera, mediante extrações das entrevistas, apto a promover um bom atendimento aos clientes internos e externos, inclusive quando surgem demandas urgentes ou repentinas. Isso ocorre pelo fato de que a IC em implementação também faz uso da MO de maneira contingencial, ou seja, quando são recuperadas informações relativas a essas demandas que exigem retorno rápido, este é mais viável de acontecer, já que a informação trabalhada a partir das estruturas utilizadas, das pessoas envolvidas, da ecologia da informação no NING, bem como da atual cultura que existe no ITEP, permitem uma GI com bons resultados. Essa percepção é constatada na afirmação do primeiro entrevistado, quando questionado sobre o apoio que a MO promove IC, como se lê abaixo.

(...) apóia sim por que muitas dessas informações fazem com que agente tenha um estreitamento com alguns clientes, alguns órgãos e por conta disso agente consegue ter uma vantagem, nem sempre agente vai ser a melhor empresa, nem vai ter o melhor preço, mas por conta disso agente consegue se sobressair frente a determinados concorrentes. (...) [Entrevistado 1 – Coordenador Técnico do NING].

Ao fim dessas colocações buscou-se o entendimento de cada objetivo específico que foi proposto na pesquisa e acredita-se que estes foram devidamente esclarecidos com os

resultados constatados e descritos acima. A seguir, estarão colocadas afirmações que buscam finalizar este estudo, sem a pretensão de que o tema esteja aqui encerrado, mas com a perspectiva de que a presente pesquisa promova novos trabalhos e novas abordagens sobre a MO, quando esta, presente na IC, promove melhorias na GI.

7. CONCLUSÕES

A finalidade deste capítulo é apresentar as conclusões de considerações finais da pesquisa. Durante a realização dela, obteve-se informações e conhecimentos que serão relatados a seguir. Ainda neste capítulo serão tratadas as limitações encontradas, o confronto com os objetivos específicos, além da apresentação de sugestões para estudos futuros no mesmo campo de pesquisa.

7.1 Síntese do Estudo

O presente trabalho buscou ter como conceito central abarcado no tema pesquisado, a GI, a partir do valor que a informação tem para a organização, como afirma Rezende (1999) quando relaciona o valor da informação à redução de incerteza. Assim, o valor da informação é mensurado pelos custos de sua ausência para a organização, por isso sua importância está associada à possibilidade de uso para decidir melhor, ou seja, quanto custaria ter deixado de tomar determinada decisão por falta de informação.

A efetividade de uma informação é o resultado do impacto que ela provoca nas decisões organizacionais, assim como a utilidade desta informação, considerando-se o seu

tempo de utilização e seu valor para a busca de vantagem para a instituição.

É perceptível dessa forma que a informação necessita de um cuidado diferenciado em termos de seu gerenciamento porque o seu valor, necessidade e utilidade sofrem modificações em função de aspectos tanto internos quanto externos à organização.

Na busca pelo entendimento do papel da MO para a GI, identificar a IC no NING proporcionou uma visibilidade fundamental para esta pesquisa, pois nas atividades de IC se pratica GI, e quando esta faz uso da MO, ganha muito.

Os três conceitos estão ligados pelos mesmos eixos lógicos de aquisição, tratamento e recuperação para uso do elemento informacional, por isso sua junção se tornou bastante viável na realidade observada.

A MO enquanto sistema que permite à organização guardar informação para posterior recuperação mediante necessidades apresentadas se mostrou presente no NING através de documentos formais traduzidos em relatórios, planilhas, propostas comerciais, contratos, entre outros, estes armazenados em modo tradicional (papel), em mídias magnéticas e/ou em suportes digitais, é frequentemente utilizada pelos colaboradores da área comercial para o desempenho de suas funções de coordenação técnica. Uma constatação importante percebida é a consciência do valor que a memória das pessoas tem no ambiente profissional, inclusive sob a ótica do risco de perda dessa memória, com a

saída dessas pessoas da instituição, o que só reforça o uso do sistema de MO nesta área.

Como estrutura de IC, foi possível visualizar as práticas concernentes ao conceito, todavia, não formalizadas, ou seja, elas são desenvolvidas como consequência natural da GI. Mas inegavelmente existem estruturas de coleta de dados com posterior tratamento e análise, que farão surgir uma nova informação com valor estratégico para o ITEP, proporcionando inteligência à organização para decisões estratégicas conforme segue o conceito de Tarapanoff (2006).

A GI praticada no NING foi evidenciada a partir da observação do trabalho que se desenvolve nesta área, tendo sua essência conceitual também percebida de maneira imediata durante a pesquisa, tal qual a MO, conforme já citado acima. O ITEP, como instituição de peso no estado de Pernambuco com cerca de 70 anos de fundação, vem atendendo o governo do estado, como cliente público, em várias demandas, através de um instrumento chamado Contrato de Gestão, que traz consigo um severo conjunto de amarrações relativo ao cronograma físico-financeiro de entrega dos produtos, ou seja, o ITEP tem uma série de metas a cumprir nesse contexto.

Esse cenário de pressão obriga o NING a praticar suas atividades de maneira organizada, com controles e padronização de informações para a geração de produtos de informação, os mais diversos, para as unidades de negócio (laboratórios) e para o próprio governo, diante disso foi

possível constatar que a GI praticada apóia de maneira irrefutável essas atividades, e propicia à área uma visibilidade estratégica na organização.

Essas atividades trouxeram ao ITEP uma série de melhorias, já comentadas na análise de resultados, mas listadas abaixo para melhor observação.

- Auto-conhecimento para organização, clientes e mercado;
- Antecipação de cenários na atividade comercial como um todo;
- Formação de redes de trabalho (internas e externas);
- Acesso à informações mais restritas;
- Evolução nas formas de disseminação da informação;
- Mais apoio a gestão geral da instituição;
- Planejamento mais efetivo;
- Mais velocidade na tomada de decisões;
- Crescimento da instituição em faturamento;
- Melhoria na imagem institucional com menos reclamações do mercado;
- Valorização e relevância das pessoas como fonte de memória organizacional (informação estratégica).

É possível que haja mais informações possíveis de serem evidenciadas, todavia os pontos supracitados foram comprovados a partir das entrevistas, e o embasamento que os confirma, está diretamente ligado com o referencial bibliográfico explorado no trabalho. Ademais é muito importante frisar que tais melhorias constituem parte de uma mudança que começou mais notadamente no ano de dois mil e três, quando o ITEP deixou de ser uma fundação pública e passou a ser uma organização social, adotando assim um postura empresarial privada. Isso trouxe uma série de fenômenos de cultura organizacional, pertinentes a outro estudo, e que continuam a se confirmar e se instalar na instituição até os dias atuais.

7.2 Confronto com os objetivos propostos

Esta seção tem por finalidade confrontar os resultados encontrados da pesquisa de campo com os objetivos específicos delimitados.

O objetivo de descrever a MO existente no NING, a partir do histórico de informações de indicadores da área comercial procurou identificar a MO em seu estado real, bem como observar em que modelo esta poderia estar apresentada. Essas indagações foram constatadas e descritas na análise de resultados, onde pôde-se perceber que existe a MO no NING e que a mesma está adequada ao

modelo de Wash e Ugson (1991), disposta em estruturas formais e pessoas. Assim, acredita-se que este objetivo foi alcançado.

O segundo objetivo específico, de averiguar como a gestão da informação ocorre no NING a partir do uso da MO, buscou saber se existe GI no setor que foi estudado e se essa GI faz uso de MO como insumo informacional. Isso foi percebido a partir da constatação de que todas as etapas da GI, desde a aquisição, a organização-controle, a disseminação e o uso da informação, conforme prega Wilson (1997) são aplicadas, tendo como fonte de informações, os registros contidos no NING, ou seja, a MO construída e mantida pela área comercial do ITEP. Acredita-se, também, que este objetivo tenha sido alcançado com boa representatividade.

No terceiro objetivo específico, que buscou inquirir como está acontecendo o processo de IC a partir do uso da memória organizacional no NING, foi percebida a presença da prática de IC em seu formato conceitual, na presente pesquisa, tendo como eixos os autores Kahaner (1996) e Tarapanoff (2006). Mesmo ela existindo claramente, ainda caminha para um contexto mais firme, sobretudo na questão cultural do ITEP, ou seja, a IC está mais presente no NING, mas outras áreas, com as quais o setor estudado trabalha, ainda não fazem uso da mesma com a efetividade que poderiam, sendo a informação estratégica e seu tratamento muito concentrada na área comercial. Contudo, acredita-se que a visão pretendida foi alcançada, pois a MO existente

ajuda os colaboradores do NING na construção de produtos de IC, tais quais os presentes nos apêndices desta pesquisa, que embasam o planejamento estratégico da organização.

E, por fim, no quarto objetivo específico que procurou detalhar as melhorias percebidas na GI quando se usa a MO existente na implantação de IC, foi concebido para arrematar a hipótese deste trabalho, e, conforme os domínios encontrados e as inúmeras categorias discutidas permitem afirmar, este objetivo foi atingido. A GI existente no NING, necessita da MO para, através das práticas de IC constatadas nas transcrições das entrevistas, evoluir e proporcionar ao ITEP, crescimento em faturamento e conseqüente alcance de seus objetivos estratégicos.

7.3 Limitações

- Em termos de limitações encontradas na pesquisa de campo, é possível mencionar:
- Utilizou-se uma abordagem seccional pela exigüidade do tempo, ainda que a abordagem longitudinal fosse a mais adequada;
- O número restrito de três entrevistas obtidas, devido a mudanças no organograma da instituição, o que reduziu o quadro de colaboradores que compõe o NING;

- Em alguns momentos, o ambiente de entrevistas dificultou uma maior concentração e desenvolvimento de algumas idéias relativas ao roteiro aplicado, devido a ocasionais interrupções.

Por fim, o tema abordado, a análise das melhorias percebidas na gestão da informação com o uso da memória organizacional existente na implantação de inteligência competitiva, mostra-se ainda pouco estudado, principalmente no local em que foi aplicado, não sendo possível fazer comparações com outros trabalhos. Apesar das limitações listadas acima, acredita-se que a pesquisa conseguiu ser desenvolvida.

7.4 Sugestões para estudos futuros

Espera-se que os resultados apresentados nesta pesquisa favoreçam estudos futuros que tratem de melhorias na gestão da informação, a partir do uso de memória organizacional em processos de inteligência competitiva, de modo a permitir a construção de novos conhecimentos.

Assim, como proposições de ampliação de conhecimentos sobre os temas abordados, são sugeridas mais abordagens para novas investigações:

- Estudos sobre a elaboração de modelos de MO que permitam melhores condições de extração de conteúdo para geração de produtos de IC;
- Estudos com os mesmos objetivos em outras instituições de caráter tecnológico, noutros estados e/ou regiões do país;
- Estudos sobre a presença de MO nas pessoas, e os riscos de perda de informação estratégica nesse contexto, inviabilizando a GI e a IC nas organizações.

REFERÊNCIAS

ALDRICH, H.E.; MINDLIN, S. *Uncertainty and dependence: two perspectives on environment*. In: KARPIK, L.(ed.).

Organization and environment: theories, issues and reality. London, UK: Sage Publications Inc.

ALMEIDA, M. B. **Um modelo baseado em ontologias para representação da memória organizacional**. 2006. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação da Escola de Ciências da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.

ALVARENGA N. R.C.D. **Gestão do conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. Tese em Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1987.

BARRETO, A. R.. **A informação eficaz na empresa**. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 20, n. 1, p. 78-81, jan./jun. 1991.

BARRETO, A. A. **A condição da informação**. *Gestão Estratégica da Informação e Inteligência Competitiva*, São Paulo: Saraiva, 2006

BEUREN, I.M. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 2000.

BUCKLAND, M.K. **Information as thing**. *Journal of the American Society for Information Science (JASIS)*, v.45, n.5, p.351-360, 1991.

