

# Unidade de informação: o caso do Instituto Euvaldo Lodi de Minas Gerais (IEL/MG)

**Janete Fernandes Silva**

Doutora em Educação pela Universidad del Mar (UDELMAR) - Reñaca, Chile.

Professora da Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT) - Rondonópolis, MT - Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/2464428460929965>

*E-mail:* janete\_fernandes@hotmail.com

Submetido em: 25/05/2014. Aprovado em: 15/03/2017. Publicado em: 08/12/2017.

## RESUMO

Este artigo teve como objetivo compreender o Instituto Euvaldo Lodi de Minas Gerais como uma unidade de informação, bem como conhecer seu processo informacional. Trata-se de um estudo de caso qualitativo, construído por meio de entrevistas com gerentes que atuam em campos do conhecimento diferenciados. O instituto tem como foco transformar investimentos em conhecimento aplicado para as organizações da cadeia produtiva industrial mineira, como também proporcionar oportunidades de negócio, aumento da competitividade, inovação e sustentabilidade; são ações voltadas à promoção da competitividade da indústria de Minas Gerais tanto no mercado nacional como no internacional. Identificou-se que embora essa organização tenha seu processo de gerenciamento de informação fragmentado, a troca de informação não é natural, possuindo características de uma unidade de informação, por produzir e fornecer produtos e serviços informacionais para o setor industrial mineiro.

**Palavras-chave:** Unidade de informação. Organização. Produtos e serviços informacionais.

## ***Information unit: case study of the Euvaldo Lodi Institute of Minas Gerais (IEL/MG)***

### **ABSTRACT**

*This article sought to understand the Euvaldo Lodi Institute of Minas Gerais as an information unit, as well as its informational process. This qualitative case study was achieved through interviews with managers working in different disciplines. The Institute focuses on transforming investments into applied knowledge for organizations of the industrial production chain, as well as provide business opportunities, enhance competitiveness, innovation and sustainability; its actions are aimed at promoting the competitiveness of Minas Gerais' industry in national and international markets. It was found that, although the organization has a fragmented information management process, the exchange of information is not natural, having the characteristics of an information unit, as it produces and provides informational products and services to the state's industrial sector.*

**Keywords:** *Information unit. Organization. Informational products and services.*

## **Unidad de información: el caso del Instituto Euvaldo Lodi de Minas Gerais (IEL/MG)**

### **RESUMEN**

*Este artículo tuvo como objetivo comprender el Instituto Euvaldo Lodi de Minas Gerais como una unidad de información, así como conocer su proceso informacional. Se trata de un estudio de caso cualitativo, construido por medio de entrevistas con gerentes que actúan en campos del conocimiento diferenciados. El instituto tiene como foco transformar inversiones en conocimiento aplicado para organizaciones de la cadena productiva industrial del estado de Minas Gerais, así como proporcionar oportunidades de negocio, aumento de la competitividad, innovación y sostenibilidad; son acciones dirigidas a la promoción de la competitividad de la industria de Minas Gerais tanto en el mercado nacional como en el internacional. Se identificó que, aunque esa organización tenga su proceso de gestión de información fragmentado, el intercambio de información no es natural, posee características de una unidad de información, por producir y ofrecer productos y servicios informacionales para el sector industrial del estado.*

**Palabras clave:** *Unidad de información. Organización. Producto y servicio informacional.*

### **INTRODUÇÃO**

A relevância dos setores de produção e de serviço na economia mundial tem crescido em ritmo acelerado devido às constantes demandas da sociedade. Sociedade que opta por produtos e/ou serviços com padrão de qualidade, que tenham preços acessíveis e estejam disponíveis. A dinâmica econômica também exige uma gestão de inter-relação entre os atores que participam de um mercado com constante turbulência e competitividade, requerendo aprimoramento e considerando as peculiaridades que os setores e as unidades de informação (UIs) apresentam.

Na sociedade globalizada, a competição enfrentada pelas organizações tem exigido constante evolução e aprimoramento dos conhecimentos, das tecnologias, dos produtos e dos serviços. O negócio da organização requer vasto conhecimento que deve ser recapitado e expandido periodicamente. Agir na contramão, optando pela estagnação ou falta de decisões eficazes coloca em risco a organização, podendo levá-la à extinção. Nesse cenário, (re)conhecer os mercados e as relações de troca que se estabelecem entre produtores e consumidores de informação torna-se uma ação estratégica e competitiva.

As UIs inseridas nesse mercado de oportunidades têm como papel fornecer produtos e serviços que supram as necessidades e demandas informacionais de seus clientes. Desta forma, compartilhar informações com valor agregado para que o cliente inicie as tomadas de decisões, mantenha e conclua os processos operacionais e gerenciais, considerando as necessárias mudanças tecnológicas, comerciais, logísticas e mercadológicas, poderá assegurar sua evolução e sobrevivência nesse cenário instável.

Portanto, quanto maior o nível de competição e de instabilidade na economia, maior será a dependência das organizações por produtos e serviços de informação e de tecnologias que facilitem o processo de inovação. Também deve-se atentar que o processo de gestão dedica-se a assegurar o sucesso do empreendimento, o que requer profissionais que respondam aos desejos e resultados contemplados nos planos de ações estratégicos, gravitando em linhas de ação como planejamento, marketing, processo decisório, articulação e vantagem competitiva. Quanto às ações operacionais, o profissional gestor deve acompanhar a execução e o desenrolar das atividades efetuadas pela sua equipe, garantindo a eficácia e harmonia entre as ações que interferem nos aspectos de disponibilização, alocação e consumo de recursos.

Também é papel desse profissional reduzir perdas e desperdícios, tornando o seu negócio sustentável, bem como estimular o recurso humano, proporcionar programas de capacitação e de treinamento e permitir a troca de conhecimento com foco no aprendizado.

Estruturar e organizar uma UI significa prepará-la para o cumprimento de funções que justificam a sua existência, como atender as necessidades mediante a oferta de produtos e serviços informacionais, aumentar a lucratividade, desenvolver e executar projetos que permitam o desenvolvimento e a sustentabilidade do negócio, e propor ações que mantenha a competitividade. Manter a atuação de uma unidade requer planos estratégico, tático e operacional de curto, médio e longo prazo; profissionais com habilidades e competências para executarem suas atividades em direção aos resultados vantajosos; estrutura física e tecnológica coerente ao negócio da unidade; diretrizes, procedimentos, fluxos e métodos atualizados.

