

A OUVIDORIA EM SUA BI FUNÇÃO: UMA FERRAMENTA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA À GESTÃO*

OMBUDSMAN'S DOUBLE FUNCTION: TOOL OF COMPETITIVE INTELLIGENCE TO ADMINISTRATION

Chussy Karlla Souza Antunes¹

Resumo

O artigo versa sobre a área bi função da ouvidoria. Acredita-se que a ouvidoria pode ser utilizada, nessa área, como unidade de inteligência competitiva, aproveitando o capital social ali existente. Para tanto foi realizada uma pesquisa exploratória, quanto aos fins; bibliográfica, documental, estudo de caso e estudo de campo, quanto aos meios; e qualitativa a partir de um referencial fenomenológico, pois buscou entender o fenômeno ouvidoria a partir da teorização da inteligência competitiva, interpretá-lo, perceber seu significado e tirar benefícios à gestão. O resultado, tomando como base os dados coletados nas entrevistas com atores envolvidos no processo, do caso analisado, e as basilares reflexões de Rubens Lyra, Alejandro Porter, Michael Porter, Eliane Marcial e Emerson Batista, entre outros pesquisados, apresenta uma análise positiva sobre a modelagem e uso da ouvidoria como unidade de inteligência competitiva em órgãos públicos. Demonstra que, nessa área, ela pode ser utilizada como ferramenta de inteligência competitiva à gestão, colaborando para o planejamento de ações e elaboração de políticas além de subsidiar o processo decisório de forma ágil e competitiva.

Palavras-chave: Controle; Capital social; Inteligência Competitiva.

Abstract

This article is about Ouvidoria double function. It is believed that ouvidoria can be used in this area as a competitive intelligence unit using the existing social capital. So an exploratory survey was made to its endings; a documental bibliographic, a case study and a field study to its means; qualitative from a phenomenologic referential so they tried to understand Ouvidoria after the competitive intelligence theory, interpret it, notice its meaning and take benefits for the management. The result taking as a database collected in the interviews with actors involved in the process, and the reflections based from Rubens Lyra, Alejandro Porter, Michael Porter, Eliane Marcial and Emerson Batista, among other people who were interviewed presents a positive analysis about the modeling and the Ouvidoria use as a competitive intelligence unit in public places. It is demonstrated that in this area, it can be used as a competitive intelligence tool for the management, thus collaborating for the plan of action and politics preparation besides subsizes the decision process in a fast and competitive way.

Key-words: Control; Social Capital; Competitive Intelligence.

¹ Mestre em Gestão Pública pelo Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste (MPANE) da UFPE; Ouvidora Central da Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Estado de Pernambuco; Especialista em Ciência Política Teórica e Prática no Brasil – UNICAP; Especialista em Planejamento Educacional e Administração Escolar - UFPE. E-mail: chussysa@gmail.com

1. Introdução

Com a reforma administrativa brasileira, nas décadas de 80 e 90, os gestores se viram diante da necessidade de modernização do sistema público e do desafio de melhoria da gestão para cumprir sua missão e promover o bem estar social. A sociedade brasileira tornou-se mais exigente no desempenho do governo para a prestação de seus serviços, com transparência e participação social.

As transformações dos processos, padrões e tecnologias, repercutiram na necessidade de desenhar estratégias para esses novos desafios da gestão pública. Emerge a criação de novos espaços para uma gerência, comprometida com a eficácia do sistema e a equidade social. Essa nova gestão precisa gerir uma gama de conhecimento, ter habilidade na área tecnológica e informações do contexto onde está inserido, bem como possuir uma visão geral no seu negócio com compromisso social, para poder reagir a essas transformações em que a noção de cidadania vem se ampliando.

O ambiente globalizado e os avanços tecnológicos trouxeram mudanças rápidas ao ambiente corporativo privado, essa mudança já é sentida no ambiente público. Esse ambiente de incertezas dificulta a tomada de decisão, principalmente em longo prazo, como nos planos plurianuais, trabalhados no Governo. O monitoramento do ambiente, a previsão de ações futuras e o excesso de informação são razões que tornam a inteligência competitiva estudada para as organizações

As ouvidorias nas instituições públicas são vistas ora como apoio à gestão com foco na correção de seus processos para qualidade de seus serviços, principalmente em instituições fins, que oferecem serviços à sociedade; ora como canal de controle social e reforço a democracia, quando serve de canal direto da sociedade com os órgãos públicos. Surge, nesse contexto, um questionamento de qual seria os moldes de uma ouvidoria para apoio a gestão em um cenário de incertezas e competitivo?

Um sistema de inteligência competitiva fornece aos gestores informações analisadas para a tomada de decisões, baseadas em sistema de coleta e análise da informação sobre o meio onde está inserido e dos diretamente envolvidos – no caso os cidadãos. Diante dessa afirmação supõe-se, que possa agregar as atividades da ouvidoria o conceito de unidade de inteligência competitiva à prospecção de cenários para o desenvolvimento e sustentabilidade organizacional utilizando o capital social ali existente.

Para responder a esse questionamento, foi realizado um estudo de caso na Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Estado de Pernambuco –SDEC², a partir de dedução-indução que resultou na modelagem conceitual de uma ouvidoria como unidade de Inteligência Competitiva à prospecção de cenários de desenvolvimento.

A seguir será apresentado o que se denomina de área *bi função da ouvidoria* e alguns temas inter-relacionados à construção de uma proposta, um conceitual de modelo, de ouvidoria como Unidade de Inteligência Competitiva; e os resultados da pesquisa que demonstraram a viabilidade de uso da ouvidoria como unidade de inteligência competitiva a gestão pública.

2. Bifunção da Ouvidoria

A partir de uma análise sobre ouvidoria como ponto de interseção entre o controle interno e controle social chegou-se a um ponto de interseção, que se denominou de *bi função da ouvidoria*³

² A SDEC – Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Estado de Pernambuco é um órgão integrante do Núcleo Estratégico da Administração do Estado de Pernambuco, nos termos da Lei Complementar nº 49, de 31 de janeiro de 2003, e sua estrutura organizacional básica e competência constam em Regulamento aprovado pelo Decreto nº 30.220, de 15 de fevereiro de 2007. Nele a SDEC tem como finalidade e competência: planejar, fomentar e executar a política de desenvolvimento econômico nos setores industrial, comercial, de serviços e de agronegócios do Estado; desenvolver ações estruturadoras focadas na identificação, atração e apoio às iniciativas de investimentos voltadas à expansão das atividades econômicas produtivas no Estado; desenvolver e fomentar uma política dirigida para o incremento do comércio internacional, visando a aumentar os atuais patamares de exportação; planejar, desenvolver e incentivar as parcerias com a iniciativa privada, com enfoque nas Parcerias Público-Privadas, além de ações e programas de implantação de empreendimentos estruturadores e fomentadores da economia estadual; coordenar e supervisionar a gestão das empresas e entidades vinculadas à Secretaria, aprovando as diretrizes e políticas empresariais e definindo as respectivas estratégias de atuação; e executar as atribuições do Estado relativas ao Registro do Comércio. Além de sua estrutura na administração direta, um órgão meio, conta ainda com uma estrutura descentralizada, através de Órgãos da administração indireta, para auxiliar na execução das atividades públicas fins de sua competência, que são a Junta Comercial do Estado de Pernambuco – JUCEPE, o Complexo Industrial Portuário Governador Eraldo Gueiros – SUAPE, o Porto do Recife S.A., a Agência de Desenvolvimento Econômico de Pernambuco - AD/DIPER, e a Companhia Pernambucana de Gás – COPERGÁS. A Junta Comercial do Estado de Pernambuco executa as atividades relativas ao Registro de Comércio no Estado; o Complexo Industrial Portuário Governador Eraldo Gueiros realiza atividades relacionadas à implantação do Complexo Industrial Portuário, que fica nos municípios Ipojuca e Cabo de Santo Agostinho, para promover a infra-estrutura básica industrial e portuária referente a transporte, energia, comunicação, abastecimento d'água, esgoto e serviços, diferente do Porto do Recife S/A, que realizar e executar atividades portuárias. A Companhia Pernambucana de Gás - COPERGÁS promove a aquisição, armazenamento, distribuição e comercialização de gás combustível; executa estudos, pesquisas e projetos relacionados com o setor de gás, inclusive, sob a forma de prestação de serviços e de consultoria técnica a terceiros; além de exercer o controle técnico e econômico-financeiro da operação. A Agência de Desenvolvimento Econômico de Pernambuco - AD/DIPER desenvolve ações promotoras de apoio e incentivo aos setores industrial, comercial, agro-industrial, e de serviços, bem como das atividades de exploração econômica de florestamento e de reflorestamento.

³ Pesquisa realizada onde ficou evidenciada a área da bi função da ouvidoria - ANTUNES, C. K. S. ; FREITAS, N. M. B. . Ouvidoria: interrelação entre o controle social e controle interno. In: **I Seminário UFPE de Ciências Contábeis**, 2007, Recife. Anais do I Seminário UFPE de Contabilidade, 2007.

A ouvidoria como mecanismo de controle interno para uma gestão preventiva a riscos possibilita à alta administração, no processo de gerenciamento, conduzir a resultados efetivos para o mercado, que é dinâmico e deixa as empresas suscetíveis a riscos, já como instrumento de controle social, pode aumentar o valor de confiabilidade da organização perante a sociedade e ser mais um meio de participação direta da sociedade na gestão, fortalecendo a democracia.

As organizações públicas passam por transformações influenciadas tanto pelo mercado como pela sociedade, razão de sua existência. Direcionadas a adaptar-se constantemente a essas novas condições, de dinâmica e muita competitividade, vê-se a importância do estudo dos novos mecanismos que auxiliam a administração pública no controle de suas atividades, bem como em seu controle pela sociedade. O feedback informacional de seus clientes, a sociedade, aqui denominado de capital social e posteriormente abordado, é uma importante peça estratégica em sua ação gerencial. A dinâmica do mercado já é uma realidade presente no ambiente organizacional público, quando faz uso do modelo gerencial em detrimento ao burocrático. No lado social percebe-se o reconhecimento gradativo da sociedade pela busca de seus direitos. Percebe-se que as ouvidorias das organizações públicas, nesse ponto de interseção, podem funcionar como apoio a gestão funcionando como unidade de inteligência competitiva.

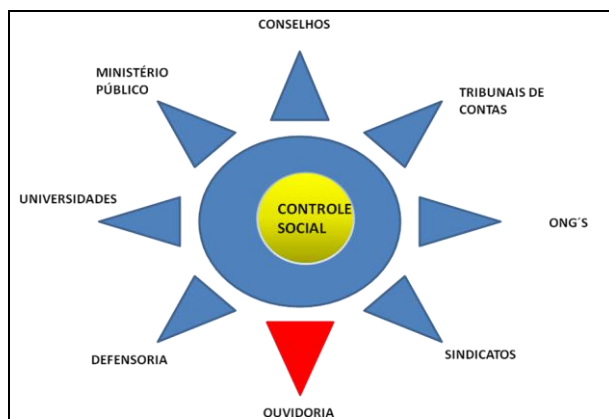
Cunha (2003) caracterizando os instrumentos de controle social afirma que.

Os meios de controle social têm como pilar a fiscalização das ações públicas, mas o seu papel é muito mais amplo. Visam, sobretudo, a **indicar caminhos, propor idéias e promover a participação efetiva** da comunidade nas decisões de cunho público (CUNHA, 2003, p.02, grifo nosso).

Ela categoriza duas maneiras de se concretizar o Controle Social, seja por sua legitimação, seja pela necessidade popular de criar seus próprios meios: monitoramento legal e do monitoramento autônomo. O primeiro com instrumentos que têm legalmente a função de controlar as funções públicas, recorrendo a outros órgãos, ou movendo ações para a averiguação da situação pública como os Conselhos Gestores de Políticas Públicas, o Ministério Público, o Tribunal de Contas, com Ações Civil Pública, com Mandado de Segurança Coletivo, com Mandado de Injunção, com Ações Populares, com Código do Consumidor, a Defensoria Pública, o Legislativo, as diversas Comissões, o Orçamento Participativo e com Audiência Pública; o segundo, instrumentos que não surgiram com bases jurídicas legais para efetuar o controle social, mas acabam por intervir diretamente em sua

participação realizado através de Sindicatos, Ongs, Universidades, Ouvidorias e Partidos Políticos.(Figura 01).