- BURKE, P. **Uma História Social do Conhecimento**. Tradução. 1ª Edição, Ed. J.Z.E., Rio de Janeiro/Brasil, 2003.
- CARDOSO JR., W. F. **Inteligência Empresarial Estratégica: Método de implantação de inteligência competitiva em organizações**. Tubarão: Ed. Unisul, 2003.
- CÉNDON, B.V. Bases de dados de informações para **negócios**. Ci. Inf., Brasília, v. 31, n. 2, p. 30-43, maio/ago. 2002.
- CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: SENAC, 2003.425p.
- _____. Information **management for the intelligent organization: the art of scanning the environment**. Medford, NJ: ASIS monograph series, 1998.
- CLARK, D. **Models in Archaeology**. London: Methuen, 1972.
- CUNHA, M. V. **O profissional da informação e o mercado de trabalho**. Informação e Sociedade: Estudos, João Pessoa, v. 10, n. 1, 2000.
- DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**: por que a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. Tradução de Bernadette Siqueira Abrão. São Paulo : Futura, 1998.
- DAY, G.S. The capability of drive-marketing organization. Journal of Marketing, v. 58. USA, 1994.
- DEGENT, R. J. **A importância estratégica e o funcionamento do serviço de inteligência empresarial**. Rev. Adm. Empr., Rio de Janeiro, v.26, n.1, 1986.

DODEBEI, V. Tesouro: **linguagem de representação da memória documentária**. Niterói:

Intertexto; Rio de Janeiro: Interciência, 2002.

DUARTE, E.N. ; SANTOS, I.G.S.C.. **A gestão da informação na perspectiva da administração, da tecnologia e da ciência da informação: Aprendizagem em periódicos de ciência da informação**. Artigo da disciplina de gestão organizacional e ciência da informação. Departamento de Ciência da Informação da UFPB., 2009.

FERAUD, G. Um século de gestão. In.: DAVENPORT, T.; MARCHAND, D.; DICKKISON, T. **Dominando a gestão da informação**. Porto Alegre: Bookman, p. 30-47, 2004.

FERNÁNDEZ-MOLINA, J. C. Enfoques objetivo y subjetivo Del concepto de información. **Revista Española de Documentación Científica**, v.17, n.3, p. 320-330, 1994.

FELL, A.F.A.. **Análise de fatores que impossibilitam o uso da tecnologia da informação para a gestão do conhecimento: uma realidade vivenciada em pequenas e médias empresas na Região Metropolitana do Recife**. Tese para conclusão de doutorado do PROPAD/UFPE, 2009.

FLEURY, M. T. L. e OLIVEIRA JR., M. M. **Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

GOMES, E.; BRAGA, F.. Construção de um sistema de inteligência competitiva. **Gestão Estratégica da Informação e Inteligência Competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006.

HAYES, R. M. Measurement of information. **Information Processing & Management**, Elmsford, NY, v. 29, n.1, p. 1-11, 1993.

HAGUETTE, T.M.F. **Metodologias qualitativas na sociologia**. Petrópolis: Vozes, 2002.

JANNUZZI, C.A.S.C.; MONTALLI, K.M.L.. **Informação tecnológica e para negócios no Brasil: Introdução a uma discussão conceitual**. Ciência da Informação, V. 28, n. 1, 1999.

JAPIASSU, H. **Introdução ao pensamento epistemológico**. 2 ed. Rio de Janeiro, Francisco Alves, 1977.

KAHANER, L. **Competitive Intelligence: how to gather, analyze, and use information to move your business to the top**. New York: Touchstone, 1996.

KAPLAN, B.; DUCHON, D. **Combining qualitative and quantitative methods in information systems research: a case study**. MIS Quarterly, v. 12, n. 4, p. 571-586, Dec.1988.

KAYE, D. The **nature of information**. Library Review, West Yorkshire, UK, v. 44, n.8, p. 37-48, 1995.

KUHN, O. ; ABECKER, A., **Corporate Memories for Knowledge Management in Industrial Practice: Prospects and Challenges**, Journal of Universal Computer Science, vol. 3, No.8., 1997.

LE COADIC, Y. **A Ciência da Informação**. 2 ed – Brasília, DF: Brinquet de Lemos / Livros, 2004.

LODI, C. F. G. Planejamento **por cenários e inteligência competitiva: integrando seus processos para tomar decisões estratégicas mais eficazes**. In: STAREC, C.; GOMES, E.; CHAVES, J. B. Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva. São Paulo: Saraiva, 2005. p. 124-142.

LE GOFF, J. **História e Memória**. 3ª Edição , Ed. Unicamp, São Paulo/Brasil, 2008.

MONTEIRO, Silvana / CARELLI, Ana / PICKLER, Maria. **Representação e Memória no Ciberespaço**. Cl. Inf., Brasília, v. 35, n. 3, p. 115-123, 2006.

LESCA, H.; ALMEIDA, F. C. de. Administração estratégico da informação. **Revista de Administração – RAUSP**. São Paulo, v.29, nº3, p.66-75, jul./set.1994.

McGEE, J. V.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Elsevier, 1994.

MACINTOSH, A., **Knowledge Asset Management**, Alring (20), 1997.

MARCIAL, E. C. (Org.) **Estudos de futuro**: cenários sobre o futuro da inteligência competitiva no Brasil. 2. ed. Brasília: ABRAIC, Caderno 1, 2001.

MATTELART, A. **História da sociedade da informação**. Tradução de Nicolas Nyimi Campanário. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Ed. Loyola, 2006.

MARTINS, G.A. **Manual para elaboração de monografias**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MILES, M.; HUBERMAN, A. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. 2 ed. Thousand Oaks, USA: Sage, 1994.

MILLER, J. P. **Qualificações e treinamento para a inteligência**. In: _____. *O milênio da inteligência competitiva*. Porto Alegre: Bookman, 2002. p.79-92.

MIRANDA, M. L. C. . **A organização do etnoconhecimento: a representação do conhecimento afrodescendente em Religião na CDD**. In: Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação, 2007, Salvador. VIII ENANCIB, 2007.

MOODY, D.; WALSH, P. *Measuring the value of information: an asset evaluation approach*. *European Conference on Information Systems*, 1999 [on-line]. Disponível na Internet via www. URL:
<http://www.dama.org.au/melbourne/ValueOfInformation.pdf>.
 Acesso em 09 de Novembro de 2011.

OLIVEIRA, D.P.R. de. **Sistemas, organização e métodos**. São Paulo, Atlas, 1988.

PINHEIRO, L. V. **Campo Interdisciplinar da ciência da informação: fronteiras remotas e recentes**. Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação – CNPq/IBICT-UFRJ/ECO, Cap. Pg 155-179, Rio de Janeiro, 2006.

PONJUÁN DANTE, G. **Gestion de información en las organizaciones: principios, conceptos y aplicaciones**. Santiago de Chile: Universidad de Chile, 1998.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva, criando e sustentando um desempenho superior**. 30ª Edição , Ed. Campos, São Paulo/Brasil, 1989.

REZENDE, D.A. **A engenharia de software e sistemas de informação**. Rio de Janeiro: Brasport, 1999.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBREDO, J. **Da Ciência da Informação Revisitada aos Sistemas Humanos de Informação**. Brasília, DF: Thesaurus, 2003.

ROESCH, S.M.A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 2ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SHAPIRO, C.; VARIAN, R. H. **A Economia da Informação**. 5ª Edição, Ed. Campus, p.125-162. Rio de Janeiro, 1999.

STAKE, R.E. *Case studies*. In: DENZIN, N.K., LINCOLN, Y.S. **Handbook of qualitative research**. p. 237-247. California: SAGE Publications, 1994.

STEIN, E.W. Organizational **Memory**: review of concepts and recommendations for management. *International Journal of Information Management*. v.15, n.2, p.17-32, 1995. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science>>.

TURBAN, E.; RAINER, K.; POTTER, R. **Administração de Tecnologia da Informação**. 8ª Edição – Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1995.

VASCONCELOS, M.C.R.L., FERREIRA, M.A.T. O processo de aprendizagem e a gestão do conhecimento em empresas mineiras de vanguarda. In: **XXVI Encontro Nacional da ANPAD**, 2002, Bahia. Cd-rom...Salvador: ANPAD, 2002.

WALSH, J.P.; UNGSON, G.R. **Organizational memory**. *The Academy of Management Review*. vol. 16, n.1, p. 57-91, 1991.

WERSIG, G. Information **Science: the study of postmodern knowledge usage**. *Information Processing & Management*, v. 29, n. 2, p.229-239, 1993.

WIIG, K. **Knowledge management, the central management focus for intelligent acting organisations**, Vol. 2, Arlington, TX: Schema Press. 1993.

WILSON, T. D. **Information management**. In: J. Feather e P. Sturges (Eds.), *International encyclopedia of information and library science* (2nd ed.). London: Routledge, 2002. Disponível em http://informationr.net/tdw/publ/papers/encyclopedia_entry.html.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e método**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

_____. **Case study research: design and methods**. 2 ed. London: SAGE, v.5, 1994.

APÊNDICES

Apêndice 1 – Roteiro de Entrevistas

Primeiro Objetivo Específico: Descrever a memória organizacional existente no NING a partir do histórico de informações referentes a indicadores da área comercial.

1. Entendendo que Memória Organizacional consiste num sistema que permite a recuperação da informação na Organização com fins de apoio ao processo decisório, você afirma que existe MO. no NING/ITEP? Como você descreveria a MO no NING/ITEP?
2. Além de encontrar MO nos documentos formais do NING/ITEP, você considera que pode existir MO nas pessoas (registros tácitos)? Você pode detalhar mais um pouco seu ponto de vista?

Segundo Objetivo Específico: Averiguar como a gestão da informação ocorre no NING a partir do uso da Memória Organizacional existente.

3. Você poderia descrever como ocorre a aquisição, organização, controle, disseminação e uso da informação no NING/ITEP?
4. Na sua opinião, de que modo, a MO do NING/ITEP contribui para a gestão da informação? Você poderia detalhar mais seu ponto de vista?
5. Você considera que os indicadores de faturamento anual gerados no NING/ITEP podem ser considerados artefatos de MO que apóiam a Gestão da Informação

neste setor? Você poderia detalhar mais seu ponto de vista?

Terceiro Objetivo Específico: Inquirir como está acontecendo o processo de implantação de inteligência competitiva a partir do uso de memória organizacional no NING

6. Partindo do conceito de que IC é uma coleção de informações devidamente filtradas, destiladas e analisadas que propiciam a organização o alcance de seus objetivos estratégicos, você considera que existe Inteligência Competitiva no NING/ITEP? Você poderia descrever como é a IC no NING?ITEP?
7. Você considera que as representações de MO detectados no NING/ITEP (documentos e pessoas) apóiam o sistema de IC existente nesta área? Você poderia detalhar mais seu ponto de vista?

Quarto Objetivo Específico: Detalhar as melhorias percebidas na gestão da informação com o uso da memória organizacional existente na implantação de inteligência competitiva.

8. Você consegue perceber a existência das etapas da Gestão da Informação no NING/ITEP, a saber, identificação de necessidades e requisitos de informação, tratamento e apresentação da informação, desenvolvimento de produtos e serviços de informação, distribuição e disseminação de informação, e, finalmente, análise e uso da informação? Você poderia detalhar o seu ponto de vista?

9. Quais as melhorias percebidas a partir do uso da MO como insumo ao processo de IC na Gestão da Informação existente no NING/ITEP?

Apêndice 2 – Geração de Propostas


**Consolidação do Relatório das Propostas de Orçamento
gerenciadas através do SGS**

Período da consulta	01 de Janeiro a 31 de Dezembro de 2011	Data da consulta	02/01/2012 as 11h24min
Status da proposta			
Aberta:	Proposta em elaboração na GNG		
Laboratório:	Proposta está no(s) laboratório(s) para aprovação dos serviços		
Enviada:	Proposta foi enviada ao cliente.		
Negociação:	Proposta enviada ao cliente, mas está em alteração.		
Aprovada:	Proposta aprovada pelo cliente.		

