

**Referência para citação:**

ANDRIOTTI, F. K.; FREITAS, H. Informações Informais: o Caso da Agência Baguete. Revista Organização e Sociedade (Submetido), 2007.

---

**Informações Informais: o Caso da Agência Baguete**

**Fernando Kuhn Andriotti**<sup>\*</sup> – [fernando@kuhn.com.br](mailto:fernando@kuhn.com.br)  
**Henrique Freitas**<sup>\*\*</sup> – [hf@ea.ufrgs.br](mailto:hf@ea.ufrgs.br)

**Escola de Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Sul**  
**Rua Washington Luis, 855 – Sala 307 – Porto Alegre**  
**(51) 3308.3482**

**Resumo:**

Estar informado e saber onde olhar é um virtude desejada por muitos executivos. Dada a dinâmica das informações, onde 95% dos dados disponíveis não estão estruturados, é fundamental ter fontes confiáveis e atualizadas. Neste sentido a monitoração do ambiente, este esforço de manter-se em contato com o mercado, é de suma importância, ou seja, saber onde, quando e como olhar. Graças à TI diversos mecanismos de monitoração estão disponíveis para gestores e executivos, ferramentas que buscam por informações nos mais diferentes lugares. No entanto, um outro tipo de informação de caráter informal, de extremo valor, circula no ambiente, em todos os setores da economia. Este estudo propõe uma reflexão sobre essas informações no setor de TI, através de um estudo de caso realizado na Agência Baguete.

**Abstract:**

To be informed and to know where to look is a wished virtue by many executives. Given the information dynamics, where 95% of the available data aren't structured, it is prime to have recent and truthful resources. In this way the sharp environmental scanning, this effort in keeping contact with the market, it is of primary importance, i.e, to know where, when and how to look. Thanks to TI various mechanisms of sharp looking are available to managers and executives, tools that look for information in different places. However, another kind of informal information, of extreme value is around in the environment, in all of the sectors of the economy. This study provide some insights about this information in the TI sector, through a study done to the Baguete Agency.

*\* Mestrando em Administração, PPGA – Universidade Federal do Rio Grande do Sul*

*\*\* Professor Associado 1 – Universidade Federal do Rio Grande do Sul*



## **1. A importância do setor de TI**

O setor de Tecnologia da Informação (TI) é pungente e aumenta, a cada ano, suas perspectivas de crescimento. Este crescimento nos investimentos acompanha um crescimento na importância que vem sendo dada ao setor. Para ilustrar, de acordo com a empresa de consultoria IDC os gastos com TI em 2007 devem chegar a R\$ 45 bilhões de reais, e sua importância no cenário econômico nacional acompanha esta evolução aumentando sua representatividade no PIB para 2,2% (contra 2% em 2006).

Investimentos em TI refletem uma maior preocupação das organizações em se organizar e de obter vantagens frente aos seus concorrentes. Ou seja, é através da TI que muitas empresas buscam obter um diferencial competitivo. No que tange a TI, esta vem, muitas vezes, como um suporte às atividades dos gestores, seja na busca e disponibilização da informação, seja atuando diretamente nas unidades de negócio. Dada a evolução dessas ferramentas, gestores e executivos trabalham com um volume cada vez maior de informações. Conforme apontam alguns estudos (COMPUTERWORLD) o ritmo de geração de conteúdo crescerá a uma taxa anual de 57%.

Toda esta “inundação” de informação não se dá de forma estruturada, de acordo com o mesmo estudo, de todo o conteúdo produzido, 95% é composto por dados que não são estruturados formalmente. Vale ressaltar que essas informações são o subsídio para decisões e mesmo para a transformação em conhecimento, tácito ou explícito – muita informação não chega a ser considerada pelos sistemas e acaba que muitas oportunidades são desprezadas.

Este estudo tem por objetivo fomentar a reflexão em cima dessas informações informais, não-estruturadas, no setor de TI do Rio Grande do Sul. Para isto utiliza-se a literatura sobre monitoração do ambiente como suporte à criação de um modelo baseado em 5 diferentes dimensões elaboradas pelo autor. O trabalho está assim estruturado: uma rápida contextualização da informação na seção 2 como um recurso importante para as organizações e, na seqüência, a seção 3 apresenta a monitoração do ambiente como uma ferramenta gerencial para obtenção de informações. O método é apresentado na seção 4, seguido pelas análises realizadas na seção 5. Ao final, na seção 6 algumas considerações finais são discutidas.

