



**XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**  
Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação  
*Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010*

#### **GT 4: Gestão da Informação e do Conhecimento nas Organizações**

Modalidade de apresentação: Comunicação Oral

### **GESTÃO DA INFORMAÇÃO E A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: UMA DISCUSSÃO NO CONSELHO DE CONSUMIDORES DA ENERSUL (CONCEN/MS)**

**Orlando de Almeida Filho**

Instituto de Ensino Superior da Funlec

**Elder Lopes Barboza**

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

**Resumo:** Através de estudo exploratório e descritivo, procurou-se investigar a possibilidade de implantação de um Sistema de Inteligência Competitiva no Conselho de Consumidores da Enersul (CONCEN) através da gestão estratégica da informação, verificando os fluxos de informação, bem como as fontes utilizadas para subsidiar as tomadas de decisão dos membros do referido conselho. Para tanto, utilizou-se como instrumento de coleta de dados a entrevista, tendo como sujeitos os membros do conselho de modo, a saber, suas necessidades de informação e caracterizar o ambiente. Através da pesquisa bibliográfica, analisou as habilidades e competências do profissional bibliotecário a fim de verificar a possibilidade deste profissional atuar em sistemas de inteligência competitiva. Com isso, buscou-se expandir os nichos de mercado e as áreas de atuação do profissional bibliotecário, diminuir a assimetria de informação entre concessionária e sociedade e promover mecanismos para o livre acesso à informação.

**Palavras-chave:** Gestão da Informação; Inteligência Competitiva; Conselho de Consumidores da Enersul.



## **Introdução**

Frente a um contexto de incertezas, como se caracteriza o ambiente competitivo, e a imensa quantidade de informações disponíveis, propiciada principalmente pelo avanço das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), fizeram com que a importância não mais estivesse ligada apenas na posse da informação, mas em como essa informação poderá ser processada para a construção de conhecimento e para a vantagem competitiva, a fim de contribuir para o desenvolvimento do indivíduo e das organizações.

Em outra vertente, a muito se vem discutindo que o profissional bibliotecário, por sua formação interdisciplinar, pode atuar em diferentes cenários, em múltiplas atividades, desde que estas trabalhem com informação. Questões como Gestão da Informação e Inteligência Competitiva merecem particular destaque, pois abrem espaço para que esse profissional adentre as organizações, possibilitando uma atuação profissional para além das bibliotecas.

No que diz respeito à construção de bases teóricas, a Inteligência Competitiva também precisa ser mais discutida, havendo arestas a aparar, pois é uma atividade recente no Brasil, carecendo de pesquisas que a contemplem, como observado na fala de Marcial (2007, p. 29), ao dizer que “há necessidade de construção de uma base ontológica e epistemológica para a Inteligência Competitiva”. Com isso, solidificando esta atividade.

Destaca-se na esfera do ambiente pesquisado, que o referente trabalho veio contribuir para a melhoria dos serviços prestados à população do Estado de Mato Grosso do Sul - MS, no que tange à distribuição de energia elétrica. Em um ambiente regulado, o caso do serviço de fornecimento de energia elétrica no MS, onde não há a presença de concorrentes, a atuação de um órgão que monitore as ações da prestadora de serviço é imprescindível, visto que ele medeia a relação entre concessionária, Estado e sociedade.

No entanto, este órgão, para desenvolver seu trabalho, precisa essencialmente de informações confiáveis e rápidas que lhe permita a criação de inteligência na organização,



acompanhando cada atividade da empresa regulada, e intervindo prontamente quando esta não cumprir seu papel para com os consumidores.

Frente ao exposto, surgiu a seguinte indagação que norteou esta investigação: Existe a possibilidade de implantação de um Sistema de Inteligência Competitiva dentro do Conselho de Consumidores da Enersul (CONCEN) como alternativa para minimizar os efeitos da assimetria de informação em um ambiente regulado? Para responder ao questionamento, a pesquisa apoiou-se primeiramente em seu objetivo geral, que foi verificar a possibilidade de implantação de um Sistema de Inteligência Competitiva dentro do CONCEN, como alternativa para minimizar os efeitos da assimetria de informação. Fez-se uso de objetivos específicos, com os quais buscaram trazer as seguintes ações: Caracterizar o ambiente regulado da prestação de serviço de fornecimento de energia elétrica no Estado de Mato Grosso do Sul na dimensão de seu Conselho de Consumidores; Identificar as necessidades informacionais do CONCEN no ambiente regulado; Identificar as possibilidades de atuação do profissional bibliotecário no Sistema de Inteligência Competitiva para o CONCEN.

Todas as abordagens foram feitas com um olhar biblioteconômico, apoiado nas premissas da Ciência da Informação, e por sua característica multidisciplinar, relacionadas com outras áreas como a Administração e a Tecnologia da Informação.

## **1 Gestão da informação**

No atual contexto, a sociedade contemporânea passa por profundas transformações, caracterizada principalmente pelo advento do processo evolutivo da globalização da economia, bem como as questões inerentes às novas TICs.

Acompanhando esta vertente, a questão da informação passa pelo mesmo cenário, evidenciado nas contribuições de Barreto (1994, p. 3), ao mostrar que “a questão que se coloca agora é a de como se trabalhar com a informação enquanto estruturas significantes, no sentido de direcioná-la ao seu propósito de produtora de conhecimento para a sociedade”.

