

JANISSEK-MUNIZ, R., FREITAS, H., LESCA, H.; CARON-FASAN, M.L. Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva (IEAc): transferência e adaptação de conhecimentos metodológicos visando propor soluções e promover a IEAc no Brasil. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, XXVIX, 2005, Brasília - DF. **Anais...** Brasília: ENANPAD, 2005, 15p. (Anais em CD-ROM).

Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva (IEAc): transferência e adaptação de conhecimentos metodológicos visando propor soluções e promover a IEAc no Brasil

Resumo

Este artigo apresenta temática voltada para a exploração de um certo tipo de dados para produção de informações úteis ao tomador de decisão. Trata-se da Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva (IEAc), um sistema de monitoramento do ambiente organizacional que privilegia o uso de método específico para coleta, seleção e análise de informações antecipativas relativas ao estado e à evolução do ambiente. De posse dessas informações e através de método próprio, a IEAc busca prover representações pertinentes do ambiente da empresa, e elementos que permitam inferir mudanças deste, visando apoiar o processo decisório organizacional (identificar oportunidades de negócios, inovar, adaptar-se...) e agir de forma rápida, no momento certo. Pela proposição aqui apresentada, objetiva-se auxiliar organizações brasileiras na implantação de um processo de escuta do seu ambiente, produzindo paralelamente conhecimentos adaptados ao cenário nacional, bem como prover um conjunto de soluções (método, aplicações, cases, site Web) para capacitação de gestores e pesquisadores para a realização de atividades de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva.

Palavras-chave: Inteligência Estratégica Antecipativa (IEA) - Informação informal - Sistemas de informação - Metodologia

Área temática: ADI

1. Introdução

Este artigo apresenta em detalhe e mesmo em profundidade uma temática que vem chamando a atenção do mundo executivo-gerencial, mesmo se com designações diferentes, todas centradas na melhor coleta e exploração/uso de um certo tipo de dados para produção de informações úteis ao tomador de decisão. Esta abordagem é feita na forma de projeto, de forma a se poder propor nos anos seguintes os resultados de nosso esforço em adotar e difundir no Brasil tais conceitos e modelos. A julgar pela procura de gestores brasileiros por nossa equipe parceira na França (a qual integramos desde 1989, com ênfase maior a partir de 2000), tende a ser bem sucedida tal iniciativa.

Este projeto encontra-se no centro de certas problemáticas identificadas como particularmente importantes no cenário empresarial atual: a gestão e a condução de processos de obtenção de informação estratégica; a identificação do impacto de novas tecnologias de informação e de comunicação sobre a dinâmica de processos organizacionais complexos; o uso intensivo de tecnologias Internet visando redução de custos e melhoria de processos; a implantação e a animação de ferramentas metodológicas destinadas a auxiliar na aprendizagem individual e coletiva em equipes transversais; e a autoformação e o

acompanhamento de profissionais para realização de atividades de obtenção e de análise de informações estratégicas.

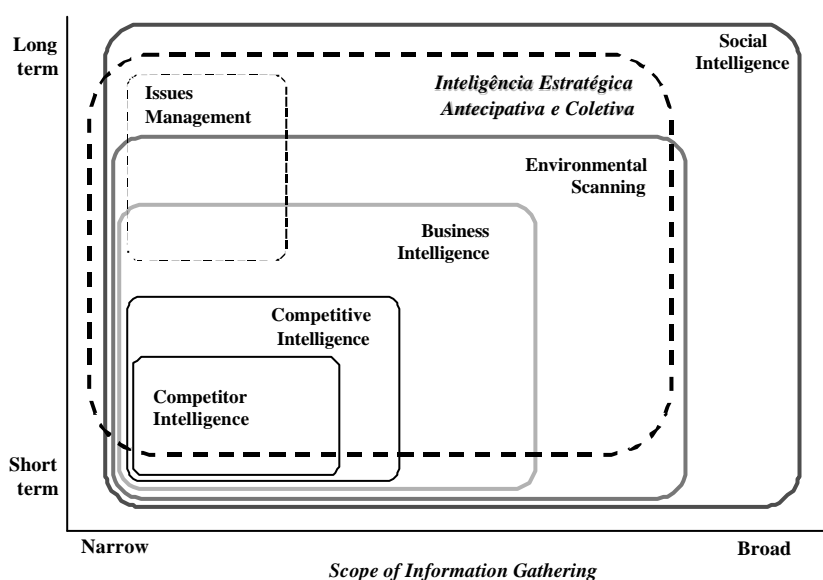
Pela realização do projeto proposto, busca-se aportar certas soluções que permitam contribuir em parte para o encaminhamento de tais problemáticas, propondo ferramental adequado para a capacitação de recursos humanos na realização de processos de obtenção de informação estratégica e antecipativa em organizações, utilizando recursos Internet.

Tal proposta tem como base os esforços de pesquisa realizados nos últimos 20 anos por equipe francesa de pesquisa (<http://www.veille-strategique.org>), com a qual nossa equipe brasileira tem cooperado sobremaneira, e que envolve ainda Canadá e Tunísia.

O tema que norteia nossas pesquisas é a Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva, originalmente intitulada *Veille Anticipative Stratégique - Intelligence Collective [VAS-IC]*, também conhecida como "Environmental Scanning" (em inglês) ou suas variantes "Business Intelligence" e "Competitive Intelligence". No Brasil, conceitos vizinhos são atualmente praticados, como por exemplo "Inteligência Competitiva" ou ainda "Monitoramento de Ambiente".

Trata-se de uma prática voltada a auxiliar organizações na sua capacidade em antecipar alterações de seu ambiente sócio-econômico, e a considerá-las na definição dos eixos estratégicos que ela deseja implantar (Choo, 1998). Para tal, as organizações devem ser capazes de coletar, selecionar e analisar informações relativas ao estado e à evolução do ambiente onde elas se encontram. A implantação de um sistema de monitoramento do ambiente, que é uma resposta a esta exigência, é o que chamamos de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva (IEAc), um processo coletivo, pró-ativo e contínuo, pelo qual os membros da empresa coletam (de forma voluntária) e utilizam informações pertinentes relativas ao seu ambiente e às mudanças que podem nele ocorrer, visando criar oportunidades de negócios, inovar, adaptar-se (e mesmo antecipar-se) à evolução do ambiente, evitar surpresas estratégicas desagradáveis, e reduzir riscos e incerteza em geral (Lesca, 2003). A Figura 1 ilustra um posicionamento de nossa temática.