Figura 01 - Instrumentos de controle social



Fonte: Autoria própria

A Ouvidoria constitui um dos instrumentos de participação cidadã e de possibilidade do controle social, de forma direta, na Administração Pública, na medida em que possibilita à sociedade expressar as suas necessidades. Apesar da pluralidade do formato político-estrutural das ouvidorias brasileiras ela faz parte de um processo novo, que está sendo cada vez mais reforçado e valorizado, mesmo que lentamente, como um passo adiante no sentido de propiciar os conceitos de cidadania nas relações entre Estados e sociedade. Hoje funciona como um canal de comunicação, amanhã poderá ser parte da efetivação da democracia como meio de participação cidadã em relação às organizações em um papel estratégico nas decisões públicas.

Aqui o controle interno será olhado em sua natureza preventiva com a finalidade de evitar a ocorrência de erros, desperdícios ou irregularidades. Entende-se que a gestão tem a função de proteger os ativos da empresa e que a obtenção de informações adequadas, e se possível antecipada, tanto interna como externa a organização, devem ser utilizadas a esse fim. O desafio está em como adquiri-las como um meio de controle e qual forma mais eficaz.

Bergamini aponta a importância de um adequado sistema de controles internos como instrumento de governança, na relação existente entre os temas gerenciamento de risco, controles internos e governança corporativa, expõe que na teoria econômica tradicional a governança corporativa:

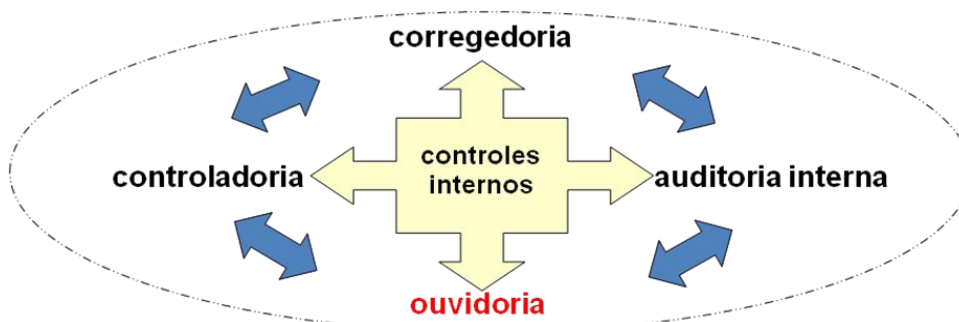
avalia os instrumentos para superar o “conflito de agência”, presente a partir da separação entre a propriedade e a administração da empresa. Essa situação demanda a **criação de mecanismos eficientes**, a fim de assegurar o alinhamento da atuação

do administrador aos interesses do proprietário (BERGAMINI, 2005, p 152, grifo nosso).

Ele foca dois pontos importantes: o acesso, pela alta administração, a informações relevantes e o papel das entidades e dos mecanismos de governança corporativa para assegurar tal acesso. Se um risco inerente pressupõe a tomada de medidas negociais ou de controle por parte da empresa visando reduzi-lo, os instrumentos e mecanismos existentes devem ser avaliados, os quão adequados são para a realidade da empresa. Há necessidade de uma visão mais ampla e aprofundada dos controles internos, considerando todos os controles utilizados nos processos administrativos e contábeis. A criação de canais de denúncia, ou de unidades de Ouvidoria está cada vez mais difundida. Porém a atuação deles sozinhos, sem apoio estrutural, podem gerar outros riscos a instituição.

Precisa-se de um encadeamento, representado na Figura 02, entre os controles internos: corregedoria, auditoria interna, controladoria e ouvidoria, e não a ação isolada deles, nem a predileção de um a outro, para garantir que as unidades administrativas existentes e responsáveis pelas atividades façam chegar à alta administração as informações necessárias às decisões gerenciais efetivas no alcance de suas estratégias. Informações, que permitam a mensuração ou monitoração das atividades para embasamento das medidas a serem tomadas.

Figura 02 - Encadeamento do Controle Interno



Fonte: Autoria própria

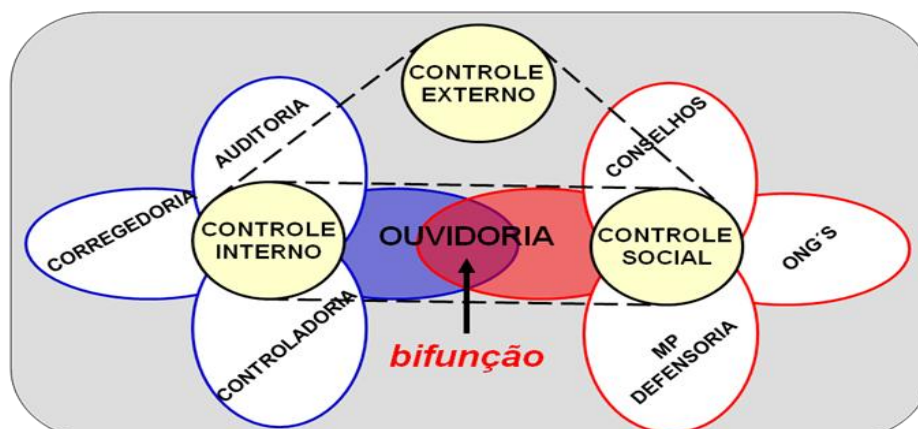
No âmbito da gestão pública a importância do controle interno não se limita a evitar práticas fraudulentas. Ele pode ajudar no monitoramento e avaliação do processo de gestão, pois é um grande ferramental no fornecimento de informações a gestão. O controle interno mostra-se importante para tornar a organização efetiva em suas ações. Efetividade vista em termos de geração de impactos sociais positivos. Se se relacionar o objetivo encontrado com uso e importância, chega-se a conclusão que o controle interno na organização fornece a base informativa para a gestão de resultados levando-a a proteção de seu patrimônio e manutenção

de sua existência. Pereira (2004) parece perfeito quando diz que a importância do Controle Interno para a gestão está no fato de possibilitar a decisão com uma base informacional adequada favorecendo a obtenção dos objetivos sociais esperados e colaborando a continuidade organizacional.

O que se vê, além do desconhecimento por parte da sociedade da existência desses controles, é que maioria dos controles internos é formal, isto é, realizam uma tarefa de contabilidade pública e não propriamente um controle. Isso pelo modelo de atuação *a posteriori*, que acarreta a perda de eficácia, há um *gap* muito grande entre a ocorrência de um determinado problema e sua solução. Para uma mudança, além de um sistema integrado de planejamento e gestão financeira, deveriam possibilitar rotinas de gerenciamento com informações que pudessem prevenir ou indicar possíveis erros em prol dos negócios do bem público. Uma possível solução para esses entraves seria a interação entre o controle interno e o controle social. A existência de mais informação social disponível aumentaria a capacidade de os gestores públicos controlarem o bem público com *accountability*, mas essa informação necessita chegar a tempo para ser trabalhada, o que significa; a institucionalização das estruturas do controle interno.

Dessas análises relativas a controle social e controle interno, chega-se ao entendimento que a ouvidoria é uma identificadora de oportunidades de melhoria à gestão. Seu modelo funcional pode atuar como uma ferramenta de apoio gerencial, ou seja, como mecanismo de controle interno ao tempo que instrumentaliza o controle social. Criadas com o objetivo de produzir informações, de tornar transparentes as atividades do Estado, acabam se tornando um instrumento importante para a institucionalização e a consolidação da democracia brasileira. Criam-se subsídios para que, tanto o controle da população, quanto o controle intra-orgânico, torne-se efetivos orientados pela vontade geral e pelos princípios do Estado de direito. Isso acontece porque causam impacto político, ao impor transparência e o atendimento aos interesses públicos pelos órgãos do Estado, modificam as atitudes dos agentes políticos e influenciam nas políticas públicas, ou seja, servem de controle social.

Demonstra-se então na Figura 03, a ouvidoria, como parte do sistema de controle interno, efetiva ao suporte da gestão como um meio de conseguir informações à uma gestão comprometida com o bem público e como canal integrando o controle social, mesmo carente de maior divulgação para seu pleno uso social e de uma educação para maior consciência ao exercício da cidadania, colabora com o controle social.

Figura 03 - Bi função da Ouvidoria

Fonte: Autoria própria

Ou seja, possibilita a articulação entre controle interno e social o que se denomina de *bi função*, fonte de informações gerenciais e controle social na esfera pública.

3. Capital Social

Percebe-se que nas ouvidorias públicas existe um capital social subutilizado. Há parcialmente sua utilização para transformação em proposições de melhorias à administração. Pode-se potencializar esse capital social direcionando-o como suporte a uma unidade de inteligência competitiva, mas para isso precisa-se primeiro entendê-lo.

Apesar de algumas diferenças, nos trabalhos publicados a respeito do conceito de capital social, tem-se revelando um consenso em torno da utilização do termo como a capacidade dos atores garantirem benefício por participarem de redes sociais de confiança. É neste sentido que o termo capital social tem sido mais usado na academia e instituições financeiras para o desenvolvimento. Apesar de variarem, as utilizações a que é colocado, o capital social, ocupa um lugar bem definido na teoria sociológica, contudo, concordo com Alejandro Porter (2000) que extensões excessivas de seu conceito podem pôr em perigo o seu valor e sua aplicabilidade.

Nas origens e nas definições estudadas do conceito de capital social em autores como Durston (2000), Alejandro Porter (2000), Thiry-Cherques (2006), Passiani (2006), Jacobi et al

(2007), e Milani (2002), entre outros, encontra-se quatro fontes de capital social⁴, a existência de capital social negativo⁵ e sua importância para pesquisas nas áreas sociais.

Percebe-se que a originalidade do capital social vem das consequências positivas que podem ser geradas pela sociabilidade e no fato de que as outras formas de capitais, as não monetárias, podem ser fontes de poder e influência. O capital social não pode ser visto como um conceito novo. A noção que, envolvimento e participação em grupos, podem trazer resultados positivos, individuais ou coletivos, já havia sido exposta por autores como Hume, Durkheim e Tocqueville.

Uma das primeiras abordagens ao termo, na contemporaneidade, foi realizada por Pierre Bourdieu em 1980, porém por estar em francês, não teve a merecida divulgação, o que foi lamentável, pois é considerada como a que apresentou maior aprimoramento teórico entre os que apresentaram em sua época (PORTER, A., 2000). Sua definição deixa claro que o capital social é decomposto na relação social, que permite aos indivíduos reivindicar o acesso a recursos na posse dos membros do grupo, na quantidade e qualidades dos recursos. Em sua análise destaca a conversibilidade das diversas formas de capital como trabalho humano acumulado. Afirma também, que a aquisição dele requer investimento de recursos tanto econômicos como culturais.

O capital social apresenta ainda, três tipos de funções, que podem ser aplicáveis a vários contextos: de controle social, de apoio familiar e de benefícios através de redes sociais. A esse respeito, Porter salienta a importância de não esquecer os diferentes conceitos das funções, para evitar confusões e facilitar o uso de suas inter-relações quando afirma:

É possível, por exemplo, que o capital social na forma de controle social colida com o capital social na forma de benefícios mediados por redes, se estes consistirem precisamente na capacidade de evitar as normas existentes. A capacidade das autoridades para fazer cumprir as regras (controle social) pode assim ser ameaçada pela existência de redes coesas cuja função é precisamente facilitar a violação dessas regras para benefício privado. Estes resultados paradoxais apontam para a necessidade de se efetuar uma observação mais próxima dos ganhadores e perdedores, efetivos e potenciais, das transações mediadas por capital social (PORTER, A., 2000, p. 146).

Trabalhos como o de Jacobi et al (2007) mostram que os conceitos de capital social podem ser agrupados em duas grandes correntes, uma focada nas relações que um ator

⁴ Os indivíduos precisam se relacionar com os outros como fonte dos benefícios. Fontes por motivações altruístas ou motivações instrumentais, na solidariedade confinada, e, da integração social e capacidade de sancionamento pelos rituais de grupos.

⁵ Estudos recentes identificaram pelo menos quatro consequências negativas do capital social: exclusão dos não membros, exigências excessivas a membros do grupo, restrições à liberdade individual e normas de nivelção descendentes.

mantém com o outro⁶, e outra, nas relações internas e externas de uma organização⁷, ou seja, o conceito de capital social subdivide-se em duas categorias distintas, mas complementares: uma estrutural e outra cognitiva. Ou seja, às diversas formas de organização social atuarem como instrumentos para o desenvolvimento comunitário, e os processos mentais reforçados pela cultura e ideologia de um grupo, que contribuem para o comportamento cooperativo. Elas estão intrinsecamente ligadas, existe uma interdependência entre as duas categorias.