Não aprovada:	Proposta não aprovada pelo cliente. O sistema obriga o registro do motivo.
Expirada:	Proposta enviada ao cliente, mas o prazo de validade expirou (o status não foi alterado para aprovada nem para não aprovada)

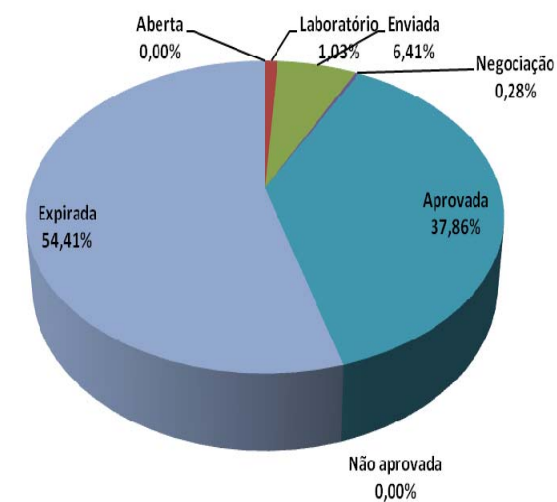
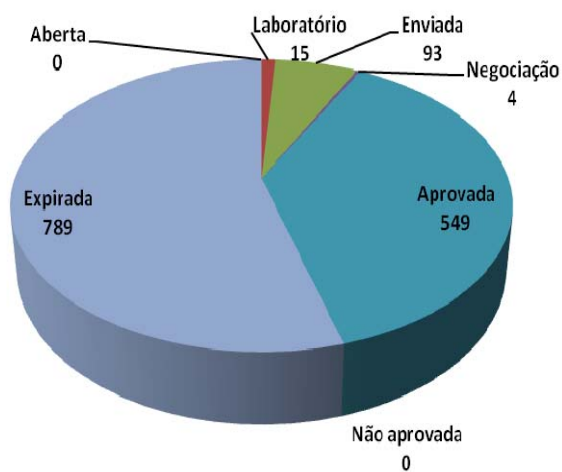
1. Quantidade e valores das propostas cadastradas no período

Status proposta (na data e hora da consulta)	Quantidade de propostas	%	Σ dos valores das propostas	%
Aberta	0	0,00%	R\$ 0,00	0,00%
Laboratório	15	1,03%	R\$ 57.415,45	1,24%
Enviada	93	6,41%	R\$ 337.702,25	7,28%
Negociação	4	0,28%	R\$ 8.311,00	0,18%
Aprovada	549	37,86%	R\$ 925.742,39	19,97%
Não aprovada	0	0,00%	R\$ 0,00	0,00%

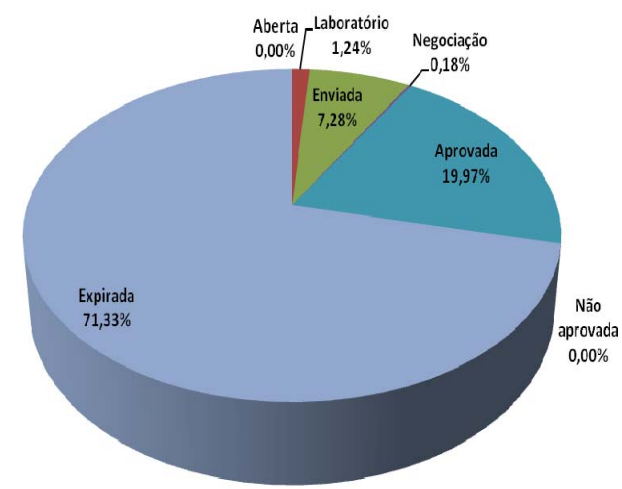
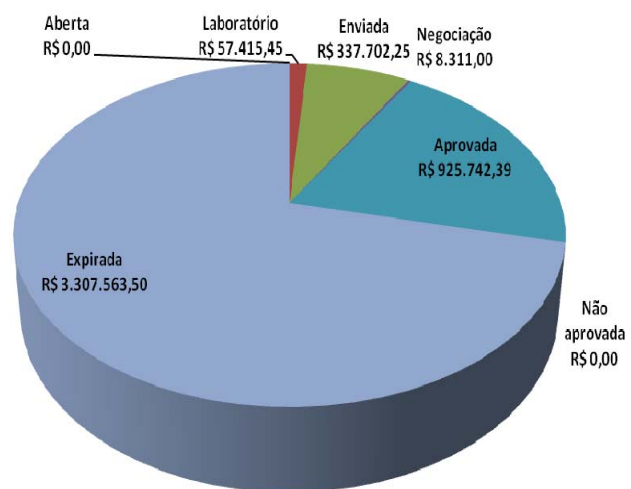
Expirada	789	54,41%	R\$ 3.307.563,50	71,33%
Total	1450	100,00%	R\$ 4.636.734,59	100,00%

Obs: o status da proposta é alterado para APROVADA quando a O.S. é emitida na Recepção Técnica.

Quantidade de propostas cadastradas no período = 1.450

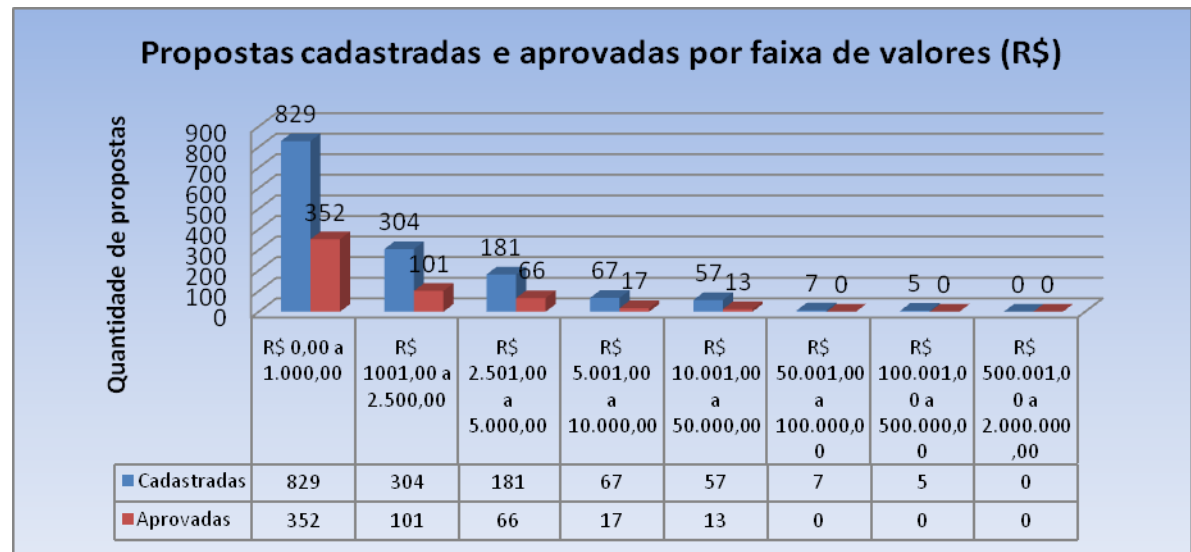


Σ dos valores das propostas (total = R\$ 4.636.734,59)



2. Propostas cadastradas e aprovadas por faixa de valores (R\$)

Faixa de valores	Faixa de valores das propostas	Quantidade de propostas cadastradas	Quantidade propostas aprovadas
	R\$ 0,00 a 1.000,00	829	352
	R\$ 1001,00 a 2.500,00	304	101
	R\$ 2.501,00 a 5.000,00	181	66
	R\$ 5.001,00 a 10.000,00	67	17
	R\$ 10.001,00 a 50.000,00	57	13
	R\$ 50.001,00 a 100.000,00	7	0
	R\$ 100.001,00 a 500.000,00	5	0
	R\$ 500.001,00 a 2.000.000,00	0	0
	Total	1450	549



3. Canal de recebimento da solicitação de orçamento

Solicitação de orçamento recebida através	Quantidade de propostas cadastradas	%
Portal de serviços	2	0,14%
e-mail	1303	89,86%
Fax	8	0,55%
Telefone	73	5,03%
Recepção Técnica (RST)	64	4,41%
Total	1450	100,00%

Apêndice 3 – Satisfação de clientes



Pesquisa de Satisfação - ITEP

Outubro-Novembro 2011



Outubro – 2011



ITENS DE AVALIAÇÃO

	Critérios				
	1	2	3	4	N.A
	Ruim	Regular	Bom	Ótimo	
1. A comunicação com o ITEP (telefone, fax, home page)?	☐	☐	☐	☐	☐
2. O atendimento prestado na recepção de serviços?	☐	☐	☐	☐	☐
3. O atendimento prestado no laboratório?	☐	☐	☐	☐	☐
4. O tempo de resposta para apresentação de proposta?	☐	☐	☐	☐	☐
5. O tempo de resposta para entrega do resultado?	☐	☐	☐	☐	☐
6. O serviço do ITEP em relação à agregação de valor a seu produto/empresa?	☐	☐	☐	☐	☐
7. Sua expectativa em relação ao serviço prestado?	☐	☐	☐	☐	☐
8. O nível de satisfação geral com relação ao serviços prestados pelo ITEP?	☐	☐	☐	☐	☐



NGI Núcleo de Gestão Integrada **Pesquisa de Satisfação de Cliente - Relatório dos Itens de Avaliação**

ITEP - Período: 01/10/2011 à 31/10/2011

	ITENS DE AVALIAÇÃO																Índice Satisfação Cliente (% ótimo + % bom) - (% regular + % ruim)	
	P1 Comunicação		P2 Atendimento RT		P3 Atendimento Laboratório		P4 Tempo proposta		P5 Tempo resultado		P6 Agregação valor		P7 Expectativa		P8 Nível satisfação geral		T	%
	ST	%	ST	%	ST	%	ST	%	ST	%	ST	%	ST	%	ST	%		
	Nº respostas válidas																	
ÓTIMO	36	26,67	55	41,04	51	37,78	29	21,48	20	14,81	40	29,63	38	28,15	50	37,04	319	29,56
BOM	83	61,48	75	55,97	76	56,30	96	71,11	83	61,48	93	68,89	91	67,41	77	57,04	674	62,47
REGULAR	13	9,63	3	2,24	7	5,19	9	6,67	25	18,52	1	0,74	4	2,96	6	4,44	66	6,30
RUIM	3	2,22	1	0,75	1	0,74	1	0,74	7	5,19	1	0,74	2	1,48	2	1,48	16	1,67
Total % do Índice:																		84,06

Total de Entrevistas = 135

ST - Saldo Total

T - Total



NGI Núcleo de Gestão Integrada Pesquisa de Satisfação de Cliente - Relatório Perfil do Cliente Insatisfeito

Período: 01/10/2011 à 31/10/2011

OS - CLIENTE	ITEM DE AVALIAÇÃO					LABORATÓRIO
	P1	P2	P3	P4	P5	
2556/2011 - AGESPISA - AGUAS E ESGOTOS DO PIAUI S/A	3	3	1	1	1	LEMI
2701/2011 - AGROLAB - ANALISES AMBIENTAIS LTDA	2	3	3	2	3	LQA
2666/2011 - ANA MARIA CARACIOLO PAIVA SANTOS	2	3	3	2	2	LGA
2811/2011 - BORBOREMA - IMP. TRANSPORTES LTDA	4	4	4	4	2	LEMI
2960/2011 - BRENJE ENGENHARIA LTDA	2	3	4	2	4	LEMI
2352/2011 - CELULOSE E PAPEL DE PERNAMBUCO S/A - CEP	3	3	3	2	3	LASTAM
2970/2011 - CENTRAL ACUCAREIRA SANTO ANTONIO S.A	2	4	4	4	3	LASTOX
2906/2011 - COMPANHIA AGRO INDUSTRIAL DE GOIANA - US	4	3	3	4	2	LEMI
2677/2011 - COOPERATIVA AGRICOLA JUAZEIRO DA BAHIA -	3	3	3	3	2	LASTOX
2718/2011 - COOPEXVALE	3	3	3	3	2	LASTOX
2770/2011 - COREMAL - COMERCIO E REPRESENTAÇÃO MAI	4	4	4	4	1	LEMI
2697/2011 - DECAL BRASIL LTDA	2	4	3	3	3	LACEM
2859/2011 - DUCOCO PRODUTOS ALIMENTICIOS S.A	3	3	3	3	2	LASTOX
2547/2011 - DURATEX S.A	2	4	3	3	3	LASTAM
2922/2011 - ENGARRAFAMENTO PITU LTDA	2	3	3	3	2	LASTOX