Figura 1 - As formas de inteligência estratégica (adaptado de Choo, 1998, p.76)



O método *L.E.SCA*ning (Learning Environmental Scanning) é uma metodologia original, composta por 9 etapas: domínio de aplicação, especificação de alvo, coleta, seleção e repasse de informações, memória, criação coletiva de sentido, difusão e animação (Lesca, 2003). A IEAc busca, através de métodos próprios (*L.E.SCA*ning), fornecer uma representação do ambiente pertinente e elementos que permitam inferir mudanças deste, visando apoiar o processo decisório organizacional e agir de forma rápida, no momento certo. A utilidade da IEAc tendo sido verificada através da aplicação do método *L.E.SCA*ning em mais de uma centena de empresas francesas (Lesca e Chokron, 2000), busca-se, de forma contínua, ampliar sua aplicação e aportar melhorias à sua praticabilidade, o que pode ser alcançado através de novos experimentos, de novos projetos, de sua replicação em novos ambientes e novas culturas. Isto permitiria, entre outros, ilustrar novos usos e considerar aspectos contingentes diversos que viriam enriquecer e somar ao caráter cumulativo das pesquisas em IEAc.

É dentro desta perspectiva, e visando especialmente auxiliar organizações brasileiras na implantação de um processo de escuta do seu ambiente, que se insere este projeto. Seu objetivo principal é, além da geração de novos pesquisadores, a transferência de conhecimentos conceituais, aplicativos e metodológicos relativos à IEAc, adaptando-os ao cenário brasileiro através de aplicações e *cases* a serem desenvolvidos. Serão propostas ferramentas adequadas à implementação e ao uso de IEAc, buscando sua divulgação tanto em meio empresarial como também acadêmico, em âmbito nacional. Trata-se de propor um conjunto de soluções metodológicas para formação e acompanhamento local ou à distância via Internet, através do qual gestores possam melhor aprender, compreender, realizar e participar da atividade de IEAc de sua organização.

Assim, o objetivo geral do projeto é transferir e produzir conhecimentos conceituais, aplicativos e metodológicos relativos à IEAc, adaptando-os ao cenário brasileiro através de um conjunto de soluções (método, aplicações, *cases*, site Web) para formação e acompanhamento local ou à distância via Internet, visando capacitar gestores e pesquisadores para a realização de atividades de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva. Diversos objetivos específicos serão buscados nesse intuito: identificar, via estudo de casos, o estado das atuais práticas semelhantes à IEAc (IC, BI...) no Brasil, identificando estrutura e funcionamento, além das metodologias utilizadas; compreender as implicações organizacionais e tecnológicas que facilitam ou inibem a realização de atividades inerentes à IEAc; propor conhecimentos conceituais, aplicativos e metodológicos de IEAc através de adaptação e evolução de soluções originalmente propostas pela equipe francesa; instrumentalizar metodologias de IEAc através da criação de uma Base de Conhecimentos acessível via Web; e propor ferramentas Web adequadas à formação e ao acompanhamento de implantação de processos de IEAc em organizações.

Na seqüência, destaca-se a cooperação internacional no qual se abriga este projeto (seção 2), bem como a revisão teórica sobre o tema (seção 3) e o método para realização do estudo (seção 4), finalizando-se com um modelo mais global (seção 5), no qual aparece enquadrada a metodologia a ser aplicada, em termos de um sistema de informação organizacional, e ainda as potenciais contribuições de tal realização.

2. Um projeto pioneiro baseado em cooperação bilateral

É aqui abordado o interesse, a originalidade e a justificativa do projeto proposto. Diferentes pesquisas na área da Administração Estratégica e de Sistemas de Informação acentuam a necessidade de um processo de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva (IEAc) nas organizações. Paradoxalmente, são poucos os pesquisadores que questionam a respeito das condições de implantação deste processo e raros são aqueles que propõem

conhecimentos procedurais diretamente ativáveis (Argyris, 1996) para a análise de informações estratégicas.

Assim, a originalidade deste projeto está no fato de que as pesquisas e principalmente as práticas na área de IEAc são muito recentes. É um tema que pode dar retorno, tanto em termos práticos a nível organizacional, como acadêmicos (consolidação das linhas de pesquisa, produção intelectual, definição de equipe capacitada, etc.). Pela sua própria natureza, o projeto também permitiria fomentar a interação universidade/empresa, contribuindo para o desenvolvimento regional e nacional.

Aspecto importante reside na intenção bilateral para a realização do projeto. Trata-se de um projeto com interesse de equipes francesa e brasileira na realização dos esforços propostos: o aval da equipe francesa para a transferência de conhecimentos originados de diversas pesquisas realizadas nas duas últimas décadas (diversos livros, artigos, e mais de 20 teses realizadas) evidenciam os conhecimentos acumulados; e o aval da equipe brasileira, com mais de 10 anos de atuação na área. Apoiando a iniciativa está o programa Capes-Cofecub.

Os avanços científicos que poderão ser alcançados pela realização desta proposta permitirão aportar, ao final, um conjunto de soluções para ensino, capacitação, aplicação e acompanhamento de IEAc em organizações. O referencial e o conjunto de ferramentas proporcionados pelo projeto permitirão alavancar o desenvolvimento tecnológico e econômico de nosso País. Justifica-se assim a relevância científica deste projeto, com estudos de ponta a nível mundial, em temática de interesse latente que poderá contribuir fortemente para o mundo gerencial e acadêmico brasileiro.

3. Revisão teórica: a organização necessita atitude antecipativa

A capacidade de sobrevivência de uma empresa depende em parte de sua atitude em antecipar mudanças exteriores e adaptar-se, sobretudo no cenário mundial atual que favorece a globalização de mercados e intensifica sua competição e cooperação (Janissek-Muniz e Lesca, 2003). Para ser capaz de antecipar, a empresa deve ser capaz de identificar e analisar informações pertinentes de seu ambiente (Freitas e Lesca, 1992; Elenkov, 1997; Marmuse, 1992), representado pelo conjunto de atores (fornecedores, concorrentes, clientes, etc.) de importância prioritária para a empresa, em função das decisões que tomarão (Lesca e Castagnos, 2000). A implantação de um sistema de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva é uma resposta à esta exigência (Lesca, Janissek-Muniz e Freitas, 2003; Baumard, 1991; Gilad e Gilad, 1988). Ela pressupõe por parte da empresa uma atitude voluntária, criativa e pró-ativa, com engajamento coletivo para as tarefas relativas ao processo.

A Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva (IEAc) é uma excelente ferramenta de apoio à tomada de decisões estratégicas de dirigentes em empresas. Muito mais do que uma simples ferramenta, a IEAc é o processo coletivo (Lesca, 2003) através do qual é possível construir uma representação do ambiente pertinente presente assim como elementos que permitam antecipar mudanças deste, visando agir rápido e no momento certo e apoiar a tomada de decisões através de um esforço coletivo (Weick, 1995).