No segmento econômico não é diferente. Os profissionais que ali atuam percebem a cada dia que a informação dita as regras quanto ao sucesso ou fracasso de uma



**XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**  
Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação  
*Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010*

organização, de um segmento, ou de uma política econômica nacional e internacional, por ela ser base para a construção do conhecimento (TARAPANOFF, 2001).

A informação está sendo tratada como fonte de geração de riqueza a partir de sua criação, manipulação e distribuição, transformando-se em um bem ativo das organizações. Tal constatação é percebida nas discussões apresentadas por Drucker (2002), no âmbito da sociedade pós-capitalista, bem como pela mudança da situação ocupada pela informação, conseqüência da “entrada das sociedades na chamada era pós-industrial e das culturas na chamada era pós-moderna” (LE COADIC, 1996, p. 1).

Com isso, a informação passa a ser estratégica, influenciando o desempenho das organizações. Ganha valor dentro desse ambiente e poder sobre o futuro da mesma, considerada valiosa se satisfizer o estado visceral de inquietude que originou a necessidade de informação (CHOO, 2003).

É de suma importância que haja também uma cultura organizacional voltada ao trabalho com as informações coletadas e processadas, de modo a produzir o conhecimento necessário ao desenvolvimento da organização. A cultura organizacional é estabelecida primeiramente com a participação de todos os membros que compõem a organização. Saber disso e de fato participar do processo é algo que precisa ser feito por todos, independentemente do nível hierárquico que, porventura, possa existir.

A partir dessa realidade, a gestão da informação aparece como forma de estruturar e disponibilizar de maneira eficaz as informações que os gestores necessitam para o processo de tomada de decisão, no contexto organizacional.

No âmbito da administração, Davenport (1998, p. 173), entende a gestão da informação como “atividades organizadas que consideram o modo como as empresas obtêm, distribuem e usam informação e conhecimento”.

Em consonância com tal entendimento, Valentim (2004) resgata o uso do conhecimento na gestão da informação, fundamentalmente explícito, considerado fluxo formal de informação, consolidado por algum veículo de comunicação, permitido através das TICs.

No entendimento de Choo (2003, p. 404), para uma eficiente gestão da informação, atividade inerente ao processo de inteligência, deve-se garantir a execução de seis etapas informacionais: identificação das necessidades; aquisição; organização e



armazenagem; desenvolvimento de produtos e serviços; distribuição e o uso. Ressalta-se a presença do comportamento adaptativo que é pertinente no que tange a identificação e a correção de eventuais falhas, importante para o aprimoramento dos serviços prestados.

## **2 Inteligência competitiva**

A formulação de inteligência por meio do uso estruturado de informação é a ordem máxima no mundo atual. Buscar pela informação certa, direcionada aos objetivos da organização se faz o primeiro passo para a formulação de estratégias que possibilitarão a ela vantagem competitiva. Saber onde buscar essas informações é uma habilidade que o profissional responsável pela área precisa ter.

A ênfase na ética e na sistematização contínua das atividades da inteligência competitiva é observada ao defini-la como “um processo **permanente e ético** de coleta de informações das atividades desenvolvidas pelos concorrentes e das tendências gerais dos ambientes dos negócios” (CAVALCANTI; GOMES e PEREIRA NETO, 2001, p. 59, grifo nosso).

Ao se colocar a tomada de decisão como foco das atividades de inteligência, tem-se o exposto por Gomes e Braga (2001), que consideram a inteligência competitiva como o resultado da análise de dados e informações coletados no ambiente competitivo da organização e que dão suporte à tomada de decisão, devido às prospecções de eventos que venham a ocorrer no futuro.

De modo geral, a inteligência competitiva força a organização a manter um foco externo de maneira contínua, mas vai além de monitorar os concorrentes, pois ela visa monitorar qualquer possibilidade que possa tornar a organização mais competitiva e dar-lhe melhor posição no mercado.

Ao dar destaque para a sistemática permanente da atividade de inteligência competitiva, se faz importante compreender cada etapa do processo e sua importância para o todo à medida que se delimitam nichos de abordagens para cada profissional, permitindo a cada um se identificar e se ver atuante no sistema, comparando suas habilidades, competências e perfis. Para isso, Miller (2002) defende a idéia de estruturar a Inteligência Competitiva em modelos.



**XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**  
Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação  
*Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010*

No Sistema de Inteligência Competitiva proposto por Gomes e Braga (2001) e Cavalcanti; Gomes e Pereira Neto (2001) trazem a descrição de cinco etapas fundamentais para a atividade de inteligência competitiva.

A primeira etapa do ciclo da inteligência competitiva é **planejar e identificar** as necessidades de informação, através da verificação dos objetivos da organização e de seu ambiente de negócios, de modo, a saber, de suas necessidades. Depois de identificadas às necessidades, parte-se para a **coleta** de informação, definindo as fontes e os mecanismos de coleta e armazenamento, podendo fazer uso da tecnologia, necessitando de amplo conhecimento de fontes de informação e de estratégias de busca, bem como de organização das informações.