2902/2011 - ENGENHO SÃO LUIZ LTDA	1	3	3	3	3	LABTOX
822/2011 - ESTAF EQUIPAMENTOS S/A	3	3	2	3	2	LACEM
3007/2011 - FÁBIO MANOEL DOS SANTOS	3	2	3	3	2	LEMI
2551/2011 - FOODGEO AGRONEGOCIOS LTDA - ME	1	3	3	3	2	LQA
2427/2011 - HERCILIO CASTANHA FERRAZ	2	3	3	3	2	LABTAM
2775/2011 - INDUSTRIA DE MALHAS JABOATÃO LTDA	3	3	3	3	2	LABTOX
2908/2011 - INDUSTRIAS REUNIDAS DE PLASTICOS E MINER	1	3	4	3	4	LEMI
2753/2011 - INDUSTRIAS REUNIDAS RAYMUNDO DA FONTE S/	4	3	3	3	1	LABTAM
2796/2011 - ITACITRUS AGROINDUSTRIAL EXPORTADORA LTD	3	2	2	4	3	LABTOX
2706/2011 - JOPLAS INDUSTRIAL LTDA	3	3	3	2	3	CQP
2404/2011 - KEYPPY DEDETIZAÇÃO LTDA	3	4	3	3	2	LEMI
2807/2011 - LABORATÓRIO DE ANALISES CLINICA GILSON	2	2	2	3	3	LEMI
548/2011 - LAVANDERIA BEIRA RIO	2	3	2	4	1	LABTAM
3048/2011 - LIBER - CONSERVAÇÃO E SERVIÇOS GERAIS	3	3	4	3	2	LABTAM
2968/2011 - LUIZ GUSTAVO KAYE	3	3	3	3	2	LEMI
3024/2011 - MARIN PAPAYA AGRICOLA LTDA	3	3	3	2	3	LABTOX
2192/2011 - MARINALVA BATISTA DA SILVA	3	4	3	3	1	LACEM
2972/2011 - MARIO RAMOS DE ANDRADE LIMA FILHO	3	3	3	3	1	LABTOX
2485/2011 - MINERAÇÃO PAULISTA LTDA	4	4	2	3	2	LABTAM
2516/2011 - MINERADORA RANCHARIA LTDA	3	4	2	2	2	LABTAM
2866/2011 - MUSACHI DO BRASIL LTDA	3	3	3	3	2	LQA
2313/2011 - PRIMO SCHINCARIOL IND. DE CERVEJA E REFR	4	4	3	3	2	LABTAM



2974/2011 - R. FERNANDES & CIA ENGENHO SÃO PAULO	2	3	2	2	2	LASTOX
3003/2011 - REAL CONSERVADORA LTDA	3	1	4	3	3	LEMI
2636/2011 - REFRESCOS GUARARAPES - GUAPE	3	3	4	4	2	LEMI
2520/2011 - ROSA TEXTIL LTDA	3	3	3	3	2	LASTAM
2702/2011 - SAULO PESSOA BATISTA DOS SANTOS	3	3	3	3	2	LGA
2627/2011 - TAMBAU IND.ALIMENTICIA LTDA	2	4	4	3	3	LASTAM
2833/2011 - THIAGO AUGUSTO DA SILVA GONÇALVES	3	4	4	3	2	LASTOX
2229/2011 - VENDSAN DO BRASIL S/A	2	3	3	2	1	LASTAM
3026/2011 - VINICULA OURO VERDE	3	3	3	4	2	LASTOX

4 - Ótimo
3 - Bom
2 - Regular
1 - Ruim



NGI Núcleo de Gestão Integrada **Pesquisa de Satisfação de Cliente - Relatório de Sugestões e Críticas**

Período: 01/10/2011 à 31/10/2011

LABORATÓRIO	CLIENTE	NÚMERO O.B	ANO	COMENTÁRIO
CQP	MEXICHEM BRASIL INDUSTRIA DE TRANSFORMAÇÃO	2668	2011	Cliente satisfeito.
CQP	BARI AUTOMOVEIS LTDA	2691	2011	Cliente satisfeito.
CQP	JOPLAS INDUSTRIAL LTDA	2706	2011	Cliente satisfeito.
LABTAM	CELULOSE E PAPEL DE PERNAMBUCO S/A - CEP	2352	2011	Cliente destaca demora na apresentação da proposta.
LABTAM	VENDSAN DO BRASIL S/A	2229	2011	Cliente destaca demora na entrega dos resultados.
LABTAM	SM - CONTROLE DE QUALIDADE LTDA	3012	2011	Cliente satisfeito.
LABTAM	VALE VERDE EMPREENDIMENTOS AGRICOLAS LTD	2525	2011	Cliente satisfeito.
LABTAM	TAMBAU IND. ALIMENTICIA LTDA	2627	2011	Cliente satisfeito.
LABTAM	PRIMO SCHINCARIOL IND. DE CERVEJA E REFR	2313	2011	Cliente destaca demora na entrega dos resultados.
LABTAM	MINERAÇÃO PAULISTA LTDA	2485	2011	Cliente destaca demora na entrega dos resultados.
LABTAM	HERCILIO CASTANHA FERRAZ	2427	2011	Cliente destaca demora na entrega dos resultados.
LABTAM	MINERADORA RANCHARIA LTDA	2516	2011	Cliente destaca demora na entrega dos resultados.
LABTAM	ROSA TEXTIL LTDA	2520	2011	Cliente destaca demora na entrega dos resultados.
LABTAM	INDUSTRIAS REUNIDAS RAYMUNDO DA FONTE S/	2753	2011	Cliente destaca demora na entrega dos resultados.
LABTAM	DURATEX S.A	2547	2011	Cliente satisfeito.
LABTAM	WRITE MARTINS GASES INDUSTRIAIS DO NORDE	2362	2011	Cliente satisfeito.
LABTAM	RECIFE JET SERVICE COMERCIAL LTDA	2361	2011	Cliente satisfeito.
LABTAM	LQP - INDUSTRIA E COMERCIO DE ROUPAS LTD	2768	2011	Cliente destaca que o boleto bancário chega depois do vencimento.
LABTAM	LIBER - CONSERVAÇÃO E SERVIÇOS GERAIS	3048	2011	Cliente destaca demora na entrega dos resultados.
LABTAM	RONIELSON JOSÉ DA SILVA - ME	2659	2011	Cliente satisfeito.



LABTAM	LAVANDERIA BEIRA RIO	548	2011	Cliente destaca demora na entrega dos resultados.
LABTOX	AGRODAN AGROPECUARIA RORIZ DANTAS LTDA	2852	2011	Cliente satisfeito.
LABTOX	DUCOCO PRODUTOS ALIMENTICIOS S.A	2859	2011	Cliente satisfeito.
LABTOX	TROPFRUIT NORDESTE S/A	2881	2011	Cliente satisfeito.
LABTOX	CACHAÇA PORTO MORRETES - AGROECOLOGICA	2873	2011	Cliente satisfeito.
LABTOX	FAIFS MARICULTURA LTDA	2910	2011	Cliente satisfeito.
LABTOX	TABUA INDUSTRIA E COMERCIO DE CACHAÇA L	2920	2011	Cliente satisfeito.
LABTOX	AGROFRUTA COMERCIAL EXPORTADORA LTDA	2838	2011	Cliente satisfeito.
LABTOX	INDUSTRIA DE BEBIDAS PIASSUNUNGA LTDA	2880	2011	Cliente satisfeito.
LABTOX	ASA AGRICOLA SANTO ANTONIO S.A	2957	2011	Cliente satisfeito.
LABTOX	CENTRAL ACUCAREIRA SANTO ANTONIO S.A	2970	2011	Cliente satisfeito.
LABTOX	MARIN PAPAYA AGRICOLA LTDA	3024	2011	Cliente destaca demora na apresentação da proposta.
LABTOX	VINICULA OURO VERDE	3026	2011	Cliente satisfeito.
LABTOX	SANTA FELICIDADE AGROPECUARIA LTDA	2723	2011	Cliente satisfeito.
LABTOX	CANDIDO ISSAMU SHIRAKAWA	2879	2011	Cliente satisfeito.
LABTOX	UNIVES KATOPE BRASIL LTDA	2791	2011	Cliente satisfeito.
LABTOX	EPO - INDUSTRIA E COMERCIO DE AGUA MINER	2814	2011	Cliente satisfeito.
LABTOX	LABORATÓRIO LABRUNIER II LTDA	2818	2011	Cliente satisfeito.
LABTOX	FERNANDO GOMES DE SOUZA	2819	2011	Cliente satisfeito.
LABTOX	FRUTOS DO SOL AGROINDUSTRIA LTDA	2825	2011	Cliente satisfeito.
LABTOX	AGRIVALE - AGRICULTURA DO VALE LTDA	2830	2011	Cliente satisfeito.
LABTOX	OURIVA AGRONEGOCIOS LTDA	2831	2011	Cliente satisfeito.
LABTOX	BRAVIS COMERCIAL EXPORTADORA LTDA	2835	2011	Cliente satisfeito.
LABTOX	BOMPREÇO S/A SUPERMERCADOS DO NORDESTE	2773	2011	Cliente satisfeito.
LABTOX	LABORATÓRIO RANDON LTDA	3063	2011	Cliente satisfeito.
LABTOX	ADAGRO - AGENCIA DE DEFESA E	2926	2011	Cliente satisfeito.



	FISCALIZA			
LABTOX	BECCHI AGRICOLA IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO	2722	2011	Cliente satisfeito.
LABTOX	THIAGO AUGUSTO DA SILVA GONÇALVES	2833	2011	Cliente destaca demora na entrega dos resultados.
LABTOX	EBRAZ - EXPORTADORA LTDA	2787	2011	Cliente satisfeito.
LABTOX	R. FERNANDES & CIA ENGENHO SAO PAULO	2674	2011	Cliente destaca demora na entrega dos resultados e destaca que a comunicação por telefone não foi boa porque passavam de ramal para ramal.
LABTOX	POMAR BRASIL AGROINDUSTRIAL LTDA	2630	2011	Cliente satisfeito.
LABTOX	FOMENTO LOGISTICA COM. E REP. DE PROD. A	2684	2011	Cliente satisfeito.
LABTOX	VDS EXPORT LTDA - PETROLINA	2719	2011	Cliente satisfeito.
LABTOX	ITAUERA AGROPECUARIA S.A. - CE	2841	2011	Cliente satisfeito.
LABTOX	ENGENHO SAO LUIZ LTDA	2902	2011	Cliente destacou que o atendimento por telefone não foi bom porque passavam de ramal para ramal.
LABTOX	BRAZIL MELON PRODUÇÃO EXPORTAÇÃO LTD	2913	2011	Cliente satisfeito.
LABTOX	VALE VERDE EMPREENDIMENTOS AGRICOLAS LTD	2524	2011	Cliente satisfeito.
LABTOX	COOPEXVALE	2718	2011	Cliente destacou demora na entrega dos resultados.
LABTOX	CHEQUER MENDES IND. E COM. DE BEBIDAS E	2648	2011	Cliente satisfeito.
LABTOX	EXPOFRUT BRASIL LTDA	2674	2011	Cliente satisfeito.
LABTOX	COOPERATIVA AGRICOLA JUAZEIRO DA BAHIA -	2677	2011	Cliente destaca demora na entrega dos resultados.
LABTOX	SENAI - SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM	2901	2011	Cliente satisfeito.
LABTOX	SPECIAL FRUIT IMP. E EXP. LTDA	2686	2011	Cliente satisfeito.
LABTOX	INDUSTRIA DE MALHAS JABOATÃO LTDA	2775	2011	Cliente destaca demora na entrega dos resultados.
LABTOX	COMPANHIA MULLER DE BEBIDAS NORDESTE	2759	2011	Cliente satisfeito.
LABTOX	LABM - PESQUISA E CONSULTORIA LTDA	2958	2011	Cliente satisfeito.
LABTOX	VANDILSON DE FREITAS ROCHA	2730	2011	Cliente satisfeito.
LABTOX	FOOD INTELLIGENCE - CONSULTORIA TECNICA	2839	2011	Cliente satisfeito.