A IEAc parte da premissa que, ao conhecer antecipadamente o ambiente no qual a empresa está inserida, tem-se um incremento importante em relação à estratégia da organização, pois propicia uma adequação e preparação, a tempo, para enfrentar o ambiente turbulento e incerto a que estão submetidas (Emery e Trist, 1965; Joffre e Koenig, 1985). Quando uma empresa implanta um processo de IEAc, ela deseja estar apta a identificar e selecionar informações relativas às mudanças atuais e sobretudo futuras de seu ambiente de negócios (Kefalas, 1980), buscando identificar oportunidades e ameaças, de forma a inovar em valor e adaptar-se ao seu ambiente. O desafio principal reside justamente em identificar o tipo de informação pertinente para a empresa, a forma adequada de selecioná-las (Lesca e Blanco, 2002) e interpretá-las (Koenig, 1996; Freitas e Janissek, 2000).

As informações que interessam à IEAc são aparentemente sem significado, ambíguas, incertas, quando vistas ou analisadas isoladamente (Lesca, 2001; Caron-Fasan 2001; Lesca e Leszczynska, 2004). São os sinais fracos no sentido de Ansoff (1975). Entretanto, a visão que se pode ter em relação a uma situação, ou a um conjunto de informações inicialmente sem sentido, muda completamente se adotarmos uma sistemática pró-ativa e coletiva de identificação e de interpretação de informações. A questão de coletividade em IEAc representa um esforço fundamental, pois a análise de informações exige intervenção de diversos membros da empresa, em função de suas atividades, experiências e competências (Lesca e Blanco, 1998; Lesca e Caron, 1996). Trata-se de um processo de aprendizagem organizacional coletivo e de gestão de conhecimentos organizacionais (Caron-Fasan e Farastier, 2003). A Figura 2 ilustra as diferenças entre tipos de informação.

Figura 2 – As diferenças entre a informação operacional e os sinais de alerta precoce

<i>Informação Operacional</i>	<i>Sinal de alerta precoce</i>
Completa	Fragmentado, Incompleto
Precisa	Impreciso
Certa	Incerto
Clara	Ambíguo
Necessidade repetitiva confirmada	Utilidade não evidente
Retrospectiva	Antecipativo
Habitual	Não familiar
Quantitativa	Quantitativo
Introvertida (relacionada ao funcionamento da empresa)	Extravertido (relacionado ao exterior da empresa)
Fornecida a fluxo regular	Aleatório
Arquivos estruturados	Disseminado
Objetiva	Subjetivo

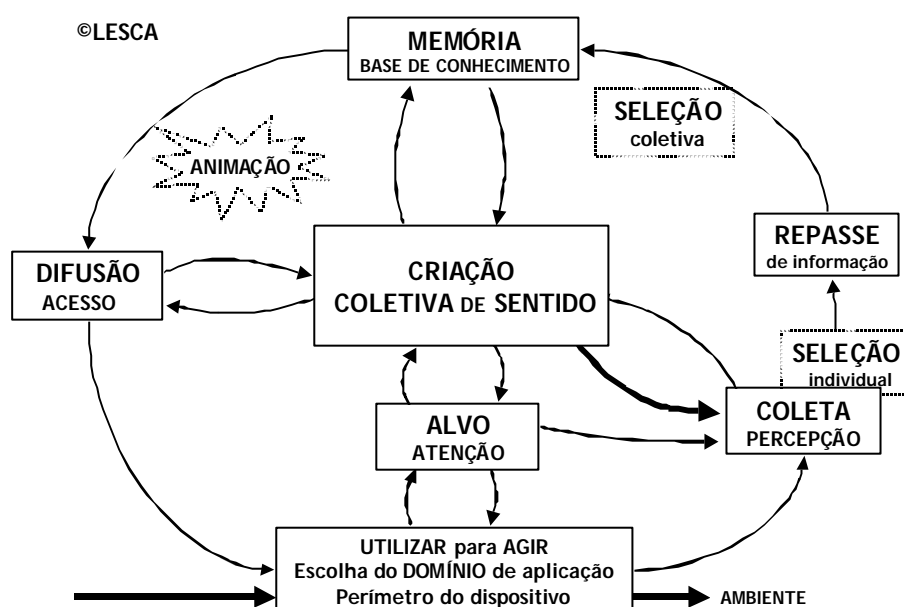
Chanal e Farastier (1997) baseou-se nas representações da aprendizagem organizacional enquanto processo de interpretação, para mostrar que as novas tecnologias de informação e de comunicação (NTIC) são susceptíveis de alterar as condições de aprendizagem das organizações, na medida que elas aumentam as capacidades de obtenção, de transmissão e de memorização de conhecimentos. Citamos em especial a Internet, uma tecnologia que torna possível o acesso rápido a um grande número de informações, e que apresenta novos desafios no contexto da IEA (Janissek-Muniz e Lesca, 2004; Freitas e Janissek-Muniz, 2003; Lesca e Janissek, 2001; Teo e Choo, 2001; Choo et al 1998). De fato, pelo uso da Internet, ao mesmo tempo que o acesso às informações é facilitado (Culnan, 1984; Swanson, 1992; Pawar e Sharda, 1997), requer-se atenção especial para a identificação e mesmo provocação (Janissek-Muniz, 2004) daquelas mais pertinentes. Para operar eficientemente neste ambiente é necessário dispor de método, de recursos humanos capacitados e de tecnologia adequada.

3.1 O método L.E.SCanning para realização de um processo de IEAc

A IEAc é um conceito instrumentalizado pelo método L.E.SCanning (*Learning Environmental Scanning*), implicando uma seqüência de etapas (Lesca, 2003). O método L.E.SCanning é composto por diversas etapas (Figura 3) que se iniciam na escolha de um domínio de aplicação, chamado perímetro do dispositivo. Uma vez que este for definido, parte-se à especificação de alvo (Lesca et Schuler, 1998), uma etapa na qual a empresa deve delimitar os aspectos sobre os quais ela quer agir em prioridade, identificar os atores importantes para a empresa e os assuntos que lhe interessam monitorar, além de especificar as diferentes fontes de informação susceptíveis de fornecer acesso a algum conhecimento sobre atores ou temas.

A fase seguinte, chamada de coleta de informações, consiste em buscar informações relativas aos atores e aos temas identificados na fase precedente ou a partir de alvos identificados *a posteriori* (Janissek-Muniz, 2004). Para a realização desta etapa recursiva são designados os *captadores*, colaboradores da empresa que terão por missão selecionar (individualmente) informações (Blanco, 1998). A coleta somente poderá ser eficaz se o procedimento de repasso de informações estiver organizado. Esta fase possui o objetivo de organizar a circulação de fluxos internos à empresa como também os provenientes do exterior. A fase de repasse de informações estaria incompleta sem a implantação de um procedimento de armazenamento de informações, que permite divulgar ao coletivo as informações coletadas, de forma que este possa selecioná-las (coletivamente) de acordo com sua pertinência à empresa.