Este artigo tem como objetivo analisar o Instituto Euvaldo Lodi de Minas Gerais (IEL/MG) como uma unidade de informação e o seu papel como fornecedor de serviços e produtos informacionais para o setor industrial de Minas Gerais. Após esta breve introdução, serão apresentados os procedimentos metodológicos do estudo, que procederão as discussões teóricas sobre os aspectos no entorno da UI. O suporte teórico será comparado com a análise do caso do Instituto Euvaldo Lodi de Minas Gerais (IEL/MG). Em seguida, serão apresentadas as considerações finais e as referências que subsidiaram a investigação.

## **UNIDADE DE INFORMAÇÃO: PRODUTOS E SERVIÇOS**

### **UNIDADE DE INFORMAÇÃO, SEU PAPEL EM MERCADOS DINÂMICOS**

A informação como inovação coloca as UI entre dois mundos. No primeiro, encontram-se as informações no formato impresso, no qual há necessidade de critérios bem definidos de tratamento, de

disseminação, de armazenagem, de preservação de acervo e de sistemas de informação eficazes. Com as novas exigências da sociedade moderna, tem sido inevitável a mudança do formato impresso para o digital, alterando os sólidos paradigmas informacionais já estabelecidos para uma crescente transformação da forma de apresentação da informação e até mesmo dos seus clientes. Essas mudanças nas fontes de informações passam a ser relevantes, a partir do momento em que os clientes precisam de informações atualizadas e confiáveis. Informações que têm nascido e permanecem na forma digital, como afirma Arruda. O segundo mundo é a necessidade de converter informação em estratégias e em inovação, e, simultaneamente, em vantagem competitiva para os clientes (LEVACOV, 2006, apud ARRUDA, 2009).

Corroborando a visão de fontes de informações para a competitividade, Brum e Barbosa (2009, p. 59) apresentam dados a partir de uma investigação de uso de fontes de informação em empresas de pequeno e grande porte e sua importância como recursos para a vantagem competitiva. Analisaram a frequência, a relevância e a confiabilidade das fontes de informação e os critérios utilizados na investigação com discentes participantes de empresas juniores (ANASTÁCIO; VIEIRA, 2013). Cunha (2001) adota a expressão fontes de informação científica e tecnológica (ICT) e discorre que a utilização regular e efetiva das fontes, sejam impressas ou eletrônicas, é o principal canal para se alcançar o sucesso na pesquisa, desenvolvimento e inovação (PDI), como também em quaisquer atividades que integram a universidade e a indústria.

Assim, afirma-se neste artigo que a informação é um dos principais recursos para a manutenção das UIs. A informação possui naturezas diversas, como teórica, econômica, mercadológica, gerencial, estratégica e social, tendo importância crucial para o desenvolvimento, o aperfeiçoamento e a inovação das instituições. Nesta perspectiva, consideram-se as UIs como organizações que contribuem para a qualidade e melhoria contínua dos serviços e dos produtos e que atendem às necessidades dos seus clientes.

Saber identificar os pontos críticos, os problemas e os conflitos em uma unidade e propor as soluções adequadas tornou-se um constante desafio para os gestores (BUENO, 2005).

As UIs são organizações ativas, compostas por líderes, colaboradores e clientes (Bueno, 2005), cuja característica é a prestação de serviços de modo tangível para os indivíduos e a sociedade (TARAPANOFF, ARAÚJO JÚNIOR, CORMIER, 2000; SPUDEIT; FUHR, 2000). No entanto, nas últimas décadas, elas têm sofrido com a forte recessão que assola o Brasil e o exterior devido às constantes crises econômicas e políticas.

Observa-se que por serem organizações, as UIs não estão livres de problemas e conflitos. Na busca de minimizá-los, elas recorrem aos programas de aprendizagem, de qualidade, de estímulo/motivação e de valorização do capital intelectual (GARVIN, 1993; RAMOS, 1996; SILVA, 2013). Cabe sinalizar que, ao formar o quadro de trabalhadores, é preciso avaliar a competência, a visão sistêmica, a proatividade, a criatividade, o espírito inovador, o trabalho interdisciplinar e a equipe de trabalho. Montar e manter o quadro de trabalhadores na organização, na busca do sucesso, tem-se revelado um dos pontos cruciais da revolução pela qualidade (SILVA, 2013). Salienta-se que o papel do profissional da informação é interpretar a missão institucional, estabelecer os objetivos, metas, políticas, diretrizes, procedimentos e as regras para o funcionamento da UI. Esse papel é de equipe, com todos os envolvidos na UI, desde os dirigentes até os técnicos, equipe que deve ter autonomia no processo de decisão, com competências intelectuais de indivíduos versáteis, flexíveis, dinâmicos, empreendedores e em constante desenvolvimento técnico. Profissionais que concebem ideia global do mercado de atuação, considerando os clientes, os fornecedores, as práticas comerciais, os hábitos e os costumes que formam e definem uma cultura e como essa cultura interfere no negócio da organização.

Nesse movimento de incorporação e de troca de conhecimento, as mudanças culturais no ambiente organizacional têm papel significativo.

A cultura organizacional é que determinará até onde o indivíduo e os grupos de indivíduos poderão contribuir de maneira inovativa para o negócio da organização (BARBIERI, 2007). Assim, partindo da visão dialética, em que aparentemente o conhecimento explícito se opõe ao conhecimento tácito, Nonaka e Takeuchi (1997) justificam a importância da gestão do conhecimento na organização desde o momento em que ela precisa converter conhecimento em inovação e em processo competitivo.

Esses autores sustentam que a organização que gerencia seus conhecimentos alcança resultados positivos e vantajosos no mercado, tendo apresentado tal posição a partir dos estudos que publicaram. Para eles, a criação do conhecimento organizacional depende de condições que permitam às organizações realizarem a conversão entre conhecimento tácito em explícito e vice-versa. A gestão do conhecimento nesse sentido, para Silva (2013), é “reconhecida como um ato processual, o que nos permite afirmar que não se gerencia conhecimento tácito que se encontra na posse do indivíduo; pois os indivíduos não são gerenciáveis”.

Logo, o gestor de uma UI não deve atuar apenas em atividades técnicas administrativas. É preciso ir além, ter capacidade de solucionar problemas complexos que permeiam constantemente uma unidade. As constantes mudanças exigem também que as unidades tenham conhecimentos estratégicos, que compreendam e respondam às necessidades e demandas de seus clientes (OLIVEIRA, PEREIRA, 2003; BORGES, 2004). Frisa-se que as funções gerenciais devem relacionar-se com a manutenção das UIs de forma satisfatória. Branício e Castro Filho (2007) destacam as funções gerenciais que podem contribuir com a boa manutenção das UIs: o planejamento, relacionado às metas e às formas de atingi-las; a organização, voltada às decisões sobre divisão do trabalho; o desempenho, relacionado à execução do trabalho; o controle, alinhamento entre o trabalho que está sendo executado e o planejamento; e a revisão, análise e resumo do que foi feito.