JABTOX	TENAZ CONSTRUTORA LTDA	2662	2011	Cliente satisfeito.
JABTOX	ARGOFRUTA COMERCIAL EXPORTADORA LTDA	2717	2011	Cliente satisfeito.
JABTOX	MARIO RAMOS DE ANDRADE LIMA FILHO	2972	2011	Cliente destaca demora na entrega dos resultados.
JABTOX	ITACITRUS AGRICOLA INDUSTRIAL EXPORTADORA LTD	2796	2011	Cliente satisfeito.
JABTOX	LDC BIOENERGIA S/A PB	2601	2011	Cliente satisfeito.
JABTOX	INSTITUTO MINEIRO DE AGROPECUARIA - MG	2624	2011	Cliente satisfeito.
JABTOX	ENGARRAFAMENTO PITU LTDA	2622	2011	Cliente satisfeito.
JACEM	ITAPISSUMA S/A	2677	2011	Cliente satisfeito.
JACEM	FRT TECNOLOGIA ELETRONICA LTDA	2663	2011	Cliente satisfeito.
JACEM	MARINALVA BATISTA DA SILVA	2192	2011	Cliente satisfeito.
JACEM	MARE CIMENTO LTDA	2292	2011	Cliente satisfeito.
JACEM	CONSORCIO VIA TORC	2752	2011	Cliente satisfeito.
JACEM	CONCREMAT ENGENHARIA TECNOLOGIA S/A	3110	2011	Cliente satisfeito.
JACEM	TCA - TECNOLOGIA EM COMPONENTES AUTOMOTI	3064	2011	Cliente satisfeito.
JACEM	DECAL BRASIL LTDA	2697	2011	Cliente satisfeito.
JACEM	ESTAF EQUIPAMENTOS S/A	622	2011	Cliente destaca demora na entrega dos resultados.
JACEM	GERDAU AÇOS LONGOS S.A	2609	2011	Cliente satisfeito.
JACEM	CONSTRUTORA SANTO ANTONIO LTDA	2679	2011	Cliente satisfeito.
JACEM	LIFEMED INDUSTRIAL DE EQUIP. E ARTIGOS M	2646	2011	Cliente satisfeito.
JACEM	CONSORCIO ALUBA - CBM	2762	2011	Cliente satisfeito.
JACEM	ECOL EMPRESA DE CONSULTORIA LTDA	2736	2011	Cliente satisfeito.
LEMI	AGESPISA - AGUAS E ESGOTOS DO PIAUI S/A	2556	2011	Cliente destaca demora na apresentação da proposta e demora na entrega dos resultados e falou que houve troca de informações nos boletins emitidos.
LEMI	INDUSTRIAS REUNIDAS RAYMUNDO DA FONTE S/	2751	2011	Cliente destaca demora no agendamento para coleta.
LEMI	COREMAL - COMERCIO E REPRESENTAÇÃO MAI	2770	2011	Cliente destaca demora na entrega dos resultados.
LEMI	INDUSTRIAS REUNIDAS DE PLASTICOS E	2608	2011	Cliente destaca que a comunicação por telefone não foi boa porque ficavam passando de



LEMI	MINER HOSPITAIS ASSOCIADOS DE PERNAMBUCO LTDA	2931	2011	Cliente para ramal (sempre que entra em contato). Cliente satisfeito.
LEMI	BORBOREMA - IMP. TRANSPORTES LTDA	2811	2011	Cliente satisfeito.
LEMI	PEPSICO DO BRASIL LTDA	2865	2011	Cliente satisfeito.
LEMI	REFRESCOS GUARARAPES - SUAPE	2836	2011	Cliente destaca demora na entrega dos resultados.
LEMI	COOPYFRUTAS - COOP. DOS FRUTICULTORES DA	2935	2011	Cliente satisfeito.
LEMI	SUCOVALLE - SUCOS E CONCENTRADOS DO VALE	3008	2011	Cliente satisfeito.
LEMI	KEYPPY DEDETIZAÇÃO LTDA	2404	2011	Cliente destaca demora na entrega dos resultados.
LEMI	MARIA MADELON ALVES DOS SANTOS COSTA - M	2784	2011	Cliente satisfeito.
LEMI	AGUA DA SERRA TAQUARITINGA LTDA	2765	2011	Cliente satisfeito.
LEMI	VALE VERDE EMPREENDIMENTOS AGRICOLAS LTD	2523	2011	Cliente destaca a falta de parâmetro para interpretação dos resultados das análises.
LEMI	PLASTICOS TABAJARA LTDA	2638	2011	Cliente satisfeito.
LEMI	JORDAO E NAJUA HOLANDA LTDA	2710	2011	Cliente satisfeito.
LEMI	JOSAPAR JOAQUIM OLIVEIRA S.A PARTICIPANT	2921	2011	Cliente satisfeito.
LEMI	BRENDE ENGENHARIA LTDA	2960	2011	Cliente satisfeito.
LEMI	REAL CONSERVADORA LTDA	3003	2011	Cliente destaca que faltou bolsa nasco para coleta de microbiologia de água e por isso esperou 45.00 min. até a embalagem chegar na recepção.
LEMI	FABIO MANOEL DOS SANTOS	3007	2011	Cliente destaca demora na entrega dos resultados.
LEMI	WJ SUPERMERCADOS LTDA	2872	2011	Cliente satisfeito.
LEMI	LIDER SAUDE AMBIENTAL LTDA	434	2011	Cliente satisfeito.
LEMI	POZZARIA BARAZZONE LTDA	3081	2011	Cliente satisfeito.
LEMI	LABORATORIO DE ANALISES CLINICA GILSON	2807	2011	Cliente satisfeito.
LEMI	COMPANHIA AGRO INDUSTRIAL DE GOIANA - UI	2906	2011	Cliente destaca demora na entrega dos resultados.
LEMI	LUIZ GUSTAVO KAYE	2968	2011	Cliente destaca demora na entrega dos resultados.
LEMI	AGUA SAO VICENTE LTDA ME	2870	2011	Cliente satisfeito.
LEMI	SEVERINO FRANCISCO PEREIRA	2700	2011	Cliente satisfeito.



LEMI	ERIVALDO J. SANTOS - ME	2712	2011	Cliente satisfeito.
LEMI	MISTER CARNES COMERCIO DE CARNES LTDA	2778	2011	Cliente satisfeito.
LEMI	INSTITUTO JOAO FERREIRA LIMA	2805	2011	Cliente satisfeito.
LEMI	FLORISWUNDO CORDEIRO DE MEDEIROS JUNIOR	2853	2011	Cliente satisfeito.
LEMI	LAR DE MARIA	2871	2011	Cliente satisfeito.
LQA	VIANA E MOURA CONSTRUÇÕES LTDA	2407	2011	Cliente satisfeito.
LQA	ANA MARIA CARACIOLO PAIVA SANTOS	2686	2011	Cliente satisfeito.
LQA	SALVO PESSOA BATISTA DOS SANTOS	2702	2011	Cliente satisfeito.
LQA	PEDROSA COMERCIO DE AGUA MINERAL LTDA	2758	2011	Cliente satisfeito.
LQA	MUSACHI DO BRASIL LTDA	2886	2011	Cliente destaca demora na entrega dos resultados.
LQA	ESTIVAS NOVO PRADO LTDA	2894	2011	Cliente satisfeito.
LQA	FOODGEO AGRONEGOCIOS LTDA - ME	2551	2011	Cliente destaca que a comunicação por telefone não foi boa, porque teve que ligar várias vezes para ser atendido.
LQA	TENAZ CONSTRUTORA LTDA	2661	2011	Cliente satisfeito.
LQA	CONSORCIO OAS/C CORREIA MENDES JUNIOR	2242	2011	Cliente satisfeito.
LQA	MINERAÇÃO ALTO CAXANGA LTDA	2630	2011	Cliente satisfeito.
LQA	ITAMAR FERREIRA DA SILVA	2737	2011	Cliente satisfeito.
LQA	AGROLAB - ANÁLISES AMBIENTAIS LTDA	2701	2011	Cliente destaca demora na apresentação da proposta.
LQA	INDAIA BRASIL AGUAS MINERAIS LTDA	2581	2011	Cliente satisfeito.





Novembro - 2011



NGI Núcleo de Gestão Integrada **Pesquisa de Satisfação de Cliente - Relatório dos Itens de Avaliação**

ITEP - Período: 01/11/2011 à 30/11/2011

	ITENS DE AVALIAÇÃO														Índice Satisfação Cliente (% ótimo + % bom) - (% regular + % ruim)			
	P1 Comunicação		P2 Atendimento RT		P3 Atendimento Laboratório		P4 Tempo proposta		P5 Tempo resultado		P6 Agregação valor		P7 Expectativa		P8 Nível satisfação geral		T	%
	ST	%	ST	%	ST	%	ST	%	ST	%	ST	%	ST	%	ST	%		
Nº respostas válidas	58	100	58	100	58	100	58	100	58	100	58	100	58	100	58	100	464	100
ÓTIMO	15	25.86	21	36.21	25	43.10	14	24.14	12	20.69	12	20.69	18	31.03	21	36.21	138	29.74
BOM	33	56.90	34	58.62	27	46.55	39	67.24	24	41.38	41	70.69	34	58.62	30	51.72	262	56.47
REGULAR	10	17.24	3	5.17	6	10.34	4	6.90	16	27.59	5	8.62	6	10.34	7	12.07	57	12.28
RUIM	0	0.00	0	0.00	0	0.00	1	1.72	6	10.34	0	0.00	0	0.00	0	0.00	7	1.51
Total % do Índice:																	72.41	

Total de Entrevistas = 58

ST - Satisfação Total

T - Total



MG Núcleo de Gestão Integrada Pesquisa de Satisfação de Cliente - Relatório Perfil do Cliente Insatisfeito

Período: 01/11/2011 à 30/11/2011

OS - CLIENTE	ITEM DE AVALIAÇÃO					LABORATÓRIO
	P1	P2	P3	P4	P6	
2635/2011 - AGRO INDUSTRIAS DO VALE DO SÃO FRANCISCO	2	3	2	3	1	LASTAM
3287/2011 - CLAMORE INDUSTRIA E COMERCIO LTDA	2	3	4	2	3	LASTOX
712/2011 - CONFECÇÕES ALEX JEANS	3	3	3	3	2	LASTAM
2932/2011 - CONSORCIO CAMILO BRITO - ROCHA	2	3	3	3	2	LASTAM
2875/2011 - CRISTALPET DO BRASIL INDUSTRIA DE EMBALA	2	3	3	3	3	LGA
3218/2011 - CY MATSUMOTO	3	3	3	3	2	LEMI
713/2011 - ELOIZA MARIA DA SILVA (LAVANDERIA LAFAY)	4	4	4	3	2	LASTAM
3446/2011 - EMPAC DO NORDESTE ARTEFATOS DE CONCRETO	3	3	3	2	3	LACEM
3272/2011 - EMPRESA BRASILEIRA DE BEBIDAS E ALIMENTO	2	3	3	3	3	LASTOX
2091/2011 - ERIVALDO JOÃO DA SILVA ME	3	4	4	3	1	LASTAM
2975/2011 - EVASSADORA PEDROSA LTDA - ME (FONTE ANDI	4	4	4	4	2	LQA
3292/2011 - FRT TECNOLOGIA ELETRONICA LTDA	2	3	4	3	2	LACEM
3080/2011 - FRUIT COMPANY PRODUÇÃO IMPORTAÇÃO E	3	3	3	3	2	LASTOX
3107/2011 - HIGIENE EMPREENDIMENTOS E SERVIÇOS LTDA	2	3	3	1	2	LEMI
3025/2011 - INDAIA BRASIL ÁGUAS MINERAIS LTDA	3	3	3	3	2	LEMI



2871/2011 - IVANILDO LIMEIRA	3	3	2	3	2	LQA
513/2011 - JOSÉ DEOCLECIO DO NASCIMENTO - EPP	3	3	3	3	2	LASTAM
3035/2011 - KLABIN S/A	2	3	2	2	1	LASTAM
88/2011 - L. PRIORI INDUSTRIA E COMERCIO LTDA	3	3	3	3	2	UTH
3193/2011 - MDA - EMPRESA DE PRODUÇÃO AGRÍCOLA LTD	3	3	3	3	2	LQA
3162/2011 - MIXFOODS INDUSTRIA E COMERCIO LTDA	2	2	2	3	1	LEMI
3128/2011 - POSTES NORDESTE S/A	3	3	4	2	3	LACEM
3415/2011 - QUATRO TEC SERVIÇOS TÉCNICOS LTDA - ME	3	2	3	3	2	LEMI
3264/2011 - REAL CONSERVADORA LTDA	3	3	3	3	2	LEMI
2628/2011 - RIOMAR SHOPPING S/A	2	2	2	3	1	LASTAM
1106/2011 - VICTHARA INDUSTRIA E COM. LTDA EPP	3	3	2	3	2	LASTAM
2928/2011 - WESA CONSULTORES ASSOCIADOS LTDA	3	3	3	3	1	LASTAM

4 - Ótimo
3 - Bom
2 - Regular
1 - Ruim



NOT Núcleo de Gestão Integrada Pesquisa de Satisfação de Cliente - Relatório de Sugestões e Críticas