## **2. A informação como fator-chave de sucesso**

Não é novidade a importância da informação nas organizações e esta realidade tende a se perpetuar graças à TI, a qual vem proporcionando essa universalização e democratização no acesso a dados, isto tudo através de sistemas cada vez mais potentes e também pela socialização da informação através da internet (WEI; LEE, 2004).

As informações passaram a ser um recurso como qualquer outro, indispensável na formulação de estratégias e um poderoso instrumento para obter vantagem competitiva. De acordo com Freitas *et al.* (1997) a informação acompanha a pirâmide hierárquica da organização, quanto mais alto o nível, maior a importância desta.

Apesar de serem utilizadas como sinônimos, é importante fazer uma distinção entre conhecimento e informação. De acordo com Nonaka (1994) a informação é um fluxo de mensagens, enquanto conhecimento é criado e organizado pelo fluxo dessas informações, sendo suportado pelas crenças de quem as recebe. Esta definição ajuda a distanciar os estudos na área de conhecimento, entre outros do próprio Nonaka, e os estudos sobre informação.

Cada organização deve definir os seus requisitos informacionais e então localizar, interna e externamente, fontes informacionais que possam prover a informação correta – o fundamental é manter-se em contato com o ambiente em que operam.

No entanto, não basta monitorar somente as fontes que todas as demais organizações que participam de um mesmo ambiente monitoram, além destas deve-se procurar fontes outras que possam propiciar, de alguma forma, vantagem para a empresa, balanceando o

risco, o custo de coleta e o benefício que esta irá proporcionar. Como salienta Daft *et al.* (1988) os executivos possuem capacidade limitada de monitoração, as organizações possuem limitados recursos que possam ser alocadas a esta tarefa. De acordo com Davenport (2002) as organizações não terão condições de ter acesso a todas as informações que necessitam, ou porque parte está inacessível, ou por ser dispendiosa demais.

Deve-se atentar também para o perfil polivalente do gestor. Antes o ato de coletar informações era dissociado, em certo termo, do ato de gerir uma organização. Nas condições atuais, com o acúmulo de funções, o executivo deve ser capaz não só de tomar as decisões, mas também de buscar as informações que irão suportá-lo e, quando possível, dar sentido a elas (PEMBERTON; MCBETH, 1995).

Essas informações coletadas servem para suportar diferentes processos dentro da organização, dos mais simples aos mais complexos, fornecendo suporte para a tomada de decisão e alimentando os gestores para a formulação de planos e estratégias, nos mais diferentes níveis organizacionais.

## **2.1 O uso estratégico da informação**

De acordo com Simon (1965, p.7) o processo decisório permeia as diferentes atividades da organização e há uma relatividade neste processo, onde “[...] a alternativa escolhida jamais permite a realização completa ou perfeita dos objetivos visados [...]”.

Goodman (1993) ressalta que o processo de tomada de decisão nas organizações é, em muitos casos, um processo que a autora definiu como caótico, isto é, no processo há uma série de caminhos, atrasos, *loops* que podem influenciar, sobretudo novas informações.

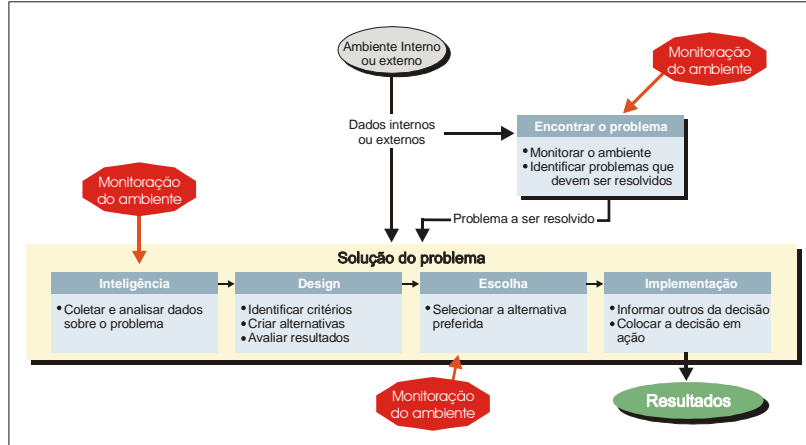
Em seus estudos, Simon (1965) ressalta que a decisão segue o princípio da racionalidade limitada, ou seja, a capacidade do executivo de resolver problemas é inferior à complexidade desses. Por mais que as informações sejam repassadas, e que haja interesse em tomar a melhor decisão, ainda assim o decisor estará sujeito a 3 diferentes fatores que irão influenciar sua decisão: habilidades mentais, hábitos e reflexos; informações e conhecimento; valores pessoais que divergem dos valores organizacionais.