Com relação às UI, é condição precípua a identificação do seu micro e macroambiente para que se possa determinar, a partir daí (Davok e Conti, 2013), “a possibilidade de utilização de informações estratégicas em seus processos”. Tarapanoff, Araújo Júnior e Cormier (2000) identificam algumas forças externas condicionantes do desempenho das UIs, como a

“explosão da informação, tecnologia da informação, novas demandas dos clientes, propriedade intelectual, redes, competição com a indústria de conteúdo privada, escassez de recursos, desenvolvimentos legais, cooperação.”

É possível que os conhecimentos que a organização e os seus trabalhadores têm sobre o desenvolvimento da própria área de gestão da informação e dos campos do conhecimento complementares afetem o desempenho dessas unidades (ZANASI, 1998; VALETIM; GELINSKI, 2005; JUHARI, STEPHENS, 2006). Corroborando, Silva (1999/2000) sinaliza que o papel das UIs é “o da disseminação de informação e assessoria às organizações em que estão inseridas, em seus processos de tomada de decisões e em todas as atividades que compreendam o ciclo produtivo”, desde a aquisição de insumos até as ações necessárias para a comercialização dos produtos e sua consequente evolução e sobrevivência. Salienta-se que a informação também tem papel relevante na definição de estratégias organizacionais, portanto é preciso que as UIs mantenham seus clientes providos com informações que atendam suas expectativas e seus desejos. Considera-se que a qualidade do serviço prestado é medida segundo o julgamento dos clientes, em todas as etapas, iniciando-se na identificação da necessidade, passando pelo uso da informação e finalizando com o *feedback*. Esse processo deve ser analisado constantemente pelo cliente, a partir da oferta do serviço, observando-se os custos para obtê-lo e os resultados alcançados.

Ao tratar de serviços é preciso entender que é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível que participa como apoio na solução do problema sinalizado pelo demandante (GRONROOS, 1993; BARTER JR, 1994).

As UIs têm feito uso dessa atividade com o intuito de agregar valor ao negócio dos seus clientes, cabendo ressaltar que eles são infíeis e voláteis, razão por si só suficiente para a preocupação com a gestão das operações de serviços e dos próprios clientes. Os serviços são a base para uma diferenciação eficaz entre organizações e, portanto, uma fonte explorável de vantagem competitiva, tornando-se qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer à outra, e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada (CRONIN, 1981; LINDQUIST, 1993; KEISER; GALVIN, 1995; REYES, 1997; BHAT, 1998), sendo que a sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico (KOTLER; KELLER, 2006). Para atender com sucesso uma necessidade solicitada pelo cliente, é preciso o gerenciamento por parte da organização de todos os processos e *inputs* de prestação de serviços, e definir principalmente como a demanda será entregue. Por conseguinte, os serviços oferecidos devem estar em conformidade com a agregação de valor aos produtos tanto internos quanto externos à organização. Torna-se necessária atitude proativa, com postura de antecipação às mudanças ocorridas no ambiente e atenção para possíveis negócios e demandas.

Considerando o ambiente globalizado, a alta competitividade, a necessidade de adaptação e a reação às mudanças, tem-se o planejamento estratégico como sendo o que mais se aproxima das necessidades gerenciais das organizações no contexto do mercado, como instrumento de prevenção de mudanças, oportunidades e projeção do futuro (VITAL; FIORIANI, 2009). O planejamento fornece elementos informacionais para que a organização trace seus processos em ambiente altamente competitivo, defina os objetivos e determine as políticas e os programas estratégicos necessários à consecução das metas (STONER, 1985; SPUDEIT; FUHR, 2011).

Possuir um sistema de informação eficaz é o grande desafio da UI. O problema se encontra na falta de processos definidos e incorporados por todos os trabalhadores, o que dificulta o andamento da dinâmica da gestão da informação (SIQUEIRA, 2005).

As unidades que trabalham com atividades com baixa integração e de forma isolada correm o risco de contribuir pouco para o seu negócio e os clientes. Todavia, não é simples gerenciar informações primárias e secundárias como as dos clientes, concorrentes, prestadores de serviços e dos fornecedores, pois, na maior parte do tempo, elas não estão disponíveis.

Gerenciar informações verbais e não verbais nos relacionamentos interpessoais, sejam dos trabalhadores ou dos clientes, é uma tarefa difícil. A falta de uma cultura organizacional alinhada à gestão da informação é desafiante e o processo de comunicação ineficaz pode levar à tomada errônea de decisões. A falta de investimentos em processos e em tecnologia dificulta o processo de inovação e indivíduos com baixo conhecimento teórico e prático podem afetar o alcance dos resultados. Minimizar esses gargalos requer o alinhamento do planejamento estratégico com os processos de gestão dentro da organização e fazer com que os trabalhadores de todos os níveis organizacionais colaborem com a visão e o negócio definido. Para tal, gerenciar as informações internas e externas é algo literalmente estratégico.

Corroboram essa perspectiva Davenport e Prusak (2002), uma vez que afirmam que a gestão do conhecimento pode ser uma coleção de processos voltados para a determinação das necessidades e demandas, como o tratamento, disseminação e utilização do conhecimento explícito para o alcance da meta e dos objetivos organizacionais. Reforça-se que todo processo de gestão organizacional, principalmente o do conhecimento explícito, se apoia na tríade pessoas, tecnologias e processos (SILVA; FERREIRA; NASSIF, 2002), sendo que essa gestão precisa ter a capacidade de criar novas informações, disseminá-las e incorporá-las em processos, produtos e serviços, devendo ser uma “memória organizacional” que possibilita o acesso ao conhecimento existente na organização como um todo e de cada um dos seus membros, em particular (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; SILVA; FERREIRA; NASSIF, 2002; SILVA; ESPÍNOLA; VILAR, 2006).

Assim, as UIs não são organizações que apenas dispõem de maneira correta volumes de documentos, mas têm como objetivo primordial atender pontualmente às necessidades dos seus clientes. Para isto, reforça-se a importância de líderes e de equipes que ofereçam serviços e produtos incorporados de inovação, definidos a partir de fluxos e sistemas de informação eficazes. Davok e Conti (2013) corroboram dizendo que “as organizações que se mantêm competitivas são aquelas que gerenciam as informações de forma eficaz em direção ao processo de decisão”. Portanto, tomada de decisão é muito mais do que o momento final da escolha, pois é um processo complexo de reflexão, investigação e análise.