Verifica-se, entre os autores estudados, que o conceito de capital social gira predominantemente em torno dos que concordam ou discordam das teorias de Bourdieu (1985), Coleman (1988), Putnam (1993), Durston (2000), Fukuyama (1995) e Porter (1992). Milani (2002), nesse sentido em seu trabalho, elabora uma síntese dos conceitos sobre capital social de onde extrai cinco comentários bem pertinentes:

- a) fica evidente que não há consenso quanto ao conceito propriamente dito de capital social;
- b) parece haver consenso entre os autores, por ele estudado, quanto à importância do contexto na definição das variáveis e fatores do capital social: reconhece-se que o capital social não pode ser isolado de seu contexto e construído artificialmente;
- c) o capital social é uma categoria de capital bastante particular;
- d) pode ser entendido enquanto propriedade de uma sociedade, propriedade de uma comunidade ou um recurso operacionalizado por indivíduos a fim de maximizar suas capacidades e atingir seus objetivos; e
- e) a relevância do conceito de capital social pode ser afetada pela idéia de conectá-lo necessária e exclusivamente com um efeito positivo.

Aqui converge-se com Tavares (2006) ao adotar Robert Putnam e seu conceito de capital social, pois ele demonstrou existir uma correlação entre participação cívica, democracia e desenvolvimento econômico. Assim o termo capital social

[...] refere-se às características das organizações sociais – tais como redes, normas e confiança – que aumentam o potencial produtivo de uma sociedade. Embora o capital social seja amplamente negligenciado em discussões de políticas públicas, aumenta os retornos dos investimentos em capital físico e humano [...]. As suas implicações para políticas sociais e econômicas são de amplo alcance (PUTNAM apud TAVARES, 2006).

Ou seja, o capital social relaciona-se com as ligações entre indivíduos, à rede social, às normas de reciprocidade e à confiança, que se originam da interação entre os agentes que

⁶ Em seus estudos teve como fundamentação Bourdieu (1985), Coleman (1988) e Porter (1992)

⁷ Em seus estudos teve como fundamentação Fukuyama (1995), Putnam (1993) e Woolcock (1998)

buscam os mesmos objetivos para conseguir os mesmos fins. Fica-se assim, com o conceito de capital social a partir da análise da cultura política, reconhecendo cultura política na consolidação da democracia, considerando que os arranjos constitucionais e institucionais não são autônomos em relação aos padrões culturais da sociedade. A manutenção e o fortalecimento da democracia não passam apenas pelas estruturas da institucionalidade, mas pela existência de cidadãos. Cidadãos ativamente participantes. O capital social que tenta integrar valores individuais à política e considerar o cidadão na qualidade de sujeito participante.

4. Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico procura ajustar a organização ao seu ambiente, tentando resolver os seus problemas, contornando as suas limitações, capitalizando vantagens herdadas ou desenvolvidas e aproveitando as principais oportunidades surgidas.

O planejamento organizacional passa, assim, a destacar a opção por um modo de compatibilização, estratégia, entre os extremos buscando alcançar os objetivos da empresa, tomada de decisão presente com previsão futura. Este planejamento organiza também, de forma sistemática os esforços necessários para levar adiante decisões, por meio da medida de resultados frente às expectativas projetadas em um processo de retroalimentação.

Ele deve respeitar alguns princípios para que os resultados de sua operacionalização sejam os esperados. Oliveira (2004) separa esses princípios em duas categorias: gerais e específicas. Na primeira se tem

- a) a contribuição do planejamento,
- b) precedência do planejamento,
- c) maior penetração e abrangência, e
- d) maior eficiência, eficácia e efetividade.

Na segunda categoria

- a) o planejamento participativo,
- b) planejamento coordenado,
- c) planejamento integrado, e
- d) planejamento permanente.

Qualquer gestor deve observar os princípios gerais e específicos do planejamento, pois terão base consistente para o processo decisório inerente ao planejamento da empresa.

A essência do planejamento estratégico está na avaliação precisa do que está acontecendo em seu ambiente, tanto interno, como externo, ou seja, atentar para as tendências importantes que podem afetar suas operações (ROBBINS, 2000)..

Existem várias estruturas a serem adotadas para o planejamento estratégico a mais amplamente aceita e comprovada é a de Michel Porter, da Universidade de Havard (ROBBINS, 2000). Nela, nenhuma empresa pode ter um desempenho acima da média e sim adotar uma estratégia que permita uma capacidade ou circunstância de ter uma vantagem relativa sobre suas rivais, ao que ele chama de Vantagem Competitiva, onde se identificam três estratégias a serem escolhidas: a liderança de custo, a diferenciação ou a estratégia de foco.

Pode ocorrer dúvida na precedência entre estratégia e política enquanto definição do planejamento estratégico. Oliveira (2004) estabelece que a estratégia deve ser determinada antes da política. A ação deve sempre ser estabelecida sem as restrições dos parâmetros ou orientações para as tomadas de decisão, no seguinte processo: estabelecimento das estratégias; estabelecimento das políticas; revisão das estratégias, com base nas políticas; e revisão das políticas, com base nas novas estratégias.

5. Inteligência Competitiva- IC

Com a nova sociedade fundamentada na tecnologia e no conhecimento, estruturada em redes, caracterizada por grande competitividade e volume de informações a serem monitoradas, torna cada vez mais difícil à definição de estratégias que venham garantir a sustentabilidade empresarial. Nesse contexto, destacam-se pesquisa sobre a Teoria da Inteligência Competitiva (IC), um processo informacional para auxílio na tomada de decisão, seja ela estratégica ou operacional. É um processo sistemático que aponta para descoberta de forças que governam os negócios, reduzem o risco e conduz a tomada de decisão assertiva. Esse processo é composto pelo planejamento, coleta ética de dados e informações formais e informais, tanto do macroambiente como do ambiente competitivo. (ABRAIC – Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva)

A criação de Sistemas de IC nas empresas mostra que muitas informações já se encontravam na empresa, carecendo apenas da montagem de sistemas capazes de capturá-las e gerenciá-las. Ela pode permitir a sustentabilidade da empresa no mercado competitivo isto

por que considera a formulação de cenários prospectivos, uma de suas ferramentas de análise mais apropriadas para definição de estratégias nesse ambiente incerto.

A IC não pode ser vista apenas como uma ferramenta, ela é um processo que perpassa desde a obtenção e tratamento de dados, até a geração de informações muitas vezes advindas de redes mantidas por sistemas de IC. Ela analisa as informações, gerencia sua transformação em cenários prospectivos, principalmente no ambiente de incertezas, subsidiando o processo decisório em longo prazo.

Para a elaboração desses cenários, utiliza-se de várias ferramentas da Inteligência Competitiva, como nas fases de coleta e análise dos dados. Verifica-se que a definição das estratégias não é a única contribuição desses estudos às empresas. A unificação de sua linguagem, a criação de redes de informação, o aprendizado organizacional, o melhor entendimento do ambiente que a cerca e sua atuação ante as grandes incertezas de mercado são exemplos de sua contribuição. O desafio está em identificar o meio adequado, para elaboração dos cenários prospectivos, mais adequados às necessidades e à realidade de órgãos públicos, empresas ou entidades.

A IC leva a organização a desenvolver atitudes pró-ativas em relação ao futuro, buscando formular o futuro desejado. Em 1902 Well (*apud* GRUMBACH, 1997) já propunha que “os estudos históricos, econômicos e sociais fossem realizados visando sempre ao futuro”. Mas é importante, nesse contexto, diferenciar o conceito de prospecção e previsão. A primeira, o futuro é diferente do passado, e a segunda, constrói o futuro à imagem do passado.

Michael Porter (1982) iniciou seus estudos de análise dos cenários prospectivos sob a perspectiva econômica, em uma realidade mais voltada para os negócios. A partir de 1988 inicia-se a popularização desses cenários como instrumento de planejamento estratégico. O aumento da incerteza, ocorrida durante a década de 90, levou ao aumento significativo no número de organizações, que passaram a utilizar os cenários para definição de suas estratégias. No entanto, não surgiu nenhuma abordagem inovadora, apenas aperfeiçoamentos dos métodos já existentes para sua definição, que são quatro, identificados por Marcial e Costa (2001): os descritos por Godet, por Schwartz, o de Porter e o de Grumbach. Todos esses quatro métodos têm em comum a preocupação com a consistência dos cenários gerados. As técnicas de obtenção de informação e monitoramento do ambiente de forma lícita e ética, ou seja, todos utilizam a técnica da IC.

Mas os cenários não são um fim em si mesmo, se não forem utilizados para formular estratégias, todo o esforço de sua elaboração terá sido inútil. Para a construção das estratégias

da empresa com base em estudos de cenários, Porter define as seguintes opções estratégicas para a empresa:

apostar no cenário mais provável - a estratégia será baseada no cenário de maior probabilidade de ocorrência - estratégia adotada pela maioria das empresas; **apostar no melhor cenário** - definir a estratégia baseada naquele cenário que a organização acredita ser o melhor para o seu posicionamento competitivo futuro; buscar robustez, ou seja, definir a estratégia que produza resultados satisfatórios em todos os cenários; buscar flexibilidade. Neste caso, adota-se uma estratégia flexível até que o cenário mais provável se torne aparente para a empresa; **influenciar a ocorrência do melhor cenário**, estratégia pela qual a organização busca aumentar a probabilidade de ocorrência do melhor cenário; combinar algumas das alternativas anteriores (PORTER, 1982, p. 436, grifo nosso).

A mais comum das opções estratégicas adotada pelas empresas é a de apostar no cenário mais provável. Nela a empresa deixa de ser espectadora desses ambientes e passa a interagir. O monitoramento leva a empresa a ampliar o foco de tomada de decisão ao incluir as perspectivas do ambiente.

Podem-se obter informações do ambiente externo de duas fontes: as formais e as informais. As fontes de informações formais são aquelas em que a informação está escrita e as fontes de informações informais são aquelas em que as informações não foram ainda escritas. Podem ser consideradas fontes informais os formadores de opinião, redes de informações⁸ de pessoas, a sociedade⁹. Essas fontes, utilizadas pela IC, são o modo mais econômico e comum de monitorar o ambiente. Podemos conceituar a IC como

Um **conjunto de métodos e ferramentas** disponibilizadas pela tecnologia da informação que facilitam o monitoramento e sensoriamento do ambiente com o objetivo de possibilitar a empresa a agir proativamente por intermédio da antecipação dos acontecimentos (MARCIAL; COSTA, 2001, p.7, grifo nosso).

Há uma grande integração entre cenários e a IC, mas Wack (1985 apud MARCIAL; COSTA, 2001) faz um comentário diferencial, ele acredita que, caso se pretendesse ver o futuro, não se deveria fazer uso de fontes convencionais de informação, pois

Todo mundo as conhece igualmente bem e, por isso, não trazem vantagem adicional. **Terá que procurar pessoas realmente diferentes que consigam sentir o pulsar da mudança**, que consigam ver forças significativas, porém surpreendentes, que motivem mudanças (SCHWARTZ, 1996, apud MARCIAL; COSTA, 2001, p.8, grifo nosso).

Por isso participar de rede, como redes de ouvidorias, e listas de discussão manteriam o cenarista informado dos principais fatos e acontecimentos em diversas áreas do

⁸ Um dos focos de estudo, a ouvidoria da SDEC dentro da rede de ouvidores de Pernambuco

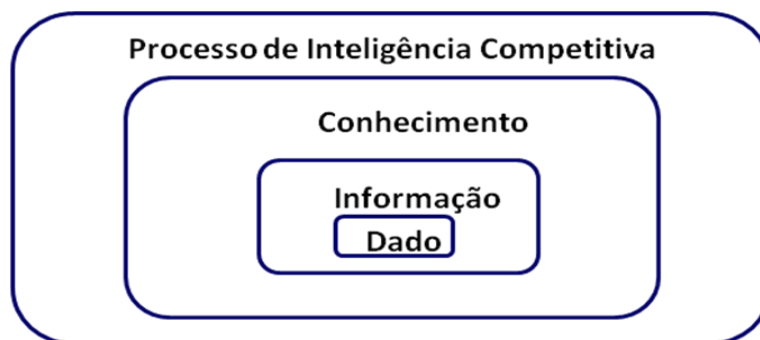
⁹ Outro ponto de estudo, ou seja, o capital social existente e circulante na ouvidoria

conhecimento antes de serem veiculados. Como o volume de informações atualmente é grande, devem-se usar filtros para seleção de suas leituras, visto que não a tempo de ler tudo. É importante o desenvolvimento de uma rede de especialista tanto interna quanto externa à empresa para bom monitoramento, que conduza à elaboração desses cenários. O objetivo de estar ligado a uma rede de pessoas é estar inserido em um fluxo de informações concentrado e filtrado, obtendo, assim, as percepções desses especialistas sobre futuros alternativos.