Posterior à coleta, a equipe de inteligência competitiva irá **analisar e validar** a informação, com indicadores de qualidade, confiabilidade, relevância, focando a tomada de decisão e os objetivos estabelecidos. A próxima etapa busca **disseminar** e utilizar estrategicamente a informação, determinando metodologias de compartilhamento e formato da informação, bem como a definição da relação informação/usuário. Por fim, os autores defendem a etapa de avaliação do processo por meio do *feedback* dos usuários do sistema, apontando acertos e falhas, e definindo novas necessidades de informação, retornando em um novo ciclo.

Ao tratar da coleta, tratamento, agregação de valor, e disseminação da informação em sistemas de inteligência competitiva, indubitavelmente faz-se ligação às habilidades e competências do profissional bibliotecário no processo de gestão informacional. Com uma formação pautada nessas habilidades, o profissional bibliotecário tem em sua frente a missão de fazer com que um sistema de inteligência competitiva de fato assuma real presença dentro da organização.

Nesta perspectiva, Battaglia (1999, p. 201) sugere que “a inteligência competitiva é fundamentada em duas grandes bases: a informação e a velocidade de seu uso”. Com isso, ter um profissional exclusivamente para monitorar as informações do ambiente e, através dos produtos e serviços de informação, gerir um sistema de inteligência competitiva, garante o uso correto e em tempo hábil para a tomada de decisão, interagindo com os outros profissionais desse sistema.



**XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**  
Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação  
*Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010*

Como relata Kleinubing e Bem (2007 p. 135), é “fundamental a participação do profissional bibliotecário em sistemas de inteligência competitiva, pois o mesmo tem a função de localizar, tratar e disponibilizar as informações necessárias”. Com suas habilidades observadas, ele será o mediador entre informação e tomador de decisão, em todos os processos de inteligência competitiva.

### **3 Conselho de consumidores da Enersul**

Os Conselhos têm sua origem estabelecida no âmbito da legalidade com a Constituição Federal de 1988, que garante o direito à participação e representação democrática dos interesses coletivos da sociedade. Vieram da necessidade de uma representação da sociedade civil dentro dos parâmetros legais junto às decisões tomadas nas esferas social, política, econômica, educacional etc. Independente do ambiente ao qual pertence, “os conselhos são essenciais para a construção de um espaço público onde distintos atores sociais negociam a partilha de recursos, de riquezas e as políticas” (BAVA, 2000, p. 68).

O Conselho de Consumidores da Enersul (CONCEN) foi criado por determinação da Lei nº 8.631, de 04 de março de 1993, regulamentado pelo Decreto nº 774, de 18 de março de 1993. A mesma Lei é reforçada na resolução da ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica, nº 138, de 10 de maio de 2000, e também está previsto no Contrato de Concessão de distribuição nº 01/97 de 04 de dezembro de 1997, celebrado entre a União e a Enersul, em consonância com a agência reguladora.

O principal objetivo do Conselho de Consumidores é a defesa dos interesses individuais e coletivos dos consumidores de energia elétrica, nos 73 municípios sul-matogrossenses da Área de Concessão da Enersul, à luz da legislação e do Contrato de Concessão, acompanhando seu cumprimento, divulgando mudanças setoriais e propondo alternativas para o aperfeiçoamento das relações entre a Enersul e os consumidores de energia elétrica.

O Conselho sofre com a assimetria de informação advinda das circunstâncias que o próprio ambiente regulado mantém para com a agência reguladora. Muito embora grande parte das informações seja de domínio público, disponíveis no *site* da ANEEL, a



sistematização da divulgação das informações não é definida e a concessionária não cria condições para que isso seja feito, o que é agravado com a atuação da própria agência reguladora no âmbito de sua atuação, que, por algum motivo, não observa e não repassa as informações referentes à atuação da regulada.

#### **4 Procedimentos metodológicos**

A pesquisa foi classificada como exploratória, do ponto de vista da investigação, de acordo com seu objetivo principal, pois busca verificar a possibilidade de implantação de um Sistema de Inteligência Competitiva para o CONCEN. Quanto à investigação, se faz exploratória também no sentido que busca ser desenvolvida em um ambiente onde há pouco conhecimento acumulado e sistematizado (VERGARA, 2006), que trata da inteligência competitiva em um conselho de consumidores, bem como a inserção de um profissional nesse contexto, que se refere a esta pesquisa, é o profissional bibliotecário.

A pesquisa também é caracterizada como descritiva, em consonância com os estudos exploratórios (CERVO; BERVIAN, 1996). Para tanto, teve-se o uso das pesquisas documental e bibliográfica com informações institucionais do ambiente que cerca o Conselho, bem como informações que o caracterizassem. Fez-se uso principalmente do *site* ANEEL<sup>1</sup> e da página do Conselho no *site* da Enersul<sup>2</sup>. A pesquisa bibliográfica serviu de embasamento para identificar as possibilidades de atuação do profissional bibliotecário no Sistema de Inteligência Competitiva.

Para identificar as necessidades informacionais do Conselho foi utilizada a entrevista com os membros do CONCEN, seguindo o modelo de gestão da informação proposto por Choo (2003), e o ciclo de inteligência competitiva, apresentadas por Cavalcanti, Gomes e Pereira Neto (2001).