Período: 01/11/2011 à 30/11/2011

LABORATÓRIO	CLIENTE	NÚMERO Q.S	ANO	COMENTÁRIO
CQP	MEXICHEM BRASIL INDUSTRIA DE TRANSFORMAÇÃO	3120	2011	Cliente satisfeito.
LABTAM	RODOQUIM TRANSPORTES LTDA	2799	2011	Cliente satisfeito.
LABTAM	KLABIN S/A	3035	2011	Cliente destaca demora na entrega dos resultados.
LABTAM	AGRO INDUSTRIAS DO VALE DO SAO FRANCISCO	2635	2011	Cliente destaca demora na entrega dos resultados.
LABTAM	CONSORCIO CAMILO BRITO - ROCHA	2632	2011	Cliente destaca demora na entrega dos resultados.
LABTAM	RIOMAR SHOPPING S/A	2628	2011	Cliente destaca demora na entrega dos resultados.
LABTAM	WEBER CONSULTORES ASSOCIADOS LTDA	2628	2011	Cliente destaca demora na entrega dos resultados.
LABTAM	LAVANDERIA NILLO JEANS	546	2011	Cliente satisfeito.
LABTAM	VICTHARA INDUSTRIA E COM. LTDA EPP	1106	2011	Cliente destaca demora na entrega dos resultados.
LABTAM	ERIVALDO JOÃO DA SILVA ME	2091	2011	Cliente destaca demora na entrega dos resultados.
LABTAM	ELOIZA MARIA DA SILVA (LAVANDERIA LAFAY)	713	2011	Cliente sugere que o boleto bancário seja enviado junto a entrega dos resultados porque pelos correios sempre atrasa.
LABTAM	CONFECÇÕES ALEX JEANS	712	2011	Cliente destaca demora na entrega dos resultados.
LABTAM	JOSE DEODILIO DO NASCIMENTO - EPP	513	2011	Cliente destaca demora na entrega dos resultados.
LABTOX	FRUIT COMPANY PRODUÇÃO IMPORTAÇÃO E	3060	2011	Cliente destaca demora na entrega dos resultados.
LABTOX	CEASA - CENTRO DE ABASTECIMENTO ALIMENTAR	3150	2011	Cliente satisfeito.
LABTOX	CLAMORE INDUSTRIA E COMERCIO LTDA	3267	2011	Cliente destaca demora na apresentação da proposta.
LABTOX	MARIO BARBOSA DA SILVA FILHO	3312	2011	Cliente satisfeito.
LABTOX	ARA EMPREENDIMENTOS LTDA	3234	2011	Cliente satisfeito.
LABTOX	SUNVALLEY AGROINDUSTRIA LTDA	3139	2011	Cliente satisfeito.



LASTOX	NAGRO - NICHREI DO BRASIL AGRICOLA LTD	3209	2011	Cliente satisfeito.
LASTOX	EMPRESA BRASILEIRA DE BEBIDAS E ALIMENTO	3272	2011	Cliente satisfeito.
LASTOX	COOPERATIVA AGRICOLA JUAZEIRO DA BAHIA -	3245	2011	Cliente satisfeito.
LASTOX	EBRAZ - EXPORTADORA LTDA	3092	2011	Cliente satisfeito.
LASTOX	FRUTOS DO SOL AGROINDUSTRIA LTDA	3208	2011	Cliente satisfeito.
LACEM	R CAMELO SERVIÇOS E EMPREENDIMENTOS LTD	3022	2011	Cliente satisfeito.
LACEM	POSTES NORDESTE S/A	3128	2011	Cliente satisfeito.
LACEM	EMPAC DO NORDESTE ARTEFATOS DE CONCRETO	3446	2011	Cliente destaca demora na entrega dos resultados.
LACEM	MONTAGENS DE ESTRUTURAS LUAR LTDA	3284	2011	Cliente satisfeito.
LACEM	ARGAMASSA SOLOSSANTINI LTDA	3040	2011	Cliente satisfeito.
LACEM	FRT TECNOLOGIA ELETRONICA LTDA	3202	2011	Cliente destaca demora na entrega dos resultados.
LACEM	MEGATON ENGENHARIA LTDA	3308	2011	Cliente satisfeito.
LCC	INSTITUTO EUVALDO LODI - IELPE	2733	2011	Cliente satisfeito.
LCC	COND. DO EDF. PRAIA DE ONDINA	3131	2011	Cliente satisfeito.
LEMI	IRMANDADE SANTA CASA - HOSPITAL SANTO AM	3114	2011	Cliente satisfeito.
LEMI	CY MATSUMOTO	3218	2011	Cliente destaca demora na entrega dos resultados.
LEMI	INDUSTRIAL VARZEA ALEGRE LTDA - AGUA MI	2801	2011	Cliente satisfeito.
LEMI	QUATRO TEC SERVIÇOS TÉCNICOS LTDA - ME	3415	2011	Cliente destaca demora na entrega dos resultados.
LEMI	HAL S/A ASSISTENCIA MEDICA E HOSPITALAR	577	2011	Cliente satisfeito.
LEMI	MIXFOODS INDUSTRIA E COMERCIO LTDA	3192	2011	Cliente destaca demora na entrega dos resultados e diz que a comunicação por telefone não foi boa porque passavam a ligação de ramal para ramal.
LEMI	INDAIA BRASIL AGUAS MINERAIS LTDA	3025	2011	Cliente destaca demora na entrega dos resultados.
LEMI	REAL CONSERVADORA LTDA	3284	2011	Cliente destaca demora na entrega dos resultados.
LEMI	HIGIENE EMPREENDIMENTOS E SERVIÇOS LTDA	3107	2011	Cliente destaca demora na apresentação da proposta e na entrega dos resultados.
LEMI	MARCIA CORDEIRO DO NASCIMENTO	3418	2011	Cliente satisfeito.



UF	XIMENES TG AGROINDUSTRIAL LTDA	2860	2011	Cliente satisfeito.
UF	HIDRATIGHT EQUIPAMENTOS SERVIÇOS E INDU	3216	2011	Cliente satisfeito.
UF	STEMAC S.A GRUPO GERADORES	3423	2011	Cliente satisfeito.
LQA	CRISTALPET DO BRASIL INDUSTRIA DE EMBALA	2875	2011	Cliente satisfeito.
LMAT	CERAMICA ALAGOAS LTDA	3153	2011	Cliente satisfeito.
LMAT	CERAMICA PORTO NASSAU LTDA	3029	2011	Cliente satisfeito.
LMAT	CERAMICA AMEIXA LTDA ME	3229	2011	Cliente satisfeito.
LQA	EVASSADORA PEDROSA LTDA - ME (FONTE ANDI	2975	2011	Cliente destaca demora na entrega dos resultados.
LQA	UNIVERSIDADE DE PERNAMBUCO - UPE	2845	2011	Cliente satisfeito.
LQA	ADAORO - AGÊNCIA DE DEFESA E FISCALIZA	2988	2011	Cliente satisfeito.
LQA	LIGIA PAULA DA SILVA	2898	2011	Cliente satisfeito.
LQA	NANILDO LIMERIA	2871	2011	Cliente destaca demora na entrega dos resultados.
LQA	MDA - EMPRESA DE PRODUÇÃO AGRÍCOLA LTD	3193	2011	Cliente destaca demora na entrega dos resultados.
LQA	COPENER FLORESTAL LTDA	2899	2011	Cliente satisfeito.
UTH	L. PRIORI INDUSTRIA E COMERCIO LTDA	88	2011	Cliente destaca demora na entrega dos resultados.



Apêndice 4 – Faturamento



Associação Instituto de Tecnologia de Pernambuco - ITEP
Av. Professor Luiz Freire, 700 - CDU - Recife/PE - CEP 50.740-540
CNPJ 05.774.391/0001-15 - Inscrição Municipal 343.800-7

DEMONSTRATIVO CONTÁBIL - FATURAMENTO 2010/2011

RECEITAS 2010	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	ACUMULADO
SERVIÇOS	619.774,93	862.754,76	521.862,01	554.810,94	642.078,86	803.292,19	610.866,85	418.843,34	390.180,68	523.792,07	1.013.435,65	922.833,53	7.394.576,33
MISTRADO	20.320,37	26.854,74	25.867,55	27.199,93	34.180,61	26.840,73	25.031,23	29.794,73	30.991,20	18.374,86	17.983,64	23.091,26	394.469,36
INCUBADAS	12.106,33	13.479,83	17.661,09	17.538,87	17.562,03	16.558,73	16.993,83	934,53	16.274,63	16.258,43	18.535,51	17.146,05	180.747,96
TOTAL	652.201,63	903.089,33	565.390,67	599.549,82	693.821,50	845.691,65	652.790,41	449.572,60	437.386,54	558.425,36	1.049.952,80	1.012.071,24	8.409.743,55

RECEITAS 2011	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	ACUMULADO
SERVIÇOS	330.530,76	479.738,27	674.432,99	422.821,54	454.180,69	475.676,75	579.919,75	579.674,89	377.775,01	506.384,96	819.512,57	620.663,52	6.201.308,20
MISTRADO	28.538,57	25.542,82	31.095,61	32.536,30	30.981,74	32.894,49	31.773,06	34.103,58	34.195,89	34.818,71	35.269,58	36.747,97	388.498,22
INCUBADAS	13.145,81	16.609,62	12.827,21	17.126,81	20.831,41	13.504,61	12.435,92	13.656,01	12.594,21	13.801,73	11.800,41	1.940,00	155.273,75
TOTAL	362.221,14	521.890,71	718.346,81	467.584,55	505.993,84	472.075,35	564.128,73	627.434,48	424.565,11	554.905,40	866.582,56	659.351,49	6.745.080,17


Nelson Barbosa do Nascimento
Coordenador Contábil

Apêndice 5 – Transcrições das Respostas do Roteiro de Entrevistas

30/12/2011 - Entrevistado 1 – Onaldo Lacet – Coordenador Técnico do NING/ITEP- Há 3 anos no ITEP

Entrevista com duração de 30 minutos em média, realizada as 11:00 A.M.

1. Entendendo que Memória Organizacional consiste num sistema que permite a recuperação da informação na Organização com fins de apoio ao processo decisório, você afirma que existe MO no NING/ITEP? Como você descreveria a MO no NING/ITEP?

A gente guarda informação sobre a empresa e sobre todos os clientes, sempre que agente precisa atender determinado cliente, a gente dá uma checada no histórico dele e tem como atendê-lo de uma melhor forma, pois sabemos o que agente já faz pra ele, tem serviços que agente faz com ele frequentemente, então quando ele já pede, agente já sabe todos os contatos por conta destas memórias, quem a gente deve procurar para determinada informação, tudo isso pensando na melhoria. No caso aqui, agente pode dar um exemplo, a gente pode ter cometido um erro com determinado cliente e por conta dessas memórias a gente não repete, nem o cliente repete o erro, pois agente tem tudo registrado, seja numa visita que deu algum tipo de problema, está tudo registrado, tanto de informações de proposta,

informações de cliente, de contato, da empresa, do ramo, tem uma riqueza muito grande guardado nos nossos arquivos aqui.

2. Além de encontrar M.O. nos documentos formais do NING/ITEP, você considera que pode existir M.O. nas pessoas (registros tácitos)? Você pode detalhar mais um pouco seu ponto de vista?

Eu acredito que existe sim memória nas pessoas, inclusive, quando eu preciso de determinada informação, como eu atendo determinados clientes, ele já me procura, como se eu estivesse gerenciando a conta deste cliente, e eu já tenho muita informação de cabeça, então eu acredito que a memória existe, porém existe enquanto eu estou aqui, por que nem tudo está registrado, tem informações que não foram registradas mas que eu possuo, por que eu me lembro, eu já tenho um certo grau de intimidade com determinado cliente, então eu já sei algumas coisas que agente não registrou, por que não é de praxe, então enquanto eu estiver na organização ela existe, mas se eu sair, ela não existe.

3. Você poderia descrever como ocorre a aquisição, organização, controle, disseminação e uso da informação no NING/ITEP?

A aquisição agente consegue através de pesquisa de relacionamento com o cliente, relacionamento com o concorrente também e outros meios. A organização, agente tenta arquivar de alguma forma, seja no computador, seja em arquivos de papel mesmo, ou até na nossa memória mesmo pra poder fazer uso futuramente dela. No caso da disseminação, normalmente o setor que pode se valer dessa informação, agente divulga, não divulga pra todo mundo, por que também não é interessante, nem todo mundo deve saber, mas quem pode fazer uso aqui dentro do ITEP para tirar alguma vantagem disso, normalmente os setores procuram agente por que já sabem que agente tem esse controle, e no caso do uso da informação, agente usa ela para evitar de acontecer erros, tirar vantagem também dessa informação, por que a gente tem informações importantes que agente pode ter uma vantagem sobre determinado concorrente e a gente faz uso disso mesmo. A gente também tem estreitamento com alguns clientes que por conta desse estreitamento, por conta de algumas informações que agente tem que passa pra ele no ato que a gente atende ele, agente também tira vantagem, então seria uma forma de utilizar isso.