Mas os gestores das organizações, na maioria das vezes, dispõem de grande quantidade de dados brutos, pouca informação com valor agregado e menos ainda de inteligência em seu processo decisório. A informática, com os avanços nas tecnologias da informação, permite, com a utilização de programas, o acesso e tratamento a quantidades maiores dos dados empresariais, gera mais informação, mas é a inteligência que permite a tomada de decisões daquilo que pode impactar ou não na organização. Por isso é importante diferenciar informação de inteligência, uma é fato, envolve números, são os dados da organização tratados, a outra são as informações mineradas, analisadas e agregada valor dirigido, ou seja, o que os gestores necessitam em seu processo decisório.

Concorda-se com Vaitsman (2000) quando diz que a inteligência competitiva é um sistema formado por pessoas, equipamentos e procedimentos com a finalidade de coletar, selecionar, avaliar e distribuir informações necessárias, atuais e precisas para os gestores em suas decisões. No desenvolvimento de um sistema de inteligência competitiva há distinção entre os insumos: dado, informação e conhecimento. Na figura 04 tenta-se demonstrar essa distinção.

Figura 04 - Insumos da Inteligência Competitiva



Fonte: Autoria própria

Davenport e Prusak (1998) dizem que os dados não possuem um significado, apenas descrevem a realidade sem interpretação, nem dá sustentabilidade para a tomada de decisão, eles se tornam informação quando são organizados para uma finalidade, tomam sentido, mas

as informações, para se transformarem em conhecimento, são necessárias um processo complexo de elaboração pelo ser humano, pois o conhecimento só existe dentro das pessoas. Conclui-se que a inteligência competitiva propicia meios para geração do conhecimento sobre o ambiente externo, que pode ser aproveitado pela organização em suas decisões estratégicas.

Dessa forma, nessa relação entre IC, gestão da informação e gestão do conhecimento, pode-se dizer que o foco da IC é a estratégia organizacional, o da gestão do conhecimento é o capital intelectual (nas pessoas), e o da gestão da informação o negócio da organização (DAVENPORT; PRUSAK, 1998), permeados pelas tecnologias de informação que fornece aos três; dados, informação e conhecimento como insumos.

A empresa está imersa em um ambiente dinâmico e sofre pressões constantes, sem falar em seu dinamismo interno, dessa maneira, precisa ter agilidade de resposta para poder sobreviver no mercado em que se encontra. Num consenso com a definição de sistemas e a dinamicidade do mercado, existem dois elementos fundamentais para a tomada de decisões: os canais de informação e as redes de comunicação.

Os canais de informação dizem respeito aos pontos de localização, origem das informações, de suma importância para a obtenção das informações desejadas. As redes de comunicação são referentes a integração e a colaboração das informações existentes para disponibilizá-las a todos os pontos em que elas sejam necessárias (BATISTA, 2006, p20).

Esses dois itens precisam de uma atenção especial por parte da organização quando a tomada de decisões fundamentadas. Os canais de informações definem onde serão adquiridos os dados, e as redes determinam como eles chegarão às mãos de quem realmente precisa deles. Como a empresa depende de informações precisas e confiáveis para a tomada de decisões, a busca por mecanismo que auxiliem os profissionais a definirem a melhor maneira de estruturar as informações é de fundamental importância. Dessa forma, fica clara a necessidade de possuir ferramentas que ajudem os analistas, filtrando as informações e relacionando-as entre si.

Antes da década de 70, não havia recursos informacionais para uma análise efetiva dos dados a uma tomada de decisão. Podia-se reunir de forma integrada, mas não havia possibilidade de uma visão representativa do negócio da empresa. A partir daí, com novas tecnologias de armazenamento de dados, de sistemas gerenciais, o computador passou a ser um recurso básico para assegurar vantagem competitiva.

Business Intelligence - BI é um conceito que surgiu na década de 80, habilidade das corporações em acessar seus dados e extrair informações analisando-as e desenvolvendo

percepções, que permite incrementar e tornar mais pautada em informações a tomada de decisão. Nos anos 90, a maioria das grandes empresas possuía Centros de Informações, concentrando mais em estoque de dados, do que disponibilização de informações. “Entre 92 e 93 surgiu um conceito novo cujo foco é a grande base de dados informacionais, ou seja, um repositório único de dados, o Data Warehouse (DW), considerado pelos especialistas no assunto como a tecnologia essencial para a execução prática de um projeto de BI” (PRIMAK, 2007)

O BI conhecido em português como inteligência empresarial, trata de um conjunto de ferramentas e aplicativos que oferece aos tomadores de decisão possibilidade de organizar, analisar, distribuir e agir, ajudando a organização a tomar decisões melhores e mais dinâmicas. As ferramentas avançadas de BI fornecem uma visão completa do negócio e ajudam na distribuição dos dados entre os usuários. Seu principal objetivo é transformar grandes quantidades de dados em informações de qualidade para a tomada de decisões, gerando então resultados diretos para a organização. O motivo pelo qual algumas empresas começaram a adotar ferramentas de BI é porque não conseguia manipular os grandes volumes de dados gerados, o que resultava em uma massa crítica de informações no sistema empresarial não aproveitada em seu processo diário. Com elas, os BI conseguem-se cruzar dados, visualizar informações em vários cenários e analisar os principais indicadores de desempenho empresarial. Por essas características, torna-se um aliado para a tomada de decisões de uma empresa, necessária para um bom gerenciamento organizacional.

As quatro principais ferramentas do conjunto da inteligência empresarial são o *data warehousing*¹⁰, as ferramentas OLAP¹¹, o *data mining*¹² e as ferramentas de modelagem analítica e de previsões. O uso dessas ferramentas integra os dados existentes nos sistemas organizacionais, podendo proporcionar, conforme cada caso, a fidelização de clientes, a otimização de alocação de recursos, o aumento de vendas cruzadas, e a melhoria de qualidade de produtos e serviços prestados. Pode-se então concluir que a inteligência empresarial é um conjunto de ferramentas que possibilita as empresas administrarem o conhecimento gerado

¹⁰ Sistema integrado de informações que se alimenta de fontes de dados de múltiplos sistemas e constitui a base de suporte para a análise e a tomada de decisões.

¹¹ OLAP - *Online Analytical Processing*, ferramenta com capacidade para manipular e analisar um largo volume de dados sob múltiplas perspectivas e permitir análises comparativas que facilitam a tomada de decisões gerenciais.

¹² Ferramenta para extração inteligente de dados, poderíamos dizer que minera os dados no *data warehouse*, “Produção do conhecimento analisando dados, descobrindo tendências e fraude, esse processo usa algoritmos matemáticos para ajudar o usuário a chegar a conclusões que vão além da análise humana” (BATISTA, 2006, p 126).

pelas informações gerenciais. Concorde-se com PRIMAK (2007) quando afirma que trabalhar com BI traz benefícios a instituição como:

- Incorporar os projetos de tecnologia com as metas estabelecidas pelas empresas na busca do máximo retorno do investimento;
- Compreender as tendências dos negócios, melhorando a consistência no momento de decisão de estratégias e ações a serem tomadas;
- Facilitar a identificação de riscos;
- Planejamento corporativo mais amplo;
- Facilitar o acesso e distribuir informação de modo mais amplo para obter envolvimento de todos dentro da empresa;
- Oferecer dados estratégicos para análise com um mínimo de atraso em relação a uma transação ou evento dentro da empresa. (PRIMAK, 2007)

Mas tem-se que ficar atento, pois,

[...] nada adianta a empresa possuir todas as ferramentas disponíveis no mercado para a extração das informações e não saberem ao certo interpretá-las. É necessário que a empresa saiba nortear o seu capital intelectual para que dessa forma as informações propiciadas pelo BI atendam às expectativas esperadas. (PRIMAK, 2007)

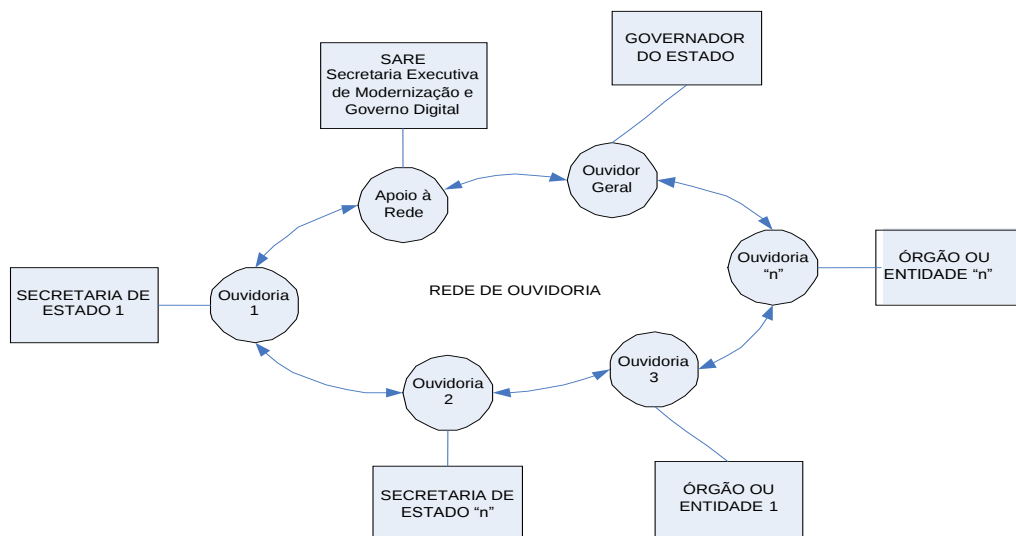
Conclui-se que trabalhar com BI possibilita agilidade para uma análise efetiva dos dados à tomada de decisão eficaz através da cenarização.

6. Inteligência Competitiva Agregada a Ouvidoria

O Modelo Conceitual de Ouvidorias do Estado de Pernambuco foi concebido, com financiamento do Banco Mundial, pela empresa AXON – Tecnologia da Informação e Gestão através de consultoria pelo EDUQ - Programa Educação de Qualidade em setembro de 2006. O Programa visava desenvolver e implantar o processo de reforma e modernização administrativa e gerencial no âmbito da Secretaria da Educação, Cultura e Esportes, utilizando essa experiência como base para desenvolver e disseminar novas tecnologias de gestão pela administração pública estadual como um todo. O trabalho da AXON baseou-se em entrevistas e levantamentos realizados no âmbito da Secretaria de Administração e Reforma do Estado – SARE da Secretaria de Educação, Cultura e Esportes – SEDUC, com os integrantes da Rede de Ouvidores do Estado de Pernambuco (ouvidorias existentes na época) e do material produzido nos Fóruns de Ouvidores, bem como pesquisas bibliográficas e na internet para montagem do modelo conceitual. Assim sendo, utilizando-se dos conceitos de ouvidorias pesquisados e levantados e dos propósitos da modernização e reforma do Estado de Pernambuco, orientados para levar a administração pública a uma gestão para resultados e o atendimento dos cidadãos foi elaborado o Modelo Conceitual de Ouvidoria do Estado. O

modelo organizacional de ouvidorias públicas para o poder executivo em Pernambuco tem um desenho de sistema integrado em rede através do uso de um sistema informatizado¹³ que permite o intercâmbio de dados e transações entre os participantes, incluído uma base de dados comum localizada na ATI- Agência da Tecnologia da Informação do Estado. Sua configuração está representada na Figura 05.