Foram entrevistados 5 (cinco) membros do Conselho, escolhidos pelos critérios de temporalidade e participação dentro das características de tipicidade, tendo em vista que estes membros estão a um considerável tempo atuando junto ao CONCEN, dando mais clareza tanto à caracterização do Conselho quanto à suas necessidades informacionais.

---

<sup>1</sup> Disponível em: < <http://www.aneel.gov.br> >.

<sup>2</sup> Disponível em: < <http://www.enersul.com.br/conselho> >.



De cada classe representada no Conselho, escolheu-se 1 (um) membro, independente de ser Titular ou Suplente, mas que tiveram mais participações nas Reuniões Ordinárias e Extraordinárias. A base dessa escolha foi através de pesquisa das atas das reuniões, contemplando os anos de 2006 e 2007, anos que antecedem e que se dá o processo de revisão tarifária, respectivamente.

Por questões éticas da pesquisa, e para a identificação dos entrevistados junto à apresentação dos resultados, foram considerados como Entrevistados A, B, C, D e E. Para uma melhor compreensão e análise dos dados, a entrevista foi gravada, através de aparelho de captação de áudio, e autorizado pelos entrevistados, sendo esta gravação também preservada sob sigilo.

## **5 Análise e apresentação dos resultados**

### ***Caracterização do ambiente regulado da prestação de serviço de fornecimento de energia elétrica no Estado de Mato Grosso do Sul na dimensão de seu Conselho de Consumidores***

O entendimento do contexto do CONCEN dentro do ambiente regulado ocorreu através das percepções e conhecimentos dos entrevistados e por meio de pesquisa a documentos, como legislações, notas técnicas etc., buscando caracterizá-lo. As informações mostram que o Conselho está inserido dentro do modelo regulatório brasileiro como órgão de representação dos consumidores de energia elétrica do MS, tendo como base as determinações advindas da ANEEL.

Toda determinação parte da ANEEL, que visa o equilíbrio entre consumidor e concessionária, defendendo para o consumidor a modicidade tarifária (tarifas com o preço mais baixo possível), a qualidade dos serviços e a garantia de direitos dos consumidores. A ANEEL é subordinada ao Ministério das Minas e Energia, autarquia essa que cuida de toda a regulação de energia no Brasil, tendo duas entidades que trabalham em conjunto: a ONS (Operador Nacional do Sistema Elétrico) e a Câmara de Comercialização de Energia Elétrica. O que rege a energia no Brasil é o Conselho Nacional de Política Energética, que é o órgão superior. Ele é formado pelo Conselho de Monitoramento do



**XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**  
Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação  
*Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010*

Setor Elétrico, Ministério de Minas e Energia, e a parte de Empresa de Pesquisa Energética. Esse modelo foi adotado a partir de 1997, com a privatização do setor elétrico no Brasil.

O Conselho de Consumidores da Área de Concessão da Enersul é um órgão consultivo, sem personalidade jurídica, criado pela Lei nº 8.631, de 04 de março de 1993 e regulamentado pelo Decreto nº 774, de 18 de março de 1993. O órgão tem por objetivo maior equilibrar as relações de consumo entre consumidores e concessionária de energia elétrica e garantir o cumprimento da legislação e do Contrato de Concessão.

Ele se sustenta também nas Resoluções da ANEEL nº 138 e nº 456 que apóia a implantação dos conselhos, sua estrutura e funcionamento. Sua composição está preconizada na Resolução 138, de 10 de maio de 2000, além do Contrato de Concessão nº 01, de 04 de dezembro 1997, onde estabelece que o Conselho deva ser formado por representantes voluntários e não remunerados de cada classe de consumidores, quais sejam, residencial; rural; comercial; industrial; poder público; serviço público; e entidade que defenda o consumidor juridicamente, ficando entre o Ministério Público e a Superintendência de Orientação e Defesa do Consumidor (PROCON), que se revezavam na representação junto ao Conselho. No período de 2007, o Ministério Público Federal absteve de sua representação no Conselho, deixando então para o PROCON assumir essa representação de modo efetivo.

A forma de indicação dos membros das entidades representativas para a composição do Conselho é institucional, sendo os critérios definidos por cada entidade, não estando previsto na legislação ou regimento do Conselho. Há um consenso, porém, entre os entrevistados, que são levadas em consideração na hora da escolha dos membros, as funções desempenhadas pelo indicado dentro da entidade a ser representada, bem como a relação de perfil, competências e habilidades, de acordo com as exigências do contexto em que está inserido o Conselho. Isso dá uma consistência maior no que diz respeito a conhecimento e proximidade com os consumidores.

O relacionamento com outras entidades, como associações de classe e sindicatos se fez e faz de grande valia no que tange à construção de conhecimento técnico suficiente para o desempenho das funções do Conselho, principalmente no ano de revisão tarifária. Como aborda os entrevistados, essas entidades, embora não participem



**XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**  
Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação  
*Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010*

continuamente das reuniões, estabelecem um canal de comunicação que permite colaborar no entendimento de determinado assunto referente ao contexto do ambiente do CONCEN. Entidades como a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), Conselho Regional de Engenharia e Arquitetura (CREA), Conselho Regional de Administração (CRA), Câmara de Dirigentes Logistas (CDL), Delegacia do Consumidor (DECON), Centro de Apoio e Documentação aos Movimentos Populares (CEDAMPO), entre outros, dão apoio às discussões levantadas pelo Conselho.