Neste estudo, UI será referenciada como toda organização que consome e oferece serviços e produtos informacionais e que contribui para a competitividade e a inovação. Assim, todas as áreas, os setores e os departamentos organizacionais que demandem e gerarem informações são aqui denominados de unidades de informação. Cabe salientar que unidades de negócios, unidades estratégicas e unidades organizacionais são unidades informacionais. Não cabe uma diferenciação entre elas neste artigo, por considerar que toda unidade é fornecedora e consumidora de informação. Entretanto, saber gerenciar as informações nessas unidades é papel primordial para o desenvolvimento e posicionamento no mercado.

## METODOLOGIA

Para o desenvolvimento da pesquisa, fez-se uso do estudo de caso, o que possibilitou a análise do objeto escolhido, o IEL/MG. Esse enfoque permitiu tratar o problema a partir de suas delimitações e da realidade das coisas no seu verdadeiro contexto e descrever as essências que estão em torno do indivíduo e da organização como unidade constituída de símbolos e de signos informacionais, e não tratar o assunto com o objetivo de se chegar a conclusões rígidas. A escolha pelo estudo de caso com avaliação qualitativa proporcionou uma perspectiva teórica e prática na construção da pesquisa com o foco no indivíduo e na realização de um diálogo entre

os elementos que compõem a organização como unidade de informação. Assim, a adoção do estudo de caso como estratégia de pesquisa possibilitou a análise de uma unidade gerencial enfatizando os fatores de desenvolvimento em relação ao ambiente. Yin (2005, p.32) compreende estudo de caso como sendo “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto, especialmente quando os limites entre eles não estão claramente definidos”. Para Gil (2007), o estudo de caso pode ser caracterizado como análise de uma entidade bem definida, que decorre de uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, sendo essa análise do objeto de estudo, tanto quanto possível, completa e coerente na percepção do investigador. Em consequência disso, o traço distintivo do estudo de caso é a crença de que os sistemas humanos apresentam uma característica de totalidade e de integridade e não constituem simplesmente uma vaga coleção de traços (GIL, 2009).

Alinhado ao estudo de caso, priorizou-se a natureza qualitativa por permitir melhor entendimento dos fenômenos investigados. Merriam (1998) considera essa junção de modalidades de “pesquisa de estudo de caso qualitativo”. Foi possível verificar com essa junção a estrutura informacional no contexto do IEL/MG e o papel da informação para os negócios das gerências que compõem o instituto. A ênfase na profundidade, e não na generalização, favoreceu a aproximação entre a abstração dos resultados da pesquisa e a concretude da prática social. Buscou-se compreender os fenômenos sociais que ocorrem no contexto organizacional e não o estabelecimento de relações entre as variáveis intrínsecas ao fenômeno. Nesse momento, optou-se por uma natureza holística, considerando não apenas a organização, IEL/MG, investigada como um todo, mas também o inter-relacionamento entre as partes que a compõem.

A adoção da natureza qualitativa justificou-se por permitir a compreensão detalhada dos significados e das características apresentadas no campo teórico sobre UI, por permitir a aproximação da realidade apresentada no contexto organizacional e por

buscar as relações entre os temas investigados, suas essências e contribuições para o mundo social. Essa adoção consentiu que a investigação chegasse a um nível de análise e de interpretações sobre o fenômeno, o contexto e o ambiente investigado e a forma de pensar o fenômeno. Possibilitou a compreensão das características situacionais apresentadas pelos entrevistados, no lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos. Essa natureza pareceu ser a mais adequada na obtenção de respostas para a questão-problema, permitindo examinar todos os conteúdos enquanto dados puros e correlacioná-los através de uma construção intencional. Sua contribuição possibilitou a descrição do que foi mostrado *in loco* durante o levantamento dos dados. O problema aqui colocado não poderia ser respondido por meio do olhar quantitativo e da mensuração matemática e estatística. Portanto, o fenômeno foi relatado de maneira descritiva, por ter sido estudado na sua situação natural e real, tendo um plano aberto e flexível, e foi focalizada a realidade de forma complexa e contextualizada.

Corroborando a ideia, a abordagem qualitativa para Minayo (2001) trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Esse tipo de pesquisa preocupa-se, portanto, com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais.

A análise dos dados limitou-se aos elementos diretamente tratados, não cabendo nenhuma espécie de *extensão* da análise ou das conclusões. A liberdade na definição dos procedimentos adotados para a coleta dos dados permitiu traçar um caminho exploratório e descritivo, o que possibilitou compreender melhor uma unidade contemporânea e atuante no mercado. A pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito.

A maioria dessas pesquisas envolve entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão. Essas pesquisas podem ser classificadas como pesquisa bibliográfica e estudo de caso (GIL, 2007). Já a pesquisa descritiva, de acordo com Triviños (1987), exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. No caso do estudo em questão, o que se pretende é descrever os fatos e os fenômenos de determinada realidade.

A fim de obter respostas para as questões orientadoras, a reflexão e a inferência basearam-se na entrevista. O instrumento de coleta de dados precisava apresentar características que captassem o significado atribuído pelos entrevistados a cada ponto a eles apresentado. Portanto, não seria plausível investir em instrumentos fechados que não identificassem a realidade dos fatos ou as representações dos entrevistados com relação às questões em cena. Para tanto, foi elaborado um instrumento semiestruturado de entrevistas, por considerá-lo mais apropriado para a abordagem aos indivíduos sobre a temática, sendo que todas as entrevistas foram integralmente gravadas e transcritas. A entrevista semiestruturada permite que o pesquisador organize um conjunto de questões e roteiro sobre o tema em estudo e incentiva o entrevistado a falar livremente sobre assuntos que vão surgindo como desdobramentos. A entrevista, por ser de natureza interativa, permitiu tratar os temas complexos que dificilmente poderiam ser investigados adequadamente por meio de questionários, explorando esses temas em profundidade. Esse instrumento foi construído da seguinte forma: 1º bloco: o(a) entrevistado(a); 2º bloco: o Instituto Euvaldo Lodi; 3º bloco: a gerência; 4º bloco: a informação; e 5º bloco: a unidade de informação.

A intenção foi entrevistar todos os gerentes do instituto, totalizando seis gerentes, correspondendo ao universo de 100% do público-alvo, com sede na cidade de Belo Horizonte, em razão de esses agentes gerenciarem informações para o desenvolvimento de suas atividades e de seus processos decisórios.

O protocolo de campo ocorreu em encontros com os entrevistados, individualmente, e com agendamento prévio. Os entrevistados são caracterizados da seguinte maneira: três homens e três mulheres, todos com nível superior e pós-graduação.