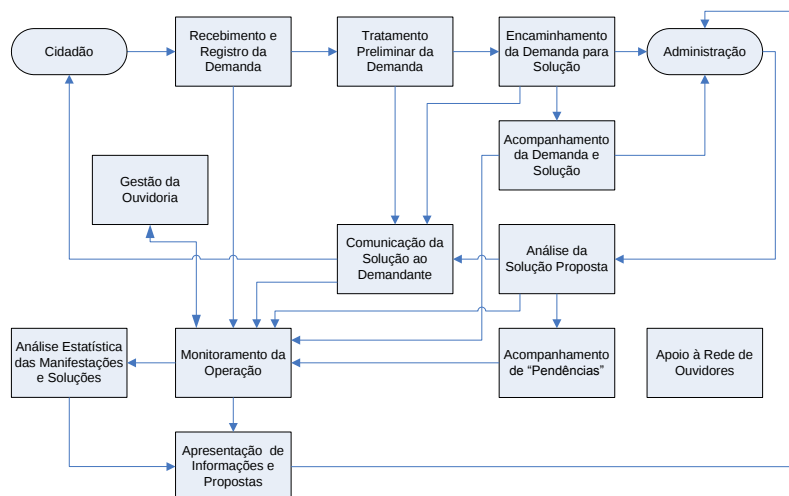
Figura 05 - Desenho do Sistema Integrado em Rede de Ouvidorias



Fonte: AXON TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E GESTÃO. **Produto nº 01 – Modelo Conceitual de Ouvidoria.** Referente aos Serviços de Consultoria para conceber um Plano de Organização e Funcionamento da Ouvidoria do Poder Público. Pernambuco, set. 2006. p.17

O processo de trabalho da ouvidoria proposto na modelagem e concretizado no Sistema G-Com (versão 2.0) pela Multi Solution está organizado e definido conforme os macros processos representado na Figura 06

¹³ O sistema foi elaborado pela Multi Solution conforme o Modelo Conceitual e o Manual de Procedimento elaborado pela AXON, atualmente já se encontra na versão 2.0, com contribuições dos ouvidores e equipe realizadas no período de suporte (instalação e implantação) do sistema.

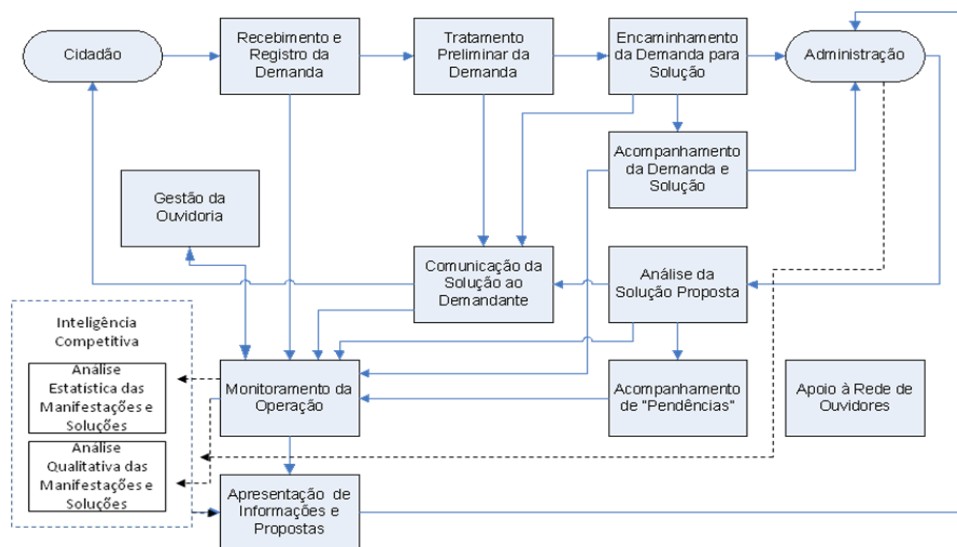
Figura 06: Macroprocessos da Ouvidoria

Fonte: AXON TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E GESTÃO. **Produto nº 01 – Modelo Conceitual de Ouvidoria.** Referente aos Serviços de Consultoria para conceber um Plano de Organização e Funcionamento da Ouvidoria do Poder Público. Pernambuco, set. 2006. p.18

Percebe-se uma grande evolução nas ouvidorias com a adoção desse modelo, Lima, em pesquisa sobre os passos realizados pelo Poder Executivo do Estado de Pernambuco no tocante à implantação das ouvidorias, mostra que ações como:

A criação de um modelo conceitual de implantação de Ouvidorias, a implantação de um software específico de gestão para toda Rede, a promoção de cursos para padronizar os processos de funcionamentos para os que iriam trabalhar nas Ouvidorias, a criação dos Fóruns de Ouvidorias e os Boletins Internos à Rede são estratégias que demonstram os principais avanços da Ouvidoria no Governo de Pernambuco (LIMA, 2008, p.100, grifo nosso).

Mas também se percebe limitações a serem enfrentadas como na mudança cultural dos gestores em relação a ouvidoria, relatórios propositivos a gestão, e recursos humanos adequados para exercício nas ouvidorias. Nesse contexto, este trabalho consistiu em agregar inteligência competitiva ao modelo de ouvidoria utilizado em Pernambuco analisando sua viabilidade. Essa proposição se deu a partir do acréscimo de um macro processo aos macros processos da ouvidoria que já vem sendo utilizado na rede de ouvidorias do Estaso, representado pontilhado na Figura 06.

Figura 06 - Macro processos da Ouvidoria agregado de IC

Fonte: AXON TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E GESTÃO. **Produto nº 01 – Modelo Conceitual de Ouvidoria.** Referente aos Serviços de Consultoria para conceber um Plano de Organização e Funcionamento da Ouvidoria do Poder Público. Pernambuco, set. 2006.

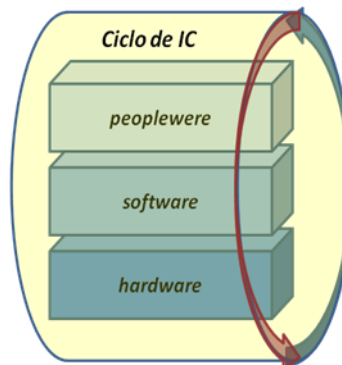
Como pode perceber, o processo de *Análise Estatística das Manifestações e Soluções* continuará da mesma forma, ou seja, fornecendo relatórios estatísticos através do sistema G-COM, mas este será absorvido pelo macro processo *Inteligência Competitiva*, agregado ao modelo já existente. Nele, além dessas análises estatísticas, que são quantitativas, será agregado um processo de análise qualitativas dos dados existentes no sistema, que poderá ser realizado em duas formas de estruturas (detalhado mais adiante), com ou não, o uso de uma ferramenta de *BI*.

Nesse novo processo, o ciclo de inteligência competitiva será realizado em três etapas: planejamento, análise e disponibilização da inteligência (os cenários para o processo decisório). Figura 07.

Figura 07 - Ciclo de Inteligência Competitiva

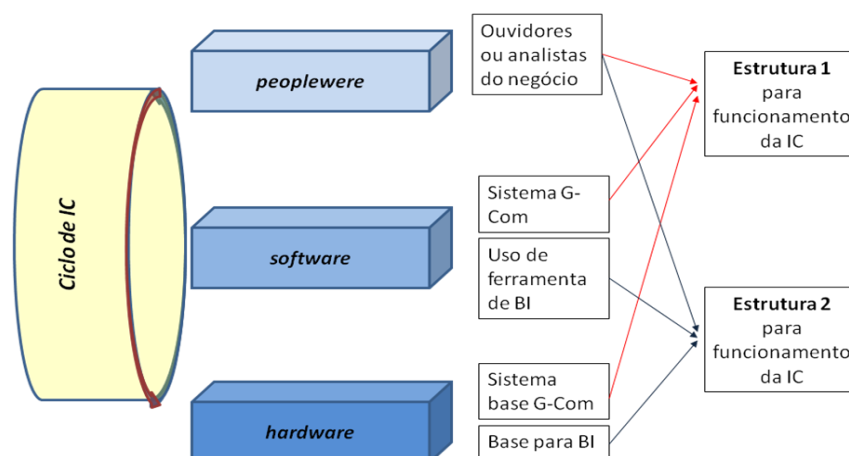
Fonte: Autoria própria

O planejamento será a fase em que será elaborado o plano de ação da análise, ou seja, a estruturação da análise a ser realizada. A etapa da análise executará o planejamento na inter relação de seus componentes. E por fim, a terceira etapa, a disponibilização da inteligência, resultará em cenários aos gestores estratégicos, operacionais ou aos ouvidores/analistas às suas proposições decisórias. Os componentes, que se relacionarão no ciclo de inteligência, para geração desses cenários serão: *peopleware*, *software* e *hardware* (Figura 08).

Figura 08 - Componentes do Ciclo de Inteligência Competitiva

Fonte: Autoria própria

O *peoplewere* será composto pelos ouvidores ou analista de negócio do órgão, que realizarão a análise dos dados transformando-os em inteligência com o uso dos *software* e *hardware*. O *software*, estruturado de duas formas: o G-Com, ou através de uma ferramenta de *BI* (desenvolvida para rodar no G-Com ou uma escolhida no mercado, mas que seja compatível com ele). O *hardware*, poderá também ter duas formas: com dados do Sistema base G-Com, ou ser manipulado em uma base de dados geradas através do G-Com para *BI*. Essa inter relação se estrutura em dois modos, conforme a evolução do ciclo de inteligência na empresa (Figura 09).

Figura 09 - Estruturação dos Componentes do Ciclo de Inteligência Competitiva

Fonte: Autoria própria

Tanto a estrutura 1, como a 2, demonstradas acima, culminarão no mesmo resultado, mas o que diferencia uma da outra, e pode ser comprovado na prática de órgãos que utilizam ferramentas de *BI* em seu ciclo de inteligência, é a velocidade da disponibilização da inteligência para suporte ao processo decisório. Fator crucial em algumas situações. Ricardo Dantas, Secretário Especial da Controladoria Geral do Estado de Pernambuco ao ser questionado sobre a utilização de ferramentas de *BI*¹⁴ em seu processo decisório afirma que a vantagem de uma ferramenta de *BI* para formulação de cenários ao processo decisório “[...]é um poder de análise, um poder de concentrar informações muito grande”¹⁵ e tudo isso em um espaço de tempo muito pequeno. Ela dá condições, de não só testar encima de amostras, mas com o universo informacional todo. Na controladoria a ferramenta acessa e cruzam dados checando informações de três sistemas o E-FISCO- Sistema de Controle de Arrecadação do Governo do Estado, o SIAFEM- Sistema Integrado de Administração Financeira para Estados e o SAD-RH- Sistema de Administração da Folha de Pagamento e de Recursos Humano.

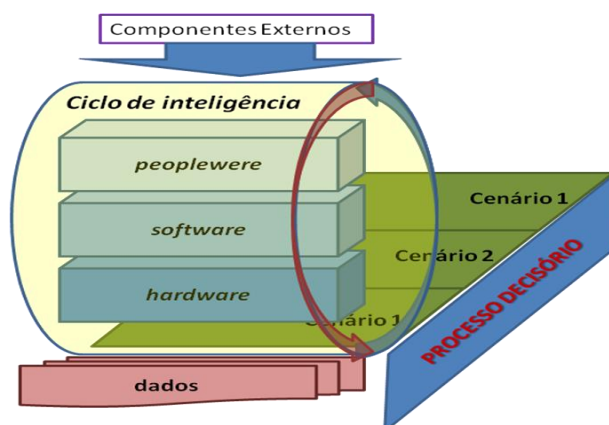
O modelo proposto para a ouvidoria adotará a Estrutura 2. O início do ciclo poderá ser *startado* por um dos três componentes externos: Gestores Estratégicos, operacionais ou ouvidores/analista de negócio. Os gestores estratégicos seriam os presidentes do negócio; os operacionais, os gerentes de cada área que recebem demandas da ouvidoria e estão interessados em informações qualitativas para melhoria de sua área; e os analistas ou ouvidores, que já atuam no monitoramento do sistema G-Com, quando encontrando algum

¹⁴ Na Controladoria utiliza-se a ferramenta de *BI* SAGENT e com um projeto de aquisição da ACL.