Como lembra o Entrevistado E, “o Conselho é um órgão de controle social”, portanto, abranger um número maior de pessoas e entidades contribui para a efetiva qualidade nos serviços prestados e exercício da cidadania.

No que diz respeito ao relacionamento com outros conselhos de consumidores, ainda não há mecanismos estruturados e contínuos de compartilhamento de informações e troca de experiências, salvo os Encontros Nacionais de Conselhos de Consumidores de Energia, que acontecem anualmente. Mesmo assim, “ainda é muito incipiente, sem atuação”, como destaca o Entrevistado B, “ainda não existe”, segundo o Entrevistado E, acreditando ser uma situação em construção.

Os objetivos do Conselho buscam, conforme seu regimento, entre outros: disseminar e cooperar no desenvolvimento de programas educativos destinados à orientação dos consumidores sobre utilização de energia elétrica, e quanto aos seus direitos e deveres; tratar de questões ligadas ao fornecimento de energia elétrica, tarifas e visando a adequação dos serviços prestados ao consumidor final, e propondo sugestões para a melhoria do atendimento comercial e do fornecimento de energia elétrica, aprimorando o relacionamento entre usuário e concessionária; analisar, discutir e propor soluções para os conflitos estabelecidos entre consumidores e a concessionária; elaborar, em conjunto com a concessionária, anualmente, projetos especiais de interesse do Conselho em benefício dos consumidores.

As atividades do Conselho são baseadas principalmente no Plano Anual de Atividades e Metas (PAM), que delimita as ações a serem desenvolvidas no ano seguinte, bem como os custos decorrentes dessas ações, através de um orçamento calculado.

No que compete às discussões quanto ao fornecimento de energia e sua real execução, são debatidas questões trazidas pelos membros referentes à classe da qual o



**XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**  
Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação  
*Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010*

membro faz parte. Essas questões são levadas pelos consumidores até a entidade representativa, e esta traz até o Conselho para os devidos encaminhamentos.

A atuação do Conselho pode ser entendida em dois momentos, na visão dos entrevistados, sobretudo daqueles que estão a um considerável tempo atuando junto à entidade. Um primeiro momento, que perdurou até 2006, ano que antecipa a revisão tarifária, era a imagem de um Conselho inoperante, que não atuava de forma efetiva em relação aos seus objetivos, como observado na fala do Entrevistado C, ao dizer que “trabalho era muito interno, sem atender o real objetivo do CONCEN”. Isso se dava, muitas vezes, pela falta de acesso às informações da regulada e por parte da ANEEL, e ausência de conhecimento técnico suficiente ao menos para entender o seu ambiente de atuação.

Não se pode dizer, contudo, que o Conselho não atuou sobre as irregularidades da Revisão Tarifária de 2003. Buscou-se juridicamente verificar irregularidades nesse processo, porém sem êxito na sustentação de sua ação, devido à ausência de conhecimento técnico e acesso às informações necessárias a fundamentação da ação.

A partir de 2007, com contratação de uma Consultoria Técnica responsável por dar sustentação aos questionamentos da Revisão Tarifária, o CONCEN conseguiu trazer à tona irregularidades que oneravam o consumidor, com a constatação de cobrança a mais na tarifa de energia, oriunda da Revisão Tarifária de 2003.

A Consultoria contratada passou a dar dedicação exclusiva à busca por informações e entendimento técnico, tendo em vista que os membros são voluntários e não remunerados, e possuem outras atividades em suas instituições, ficando o tempo escasso para dedicarem-se as tais atividades.

Esse movimento foi possível graças à participação dos muitos segmentos da sociedade civil organizada, juntamente com o apoio técnico necessário ao trabalho com informação e conhecimento.



### ***Identificação das necessidades informacionais do CONCEN no ambiente regulado***

O Conselho, como observado em sua contextualização, está inserido em ambiente regulado, tendo como Agência reguladora a nível nacional a ANEEL, e com apoio local da Agência Estadual de Regulação de Serviços Públicos de Mato Grosso do Sul (AGEPAN). Com isso, o fluxo informacional identificado está concentrado principalmente na agência reguladora nacional, além é claro da própria concessionária.

Na visão dos entrevistados, as informações necessárias ao desenvolvimento das atividades são de caráter técnico, definidos por eles como resoluções, notas técnicas, relatórios e pareceres, advindos da agência reguladora.

No que se refere às informações da concessionária, são desde movimentação financeira até valores referentes à Parcela B. A parcela B são custos gerenciáveis pela empresa que são repassados para a tarifa, que envolve custos de pessoal, materiais e equipamentos, serviços de terceiros, despesas gerais e outros. O entrevistado B lembra, entretanto, que o Conselho só não pode obter informações de valor confidencial, por se tratar de uma empresa privada, portanto, com direitos ao sigilo.

Outro tipo de informações que os entrevistados destacaram foram informações referentes à situação cotidiana dos consumidores, trazidas por meio de reclamações e perguntas feitas pelos usuários do serviço. Nesse caso, a necessidade de informação do CONCEN também se refere ao que está acontecendo na sociedade consumidora da área de concessão, ou como diz o Entrevistado D, “são informações por parte dos interesses dos usuários”.