### **O INSTITUTO EUVALDO LODI DE MINAS GERAIS - OBJETO DE INVESTIGAÇÃO**

Presente em Minas Gerais desde 1969, o Instituto Euvaldo Lodi de Minas Gerais (IEL/MG) atua como interlocutor e promotor da interação entre empresas e centros de conhecimento em todo o Estado. Seu objetivo é transformar investimentos em conhecimento aplicado para as organizações da cadeia produtiva industrial mineira, com foco em oportunidades de negócio, aumento da competitividade, inovação e sustentabilidade. Sua estrutura conta com seis gerências – Inteligência Estratégica, Núcleo de Apoio à Inovação, Centro Internacional de Negócios, Estudos Econômicos, Capacitação Empresarial e Estágio Empresarial – e um Núcleo de Apoio à Gestão que está vinculado diretamente à Superintendência do Instituto, sendo uma área de *staff*. Tem como principais clientes a micro, a pequena e a média indústria mineira.

O IEL/MG está direcionado, com base no seu planejamento estratégico, para o atendimento à média empresa. Mas, como sinalizado pelo entrevistado 02, “Seria demagogia falar que uma empresa de pequeno porte que queira ser atendida não será atendida. Atendemos todos que nos procuram [...]”. Percebeu-se que definir esse corte é complexo e difícil de ser feito dentro do instituto, por questões políticas e, até, por questões técnicas.

Ressalta-se que a avaliação para investimentos nas empresas deve estar alinhada com a capacidade de alcançarem patamares maiores, saindo da posição de micro e indo para o nível de pequena, e assim sucessivamente. Entretanto, os projetos dentro do instituto são pensados em dois focos: o primeiro direcionado para as médias empresas e o segundo para o atendimento às micro e pequenas indústrias, devido aos projetos firmados em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) e com o governo estadual.

São projetos regidos por acordos legais, tendo o envolvimento de recursos financeiros, por estarem em execução e por serem provenientes de editais. Cabe reforçar que a atuação do IEL/MG está focada na região metropolitana de Belo Horizonte, sendo que o interior do estado de Minas Gerais quase desconhece o seu papel. Com o novo foco, estão sendo definidas as linhas de atuação no interior. Frisa-se que, atualmente, o quadro de colaboradores do IEL/MG está formado por 114 indivíduos, entre efetivos, bolsistas, consultores e estagiários.

## O PAPEL DA INFORMAÇÃO NA ESTRATÉGIA E NO NEGÓCIO DO IEL/MG: RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO

Com as constantes mudanças no ambiente interno e externo do IEL/MG, a informação tem papel crucial no apoio às estratégias e ao processo de decisão, bem como no controle das operações organizacionais. Sua utilização representa uma intervenção no processo de gestão, podendo, inclusive, provocar mudança organizacional à medida que afeta os diversos elementos que compõem o sistema de gestão. Esse recurso, importante para o negócio da organização, quando devidamente estruturado, pode integrar as funções das várias unidades por meio dos diversos sistemas organizacionais. Portanto, ficou evidente que a informação é fonte primária de competitividade para as gerências do IEL/MG e os entrevistados deixaram clara a importância do papel da informação nos processos de decisão e operação, sendo sinalizada como facilitadora da fertilização de novas ideias e da sua aplicação na prática organizacional, o que possibilita a criação de contextos compartilhados.

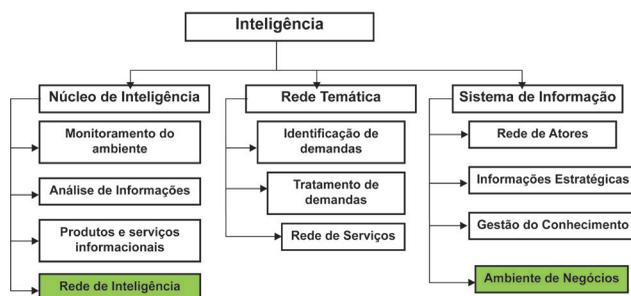
O que se pode observar na fala dos entrevistados, é que o gerenciar em época de grandes incertezas tem sido árdua tarefa. A multiplicação vertiginosa das organizações – principalmente as de micro e de pequeno porte, e a manifestação de toda a diversidade da natureza humana, inclusive quanto às exigências de suas demandas e de seus desejos e o fenômeno da globalização, transformaram a administração em um desafio que somente pode ser vencido com uma formatação adequada do

ambiente de atuação de cada unidade.

Nesse ambiente, a informação passa a ter um papel crucial, uma importância estratégica fundamental e com alto valor competitivo. É nesse contexto que o marketing e o planejamento estratégico tornam-se ferramentas de apoio, em que o profissional da informação deve dedicar seu trabalho, na certeza de que os resultados serão alcançados. Essas ferramentas alinhadas à gestão da informação privilegiam especificamente a eficácia e os melhores resultados com o menor esforço. Essas ferramentas, ao serem aplicadas de modo direcionado à transferência efetiva da informação, podem conseqüentemente proporcionar qualidade e satisfação dos membros envolvidos nos ambientes internos e externos da UI, aqui IEL/MG.

Na busca de facilitar a troca e o compartilhamento de informação entre os trabalhadores do IEL/MG e desses com as cadeias produtivas mineiras, a gerência de Inteligência Estratégica assumiu como meta e tem como responsabilidade definir metodologias de captura, de tratamento e disseminação da informação para todo o IEL/MG e aos seus clientes. A estrutura de gestão da informação definida tem parte da gestão de documentos – categorização, organização, guarda, recuperação – mantida em meios eletrônicos, bases de dados e meio impresso e, outra parte, no compartilhamento da informação com critérios de segurança. A estrutura de gestão da informação do IEL/MG está definida conforme a figura 1.

Figura 1 – Modelo de gestão da informação do IEL/MG



Fonte: Dados da pesquisa, 2012

O ambiente de inteligência estratégica é considerado pelo entrevistado 01 como uma “unidade de negócio” que integra as áreas funcionais a partir de uma rede de comunicação interna, capaz de proporcionar a disseminação da informação entre as áreas do IEL e o sistema da Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (Fiemg), sendo que empresas mineiras têm acesso a produtos e serviços informacionais com valor agregado. Esse ambiente, o de inteligência estratégica, opera com os núcleos de inteligência proporcionando um ambiente virtual de oportunidades de negócio, sendo suportado pelo sistema de informação *Windows SharePoint Services*, conhecido como *SharePoint*, e com a rede de serviços que tem como objetivo apoiar as demandas provenientes dos clientes, através da Rede Tecnológica de Minas Gerais (Retec/MG), as quais compõem a Gerência de Inteligência Estratégica, fornecendo desde informação tecnológica até subsídio aos projetos de inovação (SILVA; CARVALHO; SOUZA, 2008). Esses núcleos oferecem produtos e serviços informacionais, como relatórios, boletins, indicadores de tendência, acervo documental, análise e pareceres técnicos.