4. Na sua opinião, de que modo, a M.O. do NING/ITEP contribui para a gestão da informação? Você poderia detalhar mais seu ponto de vista?

A memória contribui para o ITEP por que agente vai ter maior conhecimento sobre muitas coisas, sobre a própria

organização nossa, sobre clientes, sobre o mercado, e agente utiliza essas informações para ficar um passo a frente dos concorrentes, que a gente trabalha com prestação de serviço e para ganharmos, nem sempre é preço, nem sempre é atendimento, a gente precisa de certas informações que o cliente não tem e a gente pode ganhar uma concorrência por que agente soube que ela iria acontecer, por que algumas pessoas vão avisar agente ou por que agente já sabe como é que é certa organização que vão fazer licitação, pregão e esse cliente não tem acesso a essa informação por conta da memória que ele não, o concorrente não tem e a gente tem.

5. Você considera que os indicadores de faturamento anual gerados no NING/ITEP podem ser considerados artefatos de M.O. que apóiam a Gestão da Informação neste setor? Você poderia detalhar mais seu ponto de vista?

Acredito que sim, por que esses indicadores, com eles que a gente pode fazer uma comparação e saber se o ITEP está crescendo, se a área de negócios está ganhando mercado, que a gente vai comparar a cada ano que passa, e vai vendo se está crescendo ou não e agente tem como saber a porcentagem que cresceu por conta desses indicadores, apesar de que no ano passado, 2010, ficamos sem essas informações por que uma diretoria disse que isso não era importante apesar de que agente sempre fez, há mais de 10 anos agente aqui no núcleo de negócios costuma fazer essas informações, temos relatórios e esse diretor disse que não

queria e agente perdeu um ano de informação e agente compara mais ou menos não é.

6. Partindo do conceito de que I.C. é uma coleção de informações devidamente filtradas, destiladas e analisadas que propiciam a organização o alcance de seus objetivos estratégicos, você considera que existe Inteligência Competitiva no NING/ITEP? Você poderia descrever como é a I.C. no NING?ITEP?

No caso aqui do NING, no caso a memória organizacional, a gente utiliza na inteligência competitiva da seguinte forma, vou dar um exemplo que vai explicar tudo isso, tem determinados órgãos que fazem determinadas licitações, pregões todo o ano, agente já sabe mais ou menos quando é que vai ser por conta de nossa memória, a gente faz uso dessa informação de que forma: a gente se prepara antecipadamente por que a gente sabe que vai ser em determinada época, então planeja toda a documentação que precisa, pessoal que vai participar e fica antecipadamente pronto pra quando lançar, daí a gente só vai ficar pesquisando o edital pra ver quando é que vai sair e dessa forma a gente também consegue se concentrar na concorrência que também vai participar, por que a gente, como não se preocupa tanto em se organizar na hora, a gente se preocupa em saber quem vai participar, quem está sabendo dessas licitações, então por conta disso, agente se concentra em quem vai ser nosso maior concorrente, agente também já faz uma pesquisa de

preço pra saber até onde ele pode chegar, e a gente por conta disso se faz valer da informação e consegue ganhar usando esse tipo de estratégia pra poder sair vencedor.

7. Você considera que as representações de M.O. detectados no NING/ITEP (documentos e pessoas) apóiam o sistema de I.C. existente nesta área? Você poderia detalhar mais seu ponto de vista?

Eu acredito que apóia sim por que muitas dessas informações fazem com que a gente tenha um estreitamento com alguns clientes, alguns órgãos e por conta disso a gente consegue ter uma vantagem, nem sempre agente vai ser a melhor empresa, nem vai ter o melhor preço, mas por conta disso agente consegue se sobressair frente a determinados concorrentes.

8. Você consegue perceber a existência das etapas da Gestão da Informação no NING/ITEP, a saber, identificação de necessidades e requisitos de informação, tratamento e apresentação da informação, desenvolvimento de produtos e serviços de informação, distribuição e disseminação de informação, e, finalmente, análise e uso da informação? Você poderia detalhar o seu ponto de vista?

Acredito que consigo perceber sim, vou explicando por etapa e vou exemplificando, a identificação de necessidades e

requisitos da informação e feita através de pesquisa de mercado pra saber quais são as demandas que estão pra surgir, e o tratamento e apresentação da informação também, a gente pode fazer da seguinte forma, vamos dizer que a diretoria faz reuniões com o governo pra atender a demanda futura do governo, Suape como está expandindo cada vez mais, a Fiat chegando, os diretores e a superintendência que fazem essas visitas para verificar as demandas que vão surgir, daí a gente junta os futuros clientes, agente faz uma pesquisa pra saber a necessidade dele, pra daí a gente ver o que se pode atender imediatamente e o que não puder, criar um laboratório pra atender, especificamente estes clientes, que no caso, são empresas grandes, ou o governo mesmo e dessa forma a gente consegue atender eles e fazer uso dessas informações.

9. Quais as melhorias percebidas a partir do uso da M.O. como insumo ao processo de I.C. na Gestão da Informação existente no NING/ITEP?

Eu vou dar um exemplo que vai explicar claramente isso, seria: determinado cliente tem uma demanda que ele quer atender que nós podemos atendê-lo, porém ele era atendido por um concorrente nosso, como temos aqui as informações também sobre os concorrentes, sabemos a fraqueza dele e se essa empresa nova está querendo contratar agente, é por que não está sendo bem atendida por eles, vamos a uma visita pra atender esses clientes pra expor

nossos serviços mostrando que temos capacidade de atender, porém sabemos já, por que ele deixou o concorrente pra vir pra o ITEP, então a gente usa essa informação pra se destacar diante dos concorrentes, por que eu sei a fraqueza dele e vou mostrar meu lado forte encima da fraqueza dele. Então isso pro cliente faz com que a gente se destaque mesmo, então agente vai ganhar este cliente por ter conhecimento do concorrente, por ter conhecimento no cliente e por ter conhecimento de nossa vantagem em relação a ele, então a gente usa essas informações para se destacar e vencer a concorrência.

04/01/2012 - Entrevistado 2 – Noé Carlos Alcântara – Coordenador Técnico do NING/ITEP – Há 10 anos no ITEP.

Entrevista com duração de mais ou menos 35 minutos, realizada as 10:40 A.M.

1. Entendendo que Memória Organizacional consiste num sistema que permite a recuperação da informação na Organização com fins de apoio ao processo decisório, você afirma que existe M.O. no NING/ITEP? Como você descreveria a M.O. no NING/ITEP?

Afirmo sim, existe sim memória organizacional certo, e a descrição para isso são todos os processos que vem sendo vivenciados pelos integrantes do setor certo, as atividades passadas e as rotinas do dia a dia, e isso gera memória organizacional, pelo menos memória do grupo, então as

atividades que são vivenciadas e que muitas das vezes não são registradas, mas tem a questão do conhecimento, da experiência de cada um, então é isso aí que eu considero memória organizacional do setor no Itep, do nosso setor aqui, o NING.

2. Além de encontrar M.O. nos documentos formais do NING/ITEP, você considera que pode existir M.O. nas pessoas (registros tácitos)? Você pode detalhar mais um pouco seu ponto de vista?

Certo, como te falei, nos documentos formais, nos documentos registrados, nos documentos que temos catalogados aqui no setor, o histórico dele aqui nos relatórios já nos passam informações que são úteis na elaboração de algumas estratégias, tanto comercial, como até mesmo de relacionamento com alguns laboratórios aqui internos, e nas pessoas é, justamente a questão da experiência, muitas das atividades que não foram registradas ou que foram interrompidas por questões de transição de gerência, de transição de algum cargo aqui no ITEP. Mas assim as experiências das pessoas que trabalham aqui no setor contribuem para o andamento das atividades, mesmo que não exista em alguma situação um procedimento formal, a questão da memória, da experiência não impede a continuidade das atividades.

3. Você poderia descrever como ocorre a aquisição, organização, controle, disseminação e uso da informação no NING/ITEP?

Posso sim, a aquisição da informação certo, ela ocorre de diversas maneiras, primeiro o contato com o nosso cliente certo, com os nossos fornecedores, no caso nossos fornecedores de serviços, alguns serviços nos terceirizamos certo, então nós temos a informação de quem pode nos atender, ser parceiro nosso, dar atendimento a uma determinada demanda, e isso também vale para os clientes internos também, o contato com os clientes internos gera uma série de informações que a gente passa perceber do outro setor, ou seja, o laboratório que realiza a análise, qual a deficiência dele, o que está acontecendo, do que ele precisa de apoio do nosso setor. Então a partir dessas informações, agente começa a traçar estratégias certo, a gente organiza as informações, aí vem a organização, nos estruturamos as informações que chegam pra gente, por exemplo, uma demanda que um laboratório está vendo, que identificou no mercado e pede para analisarmos melhor, então a gente vai organizando as informações de modo a estruturar um plano de ação pra atendimento a um determinado laboratório, a um laboratório que está deficitário aqui no Itep, e dessa forma agente consegue trabalhar em conjunto e atender de maneira satisfatória a demanda, tanto do cliente externo quanto do cliente interno. Com relação a disseminação, é feita,....o Itep hoje está se organizando, está entrando na ISO 9001:2008 e isso gera um controle dos processos, então hoje está mais

fácil no NING disseminar a informação gerada certo, pelo próprio setor. A gente verificou uma demanda, conseguiu traçar um planejamento, agente consegue passar isso para o laboratório até de forma registrada o que antes não era possível, antes o que tinha mesmo era a memória das pessoas. E essas informações adquiridas, captadas de diversas formas ajudam o NING a traçar as estratégias, por exemplo, com relação a um período de proposta, de safra, se a gente verifica que a um faturamento maior, então isso ajuda agente a se organizar, a se planejar com relação até a escala de férias, a questão de uma atenção maior a um determinado tipo de cliente que a gente sabe que vai demandar mais serviços, agente sabe que o número de propostas vai estar aumentando, então agente tem que dar mais um prazo para o cliente, se preocupar em dar mais uma atenção para o cliente mesmo, procurar trabalhar da melhor maneira pra atender tanto o cliente interno quanto o cliente externo.

4. Na sua opinião, de que modo, a M.O. do NING/ITEP contribui para a gestão da informação? Você poderia detalhar mais seu ponto de vista?

Posso, veja só, por exemplo, como eu falei, o que o setor identifica como ponto positivo que pode ser trabalhado, explorado, isso gera uma expectativa que, a partir desse histórico, dessa análise do histórico de proposta de faturamento, se identifica alguns pontos que devem ser trabalhados, então é feita uma estratégia. Os pontos

levantados, as necessidades observadas dos setores que trabalham os laboratórios e dos demais setores que fazem o Itep, identificadas pelo núcleo de negócios e trabalhadas de forma estratégica. As informações levantadas e trabalhadas no NING contribuem de maneira significativa para a gestão como um todo da diretoria do ITEP, certo, uma vez que se consideram as informações bastante estratégicas, por exemplo quando você levanta uma demanda de maiores clientes do ITEP, ou quando você apresenta um faturamento, uma relação de faturamento, um acompanhamento do faturamento ao longo do ano, aí você pode verificar como é que está os serviços prestados pela instituição, e também o feedback é dado, uma vez que o NING, ele é a porta de entrada do serviço dentro do ITEP, o NING é o setor que tem o primeiro contato com o cliente. O cliente vem ao ITEP, mas a comunicação, a primeira comunicação é feita com o nosso setor, então isso aí, o NING contribui passando esse feedback de como está o cliente, de como está a percepção dos serviços prestados pelo ITEP. Então muitas dessas informações que a diretoria, que a gestão estratégica se utiliza para compor seus planos de ação é obtida através do NING e é toda essa memória gerada ao longo dos anos no setor que considero bastante relevante para a administração, para a diretoria do ITEP.

5. Você considera que os indicadores de faturamento anual gerados no NING/ITEP podem ser considerados artefatos de MO que apóiam a Gestão da Informação neste setor? Você poderia detalhar mais seu ponto de vista?

Claro, é como eu falei, esses indicadores de faturamento são acompanhados mensalmente, certo, tanto como por laboratório individualizado, como faturamento geral global, e os indicadores de faturamento servem de parâmetro para comparação que a gestão que a diretoria tem, com relação ao que é faturado de serviços e os recursos adquiridos com as parcerias com o governo, então o faturamento de serviços serve de parâmetro de comparação e o NING com a prestação de serviços, certo, de forma que eu considero exemplar, e vem demonstrando isso através de suas pesquisas de satisfação, e até, através do próprio faturamento mesmo que vem crescendo ano a ano, então esse indicador de faturamento é de grande relevância para a administração do ITEP e pode ser sim considerado um artefato de memória organizacional.