Figura 3 - O processo de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva (Lesca, 2003)



Na fase de criação coletiva de sentido (Caron-Fasan, 1997; Lesca, 2002b; Blanco, Caron-Fasan e Lesca, 2003) as diferentes informações coletadas e selecionadas são analisadas coletivamente, com o objetivo de lhes atribuir sentido e gerar valor agregado. Esta etapa conduz a uma alternativa. Se as informações analisadas são suficientemente explícitas, esta fase permite então à empresa tomar decisões, e de agir sobre seu ambiente. Mas se as análises não permitem compreender o futuro ambiente da empresa, esta deve prosseguir a coleta de informações, e - se necessário - mudar de alvo.

Por ser um processo complexo implicando diversos atores, a IEAc exige a intervenção de competências diversas e complementares, cujos interesses e motivações podem mesmo ser contraditórios (Caron-Fasan e Janissek-Muniz, 2004). A atividade de IEAc inscreve-se assim num processo contínuo, dinâmico e evolutivo que exige uma formação e um acompanhamento particulares, em função da diversidade e especificidade de cada uma de suas atividades.

3.2 A problemática da formação e do acompanhamento de um processo IEAc

A IEAc é um processo complexo e requer tempo para a realização das suas diferentes fases. De fato, a implantação de um tal dispositivo e suas fases supõe uma abordagem

modular, que inicia pela sensibilização e definição da equipe projeto, seguidos de uma formação geral dos membros da empresa disposta a praticar a IEAc (Lesca, 2003; Caron-Fasan e Lesca, 2004). Em seguida, deve-se realizar capacitação específica a cada uma das etapas do método L.E.SCAⁿning, o que deve ser feito de forma seqüencial e evolutiva à medida que os profissionais envolvidos no processo compreendam e avancem na realização das tarefas solicitadas. Além da formação dos membros da equipe projeto envolvidos e do monitoramento durante a implantação do processo, é também fundamental o acompanhamento posterior, de forma a tirar dúvidas específicas e avaliar a evolução da implantação do projeto, retomando e revendo alguns pontos críticos, se necessário.

Pelo seu caráter modular e evolutivo no tempo, parte da formação e sobretudo do acompanhamento podem ser realizados à distância, de forma complementar e mesmo substitutiva em determinadas situações (Lesca, 2002a). De fato, pela multiplicidade dos atores podendo se ver implicados num tal processo, alguns deles vindos de áreas funcionais e perfis diversos, certos deles podem se encontrar distantes geograficamente. Além disso, certos atores podem se encontrar em situação de evolução profissional, o que pode eventualmente conduzi-los a sair ou a integrar um processo de IEAc já em andamento. Segundo Caron-Fasan e Lesca (2004), o problema existe sobretudo para os novos integrantes, que não acompanharam as formações iniciais e que mesmo assim devem se implicar nas etapas do processo. A empresa deve aí buscar meios para sua integração e para sua formação a um processo complexo ao qual os profissionais são naturalmente pouco habituados. Assim, a questão ligada à formação em IEAc existe em termos de continuidade da equipe-projeção devido a *turnover*.

3.3 O e-learning: solução para a formação e acompanhamento de um processo IEAc

Acredita-se que uma **ferramenta de e-learning** poderia servir como recurso adicional à formação em IEAc (Caron-Fasan, Janissek-Muniz, Lesca, 2002; Caron-Fasan e Lesca, 2004) e auxiliar na continuidade do dispositivo de IEAc (Caron-Fasan e Janissek-Muniz, 2002). De fato, o uso de uma ferramenta e-learning poderia aportar importantes benefícios para a IEAc, em conformidade com aqueles propostos por Rosemberg (2001): melhorias na reatividade da empresa graças a um dispositivo que permite atingir simultaneamente um número ilimitado de pessoas; um conteúdo de formação coerente e adaptado às necessidades pontuais dos alunos e adaptável às diferentes etapas de aprendizagem; uma formação sempre disponível e um conteúdo atualizado permanentemente; adaptabilidade para formar 10 ou 100 (ou mais) alunos sem esforços ou custos suplementares (uma vez que a estrutura estiver implantada); e a formação de comunidades duráveis, baseadas em práticas e retornos de experiências.

Segundo Kalika (2001), através de uma ferramenta de e-learning existe a possibilidade de formação de um conjunto de atores implicados num processo transversal à empresa, permitindo uma complementaridade entre formação à distância e sessões presenciais, e o acesso a uma formação específica e personalizada à empresa.

Evidentemente, as características próprias a um processo de IEAc somadas ao uso de uma ferramenta de formação à distância, geram uma certa quantidade de questões complexas que buscamos verificar através da realização deste projeto: as ferramentas de formação à distância dinamizam o processo de aprendizagem dos atores implicados numa atividade de IEAc e permitem uma melhor apropriação do processo de IEAc pelos membros do projeto assim formados? Seria possível tornar perene a formação de IEAc através do uso de uma solução e-learning? Qual a influência das NTIC sobre os processos organizacionais complexos assim como o processo de aprendizagem no quadro de uma atividade de IEAc?

Por serem áreas de conhecimento emergente, tanto a IEAc como o E-learning encontram barreiras ligadas à assimilação e à disseminação de seus potenciais. Quanto ao E-

learning, as capacidades geradas através de seu uso podem ser definidas a partir do uso intensivo de tecnologias que permitem, entre outros, acesso imediato a conteúdos diversos, entrega on-line de informação e eliminação de barreiras diversas. Quanto à IEAc, as capacidades geradas pelo uso de seu método, técnicas e rotinas, agregariam valor à organização que a pratica, e permitiriam que a IEAc deixe de ser apenas um ideal e passe a ser reconhecida pelos benefícios aportados.

No entanto, ainda é grande a distância que separa as organizações em termos de sua prática, tendo em vista que a exploração deste recurso pressupõe plena compreensão do fenômeno e investimento em recursos humanos capacitados, o que nos conduz novamente a evocar o e-learning como solução potencial. De fato, tanto para IEAc como para o E-learning, o principal obstáculo a ser vencido é ligado ao paradoxo existente entre teoria e prática, visando sensibilizar gestores de empresas sobre sua utilidade, praticidade e avaliação dos benefícios resultantes. Pois justamente com a realização deste projeto, buscamos responder à algumas das lacunas aqui evocadas, e propor soluções práticas, de forma a compor uma massa crítica, acadêmica e profissional.