Para suportar o volume de informações e documentos capturados e gerados no IEL/MG, o instituto optou pela adoção do *SharePoint* por ser um ambiente *Web* dispor de funcionalidades básicas e essenciais de gerenciamento eletrônico de documentos (GED). Também é um mecanismo para criar *sites* que possibilita o compartilhamento de informações e a colaboração de documentos, ajudando a aumentar a produtividade individual e em equipe. Sendo uma ferramenta importante para o operador de informação, quando operada com o *Microsoft Windows Server*, permite serviços e uso de *sites* na formação de equipes adicionais para o *Microsoft Office System* e outros aplicativos de áreas de trabalho, bem como atua como plataforma para o desenvolvimento de aplicativos

O sistema *SharePoint* proporciona a criação de *sites* que elevam o armazenamento de arquivos a novo nível, salvando-os para compartilhar informações.

Tais *sites* têm ambiência para criação de comunidades virtuais, onde os usuários compartilham documentos e informações. Ainda proporciona às equipes e aos gerentes de *sites* que administrem com facilidade o conteúdo e as atividades neles contidos. O ambiente é projetado para implementação, administração e desenvolvimento de aplicativos, de modo fácil e flexível.

Esse sistema está em fase de ampliação no IEL/MG, disponível nas seis gerências e no Núcleo de Apoio à Gestão, e sua hospedagem ocorre na rede Fiemg. É um ambiente interno e preparado para receber todas as informações produzidas e recebidas. Sua escolha deu-se, primeiro, pela própria estrutura de informática da Fiemg ser Microsoft – plataforma Windows. Segundo, por receber um investimento grande da Microsoft em termos de compartilhamento de informação. Esse ambiente está estruturado da seguinte maneira: a) biblioteca, onde se encontram os documentos já tratados e organizados; e b) controle de produção, onde todas as atividades em desenvolvimento são registradas pelos responsáveis e gerenciadas pelo gestor. Essa área permite que o gestor saiba o que está sendo feito ou quando será feito, e quem executará as atividades/tarefas, as quais, para serem realizadas, precisam da aprovação do gestor, que é o gerente.

O processo de registro da informação ou do documento ocorre da seguinte maneira no sistema *SharePoint*: a demanda é registrada pelos coordenadores de núcleos ou responsáveis pelos projetos setoriais, através dos dados principais, como título, autor, cliente, data do documento e de entrada no sistema. Há breve descrição – minirresumo do assunto; palavras-chave, nome do responsável pelo registro, determinação do nível de segurança da informação (pública, restrita, confidencial), nível de acesso (*login* e senha), e quem está autorizado a ler, controlar e editar a informação.

A demanda, ao ser aprovada pelo gerente da área, passa a ser um projeto e subsequentemente entra para a execução, a produção e o controle, transformando-se em documentos.

Esse processo também é válido para os projetos setoriais. É importante ressaltar que todos os trabalhadores devem envolver-se nas etapas do processo de alimentação, de alteração e de controle da informação. Sinalizado pelo entrevistado 01[...] a necessidade de ampliar o acesso ao público externo ao IEL/MG facilitará a interação com os empresários [...].

Torna-se oportuno frisar que durante as entrevistas percebeu-se que o sistema *SharePoint* ainda não está sendo utilizado por todos na sua totalidade. Há uma resistência por parte de alguns, pois cada gerência possui suas bases próprias. O gerente responsável pela coordenação e implantação do sistema de informação, entrevistado 01, afirmou que o *Sharepoint* permitiu uma boa integração na sua área, mas há muito por fazer. Nem todos do instituto aceitaram o novo sistema como ferramenta de captura, armazenamento e disseminação de informação. Essa afirmativa é validada nas falas que se seguem:

[...] Minha área faz uso de informações secundárias, através de acesso à base de dados de instituições como a Câmara do Comércio e a Apex, que estão informatizadas. Levantamos e cruzamos as informações que precisamos e geramos nossos próprios documentos. Esses documentos são organizados e armazenados no Sistema FIEMG, não há uma metodologia científica. Agora tem o *SharePoint*, e é preciso que todos se eduquem. Não é só a minha área que precisa se sensibilizar, mas todo o IEL e a FIEMG [...]. (Entrevistado 03).

[...] já tem arquivos que são organizados por pastas e que são compartilhados na gerência. Usamos programas como o Excel, o PowerPoint. Então, por exemplo, todas as apresentações que fazemos para o presidente estão arquivadas em uma determinada pasta. Os documentos utilizados para realização de estudos estão em pastas compartilhadas, o que quero dizer: não há documentos guardados em gavetas e nem nos computadores individuais na minha gerência. Eu sou insistente com a equipe nesse ponto. E se tem um que é falho, é o próprio gerente, eu. A equipe não. Já tem a praxe de deixar tudo arquivado em pasta para que todos da área tenham acesso. [...] não estamos fazendo uso do *SharePoint* [...] (Entrevistado 04).

A Gerência de Capacitação Empresarial adotou todas as funcionalidades do *SharePoint* para gerenciar as informações produzidas e fornecidas. [...] Nosso modelo de gestão da informação surge com o *SharePoint*. Todas as informações da gerência estão registradas e armazenadas ali [...]. (Entrevistado 05).

Entretanto, as informações geradas pelas gerências são de interesse das indústrias e das empresas que desejam alcançar patamares diferenciados, estando relacionadas à competitividade e ao mercado econômico e internacional com o foco em inovação. As informações precisam responder às necessidades dos clientes identificadas via contatos por telefone ou *in loco*, por meio de visitas técnicas. Salienta-se que as principais fontes de informação ofertadas pelo instituto estão em meio digital e disponível no *Sharepoint*, a saber: boletins informativos, relatórios técnicos e estratégicos, pareceres técnicos, projetos tecnológicos e de inovação, artigos de periódicos, livros, teses, dissertações, jornais e vídeos com conteúdos voltados para a indústria.

Indagados sobre a satisfação dos clientes com relação aos serviços e produtos informacionais, o entrevistado 02 sinaliza que [...] é o ponto que precisa melhorar, e muito. Como lidamos com a gestão de inovação, sendo um novo produto que passa por estruturação, não temos o *feedback* das empresas [...]. O entrevistado 05 afirma que [...] a maior parte dos clientes está satisfeita com os serviços e informações fornecidas. Neste período de atuação, tivemos um cliente insatisfeito por problemas de comunicação – a solicitação do cliente e o entendimento da gerência não foram alinhados [...].