¹⁵ Entrevista concedida em 17 abr. 2009 – 16:00h – Recife/PE. Entrevistado: José Ricardo Wanderley Dantas (Secretário Especial da Controladoria Geral do Estado de Pernambuco-SECGE)

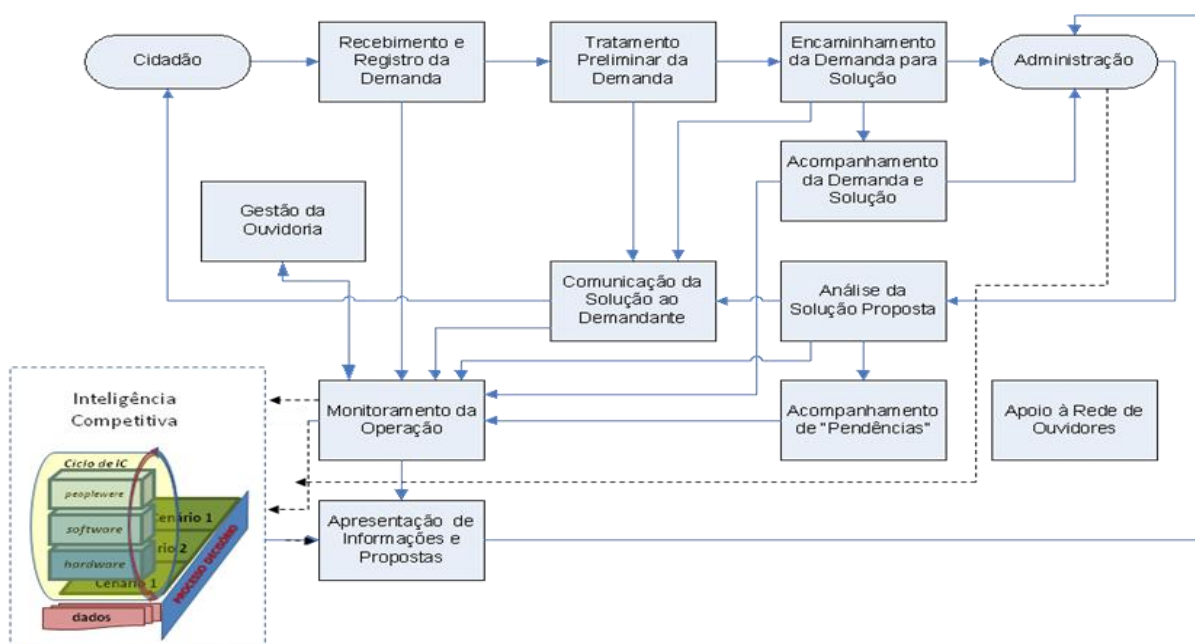
fator de risco, no monitoramento, trabalhariam mais profundamente nesse ponto. Ficando bem claro que qualquer um deles pode isoladamente ou em conjunto utilizar-se da inteligência para seu processo de decisão. Pode-se então, representar o processo agregado ao modelo nas Figuras 10 e 11.

Figura 10 - Visão do novo macro processo agregado



Fonte: Autoria própria

Figura 11 - Nova visão do modelo de ouvidoria agregando IC



Fonte: Autoria própria

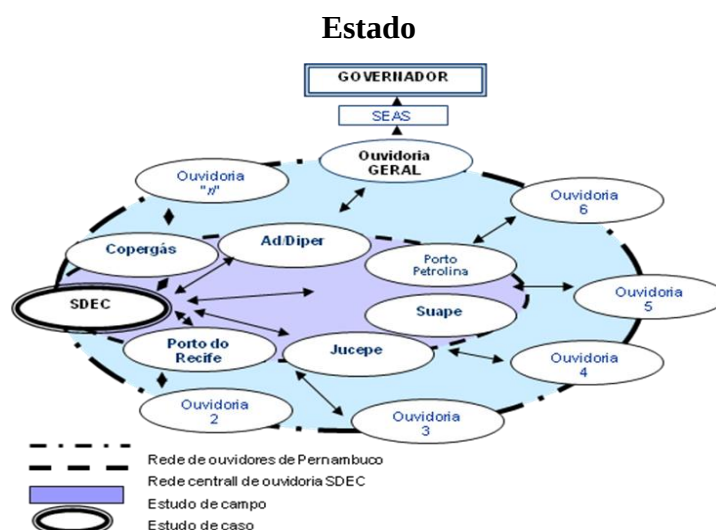
Essa proposição supõe agregar às funcionalidades da ouvidoria, sair de uma funcionalidade apenas operativa, que foca resolver problemas na gestão (suporte a gestão), para com o uso do conhecimento inteligente, saber as causas deles e agregar competitividade

a gestão. Para verificar a viabilidade de uso da ouvidoria como unidade de inteligência competitiva foi realizado um estudo de caso no Sistema de ouvidorias da SDEC – Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Estado de Pernambuco e analisadas as opiniões dos gestores do sistema¹⁶ sobre a proposição do modelo para sua gestão.

3.2. Análise das opiniões dos gestores do Sistema SDEC sobre o Modelo proposto

Após implantação do Sistema de ouvidorias da SDEC (Figura 12), realizou-se questionamento aos gestores de cada órgão sobre a proposição do Modelo de Ouvidoria como Unidade de Inteligência Competitiva - MOUIC, se ele era factível a realidade de gestão desses executivos, ou se encontrava algum desafio a sua implementação.

Figura 12 - Sistema Central de Ouvidorias da SDEC na Rede de Ouvidorias do



Fonte: Autoria própria

Foram questionados sobre a viabilidade do modelo o Secretário de Desenvolvimento Econômico Sr. Fernando Bezerra Coelho, o Secretario Executivo Articulação e Desenvolvimento de Negócios da SDEC, Sr Alberto Sabino Santiago Galvão, o Secretário Executivo de Planejamento e Gestão da SDEC, Sr. Iran Modesto Padilha, o Diretor Presidente da AD-DIPER, Sr. Jenner Guimarães do Rêgo, o Diretor da JUCEPE, Sr. Carlos Roberto Silva Miranda, o Diretor Presidente da COPERGÁS, Sr. Aldo Guedes Álvaro, o Vice-Presidente de SUAPE, Sr Sidney José Aires da Silva, o Diretor Presidente da Porto do Recife, o Sr Alexandre de Oliveira Catão, todos gestores do Sistema SDEC, além do Secretario da

¹⁶ Os presidentes da AD-DIPER, JUCEPE, COPERGÁS, SUAPE e PORTO DO RECIFE.

Controladoria Geral do Estado o Sr. Ricardo Dantas, porque é um gestor público que faz uso de uma ferramenta de *BI* e trabalha com cenários em seu processo decisório.

Sidney Silva, vice-presidente de SUAPE, ao ser apresentado ao Modelo de Ouvidoria como Unidade de Inteligência Competitiva - MOUIC foi da opinião que, tudo que vem a agregar em termo de tecnologia, como é o caso do modelo de ouvidoria, coletando informações das demandas, para que se possa ter algum melhoramento no seu procedimento é sempre muito positivo. SUAPE tem uma variável, de certa forma controlável gerencialmente. Como é um complexo industrial e portuário, disponibiliza áreas para atrair grandes empreendimentos, que vão de empreendimentos de pequeno porte até uma refinaria, um estaleiro. O Governo do Estado, através de SUAPE, assina contrato onde a empresa se compromete a investir, a implantar o empreendimento e o Governo assume alguns compromissos, fornecendo a estrutura necessária para que esses empreendimentos, quando em operação, tenham condições de funcionalidade. Com pré-contrato e contrato para esse objetivo, possui certo domínio em sua execução, na prestação contas mensal, ao secretário, no modelo de gestão do Governo com o monitoramento de ações prioritárias. Mas existem duas variáveis como a ambiental e a social, enfrentadas por SUAPE, onde ele vê que a ouvidoria como nesse novo modelo proposto viria a contribuir muito. Mesmo dispondo de uma equipe de profissionais atuantes e dedicados para tratar da conservação e impactos que os novos empreendimentos possam causar ao ambiente, na fase de implantação e obras, podem surgir algumas surpresas não muito agradáveis, elas envolvem uma legislação muito dura a ser cumprida. Há constantemente a preocupação do gestor e do pessoal de engenharia, nessa direção. Uma ferramenta como essa, sempre ouvindo a comunidade, de forma rápida e com relatórios, ajudaria a agir antes que o fato acontecesse, “porque quando acontece o remédio é mais caro e o crime já aconteceu ao meio ambiente”¹⁷.

SUAPE possui uma área extensa, apesar de ter sido ambientalmente já licenciada, é um projeto de longo prazo, com o passar do tempo e o crescimento das indústrias, a ocupação vai aumentando, e podem trazer novas conseqüências, há necessidade de estar sempre, de alguma forma, vigiando e acompanhando esse processo. A ouvidoria poderia fazer da comunidade “um grande aliado, sobretudo os moradores da região que conhecem a região, nasceram no local, viveram grande parte de suas vidas, eles tem uma noção até mais rápido

17 Entrevista concedida em 13 abr. 2009 – 15:00h – SUAPE-Ipojuca/PE . Entrevistado: Sidney José Aires da Silva (Vice-presidente Executivo de Porto de SUAPE –PE)

que o engenheiro, do que o técnico de meio ambiente, de forma empírica, mas que dá certo, às vezes eles dizem ‘isso aqui não vai dar certo’ e ouvimos a opinião deles.”¹⁸

Vê a ouvidoria nessa proposta de unidade de inteligência competitiva, uma ferramenta viável de cenarização futura a gestão quando afirma que “Nesse ponto eu acho que esse tipo de ferramenta, de tentar colocar num ambiente só, toda a demanda, para ir tirando algumas coisas importantes sobre as variáveis do meio ambiente, vai nos ajudar sim, é uma decisão rápida antes que a coisa aconteça”.¹⁹

Na área social também, porque tratar com pessoas, com o lado social é muito subjetivo. O desemprego, famílias pouco estruturadas, nível de instrução, educação, o fator político, isso tudo cria uma segunda variável de muito difícil controle. Ele também é favorável quando afirma que

[...]coletar as informações das pessoas que estão vivendo isso na comunidade, sair um produto, também é interessante pra gente, para que a gente comece a ajustar o rumo, temos um rumo sim, como temos as obras de seguir uma linha de meio ambiente, porque a legislação, a parte social, é o plano de governo, é atender as pessoas, cuidar das pessoas, mas essas variáveis que vão aparecer no decorrer desse caminho elas podem atrapalhar muito o processo, a execução, então acho que essa ferramenta, nesses dois pontos, eu acredito que vai ajudar muito, sem contar os outros, que faz parte, mas essas duas em minha opinião acho que seriam os pontos críticos e com certeza o tratamento dessas informações de forma inteligente para mostrar o produto, cenários indicativos de forma rápida vai nos ajudar muito aqui no nosso dia a dia.²⁰

No último recenseamento verificou-se que SUAPE possuía 27 comunidades, mais de 30 mil pessoas morando no complexo. Isso é um problema social a ser enfrentado. As pessoas terão que sair ao longo de 10 anos. Itatuoca, como exemplo, é uma área próxima do porto, uma área isolada, uma ilha onde está sendo construído o estaleiro, um novo empreendimento com geração de emprego. Não há condições de conviver pessoas com esses empreendimentos. As pessoas que moravam no local usavam para subsistência a pesca, com o estaleiro fica inviável essa atividade. SUAPE possui um projeto piloto para deslocar as 55 famílias, calculando, em média, 5 membros por cada família, são 255 pessoas, a serem deslocadas. Para isso, está construindo uma Nova Itatuoca, que é uma vila urbanizada com escolas, um ambiente melhor do que eles tem hoje, perto de Suape, perto de Gaibú, até para manter o mesmo sistema verde, a praia, sem mudanças radicais para não causar transtornos. Esse processo já está em aproximadamente um ano e meio. SUAPE está na fase de construção do

¹⁸ Ibid.

¹⁹ Ibid.

²⁰ Ibid

empreendimento, mas passou por muito desgaste, muitas reuniões, muitas informações que variaram. Chegou a afirmar sobre o modelo e essa variável que

Se eu tivesse, há um ano atrás, uma ferramenta dessa, ouvindo, atendendo, mesmo de forma anônima, alguém dando uma dica: olha o caminho não é esse não, vocês tem que tomar mais cuidado, então você consegue de forma rápida corrigir. Corrigimos através do tempo em que estamos implantando o empreendimento, mas apanhamos muito, marcar reunião, ter audiência pública, reunir, às vezes não é a melhor forma. A melhor forma é você, mesmo que de forma desorganizada, mas na hora que você junta ela, e ordena estatisticamente através do sistema inteligente, exatamente isso, a estatística arruma de uma forma que você tem no produto, já o caminho é esse.[...] Se esse sistema já estivesse sido implantado há um ano atrás aqui nesse processo que está terminando agora, teria nos ajudado.[...] Com a ouvidoria nós acreditamos que vai nos ajudar muito nesse processo de inteligência no tratamento das informações.²¹

O Secretário de Desenvolvimento Econômico e presidente de SUAPE, Sr. Fernando Bezerra Coelho, vê nesse modelo um avanço qualitativo. A ouvidoria nos moldes atuais fornece dados estatísticos, que ajudam na administração, mas nesse novo modelo, em um salto qualitativo, a ouvidoria ficará mais dinâmica, em vez de tratar do passado, tratará do presente e ajudará a construir o futuro. Ajudará a gestão de forma *on-line*, poderá “através das pernas da ouvidoria”²² captar o sentimento da sociedade em relação as metas e estratégias que estão sendo traçadas pelo Governo e assim monitorar o planejamento, fazer verificação das ações e da qualidade das metas alcançadas, pois algumas vezes as metas são alcançadas, mas não atendem a expectativa social em sua qualidade.