4. Método de pesquisa para realização do projeto proposto

O método de pesquisa que será utilizado dentro do quadro deste projeto é de natureza particular em função do objeto tratado (o processo de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva) e do objetivo buscado (a construção de um conjunto de soluções metodológicas para formação e ação em IEAc). Pretende-se dar uma conotação qualitativa a esse estudo (Miles et Huberman, 1984; Mason, 1997; Burns et Bush, 1998), visto que os fenômenos em observação não podem ser descritos, compreendidos ou explicados direta ou unicamente por estudos quantitativos (Freitas e Becker, 1999). Uma posição epistemológica construtivista (Von Glasersfeld, 1988; Baumard, 1997; Thietart, 1999) e exploratória (Charreire et Durieux, 1999; Baumard et Ibert, 1999) nos orienta a optar pela Pesquisa Ação (Avenier e Nourry, 1997; Liu, 1992) e Pesquisa Intervenção (David, 2000), utilizando-as conjuntamente à Pesquisa Projeto (Chanal, Lesca e Martinet, 1997; Giordano, 2003; Janissek-Muniz, 2004) para a definição de aplicações servindo de meio para realização de nossas pesquisas. Serão também utilizados, quando necessário, *surveys* e estudos de casos múltiplos (Yin, 1994).

A opção pelo **método múltiplo de pesquisa** é justificada pela diversidade de etapas a serem realizadas dentro da proposta, cada uma delas ensejando diferentes técnicas de intervenção, de observação, de coleta de dados e de realização de atividades. Para atender à esta diversidade metodológica, considerar-se-ão vários aspectos, condições, recomendações, componentes e requisitos definidos por diferentes autores.

A **Pesquisa Ação** é um método de pesquisa cujo objetivo é tornar inteligíveis fenômenos para e pela ação (Avenier e Nourry, 1997). O que constitui sua originalidade é o encontro de uma intenção de pesquisa (aplicada) manifestada pelo pesquisador, e um desejo de mudança atestado pela empresa (Liu, 1992); o pesquisador tendo necessariamente um papel ativo no processo e, ao mesmo tempo, o dever de recuo para refletir e analisar o que está ocorrendo.

Já a **Pesquisa Intervenção** é uma variante da Pesquisa Ação. A peculiaridade reside no fato que na Pesquisa Ação o ponto de partida é a observação do existente (observação de fatos ou trabalhos de um grupo sobre seu próprio comportamento) para a proposição de alterações, na busca de uma melhor realidade organizacional; enquanto que na Pesquisa Intervenção o ponto de partida é uma situação idealizada, e não uma realidade existente. De toda forma, ambas pressupõem uma intervenção. David (2000) define a Pesquisa Intervenção como uma abordagem cujo objetivo é gerar conhecimentos práticos, úteis e acionáveis.

Quanto à **Pesquisa Projeto**, ela se assemelha à Pesquisa Ação na medida que o pesquisador realiza uma análise empírica de uma situação de gestão. Contudo, ela se distingue

da Pesquisa Ação clássica na medida que o pesquisador é também um “engenheiro” que durante o processo de pesquisa constrói uma solução, experimenta e avalia afim de criar representações úteis à ação, e conhecimentos teóricos generalizáveis à outras situações (Chanal, Lesca e Martinet, 1997).

Quanto ao **estudo de caso**, ele é adequado quando se busca analisar um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente evidentes (Yin, 1994).

Pela realização deste projeto utilizando os diversos métodos acima evocados, pretende-se verificar o quê está sendo feito nas organizações acerca das atuais práticas semelhantes à IEAc (IC, BI, etc.) no Brasil, identificando estrutura, funcionamento e metodologias utilizadas. Em seguida, serão propostas soluções metodológicas e à distância para a implantação de IEAc. As obras de Lesca (2003), Caron-Fasan (1997), Chanal (1995), Yin (1994), Freitas e Janissek (2000), Freitas, Janissek-Muniz e Moscarola (2004), Freitas, Janissek-Muniz e Moscarola (2005), Pozzebon e Freitas (1997), Benbasat et al. (1987), entre outros, estarão na base de preparação dessas etapas, através do uso de diretrizes para a realização de estudos buscando rigor científico.

Buscar-se-á compreender as implicações organizacionais e tecnológicas que facilitam ou inibem a realização de atividades inerentes a IEAc. Para tal, serão definidas, adaptadas e propostas soluções metodológicas para a realização de IEAc em organizações. Através de intervenções organizacionais e aplicação das soluções propostas, será então possível validar nossos trabalhos e promover a IEAc no Brasil.

Este uso conjunto de diferentes métodos tem como duplo objetivo

- (1) favorecer a realização de atividade de obtenção e análise de informações estratégicas em organizações
- (2) e fazer avançar conhecimentos fundamentais das pesquisas em IEAc.

Os recursos humanos envolvidos neste projeto, direta ou indiretamente, são compostos pelos membros das duas equipes parceiras de pesquisa: professores, pesquisadores, assistentes, bolsistas, mestrandos e doutorandos. Apresentamos a seguir (Figura 4) um programa de execução inicial para a realização desta pesquisa.

Figura 4 – As etapas do estudo planejado

Etapas / Atividades	2005		2006	
	1º sem	2º sem	1º sem	2º sem
Etapa 1 - 2005 : Preparação				
1a. Consolidação de Plano de Trabalho	◆			
1b. Definição de Equipe de Trabalho e organização de equipes -projeto	◆			
1c. Implementação do projeto em Website	◆			
1d. Planificação e realização de sessões de trabalho em grupo	◆	◆		
1e. Adaptação/ Implementação de aplicativo Web para diagnóstico IEAc	◆	◆		
1f. Tradução de conceitos/métodos IEAc p/ consolidação de mat. didático	◆	◆		
1g. Tradução de instrumento para survey Web* e sua validação	◆	◆		
1h. Seleção de empresas para aplicação de survey Web		◆		
Etapa 2 - 2006 : Experimentação				
2a. Realização de sessões de trabalho em grupo p/ formação de equipe			◆	◆
2b. Confeção de Casos/Exemplos IEAc brasileiros			◆	◆
2c. Criação de disciplina IEAc e proposta ao programa de pós-graduação			◆	
2d. Criação de Base E-learning contendo conceitos e métodos IEAc			◆	◆
2e. Aplicação da Survey e Análise de Resultados Obtidos			◆	
2f. Seleção de empresas para realização de estudos de casos			◆	
2g. Realização de estudos de caso			◆	◆
2h. Análise de resultados obtidos com os estudos de caso				◆
2i. Produção de artigos p/ divulgar resultados				◆