Quanto às gerências serem subunidades de informações dentro do IEL/MG, 100% dos entrevistados confirmaram que as gerências possuem características de uma UI. Dois pontos sinalizados: a) como princípio básico, tem-se a informação para o negócio do instituto e para os clientes – setor industrial mineiro; b) as equipes foram sinalizadas com o perfil do profissional da informação, mas também foi reforçado que existe a exceção, não sendo a totalidade.

O perfil do profissional da informação desenhado pelos entrevistados e que o instituto precisa, é: a) seja curioso, não pode ser acomodado; b) proativo, não ficar satisfeito com o que faz e sabe; c) desafiar o limite; d) espírito de troca e de compartilhamento; e) visão estratégica e do negócio do instituto; f) bom senso; g) senso crítico; h) interesse em aprender e em criar novos conhecimentos; i) capacidade de trabalho em equipe; j) percepção aguçada; k) competência técnica; l) conhecimento das áreas afins a sua formação; m) conhecer as necessidades dos clientes; n) capacidade de investigação.

Esse profissional deve ter como papel o fornecimento de informação precisa, confiável, com credibilidade e qualidade, o que permitirá modificação na estratégia e no negócio da organização, como bem sinalizado pelos autores (NEVES, 2002; CASTRO FILHO; VERGUEIRO, 2004; OLIVEIRA; LACERDA, 2007). Durante o estudo de campo evidenciou-se que gerenciar informação é princípio básico para o sucesso e competitividade do IEL/MG, e que as suas ações estão alinhadas com os princípios teóricos e científicos. Esse alinhamento é corroborado pelas visões de Young (1994); Nonaka e Takeuchi (1997); Davenport e Abrão (2003). Para esses autores, a organização que gerenciar seus ativos intangíveis e tangíveis alcançará resultados positivos e vantajosos no mercado. Gerenciar as informações internas e externas em ambientes de conflito, que passam por constantes mudanças, com alto padrão de inovação e com forte ambiência competitiva é literalmente estratégico (SILVA; ESPÍNOLA; VILAR, 2006).

Considerando os princípios de uma unidade de informação, também é possível afirmar que o instituto tem todas as características de uma UI. Seu movimento operacional e estratégico está focado na identificação das necessidades informacionais de seus clientes internos e externos e na oferta de produtos e serviços com informações diferenciadas.

## CONCLUSÃO

Considera-se que o gestor de uma UI deve observá-la e gerenciá-la a partir de uma concepção comercial, compreendendo seus mercados, clientes, fornecedores, a natureza de seu negócio, assim como as práticas habituais do setor. Assim, o negócio das UIs é prestar assistência às empresas em seus processos de tomada de decisão e em todas as atividades que compreendem o ciclo produtivo, desde a aquisição de insumos, do processamento, até as ações necessárias para comercialização de seus produtos e sua consequente manutenção no mercado e competitividade.

A informação tem um papel estratégico e importante para a inovação e a competitividade. Para sua transformação, é preciso que as subunidades de informação estejam preparadas e assumam as responsabilidades de manterem retroalimentação e geração de novos conhecimentos. Torna-se necessário que essas subunidades se transformem em agentes de disseminação de informações confiáveis e precisas. Considera-se que as UIs são partes desse movimento e responsáveis pela provisão dos produtos informacionais. Não são, obrigatoriamente, representadas por um contexto físico, mas centradas nas necessidades dos clientes, os quais lhes conferem sua legitimidade social, em função dos propósitos que cumprem.

A principal finalidade da UI é a da preservação da produção intelectual em qualquer nível, somando-se a isso as atividades de fornecimento das informações necessárias às atividades dos indivíduos envolvidos, sejam eles os profissionais ou os clientes. Enfatiza-se a necessidade de que a prestação de serviços e a oferta de produtos sejam de alto valor agregado e que as UIs assumam uma atitude responsável e proativa, antecipando-se às mudanças no ambiente interno e externo, prevendo possíveis demandas e minimizando impactos indesejáveis.

As características das unidades são destacadas pela importância de uma participação ativa nos processos econômicos e sociais, sendo observadas sob a ótica organizacional e inseridas em um contexto de permanente aprimoramento tecnológico, em um ambiente com demanda crescente e cada vez mais exigente.

O ambiente da informação é regido pelas leis do mercado, como qualquer outro produto. Não se trata apenas de organizar documentos, mas sim de tornar o seu conteúdo disponível quando solicitado, considerando seus níveis de acesso e importância.

Apesar das limitações no processo de gerenciamento da informação, principalmente na adoção do novo sistema SharePoint pelas gerências, conclui-se que o IEL/MG é uma UI por fornecer e produzir serviços e produtos de informação aos ambientes interno e externo, e, nesse caso, aos setores industriais de Minas Gerais. A organização encarregada de adquirir, processar, armazenar e disseminar informações com o objetivo de satisfazer às necessidades de informação dos usuários e dos clientes pode ser considerada uma unidade de informação. Quanto ao perfil dos seus trabalhadores, trata-se do profissional da informação. De forma primária, os trabalhadores do instituto geram e organizam as informações; agregam valor a essa informação e incorporam-na ao negócio final do IEL/MG e dos seus clientes. Esse perfil de profissional e de instituição é sustentado pela literatura, conforme foi mostrado neste trabalho.

---

## REFERÊNCIAS

ANASTÁCIO, L. A.; VIEIRA, E. A. Mapeamento de fontes de informação em ambiente web para ciência e tecnologia. *Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, v.11, n.1, p.83-92, jan./abr. 2013.

ARRUDA, R. G. Unidades de informação e sustentabilidade: requisitos para organização do conhecimento: o caso Embrapa. *Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação*, v.5, n.1/2, p. 28-41, jan./dez. 2009.

BARBIERI, J. C. Organizações inovadoras e sustentáveis. In: BARBIERI, J. C.; SIMANTOB, M. A. (Org.). *Organizações inovadoras sustentáveis: uma reflexão sobre o futuro das organizações*. São Paulo: Atlas, 2007.

BARTER JR., R.F. In search of excellence in libraries: them management writings of Tom Peters and their implications for library and information services. *Library Management*, v. 15, n. 8, p. 4-15, 1994.

BHAT, M. I. Marketing of library and information services at the British Council Library network in India. *DESIDOC Bulletin of Technology*, v. 18, n. 3, p. 29-33, May 1998.

BORGES, M. A. G. O profissional da informação: somatório de formações, competências e habilidades. In: BAPTISTA, S. G.; MUELLER, S. P. M. (Org.). *Profissional da informação: o espaço de trabalho*. Brasília: Thesaurus, 2004.