Nessa mesma linha, o Secretário Executivo de Articulação e Desenvolvimento de Negócios, Sr. Alberto Galvão, percebe nesse modelo exequibilidade para a gestão, no sentido de fortalecer a atuação da SDEC e corrigir ações na articulação com os vários atores sociais como associações, unidades representativas no que tange o desenvolvimento econômico, e principalmente na orientação e captação de investidores para Pernambuco.

Sr Jenner Rêgo, Presidente da AD/DIPER, além do benefício da tecnologia, pois relata que o Estado possui poucos softwares de apoio a gestão, vê a contribuição da ouvidoria para o planejamento no redirecionamento dos esforços. Como é um software específico poderá identificar, dar informações que contribuirá para a decisão. Deu exemplo a FENNEARTE, Feira Nacional de Negócios e Arte, podendo contribuir para o atendimento das necessidades dos artesãos e seu negócio, como também, para uma melhor qualidade da feira ao público que a visita. As informações podem ajudar a despertar para novos negócios.

²¹ Ibid.

²² Entrevista realizada em 14 abr. 2009 – 10:00h – SDEC - Recife/PE. Entrevistado: Fernando Bezerra Coelho (Secretário de Desenvolvimento Econômico do Estado de Pernambuco)

O desafio, para ele, está em como o gestor percebe a ouvidoria. Se ela for vista apenas como um canal de comunicação pelo gestor, como muitos outros, não apresentará vantagem, mas

[...] na ora que a ouvidoria se prepara para um passo mais importante, que é esse na análise qualitativa da informação desses dados, a oferecer fontes de encaminhamentos para o gestor, principalmente o público, ela sai de ser uma obrigação de decisão superior para ser uma ferramenta que todos precisam ter para um gerenciamento adequado, e mais que isso, um planejamento adequado²³

O Secretário de Planejamento e Gestão da SDEC, Sr. Iran Padilha, também percebe a contribuição da ouvidoria nos moldes de UIC-Unidade de Inteligência Competitiva para o planejamento quando afirma que “[...]seria de grande valia que tivesse dados e que viessem a fundamentar a questão do planejamento no governo do Estado”²⁴.

Na JUCEPE, o Sr. Carlos Miranda, acha a ouvidoria como UIC perfeitamente factível, não vê desvantagens, mas percebe um grande desafio “quanto ao servidor capacitado para trabalhar nesse setor”²⁵. A JUCEPE enfrenta uma carência muito grande de servidores. Hoje conta com 54 funcionários para atender todo o Estado. Desses poucos funcionários, a maioria já possui tempo para aposentadoria, então uma grande preocupação, logo após o concurso, será preservar a memória da JUCEPE, com essa possibilidade de aposentadoria o servidor irá embora sem passar a memória do negócio para os novos servidores o que poderá dificultar a análise e geração da inteligência.

O Sr Aldo Guedes, Presidente da COPERGÁS, também é do ponto de vista de ser uma ferramenta que só irá agregar qualidade a gestão, mas “[...]também só acho que isso aí, só vai funcionar se for com todos Órgãos ao mesmo tempo, ou com 100% dos Órgão, ou 50%,30%,40% ,não vai funcionar”²⁶, quando se trata da sociabilização do banco de dados da Ouvidoria. No modelo atual cada Ouvidoria possui e acessa seu banco de dados. Só a ouvidoria Geral do Estado tem acesso e pesquisa todas ouvidorias da rede. A ouvidoria Central da SDEC, em menor proporção, acessa ao bando de dados do seu sistema, ou seja, o dela e das ouvidorias setoriais de suas entidades vinculadas.

23 Entrevista concedida em 14 abr. 2009 – 11:00h – ADDIPER - Recife/PE. Jenner Guimaraes do Rêgo (Presidente da Agencia de Desenvolvimento Econômico de Pernambuco)

24 Entrevista concedida em 14 abr. 2009 – 15:00h – SDEC - Recife/PE.Iran Padilha Modesto. (Secretário Executivo de Planejamento e Gestão da SDEC)

25 Entrevista concedida em 15 abr. 2009 – 09:00h – JUCEPE - Recife/PE.Carlos Alberto Silva Miranda (Presidente da Junta Comercial do Estado de Pernambuco.)

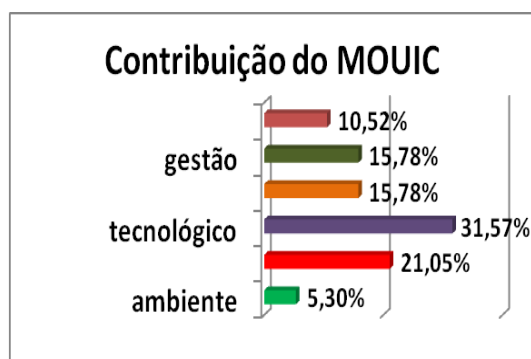
26 Entrevista concedida em 15 abr. 2009 – 16:00h – COPERGÁS - Recife/PE.Aldo Guedes Álvaro (Presidente da Companhia Pernambucana de Gás – Copergás)

O Sr Alexandre Catão, Presidente da Porto do Recife, colabora com a opinião do Sr. Aldo Guedes em relação ao banco de dados da ouvidoria, para uso desse modelo, quando afirma que

[...] por ser uma implementação nova, ela carece, que a ouvidoria tenha é..., um banco de dados maior, que hoje praticamente não temos nenhum ainda, mas na hora que nós tivermos um banco de dados suficiente, e que nós começarmos a implementar a inteligência competitiva, ela poderá ser melhor avaliada, mas eu vejo que, em princípio, de uma forma muito positiva, eu vejo que ela pode dá instrumentos positivos para o gestor fazer, tomar decisões em função dessa implementação.²⁷

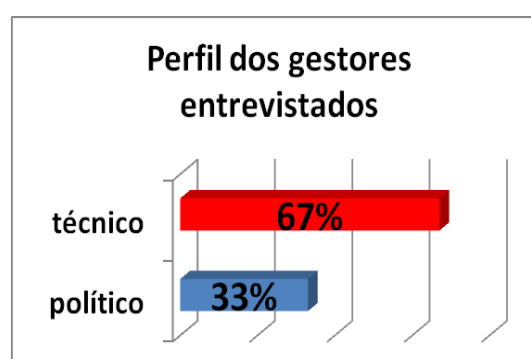
Na visão dos gestores públicos entrevistados, fica transparente ser factível e exequível a ouvidoria como Unidade de Inteligência Competitiva, pois cem por cento dos gestores concordaram com o benefício qualitativo que o modelo poderá trazer ao apoio decisório em relatórios e elaboração de cenarização. Os gestores percebem uma maior contribuição no campo tecnológico seguido do social, e planejamento e gestão (Gráfico 01.)

Gráfico 01



Fonte: Autoria própria

Gráfico 02



Fonte: Autoria própria

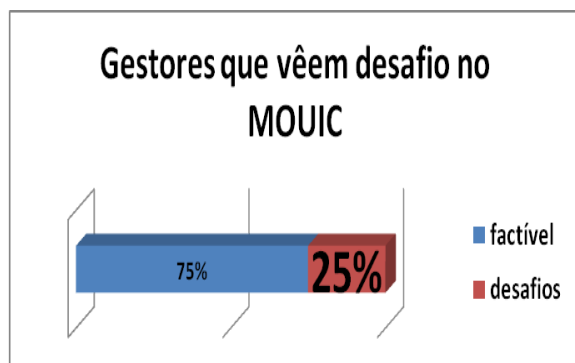
É necessário, aqui destacar, que sessenta e sete por cento dos entrevistados têm uma perfil técnico, ou seja, especialistas nas áreas que atuam como gestor, o que pode ter contribuído para a visão tecnológica ter sido evidenciada.(Gráfico 02)

Vinte e cinco por cento dos entrevistados vêm como desafio a enfrentar na adoção do modelo, a carência de pessoal capacitado para atuar no setor com essa nova formatação e o banco de dados insuficiente para atuação da ouvidoria como UIC, pois as ouvidorias do

27 Entrevista concedida em 17 abr. 2009 – 09:00h – PORTO DO RECIFE - Recife/PE. Alexandre de Oliveira Catão (Presidente da do Porto do Recife S.A.)

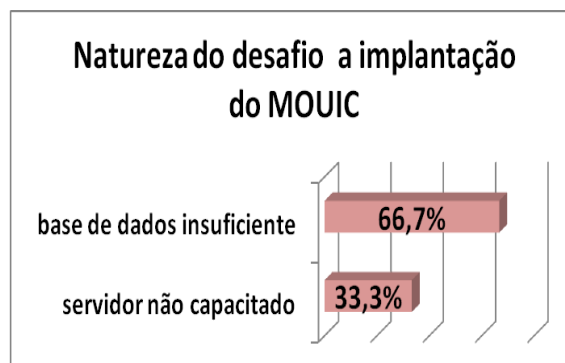
sistema SDEC iniciaram suas atividades em 10 de março de 2009, possuindo poucos dados armazenados.(Gráficos 03 e 04)

Gráfico 03



Fonte: Autoria própria

Gráfico 04



Fonte: Autoria própria

Pode-se dizer que o Sr Ricardo Dantas, Secretário da Controladoria Geral do Estado, um gestor público que usa *BI* em seu processo decisório e que também foi indagado sobre o MOUIC sintetiza em uma visão geral e consolidada dos gestores sobre a viabilidade do modelo quando afirma que

Não só viável como fundamental para se dar um salto de qualidade na análise daquilo que extrapolaria a análise feita normalmente pelas ouvidorias hoje que é o tratamento individualizado de cada uma das manifestações.

Com uma ferramenta de BI, por exemplo, se identificaria que área da gestão está sendo mais demandada pela ouvidoria dentro daquela área, que tipo de ação é mais requerida pelas pessoas que se manifestam ali, o que permitiria uma análise mais macro, olhar o todo da instituição a partir daquelas manifestações que são feitas via a ouvidoria e que hoje não se tem isso porque se olha individualmente cada manifestação. Então acho que o grande benefício de uma ferramenta de BI é não só para uma ouvidoria, mas para a gestão é esse poder de análise que ela agrega e esse feedback que ela vai poder dar olhando o todo do ponto de vista qualitativo e não só mais aquela análise de cumprimento de prazos de quem atendeu a demanda, quem não atendeu, respondeu, respondeu parcial, está atrasado, não está atrasado, a gente agregaria uma questão mais qualitativa do ponto de vista da gestão que esta sendo requerida pela ouvidoria, através da ouvidoria.²⁸

7. Considerações Finais

Com o modelo democrático esgotado e o surgimento do gerencial, a mudança de uma lógica de planejamento para a lógica da estratégia, os gestores públicos verificaram a importância de perceber as mudanças que estavam acontecendo no meio sócio-político-ambiental, a ouvir o cidadão, seu principal cliente, e a partir daí, traçar uma gestão pública

²⁸ Entrevista concedida em 17 abr. 2009 – 16:00h – Recife/PE .José Ricardo Wanderley Dantas (Secretário Especial da Controladoria Geral do Estado de Pernambuco-SECGE)

com resultados para a sociedade. Para isso, assim como todas as empresas, a administração pública utilizou-se de inovações tecnológicas e ferramentas para melhoria de seu relacionamento e atendimento a sociedade. É o caso da rede de ouvidorias em Pernambuco com sistemas específicos para atendimento ao cidadão

Seu papel na gestão pública vem se ampliando, utilizar a ouvidoria, não só como canal para uma melhor relação com a sociedade, mas como um instrumento de gestão, ainda é um desafio. Não basta estar legítima e instituída, há necessidade que a administração promova mudanças na cultura gerencial e interligá-la aos processos internos do órgão.