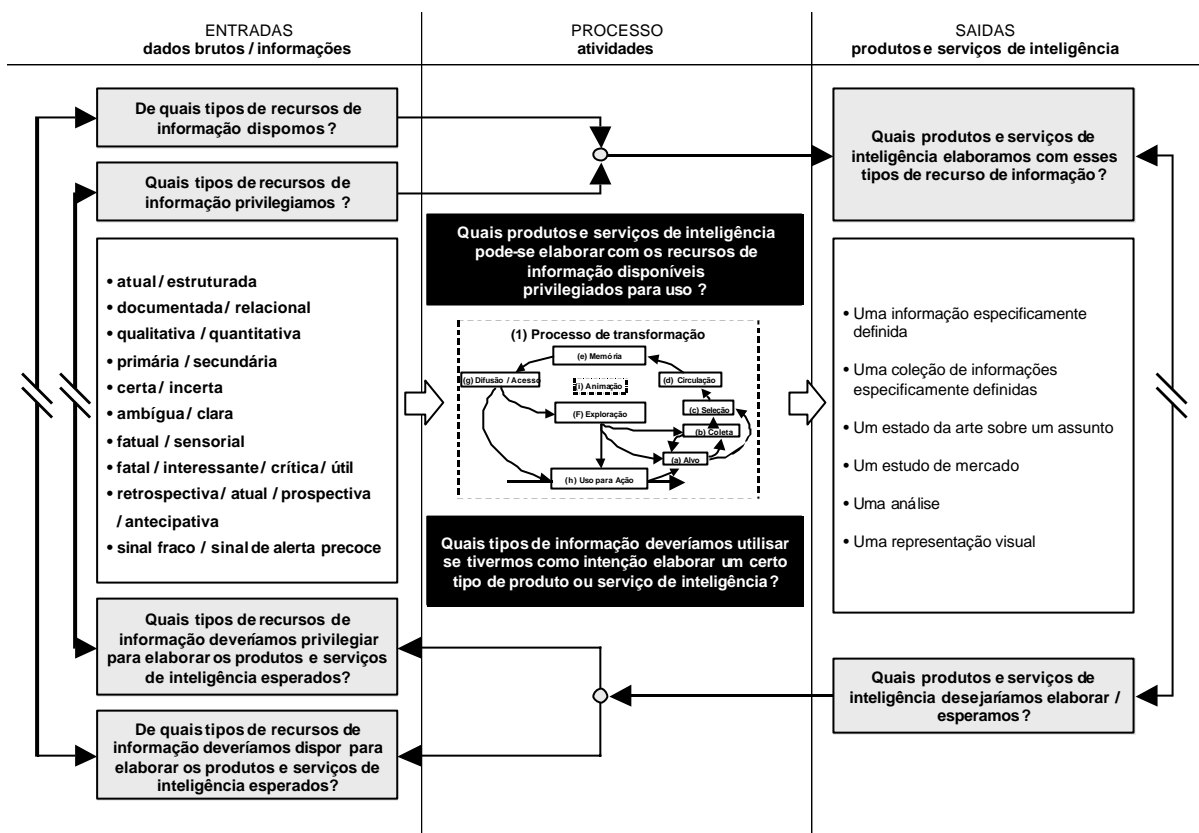
* Instrumento concebido na França em 2003, com participação da equipe brasileira.

5. Reflexão final: resultados esperados e contribuições potenciais

Este é um projeto pleno de desafios. É instigante, pois em nossa própria equipe a Figura 5 permite identificar questões sobre as quais nós mesmos nos debatemos fortemente à busca de enquadramentos, de visões, de senso comum. Nada fácil chegar ao acordo em cada discussão, dada a complexidade da temática, dada a visão de mundo e mesmo à compreensão do referencial teórico e da prática gerencial de cada membro.

No momento em que colegas franceses de nossa equipe propõem esse esquema (Figura 5), nossa equipe brasileira discutia a visão que se poderia ter dessa temática inserida na visão mais global de sistemas de informação organizacional, assim como no papel de um executivo, o qual deseja aplicar certas das etapas ou das técnicas em dados ou bases de dados já disponíveis mas que não atendem às características evocadas como as úteis potencialmente à IEAc.

Figura 5 – Representação morfológica da IEAc (Lesca e Caron-Fasan, 2005)



Trata-se de um tema que pode proporcionar um retorno prático e científico. Prático, em termos de formação/implantação de processos IEAc e acúmulo de experiências obtidas pelas intervenções organizacionais. Científico, em termos de definição/adaptação de conceitos, de implementação de soluções teóricas/metodológicas, de sua validação através de experimentações em empresas, e de comparação de resultados. Assim, avanços consideráveis podem ser alcançados, fomentando adicionalmente a interação universidade/empresa e contribuindo para o desenvolvimento tecnológico, econômico e social da região, do Estado e do nosso País.

A importância deste projeto é reforçada pela diversidade de atividades propostas, pela experiência e excelência dos grupos de pesquisa envolvidos, pela intenção de uso de diversos métodos e fontes de dados, e pelos resultados buscados. Sobretudo, pela ainda inovação que pode aportar ao processo decisório de nossos gestores e executivos.

As contribuições potenciais esperadas através da realização das atividades previstas no programa proposto são: criação de uma base de conhecimentos em IEAc adaptada ao contexto brasileiro; formação em IEAc de alunos em graduação, especialização, mestrado e doutorado, com realização de trabalhos na área; criação de uma equipe capacitada nas atividades do processo de IEAc; promoção da IEAc no Brasil através de divulgação em meio empresarial e acadêmico; valorização e enriquecimento do conceito de IEAc, pela adaptação de conhecimentos e pelos retornos das intervenções em organizações; realização de eventos para divulgação da IEAc; consolidação da linha de pesquisa de IEAc dentro da área de Sistemas de Informação; produção intelectual resultante, compatível aos objetivos do projeto; manutenção e alavancagem da cooperação com a equipe francesa.

Os principais resultados obtidos a partir de cada etapa da pesquisa serão disponibilizados via Web de forma a contribuir, juntamente com outras pesquisas já realizadas na comunidade acadêmica internacional, para avanços futuros e contribuições na área.