BRANÍCIO, S. A. R.; CASTRO FILHO, C. M. O trabalho do dirigente de unidades de informação sob diferentes perspectivas administrativas. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v. 12, n.3, p. 142-155, set./dez. 2007.

BRUM, M. A. C.; BARBOSA, R. R. Comportamento de busca e uso da informação. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v.14, n.2, p. 52-75, maio/ago. 2009.

BUENO, S. B. Qualidade em unidades de informação e resolução de problemas. *Revista ACB*, v. 10, n.1, p.131-145, jan./dez. 2005.

CASTRO FILHO, C. M.; VERGUEIRO, W. Gestão de pessoas em bibliotecas universitárias sob a ótica das teorias da qualidade: reflexões sobre a realidade brasileira. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 13., 2004, Natal. *Anais...* Natal: SNBU, 2004.

CRONIN, B. *The marketing of library and information services*. London: Aslib, 1981.

CUNHA, M. B. *Para saber mais: fontes de informação em ciência e tecnologia*. Brasília: Briquet de Lemos, 2001.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

\_\_\_\_\_; ABRÃO, B. S. *Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na Era da Informação*. 6. ed. São Paulo: Futura, 2003.

DAVOK, D. F.; CONTI, D. L. Fatores facilitadores da inteligência organizacional: o papel das unidades de informação. *Revista Digital de Biblioteconomia da Ciência da Informação*, v. 11, n. 2, p.136-158, maio/ago. 2013. Disponível em: <<http://www.sbu.unicamp.br/seer/ojs/index.php/rbci>> Acesso em: 20 out. 2013.

GARVIN, D.A. Building a learning organization. *Harvard Business Review*, v.71, n.4, p. 78-91, July/Aug. 1993.

- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- \_\_\_\_\_. *Estudo de caso: fundamentação científica: subsídios para coleta e análise: de dados como redigir o relatório*. São Paulo: Atlas, 2009.
- GRONROOS, C. *Marketing: gerenciamento e serviços*. Rio de Janeiro: Campos, 1993.
- JUHARI, A. S.; STEPHENS, D. Tracing the origins of competitive intelligence throughout history. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, v. 3, n. 4, p. 61-82, 2006. Disponível em: <<http://www.scip.org/files/JCIM/3.4.juhari.pdf>>. Acesso em: 07 mar. 2013.
- KEISER, B. E.; GALVIN, Carol K. *Marketing library services: a nuts-and-bolts approach*. 4. ed. The Hague, Netherlands: International Federation for Information and Documentation, 1995.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LINDQUIST, M. G. The marketing of information services. *FID - News Bulletin*, v. 43, n.11/12, p.267-269, Nov./Dec. 1993.
- MERRIAM, S. *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- MINAYO, M. C. S. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.
- NEVES, E. C. Profissional da informação: habilidades e competências na Era do Conhecimento. 2002. 149 f. Dissertação (Mestrado em Biblioteconomia e Ciência da Informação)– Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, 2002.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OLIVEIRA, P.; LACERDA, J. Habilidades e competências desejáveis aos profissionais de inteligência competitiva. *Ciência da Informação*, v. 36, n. 2, p. 46-53, maio/ago. 2007.
- OLIVEIRA, A. M.; PEREIRA, E. C. Marketing de relacionamento para a gestão de unidades de informação. *Inf. & Soc.: Est.*, João Pessoa, v. 13, n. 2, p. 13-36, jul./dez. 2003.
- RAMOS, P. A. B. A gestão na organização de unidade de informação. *Ciência da Informação*, v. 25, n. 1, p. 15-25, jan./abr. 1996.
- REYES, V. R. Los servicios de información en el próximo milenio. *Ciência da Informação*, v.26, n.1, p.78-87, jan./abr. 1997.
- SILVA, A. F. G. Marketing em unidades de informação: revisão crítica. *Revista de Biblioteconomia de Brasília*, v.23/24, n. 1, edição especial, p.5-24, 1999/2000.
- SILVA, F. A.; ESPÍNOLA, M. J. C.; VILAR, R. M. Gestão do conhecimento e inteligência competitiva: desafios para as organizações produtivas. *Informação & Sociedade*, v. 16, n. 1, p. 91-100, jan./jun. 2006.
- SILVA, J. F. *Possibilidade y limitación del aprendizaje organizacional: el caso IEL/MG*. 2013. 234f. Tese (Doutorado em Educação) - Universidad del Mar, Viña del Mar, 2013.
- \_\_\_\_\_; CARVALHO, A. F.; SOUZA, P. B. As ações da REtec no apoio ao desenvolvimento tecnológico de Minas Gerais: um estudo piloto. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v. 13, n.1, p. 112-133, jan./abr. 2008.
- \_\_\_\_\_; FERREIRA, M. T.; NASSIF, M. Análise metodológica dos estudos de necessidades de informação sobre setores industriais brasileiros: proposições. *Ciência da Informação*, v. 31, n. 2, p. 129-147, 2002.
- SIQUEIRA, M. C. *Gestão estratégica da informação*. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.
- SPUDEIT, D. F. A. O.; FUHR, F. Planejamento em unidades de informação: qualidade em operações de serviços na Biblioteca do SENAC Florianópolis. *Bibl. Univ.*, Belo Horizonte, v.1, n.1, p. 41-49, jan./jun. 2011. Disponível em: <https://www.bu.ufmg.br/rbu/index.php/localhost/article/view/16/18>>. Acesso em 13 mar. 2013.
- STONER, J. A. F. *Administração*. 2. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1985.
- TARAPANOFF, K.; ARAÚJO JÚNIOR, R.; CORMIER, P. M. J. Sociedade da informação e inteligência em unidades de informação. *Ciência da Informação*, v.29, n.3, p.91-100, set./dez. 2000.
- TRIVIÑO, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.
- VALENTIM, M. L. P.; GELINSKI, J. V. V. Gestão do conhecimento como parte do processo de inteligência competitiva organizacional. *Informação & Sociedade*, v. 15, n. 2, p. 41-49, jul./dez. 2005.
- VITAL, L.; FIORIANI, V. M. Metodologia para planejamento estratégico e gestão de serviços em unidades de informação. *Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, v.6, n.2, p. 24-44, jan./jun. 2009.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- YOUNG, P. R. Changing information access economics: new roles for libraries and librarians. *Information Technology and Libraries*, p. 103-114, June 1994.
- ZANASI, A. Competitive intelligence through data mining public sources. *Competitive Intelligence Review*, v. 9, n. 1, p. 44-54, 1998.