A partir da identificação das necessidades informacionais, se faz pertinente também expor, na visão dos membros, outras atividades que estão ligadas às etapas do ciclo da Inteligência Competitiva, proposto por Cavalcanti; Gomes; e Pereira Neto (2001).

No que concerne à busca por essas informações, os entrevistados lembram que se faz através da ANEEL, por meio de comunicação formal e pelo *site* da agência na internet, onde estão disponíveis as resoluções, normas, notas técnicas, processos, e toda a documentação necessária à análise das ações da concessionária. Essas informações são de acesso público, coerente ao desenvolvimento das atividades de inteligência



**XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**  
Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação  
*Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010*

competitiva, porém, como traz o Entrevistado B, “é um quebra-cabeça muito grande, tudo particionado”, demandando um mínimo de entendimento técnico e, acima de tudo, habilidades de mapeamento de conteúdo e estratégias de busca, pois o fator tempo também é primordial para a eficácia no uso das informações como base para a tomada de decisão.

A análise de informações feita no CONCEN não era de forma sistematizada, e nem todos compreendiam o sistema elétrico vigente. Há técnicos da concessionária disponíveis para explicar informações que os membros não compreendem, porém, há questões como o detalhamento e o tempo que não são compatíveis, além do que os profissionais são da concessionária, e como menciona o Entrevistado D, a análise pode ser tendenciosa.

O ideal é ter um profissional de fora da concessionária, exclusivo para o esclarecimento minucioso das dúvidas existentes, com arcabouço técnico suficiente para interpretar e transmitir aos membros as informações que eles necessitam, podendo ser explicitamente observado nos seguintes diálogos:

“Pode melhorar mais, tendo de continuar buscando conhecimento, continuar com Assessoria técnica independente, que não seja da concessionária [...] Sem o conhecimento mínimo técnico não adianta, você é ludibriado. O conhecimento é moeda”. (Entrevista A)

“Nós necessitamos de assessoria técnica-jurídica e também com a ajuda das várias áreas e profissionais, com a participação de sindicatos, associações”. (Entrevista C)

“Mas com Assessoria Técnica você pode compreender detalhadamente, pois ela pode montar grupos de estudos, workshops explicando cada item que se tem dúvida. Além de ser uma pessoa imparcial”. (Entrevista E)

Isso foi observado no período de revisão tarifária, através de Consultoria técnica destinada ao estudo das questões de energia elétrica, referente, especificamente, aos itens que determinam como e de quanto vai ser a revisão.

Existem também no Conselho, membros com conhecimento técnico sobre energia elétrica, com formação de Engenharia, e especificamente, Engenharia Elétrica, além de



**XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**  
Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação  
*Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010*

profissionais da área jurídica, que podem dar suporte ao entendimento de questões relacionadas a este tocante.

Há, porém, uma necessidade de se trabalhar a análise das informações com todos os membros que compõem o Conselho, haja vista que muitos não têm esse conhecimento técnico, de modo que eles levem para suas entidades, e conseqüentemente, para os consumidores representados, as informações necessárias à efetiva prestação de serviços de distribuição de energia elétrica, garantindo, sobretudo, a qualidade da prestação de serviço e a modicidade tarifária.

No que trata a disseminação das informações, os membros descrevem que os mecanismos utilizados são através de *e-mails*, telefone, correspondência (carta, ofício), e através das reuniões ordinárias e extraordinárias. Em tese, a responsabilidade por essa disseminação fica com a Secretaria Executiva, designada pela concessionária para atender o Conselho. Porém, menciona o Entrevistado A, no período de revisão, essa função ficou a cargo de alguns membros do Conselho, além da própria Consultoria contratada, para agilizar a comunicação.

No que compete à avaliação das atividades do Conselho, segundo seus membros entrevistados, não existe nenhuma forma estruturada de avaliar essas atividades, salvo em momentos que se é discutido o Plano Anual de Atividades e Metas (PAM) para o ano seguinte, que então são sugeridas novas ações e que traz algumas atividades executadas no ano em que se encerra.

Com essa descrição, pode-se observar um começo de definição das atividades de inteligência, porém, de modo incipiente. As etapas do ciclo de inteligência competitiva proposto por Cavalcanti, Gomes, e Pereira Neto (2001) são contempladas, salvo a etapa de avaliação, que não permite considerá-la como sendo algo concreto.

Deste modo, buscar-se-á o entendimento de como o bibliotecário atuaria nesse cenário, auxiliando no processo de implantação e funcionamento de um Sistema de Inteligência Competitiva.



### ***Identificação das possibilidades de atuação do profissional bibliotecário no Sistema de Inteligência Competitiva para o CONCEN***

O profissional bibliotecário, através de suas competências e habilidades, pode se inserir em muitos contextos, como observado no referencial teórico, desde que a organização possua informação a ser gerenciada. No Conselho não se faz diferente e demanda algo nesse sentido por tratar de assuntos que afetam a população em mais de 700 mil consumidores de energia elétrica no Estado de Mato Grosso do Sul.

Observando as etapas do ciclo de inteligência competitiva proposto por Cavalcanti, Gomes e Pereira Neto (2001), o bibliotecário poderá mediar o trabalho com a informação, de modo que haja a correta tomada de decisão e também a construção de conhecimento organizacional.