Referências

- ANSOFF, H. I. Managing strategic surprise by response to weak signals. **California Management Review**. Vol 18, n° 2, p. 21-33, 1975.
- ARGYRIS, C. Actionable knowledge: Design causality in the service of consequential theory. **The Journal of Applied Behavioural Science**. Vol 32, Iss.4, p. 390-406, Dec 1996.
- AVENIER, M-J. e NOURRY, L. Connaissances engendrées dans une Recherche Intervention: modalités de production et conditions de légitimation. **Colloque de l'IAE de Lille, Constructivisme(s) et sciences de gestion**. Tome 2. Université des Sciences et Technologies de Lille. pp. 307-318, 1997.
- BAUMARD, PH. **Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels**. Paris: Ed. Masson, 1991. 192 p.
- BAUMARD, PH. Constructivisme et processus de la recherche : l'émergence d'une posture épistémologique chez le chercheur. **Cahiers de recherche LAREGO**. Université de Versailles St Quentin, Septembre 1997.
- BAUMARD, PH. e IBERT, J. Quelles approches avec quelles données?. In: THIETART, R-A. **Méthodes de recherche en Management**. Paris: Dunod, 1999, p.81-103.
- BENBASAT, I. et al. The case research strategy in studies of information systems. **MIS Quartely**. Vol 10, n° 3, p. 369-386, 1987.
- BLANCO, S. **Gestion de l'information et Intelligence stratégique : cas de la sélection des signes d'alerte précoce de Veille Stratégique**. 307 p., Thèse en Doctorat Sciences de Gestion. UPMF ESA CERAG,1998.
- BLANCO, S., CARON-FASAN, M-L. e LESCA H. Developing capabilities to Create Collective Intelligence Within Organizations. **The Journal of Competitive Intelligence and Management**, JCIM, vol.1, n°2, pp.5-18, 2003.
- BURNS, A. C. e BUSH, R. F. **Marketing research**. 2. ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1998.
- CARON-FASAN, ML. **Veille Stratégique**: création de sens à partir de signaux faibles. Thèse en Doctorat Sciences de Gestion. Grenoble 2 UPMF ESA CERAG. 425 p, 1997.
- CARON-FASAN, M-L. Une méthode de gestion de l'attention aux signaux faibles. **Revue Systèmes d'Information et Management**. Vol 6. n° 4. pp. 73-89, 2001.
- CARON-FASAN, M-L. e FARASTIER, A. Veille stratégique et gestion des connaissances.. In **Présent et Futurs des systèmes d'Information**. Coordonnée par CARON-FASAN, M-L. et LESCA, N. Presses Universitaires de Grenoble. 2003. p. 237-266.
- CARON-FASAN, M-L. e JANISSEK-MUNIZ, R. Pérennisation de l'intelligence collective anticipative: le e-learning comme solution? **Actes du 7^e Colloque AIM 2002**. Hammamet, Tunisie, 30 mai-1^o juin 2002.
- CARON-FASAN, M-L. e JANISSEK-MUNIZ, R. Análise de informações de Inteligência Estratégica Antecipativa: proposição de um método, caso aplicado e experiências., **RAUSP: Revista de Administração da USP**. São Paulo/SP, vol.39, n° 3. Julho/Setembro 2004.
- CARON-FASAN, M-L. e LESCA, H. E-learning pour la formation et l'accompagnement des chefs de projet de mise en place d'un système d'information de veille stratégique: concepts et mises en pratique d'un site Internet. **Actes du Colloque AIM MILAN**, 2004.
- CARON-FASAN, M-L., JANISSEK-MUNIZ, R., LESCA, H. Comment pérenniser le processus de Veille Stratégique: le e-learning comme solution. In: **JOURNEES PEDAGOGIQUE DE L'AIM**, 2002, Paris: AIM, 2002.
- CHANAL, V. **Le management de l'innovation de produit industriel : mise en oeuvre d'une démarche de diagnostic pour améliorer notre compréhension du processus**. Thèse en Doctorat Sciences de Gestion. Grenoble 2 UPMF ESA CERAG, 1995.

- CHANAL, V. e FARASTIER, A. Apprentissage organisationnel et nouvelles technologies de l'information. **Actes du 3^{ème} Colloque de l'AIM**. Strasbourg France, mai 1997.
- CHANAL, V., LESCA, H. e MARTINET, A-C. Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion. **Revue Française de Gestion**. n° 116, p. 41-51, nov-déc 1997.
- CHARREIRE, S. et DURIEUX, F. Explorer et Tester. In THIETART, R-A. **Méthodes de recherche en Management**. Paris: Dunod., p. 57-80, 1999
- CHOO, C. W. **Information Management for the Intelligent Organization: The art of scanning the environment**. Edition ASIS. Second Edition. 272 p., 1998.
- CHOO, C. W., DETLOR, B. e TURNBULL, D. A behavioral model of information seeking on the web - Preliminary results of a study of how managers and IT specialists use the web. **ASIS Annual Meeting**. 1998, WWW document: <http://choo.fis.utoronto.ca/fis/respub/asis98>
- CULNAN, M. J. The dimensions of accessibility to online information: implications for implementing office information systems. **ACM Transactions on Office Information Systems**. Vol 2, n° 2, p. 141-150, 1984.
- DAVID, A. La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management? In DAVID, A.; HATCHUEL, A. et LAUFER, R. (eds.). **Les nouvelles fondations des sciences de gestion: éléments d'épistémologie de la recherche en management**. Paris: Vuibert. p. 193-213, 2000.
- ELENKOV, D. S. Strategic uncertainty and environmental scanning: the case for institutional influences on scanning behavior. **Strategic Management Journal**. Vol. 18, n° 4, p. 287-302, 1997.
- EMERY, F. e TRIST, E. L. The causal texture of organisational environments. **Human Relations**. n° 18, p. 21-32, 1965.
- FREITAS, H. e BECKER, J.L. **Projeto de Pesquisa: O executivo Brasileiro e o uso de Tecnologias de Informação**. Porto Alegre: UFRGS-EA-PPGA, 1999.
- FREITAS, H. e JANISSEK, R. **Análise Léxica e Análise de Conteúdo: técnicas complementares, seqüências e recorrentes para análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Sphinx-Sagra (distrib.). 2000, 176p.
- FREITAS, H. e JANISSEK-MUNIZ, R. Systèmes d'Information et Internet: vers des nouvelles applications des technologies d'information In: **Présent et Futur des systèmes d'Information**. Ed.Grenoble: PUG, 2003, v.1, p. 67-85, 2003.
- FREITAS, H. e LESCA, H. Competitividade empresarial na era da informação. São Paulo/SP: **Revista de Administração da USP**. Vol. 27, n° 3, p. 92-102, Julho/Setembro 1992.
- FREITAS, H.; JANISSEK-MUNIZ, R.; MOSCAROLA, J. Análise qualitativa em formulário interativo: rumo a um modelo cibernético conjugando análises léxica e de conteúdo. In: CIBRAPEQ-CONGRESSO INTERNACIONAL DE PESQUISA QUALITATIVA, CIBRAPEQ, Taubaté/SP, 2004.
- FREITAS, H.; JANISSEK-MUNIZ, R.; MOSCAROLA, J. Modelo de formulário interativo para análise de dados qualitativos. **Revista IBMEC**, 2005
- GILAD, T. e GILAD, B. Business Intelligence The Quiet Revolution. **Sloan Management Review**. Gilad Associates. Rutgers University. Newark, Vol 27, n° 4, p. 53-61, 1986.
- GIORDANO, Y. **Conduire un projet de recherche: une perspective qualitative**. Editions Management Socity. 318 p., 2003.
- JANISSEK-MUNIZ, R. **Veille Anticipative Stratégique en PMI: Vers un nouvel usage du site Web pour provoquer des informations «terrain» afin d'amorcer des innovations**: Concept, instrumentation et validation. Thèse en Doctorat Sciences de Gestion. Grenoble 2 UPMF CERAG, 2004.