6. Partindo do conceito de que IC é uma coleção de informações devidamente filtradas, destiladas e analisadas que propiciam a organização o alcance de seus objetivos estratégicos, você considera que existe Inteligência Competitiva no NING/ITEP? Você poderia descrever como é a IC no NING?ITEP?

Sim, eu considero sim que existe a IC no NING uma vez que nosso setor trabalha com vários tipos de informação, certo, e nos temos a preocupação, que as vezes é até meio limitada por falta de recurso, mas temos a preocupação de

tentar agregar as informações que estão soltas e tentar filtrar delas algo que seja proveitoso para nossa estratégia de atuação certo, uma vez que nós estamos, por exemplo, as nossas propostas, certo, hoje nós utilizamos um sistema de gerenciamento de propostas que não está completo ainda, mas que já nos permite organizar as propostas de forma que agente possa ter uma análise de como está a quantidade de propostas, como vai o faturamento por setor, por cada laboratório, como está sendo feito a aprovação das propostas e o que está sendo gerado de faturamento para o ITEP, então eu considero isso inteligência competitiva, quando você tem informações e você começa a agregá-las a estruturá-las e você consegue extrair algo dessas informações, então como nós fazemos isso no setor, eu considero que existe sim IC dentro do NING.

7. Você considera que as representações de MO detectados no NING/ITEP (documentos e pessoas) apóiam o sistema de IC existente nesta área? Você poderia detalhar mais seu ponto de vista?

Claro, algumas informações que nós não temos como extrair de documentos são detectados e agregados dentro de nosso processo de inteligência através da memória das pessoas que fazem o NING, então com alguma experiência passada, vivenciada por algum de nossos colaboradores, certo, que não foi registrada por algum motivo, mas que passa a ser de relevância num processo decisório de uma ação feita

com algum objetivo pelo NING, então, não só a parte documental que nós temos agora o cuidado, a gente vem procurando a cada ano aperfeiçoar esse cuidado de organização com relação a parte documental, mas também está sendo agora com essa nova gerência a importância da memória dos colaboradores, e uma forma de captar essa memória e utilizá-la de maneira estratégica.

8. Você consegue perceber a existência das etapas da Gestão da Informação no NING/ITEP, a saber, identificação de necessidades e requisitos de informação, tratamento e apresentação da informação, desenvolvimento de produtos e serviços de informação, distribuição e disseminação de informação, e, finalmente, análise e uso da informação? Você poderia detalhar o seu ponto de vista?

Sim, eu consigo perceber, até corroborando com tudo que já foi falado em termos anteriores, por exemplo, quanto à identificação de necessidades e requisitos da informação, quando um cliente demanda um serviço pro ITEP, e o NING como tá com o primeiro contato com o cliente, identifica essa demanda, essa necessidade, certo, então já automaticamente é gerada a necessidade da informação, ou seja, a gente precisa de uma informação pra fazer o tratamento dessa demanda, então daí, quando essa informação pra nós de algum laboratório, ou de alguma pesquisa que a gente faz no mercado, essa informação tem que ser tratada, aí vem a questão do tratamento da informação, ou também, como se

percebe a necessidade de levantamento de número de propostas ou quantidade de faturamento, então, aí o NING tem esses números pra ser mostrado e tem como apresentá-los, tratá-los e apresentá-los, uma forma de gráficos, uma forma de um relatório mais detalhado, e a partir dessas informações são tomadas algumas medidas estratégicas, certo, que podem até vir a ser criado um serviço novo ou até mesmo um laboratório novo no ITEP devido a uma demanda que foi identificada a partir do NING. Então todas essas informações, se elas forem bem trabalhadas, e como tem sido feitas, está melhorando essa questão da distribuição das informações dentro do próprio ITEP, então isso contribui de maneira muito satisfatória para essa questão de melhor maneira de uso da informação.

9. Quais as melhorias percebidas a partir do uso da M.O. como insumo ao processo de I.C. na Gestão da Informação existente no NING/ITEP?

Veja só, é como a gente já falou, cada informação, cada parte da memória organizacional, tanto em experiência como em documentos, a parte documental, a parte de informações que são demandadas ao longo do ano, isso é a estrutura para desenvolvimento da IC, a gente precisa dessas informações pra poder se dar o processo de inteligência competitiva, por que se você não tem as informações, se você não tem a memória, você não tem insumos para gerar uma inteligência competitiva dentro do setor e isso a gente, o NING

está sabendo trabalhar, está procurando trabalhar da melhor maneira possível essas informações pra se ter no final realmente o resultado esperado, um planejamento de ações, estratégico, certo, então isso aí eu considero a inteligência competitiva e a gestão da informação como um todo dentro desse processo, eu vejo a gestão da informação dentro do NING, uma vez trabalhada essa questão da memória organizacional e o processo de inteligência competitiva, isso está gerando a gestão da informação e colaborando com a melhoria dos resultados.

05/01/2012 - Entrevistado 3 – Coordenador Técnico do NING/ITEP- Há 31 anos no ITEP – Ex-gerente do setor e ex-diretor administrativo da instituição.

Entrevista com duração de 35 minutos, realizada as 11:30 A.M.

1. Entendendo que Memória Organizacional consiste num sistema que permite a recuperação da informação na Organização com fins de apoio ao processo decisório, você afirma que existe MO no NING/ITEP? Como você descreveria a MO no NING/ITEP?

Existe sim memória organizacional no núcleo integrado de negócios do Itep, e eu descreveria que a memória organizacional do NING é composta por uma série de relatórios que foram feitos ao longo dos últimos anos, e que

esses relatórios, eles são recuperados facilmente e auxiliam bastante no processo decisório pra você planejar o que você vai fazer no ano seguinte, então você vai buscar aquelas informações nos anos anteriores pra subsidiar as suas tomadas de decisão.

2. Além de encontrar MO nos documentos formais do NING/ITEP, você considera que pode existir MO nas pessoas (registros tácitos)? Você pode detalhar mais um pouco seu ponto de vista?

Eu entendo que as pessoas, elas ao longo dos anos, elas vão incorporando determinados conhecimentos que auxiliam os gestores das áreas de negócios, da área comercial a utilizar essa experiência das pessoas que foram vivenciadas ao longo dos anos no auxílio também das tomadas de decisão e do planejamento do ano que está se iniciando não é?

3. Você poderia descrever como ocorre a aquisição, organização, controle, disseminação e uso da informação no NING/ITEP?

A diversidade dos serviços que o ITEP presta é muito grande, então você tem que estar com a memória organizacional disponível de formas a que você possa recorrer a ela nas horas em que você é solicitado pelos

clientes para apresentar trabalhos nas mais diversas áreas, então agente entende que o acervo técnico da instituição, da organização, a memória da organização é fundamental, então existe a aquisição, esse acervo existe, você tem que ter ele organizado, disponível e disseminado com as pessoas que trabalham nessa área técnica e na área comercial para que você possa, de uma forma rápida, agilizar o atendimento aos seus clientes.

4. Na sua opinião, de que modo, a MO do NING/ITEP contribui para a gestão da informação? Você poderia detalhar mais seu ponto de vista?

A memória organizacional do NING/ITEP, ela lhe dá alguns parâmetros de como você vai poder fazer a gestão dessa informação, facilitar a sua gestão a frente do núcleo, de formas a que você vai buscar resultados, a sazonalidade, uma série de aspectos que há nos serviços que o ITEP presta favorece a gestão, por que você vai saber os meses em que você tem um fluxo maior de serviços, que segmentos de mercados são mais demandados pra você ir buscar negócios, então é fundamental a memória organizacional do NING para a gestão da informação do núcleo.

5. Você considera que os indicadores de faturamento anual gerados no NING/ITEP podem ser considerados artefatos de MO que apóiam a Gestão da Informação neste setor? Você poderia detalhar mais seu ponto de vista?

Analisando apenas os indicadores de faturamento, nós poderíamos dizer que eles são um espelho do que aconteceu na instituição nos últimos anos, a evolução da receita, os meses em que você tem, que o mercado lhe dá um faturamento, que permite que você tenha como programar melhor as ações da própria instituição como um todo, você já tem uma garantia, você sabe que em determinados meses, época de safra, na área do São Francisco, em que você demanda bastante serviços, você já sabe o que você pode planejar para aquele segmento, para aquele laboratório que atuam mais na área de alimentos, o faturamento destas áreas ocorrem em determinadas épocas do ano e que a safra ocorre tanto na área canavieira, na área sucro-alcooleira como na área da fruticultura irrigada que demanda mais serviços para o ITEP e aumenta os faturamentos, então nessa época você tem que ter um esforço concentrado para atuar mais nestes laboratórios que são mais demandados, então as informações sobre faturamento são fundamentais até para o fluxo de caixa da instituição, para você ter como planejar melhor seu fluxo de caixa.

6. Partindo do conceito de que IC é uma coleção de informações devidamente filtradas, destiladas e analisadas que propiciam a organização o alcance de seus objetivos estratégicos, você considera que existe Inteligência Competitiva no NING/ITEP? Você poderia descrever como é a IC no NING/ITEP?

A inteligência competitiva no núcleo integrado de negócios do ITEP ela ocorre fortemente numa pesquisa de mercado que deve ser feita sistematicamente, periodicamente pra que você tenha conhecimento dos seus principais concorrentes, dos preços praticados no mercado, dos clientes potenciais que você pode atender, você tem condições de ver suas fraquezas em que você poderia melhorar, então eu acho que se pratica isso no núcleo e é essencial para o sucesso da área comercial do ITEP, por que você tem que ter um diagnóstico, tem que ter aquela visão do mercado, qual é o segmento de mercado que você poderia atuar mais fortemente, quais são as tendências, o que você poderia prospectar no mercado pra favorecer o trabalho no NING, então isso se faz, no dia a dia você consegue vivenciar essas questões, você vai buscar informações que são fundamentais ao trabalho do ITEP e a inteligência competitiva é utilizada nessa fase.

7. Você considera que as representações de MO detectados no NING/ITEP (documentos e pessoas) apóiam o sistema de IC existente nesta área? Você poderia detalhar mais seu ponto de vista?

A memória organizacional do NING, não só nos documentos como nas pessoas, a memória, o acervo que existe, os relatórios, todos os levantamentos que já foram feitos lhe dá uma idéia, não só através da documentação,

como também das pessoas que trabalham nessa área, por que elas são diariamente, por diversas vezes, acionadas pelos clientes e com essa interação com os clientes, em visitas, em contatos, através de qualquer forma de contato com o mercado, essas informações, elas chegam e elas são depuradas, são utilizadas e você pode utilizar no seu processo decisório, no seu planejamento, em todas essas etapas.

8. Você consegue perceber a existência das etapas da Gestão da Informação no NING/ITEP, a saber, identificação de necessidades e requisitos de informação, tratamento e apresentação da informação, desenvolvimento de produtos e serviços de informação, distribuição e disseminação de informação, e, finalmente, análise e uso da informação? Você poderia detalhar o seu ponto de vista?

A informação, ela é estratégica, se você detém a informação, você já parte na dianteira pra realizar suas metas, pra cumprir suas metas. Hoje no ITEP, digo de três anos pra cá, o ITEP trabalha muito em cima de metas que o governo estadual, através do contrato de gestão, estipula para a instituição e o núcleo de negócios, ele também é demandado para cumprir algumas metas na área comercial e essas informações que você consegue obter, que você trata e apresenta essas informações, você desenvolve produtos que são os relatórios gerenciais que a instituição utiliza para avaliar se as metas que foram estipuladas para aquele

determinado ano foram cumpridas e se não foram quais as medidas corretivas que devem ser adotadas, então é fundamental que você tenha um tratamento dessas informações.

9. Quais as melhorias percebidas a partir do uso da MO como insumo ao processo de IC na Gestão da Informação existente no NING/ITEP?

O planejamento estratégico do ITEP que foi feito para os 4 anos, da gestão do primeiro governo de Eduardo Campos, ele nesse momento está sendo revisto e você deverá utilizar essa gestão de informações que vem sendo implantado no NING para subsidiar a instituição no seu planejamento estratégico para os próximos 4 anos, então existem melhorias significativas com o uso da memória organizacional na área de negócios do ITEP e isso está sendo disseminado no ITEP como um todo.