Para se ter um retorno positivo da ouvidoria como instrumento de gestão, torna-se necessário o gestor acreditar nesse modelo de gestão, que é um processo lento de introspecção; ter ouvidores gestores entendedores do negócio público onde a ouvidoria está inserida; além de domínio e uso das ferramentas tecnológicas. Uma relação de interdependência de tecnologia, conhecimento do negócio e competência profissional da área ouvidoria, abastecidas de reuniões periódicas com os dirigentes para discutir, avaliar os pedidos emanados e dessas análises, a um efetivo suporte ao processo decisório, planejamento e avaliação da organização.

A ouvidoria pública pode estar ligada a gestão, mas não deve confundir-se a ela quando servir de apoio a gestão, é preciso manter uma certa distância para representar cumprir também seu papel de defender os interesses dos cidadãos e servidores. Essa atuação não impede que faça parte de um processo de modernização da gestão pública. No contexto de um movimento de democratização e participação popular, a ouvidoria pode introduzir uma transformação cultural na administração e serviços públicos, através de seus dados como suporte a geração de informações estratégicas para a gestão. Pode contribuir para a organização, modificando seus processos de trabalho, qualificando seu quadro funcional, mudando sua cultura gerencial através das análises estatística de seus dados em informações gerenciais analisadas aos seus gestores públicos.

Um modelo de ouvidoria integrada e em rede, com um banco de dados único, gerenciado por gestores públicos, conhecedores do negócio onde estão inseridos pode trazer um diferencial competitivo ao órgão, ao governo, e benefício social. Principalmente se nesse banco de dados estiver o capital social, a opinião do principal interessado, o cidadão. É preciso interpretá-lo. Se o gestor possui uma ferramenta analítica de grande abrangência de dados que ajuda na produção de relatórios qualitativos com esse capital disponível na ouvidoria diminuirá o percentual de erro na gestão das ações públicas.

Está no ponto de interseção entre o controle interno e controle social, a ouvidoria como mecanismo para uma gestão preventiva a riscos e possibilitando a alta administração, no seu gerenciamento, conduzir a resultados efetivos, dentro do mercado e da sociedade que são dinâmicos. Um meio de aumentar o valor de confiabilidade da organização pública perante a sociedade pela participação direta da sociedade na gestão, com o uso desse capital social. O *feedback* informacional da sociedade é uma importante peça estratégica para a ação gerencial. Com sua análise, a ouvidoria como unidade de inteligência competitiva, nessa bifunção, pode proporcionar uma vantagem competitiva a gestão pública. Mesmo com o formato político-estrutural das ouvidorias analisadas, ela faz parte de um processo novo, a gestão pública gerencial. Será cada vez mais utilizada e valorizada, mesmo que num processo lento. Com a incorporação da IC no sentido de propiciar insumos sociais, analisados e com qualidade, aos gestores, poderá ser uma ferramenta de efetivação da gestão com a participação cidadã, em um papel estratégico nas decisões públicas.

Entende que a gestão tem a função de proteger os ativos da empresa e que a obtenção de informações adequadas, e se possível antecipada, tanto interna como externa a organização, podem ser utilizadas para esse fim. O desafio estava em como consegui-las. Através das entrevistas com os gestores públicos verificou-se que ouvidoria como unidade de inteligência competitiva pode ajudar nesse sentido. Ela pode fornecer informações, que permitam a mensuração e monitoração das atividades para embasamento das medidas a serem tomadas. Nos conceitos abordados, relativo a controle social e controle interno, e da opinião dos gestores, chega-se ao entendimento que as ouvidorias como UIC, nesse caso, é uma identificadora de oportunidades de melhoria à gestão, prospectará cenários. O modelo proposto poderá atuar como uma ferramenta de apoio gerencial, ou seja, como mecanismo de apoio gerencial, ao tempo que instrumentaliza o controle social. Potencializando o capital social, direcionando-o como suporte a uma unidade de inteligência competitiva.

A essência do planejamento estratégico está na avaliação precisa do que está acontecendo em seu ambiente, tanto interno, como externo, ou seja, atentar para as tendências importantes que podem afetar suas operações. Com os produtos gerados pela ouvidoria o planejamento estratégico poderá ajustar a organização ao seu ambiente, tentando resolver os seus problemas, contornando as suas limitações, capitalizando as vantagens herdadas aproveitando as principais oportunidades cenarizadas.

A ouvidoria como UIC na rede de ouvidores pode permitir a efetividade da gestão, isto por que considera a formulação de cenários prospectivos, com ferramentas de análise de

grande volume de dados e sistemas, apropriados para definição de estratégias nesse ambiente dinâmico. Pode analisar informações, gerenciar sua transformação em cenários prospectivos, subsidiando o processo decisório em longo prazo.

O desafio está na constituição e uso do sistema, dos elementos, que combinados, podem gerar resultados. O Estado, assim como qualquer instituição, sente dificuldades em processos de mudanças, sejam tecnológicas, culturais ou estruturais. Esse modelo meche nessas três faces. Não basta ter a tecnologia se não há pessoal capacidade para o uso dela. O Estado passa por uma grande necessidade: pessoal qualificado. Há necessidade de gestores, mas gestores públicos, que entendam a dinamicidade e particularidade da gestão pública.

Percebe-se que quando encontra-se profissional com essa habilidade, ou seja, um gestor entendedor da coisa pública, da relação social, e do lado político, esse não se relaciona bem com a tecnologia e vice-versa. O gestor que não tem resistência a tecnologia não possui maturidade suficiente para as particularidades da gestão pública. Nesse impasse, e mesmo com os grandes esforços de programas de capacitação aos funcionários públicos, não se forma rápido um gestor, é necessário tempo. No caso de concursos para aquisição de profissional capacitado, também há necessidade de tempo, pois a formação externa não é direcionada a natureza pública. É um gestor para o mercado, e não para a sociedade.

É preciso ter em vista, que não basta a empresa possuir tecnologia; É necessário ter a frente do processo pessoas que compreendam as tendências do negócio para a extração das informações certas e interpretá-las, e assim, atender às expectativas esperadas de uma UIC, levando a informação para o momento da decisão de estratégias ou das ações a serem tomadas.

Responder a pergunta inicial parece fácil diante da opinião dos gestores entrevistados. A resposta não está na dimensão de como pode ser modelada a ouvidoria como unidade de inteligência competitiva, mas na inter relação – bi função, onde está inserida. Acredita-se que é possível falar de inteligência competitiva, com uso do capital social, do *feedback* social na rede de ouvidores, mas para isso as informações deverão ser tratadas, valoradas e geridas por gestores públicos capacitados para esse fim.

Espera-se que esta pesquisa enriqueça a literatura sobre o tema, principalmente por estruturar um modelo de ouvidoria com inteligência competitiva, e venha a servir como referencial teórico na elaboração e implementação de ouvidorias para organizações pública de natureza meio.

Aos que se interessaram pelo tema, acredita-se ser possível desenvolver a partir dessa pesquisa, estudos para a formação necessária ao ouvidor a partir dessa realidade - apoio a gestão.

8. Referências

ANTUNES, C. K. S.; FREITAS, N. M. B. “Ouvidoria: interrelação entre o controle social e controle interno”. In: SEMINÁRIO UFPE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS, 1, 2007, Recife. **Anais...** Recife: UFPE, 2007.

AXON TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E GESTÃO. **Produto nº 01 – Modelo Conceitual de Ouvidoria**. Referente aos Serviços de Consultoria para conceber um Plano de Organização e Funcionamento da Ouvidoria do Poder Público. Pernambuco, set. 2006.

BATISTA, Emerson de O. **Sistemas de Informação: o uso consciente da tecnologia para o Gerenciamento**. São Paulo: Saraiva, 2006

BERGAMINI, Sebastião (Junior). Controles Internos como um Instrumento de Governança Corporativa. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, V. 12, N. 24, pp. 149-188, dez. 2005.

BOURDIEU, P. The Forms of Capital. In: HANDBOOK OF THEORY and Research for the Sociology of Education. New York: J. Richardson, 1985.

COLEMAN, J.S. Social Capital in the Creation of Human Capital. **American Journal of Sociology**, v. 94, pp. 95-120, 1988.

CUNHA, Sheila Santos. O controle social e seus instrumentos.(relatório de pesquisa). Salvador- fevereiro de 2003. In MILANI, Carlos. **Capital Social, Participação Política e Desenvolvimento Local na Bahia: atores da sociedade civil e políticas de desenvolvimento local na Bahia**. Universidade Federal da Bahia - Escola de Administração. NEPOL – Núcleo de Estudos sobre Poder e Organização Locais PDGS – Programa de Desenvolvimento e Gestão Social. 2003. Disponível em: <<http://www.adm.ufba.br/capitalsocial/>>. Acesso em 11 ago. 2007.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DURSTON ,John. ¿Qué es el capital social comunitario? **Revista de la CEPAL**. Serie Políticas Sociales, División de Desarrollo Social, Santiago, n. 38, jul. de 2000.

FUKUYAMA, F. **Trust: The Social Virtues and Creation of Prosperity**. New York: The Free Press, 1995.

GRUMBACH, Raul J. **Prospectiva a chave para o planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Catau, 1997.

JACOBI, Pedro R. et al **Capital social e desempenho institucional** – reflexões teórico-metodológicas sobre estudos no comitê de bacia hidrográfica do Alto Tietê, SP.. 2007. Disponível em <http://www.baciasirmas.org.br/doc/gestao_r-hidricos.pdf>, Acesso em: 13 abr. 2007.

LIMA, Chussely Souza. **Ouvidoria pública no Estado de Pernambuco** :passos na perspectiva da cidadania – Recife. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA. Recife, 2008.

MARCIAL, Elaine C, COSTA, Alfredo José L. O uso de cenários prospectivos na estratégia empresarial:vidência especulativa ou Inteligência Competitiva? In: ENCONTRO DA ANPAD, 25, 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001. Disponível em <<http://docentes.puc-campinas.edu.br/ceatec/davidb/abertura/SISCOM/uso%20de%20cenarios%20prospectivos%20na%20estratg%20emprl.pdf>>, Acesso em: 13 abr. 2007.

MILANI, Carlos. **Teorias do capital social e desenvolvimento local**: lições a partir da experiência de Pintadas (Bahia, Brasil). Salvador, BA: UFBA 2002. Disponível em <<http://www.adm.ufba.br/capitalsocial>>, Acesso em; 13 abr. 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico**: Conceito, Metodologia, Práticas. 20.ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2004.

PASSIANI, Enio. Imposturas intelectuais: a sociologia (auto)crítica de Pierre Bourdieu. **Novos estud. - CEBRAP.**, São Paulo, n. 74, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-33002006000100014&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 08 abr. 2007.

PEREIRA, Antonio Nunes A Importância do Controle Interno para a Gestão das Empresas. In: CONGRESSO USP INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE, 1, 2004. São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2004. Disponível em: <http://www.congressoeac.locaweb.com.br/artigos12004/an_resumo.asp?pagina=2> Acesso em 30 ago. 2007.

PORTER, Alejandro. Capital social: Origens e Aplicações na Sociologia Contemporânea. [Tradução de Frederico Ágoas. Revisão técnica por Rui Santos e Maria Margarida Marques]. **Sociologia, Problemas e Práticas**, Lisboa, n. 33, pp 133-158, 2000.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 7.ed. Rio de Janeiro : Campus, 1992.

PRIMAK, Fábio Vinícius. Uma introdução simplista aos conceitos de business intelligence. 2007. Disponível em: <<http://www.weblivre.net/artigo/business-intelligence/uma-introducao-simplista-aos-conceitos-de-business-intelligence--bi-2-parte>>. Acesso em: 29 dez. 2008.

PUTNAM, R., *et. al.* **Making Democracy Work**: Civic Traditions in Modern Italy. Princeton, New Jersey: Princeton University Press, 1993.

ROBBINS, S. P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

TAVARES, Gisele Machado. A Importância do Capital Social. **Atlas Social**, Juiz de Fora, 2006. Disponível em <http://www.atlassocialjf.pjf.mg.gov.br/doc/capitulo_3/3.1_a_importancia_do_capital_social.doc>, Acesso em 02 abr. 2007.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto Pierre Bourdieu: a teoria na prática. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, vol.40, n. 1, pp 27-55, Jan./Fev. 2006.

VAITSMAN, H. **Inteligência Empresarial**. Rio de Janeiro: Interciência, 2000.

WOOLCOCK, M. Social Capital and Economic Development: Toward a Theoretical Synthesis and Policy Framework. *In: Theory and Society*, vol. 27, n. 2, 1998.

* Submissão: 09/11/2009

Aceite: 22/01/2010