- JANISSEK-MUNIZ, R. e LESCA, H. Veille Stratégique: Application d'Internet et Sites Web pour 'provoquer' des informations à caractère anticipatif. In: 8EME COLLOQUE AIM, 2003, Grenoble. **Anais...**, 2003.
- JANISSEK-MUNIZ, R. e LESCA, H. Veille Anticipative Stratégique - Intelligence Collective: un usage innovant du site Web pour la provocation d'informations terrain. **Cahier de Recherche, CERAG UMR CNRS 5820 n°2004-08**, 26p, 2004.
- JOFFRE, P. e KOENIG, G. **Stratégie d'entreprise, antimanuel**. Paris: Economica. 247 p., 1985.
- KALIKA, M. Les défis du e-learning dans la formation continue au management: quels changements pour les entreprises et pour les établissements supérieurs de gestion. **CDROM FNEGE 2001**, 2001.
- KEFALAS, A.G. Defining the external business environment. **Human Management**, vol.1, p.253-260, 1980.
- KOENIG, G. **Management stratégique, paradoxes, interactions et apprentissages**. Paris: Nathan, 544 p., 1996.
- LESCA, H. Veille stratégique : passage de la notion de signal faible à la notion de signe d'alerte précoce. **Actes du Colloque VSST 2001**, Barcelone: Tome 1. p. 98-105, 2001.
- LESCA, H. **Veille stratégique: La méthode L.E.SCANning®**. Editions EMS. 180 p., 2003.
- LESCA, H. e BLANCO, S. Théorie et pratique de la Veille stratégique : quelques retours d'expérience. Vers le concept d'Intelligence stratégique collective. **Colloque VSST98 (Veille Stratégique, Scientifique et Technologique)**. Toulouse, 19-23 oct., 1998.
- LESCA, H. e BLANCO, S. Contribution à la capacité d'anticipation des entreprises par la sensibilisation aux signaux faibles. In: CONGRES INTERNATIONAL FRANCOPHONE SUR LA PME, 6eme, 2002, **Actes...**, HEC Montréal (Québec), 30/10-1/11, 2002.
- LESCA, H. e CARON, M-L. Business Intelligence : creating collective intelligence within the company. **Actes du BIT'96, Business Information Systems - Uncertain futures**. Manchester, GB, 12 p., november 7th, 1996
- LESCA, H. e CASTAGNOS, J-C. Signaux faibles et méthode Cible® : quelques retours d'expérience. **Actes du Colloque AIMS Montpellier**, 2000.
- LESCA, H. E CHOKRON, M. Intelligence d'entreprise: retours d'expériences. **Actes du 5eme Colloque de l'AIM**. Montpellier, 8-10 novembre, 2000.
- LESCA, H. e JANISSEK, R. Internet, un gisement d'informations «terrain» pour la Veille Stratégique orientée client? Vers un guide d'utilisation. In: 5ème Colloque International de Management des Réseaux d'Entreprises - **Anais...**, Mahdia Tunisie. 2001.
- LESCA, H. e SCHULER, M. Veille stratégique: comment ne pas être noyé sous les informations. In **Economies et Sociétés**. Sciences de Gestion. Dérie S.G., n°2, p. 159-177, 1998.
- LESCA, H. et LESZCZYNSKA, D. Veille Stratégique: utilité des «informations de terrain» pour la PME-PMI à la recherche de nouveaux débouchés produit/marché. Etude d'un cas. **Papier de Recherche CERAG 2004-30**.(CERAG UMR 5820 CNRS GRENOBLE & IAE NICE), 2004.
- LESCA, H., JANISSEK-MUNIZ, R., FREITAS, H. M. R. Inteligência Estratégica Antecipativa: uma ação empresarial coletiva e pró-ativa. In: Site ABRAIC, 2003, **Anais eletrônicos....** Disponível em: <http://www.abraic.org.br/periodicos/teses/ic_a134.pdf> Acesso em 2005.
- LESCA, N. E CARON-FASAN, M-L. La veille: états des connaissances actionnables produites dans un champ de recherche hétérogène. **Submetido à Revista FCS**, França, 2005.

- LESCA, N. Vers la conception d'un module de e-learning pour la formation des traqueurs à l'amplification des informations de veille stratégique en signes d'alerte précoces. **Actes du VIIème Congrès de l'AIM**. Hammamet, Tunisie, 9 p., 29 mai-2 juin 2002a.
- LESCA, N. **Construction du Sens, Le cas de la veille stratégique et de l'exploitation collective des signes d'alerte précoce**. Thèse pour le doctorat en Sciences de Gestion. Université Pierre Mendès France, Ecole Doctorale de Sciences de Gestion ED 275, 12 décembre 2002b.
- LIU, M. Présentation de la recherche-action: définition, déroulement et résultats. **Revue Internationale de Systémique**. Vol. 6, n° 4, p. 293-311, 1992.
- MARMUSE, C. **Politique Générale: languages, intelligence, modèles et choix stratégiques**. Paris: Economica. 592 p., 1992.
- MASON, J. **Qualitative researching**. Sage, 1997.
- MILES, M. B. et HUBERMAN, A. M. **Qualitative Data Analysis. A Sourcebook of New Methods**. Beverly Hills: Sage, 1984.
- PAWAR, B. S. et SHARDA, R. Obtaining business intelligence on the internet. **Long Range Planning**. Vol 30, n°1, p. 110-121, 1997.
- POZZEBON, M. e FREITAS, H. Pela aplicabilidade - com um maior rigor científico - dos estudos de caso em sistemas de informação. **Anais do 21º ENANPAD**, Angra dos Reis/RJ, 1997.
- ROSEMBERG, M. J. **E-learning: strategies for delivering knowledge in the digital age**. New York: McGraw-Hill, 2001.
- SWANSON, E. B. Information accessibility reconsidered. **Accounting Management & Information Technology**. Vol 2, n°3, p. 183-196, 1992.
- TEO, T. S. H. e CHOO, W. Y. Assessing the impact of using the Internet for competitive intelligence. **Revue Information & Management**. Vol 39, p. 67-83, 2001.
- THIETART, R-A. **Méthodes de recherche en Management**. Paris: Dunod, 535 p.,n 1999.
- VON GLASERSFELD, E. Introduction à un constructivisme radical. In WATZLAWICK, P. (éd.). **L'Invention de la réalité**. Paris: Ed. du Seuil, 1988.
- WEICK, K. E. **Sensemaking in organizations**. Sage Publications, 231 p., 1995.
- YIN, R. K. **Case Study Research: Design and Methods**. (2nd ed.) Thousand Oaks. CA. Sage Publications, 1994.