As competências e habilidades do bibliotecário, como observadas através de pesquisa bibliográfica, se fazem presentes principalmente nas etapas de gestão da informação proposto por Choo (2003).

A participação do bibliotecário no Sistema de Inteligência Competitiva para o CONCEN seria através da sistematização dos processos de inteligência competitiva requeridos, quais sejam identificar as necessidades informacionais; coletar e tratar as informações necessárias; analisar e validar a informação; disseminar e utilizar estrategicamente a informação, e avaliar as atividades desenvolvidas, haja vista que as etapas acontecem, mas de modo incipiente e desestruturado.

Na etapa de identificação das necessidades informacionais, o bibliotecário usaria métodos que permitem contextualizar o ambiente da organização, observando sua visão estratégica (CAVALCANTI; GOMES e PEREIRA NETO, 2003). Nesse sentido, entender os atores do ambiente regulado no âmbito do Conselho se faz necessário, sinteticamente identificados como ANEEL e ENERSUL. Dentro desses atores, o bibliotecário passaria a buscar por informações que subsidiassem as ações dos membros, verificadas na entrevista como sendo Resoluções, Notas técnicas, pareceres, e informações técnicas da empresa.

A atuação do bibliotecário na etapa de coleta e tratamento das informações seria através da delimitação das fontes de informação, identificadas como sendo a ANEEL e a



**XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**  
Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação  
*Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010*

ENERSUL. As informações da ANEEL são acessíveis através do *site* da agência. Porém, como disseram os entrevistados, é um *site* de difícil navegação, exigindo estratégias de busca e mapeamento de conteúdo, além de tempo exclusivo para essa atividade. Ao observar a formação do bibliotecário, identificam-se tais habilidades como sendo inerente ao seu arcabouço de conhecimento, conhecendo mecanismos de filtragem, uso de palavras-chave e classificação hierárquica de documentos.

Lembra-se que para armazenar as informações obtidas e disponibilizá-las para posterior uso, se faz importante um bom suporte tecnológico, com requisitos mínimos de segurança e acesso à rede. No que trata a questão de software, é recomendado a aquisição de um software que facilite a recuperação de informação em tempo hábil e que suporte as tipologias de documentos existentes, além do que, permita uma posterior disseminação de informações para os membros do Conselho. Esse requisito é necessário também para a preservação do conhecimento organizacional, para que as decisões tomadas em determinado momento possam ser consultadas posteriormente quando, porventura, se verem em situação parecida. Vale lembrar que, um sistema de arquivo tradicional, embora permita armazenar informações, não se faz eficaz quando trata de trabalho com informações estratégicas como suporte à tomada de decisão, pois não otimiza o desenvolvimento das atividades e não proporciona a criação de produtos e serviços de informação.

Na etapa de análise e validação das informações, o bibliotecário não será responsável por essa atividade, por exigir conhecimento técnico aprofundado do assunto. Porém, o bibliotecário pode incumbir-se em reunir os especialistas que analisarão as informações, e criar metodologias de análise dinâmica, como forma de agilizar o processo e encaminhar as informações para uso. Nesse caso, exige-se a presença de no mínimo um Engenheiro Elétrico para tratar de termos técnicos, além de um Advogado para questões jurídicas através das Resoluções, e um Economista que entenda o ambiente econômico-financeiro da empresa regulada.

Para a disseminação e uso interno, o bibliotecário disponibilizará meios de acordo com a facilidade de acesso dos membros. Tendo em vista que eles utilizam freqüentemente *e-mails*, poderia este ser um mecanismo de disseminação, subsidiado por um contato através de telefone, como serviço de alerta no envio de novas informações.



**XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**  
Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação  
*Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010*

Por se tratar de uma organização horizontal, cuja hierarquia só se faz presente nas denominações de Presidente e Vice-Presidente, não há a necessidade de critérios de utilização e restrição de acesso, salvo de pessoas que não compõem o Conselho ou pessoas não-autorizadas.

Um parêntese se exige para tratar da disseminação das informações de interesse dos consumidores, de forma mais dinâmica e integrada. O bibliotecário pode pensar em meios como a mídia de massa, contato com as associações de classe, e até mesmo mapeando canais de comunicação com lideranças comunitárias em toda a área de abrangência da concessionária, ficando a cargo do bibliotecário o envio de informações atualizadas do que acontece no Conselho.

Essa proximidade daria mais força e reconhecimento para o Conselho, tendo em vista que atuação seria trabalhada constantemente em todo o Estado de Mato Grosso do Sul, em demanda maior para os consumidores que fazem parte de 80% dos consumidores totais, quais sejam, os consumidores residenciais, porcentagem relatada pelo Entrevistado C.

Por fim, na etapa de avaliação, o bibliotecário, juntamente com os membros, estruturaria momentos para a devida avaliação das atividades de inteligência e atividades do Conselho, como forma de medir a eficiência dos serviços e a identificação de novas necessidades informacionais. Uma possibilidade seria através de Reuniões Ordinárias pré-fixadas no PAM, exclusivo para esta finalidade, o que ainda não acontece como relatado anteriormente pelos entrevistados.

### **Considerações finais**

A partir do marco regulatório em que se passou a fazer uso de concessões para a prestação de serviço público de energia elétrica, buscou-se através de instrumentos como a regulação, meios de controlar esse mercado.

A necessidade de um órgão representativo de controle social no que se refere ao serviço de energia elétrica se faz pertinente à medida que possibilite a garantia de prestação de serviço de qualidade e modicidade tarifária à população, sem ferir o



**XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**  
Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação  
*Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010*

equilíbrio econômico-financeiro da empresa. Este órgão é o Conselho de Consumidores da área de Concessão.

Para que as ações do Conselho de Consumidores da ENERSUL (CONCEN) possam efetivar sua atuação junto aos consumidores de Mato Grosso do Sul, verificou-se que existe a possibilidade de se implantar um Sistema de Inteligência Competitiva no CONCEN, pois o Conselho tem claramente definido as etapas do ciclo de inteligência competitiva, salvo a etapa de avaliação, que pode ser inserida sem maiores impedimentos, criada através do PAM (Plano Anual de Metas) e realizados nas reuniões. Os membros necessitam de um profissional imparcial que atue em caráter de dedicação exclusiva no monitoramento do ambiente e na busca de informações, como forma de subsidiar suas ações e decisões. A gestão das informações estratégicas pode ficar a cargo de um bibliotecário, através de suas competências e habilidades em consonância com o Sistema de Inteligência Competitiva, verificados através de Cavalcanti, Gomes e Pereira Neto (2001), desde que este busque a compreensão do ambiente de atuação do Conselho.

Com essas constatações e considerações, surgem algumas sugestões para posteriores trabalhos, tais como: verificar a possibilidade de implantar Sistemas de Inteligência Competitiva nos demais órgãos de controle social, através dos Conselhos existentes nas mais amplas esferas; investigar a atuação do bibliotecário enquanto agente de mudanças nos órgãos de controle social; e identificar as disciplinas dos cursos de biblioteconomia das Instituições de Ensino Superior brasileiras que dão suporte à formação administrativa do bibliotecário, bem como as que contemplem disciplinas como Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento.

Com isso, espera-se que os serviços públicos prestados possam ser de qualidade e a um preço justo, que a população acompanhe de perto cada mudança, e que o bibliotecário assuma seu papel de agente transformador da sociedade atuando nesses ambientes como verdadeiro mediador entre informação e sociedade.

**Abstract:** Through exploratory and descriptive study, we tried to investigate the possibility of deployment of a Competitive Intelligence System in the Consumer Council of Enersul - CONCEN through the Strategic Management of Information, checking the flow of information and the sources used to subsidize decision making of members of the Board.



Thus, it was used as data collection instrument to interview, having as subject the members of the order, namely, their information needs and to characterize the environment. Through literature search, analyzed the abilities and skills of the professional librarian to verify the possibility of this professional work in Competitive Intelligence Systems. Therefore, we tried to expand the niche markets and areas of expertise of the professional librarian, reducing the asymmetry of information between the Concessionaire and society and promote mechanisms for free access to information.

**Keywords:** Management of Information; Competitive Intelligence; Consumer Council of Enersul.

## Referências

BARRETO, Aldo de Albuquerque. A questão da informação. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v.08, n.4, p.03-08, 1994.

BATAGLIA, Maria da Glória Botelho. A Inteligência Competitiva modelando o Sistema de Informação de Clientes – Finep. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 29, n. 2, p. 200-214, mai./ago. 1999.

BAVA, Silvio Caccia. Os conselhos como instrumentos da sociedade civil. In: CARVALHO, Maria do Carmo A. A.; TEIXEIRA, Ana Cláudia C. (Org.). **Conselho gestores de políticas públicas**. São Paulo: Polis, 2000. p. 68-69.

CAVALCANTI, Marcos; GOMES, Elisabeth; PEREIRA NETO, André. **Gestão de empresas na sociedade do conhecimento: um roteiro para a ação**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Senac, 2003.

DAVENPORT, Thomas. H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 1998.

DRUCKER, Petter. F. **A sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

GOMES, Elisabeth; BRAGA, Fabiane. **Inteligência Competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.



**XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**  
Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação  
*Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010*

KLEINUBING, Luíza da Silva; BEM, Roberta Moraes de. A participação do bibliotecário na criação de sistemas de inteligência competitiva: proposta para o departamento de patrimônio imobiliário e meio ambiente da Eletrosul. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, Florianópolis, v. 12, n. 1, p. 133-142, jan./jun. 2007.

LE COADIC, Yves-Francois. **A ciência da informação**. Brasília: Briquet de Lemos/Livros, 1996.

MARCIAL, Elaine Coutinho. **Utilização de modelo multivariado para identificação dos elementos-chave que compõem sistemas de inteligência competitiva**. 2007. 163f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

TARAPANOFF, Kira. Referencial teórico: introdução. In: TARAPANOFF, Kira (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: UnB, 2001. p. 33-49.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Equipes multidisciplinares na gestão da informação e conhecimento. In: BAPTISTA, Sofia Galvão; MULLER, Suzana Pinheiro Machado (Org.). **Profissional da informação: o espaço de trabalho**. Brasília: Thesaurus, 2004. p. 154-176.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.