De acordo com Alter (1999) o processo de decisão compreende encontrar o problema e então achar uma solução. Para o autor, saber identificar o problema e ter uma abordagem alinhada com os objetivos da organização é um dos pontos principais da decisão.

Para solucionar o problema, ou seja, para decidir de fato, de acordo com Alter (1999), há uma seqüência, adaptada de Simon, a ser seguida: Inteligência, *Design*, Escolhas e Implementação (figura 1).

A monitoração do ambiente favorece o desenvolvimento do processo apresentado na figura 1 primeiramente identificando perturbações no ambiente, que podem ser os ditos *problemas*; na fase de *inteligência* onde atua diretamente na busca de informações para serem disponibilizadas aos executivos, fornecendo subsídios para a formulação de cenários; na fase de *escolha* onde o executivo ou gestor pode, ele mesmo, coletar novas informações, ou então buscar informações que confirmem ou que dêem suporte à decisão que será tomada.

**Figura 1: Passos na tomada de decisão**



Fonte: adaptado de Alter (1999)

A fase de inteligência busca mais informações sobre o problema já identificado, passando então ao *design*, que busca criar alternativas frente ao que foi apresentado na etapa anterior. A escolha consiste basicamente em optar, dentre as alternativas elaboradas, aquela que mais se encaixa na realidade da organização. Finalmente, conforme Alter (1999), o problema não está definitivamente resolvido até que se ponha em prática aquilo que foi decidido na etapa anterior.

Assim como as fontes de informação não serão exaustivamente exploradas (DAVENPORT, 2002), e a organização terá que se satisfazer com as informações que apresentarem a melhor relação custo-benefício, na decisão igualmente, muitas vezes, por fatores diversos, a decisão não será a ideal e sim aquela que satisfizer, no momento, as necessidades da organização (ALTER, 1999). Goodman (1993) ressalta que este método *good enough* de coleta de informações e de decisão pode ser, muitas vezes, benéfico, mas também pode incorrer em danos à organização.

Goodman (1993) em seu estudo sobre uso de informações no processo de decisão encontrou alguns elementos que são comuns em decisões com desfecho não esperado: (a) a busca de informações é feita a parte do processo decisório; (b) as informações para suportar a decisão são coletadas posteriormente a decisão ter sido tomada; (c) as informações coletadas para uma determinada situação são, normalmente, utilizadas para outros fins que não o propósito original; (d) sempre se busca informação além do necessário; (e) mesmo tendo a informação necessária, gestores reclamam da falta de informação; (f) o excesso de informação, além das capacidades do executivo de ler e interpretar.

No entanto, como salientam Freitas *et al.* (1997) é fundamental que a organização reconheça a decisão como sendo uma das principais atividades exercidas no cotidiano. Os autores ainda ressaltam que essencialmente todas as atividades, nos diversos níveis hierárquicos, são atividades de tomada de decisão e de resolução de problemas.

## 2.2 As diferentes fontes de informação

No que tange os estudos sobre monitoração do ambiente as fontes de informação foram sendo classificadas de diferentes formas através dos anos. No quadro 1 são apresentados alguns dos autores pesquisados e suas respectivas formas de classificação:

**Quadro 1: Classificação da informação segundo alguns autores**

AUTOR(ES)	CLASSIFICAÇÕES	AUTOR(ES)	CLASSIFICAÇÕES
Aguilar (1967)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pessoais e Impessoais</li> <li>• Internas e Externas</li> </ul>	Frishammar (2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pessoais e Impessoais</li> <li>• Internas e Externas</li> </ul>
Keegan (1974)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humanas e documentais</li> <li>• Dentro e fora da organização</li> </ul>	Albright (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internas e Externas</li> </ul>
Ansoff (1980)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendências internas e externas</li> </ul>	Leszczynska e Lesca (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visual, Olfativa, Degustativa, Táctil e Auditiva</li> </ul>
Smeltzer, Fann, Nikolaisen (1988)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formal e Informal</li> <li>• Escritas e Oraís</li> <li>• Pessoal e Impessoal</li> </ul>	Freitas e Janissek-Muniz (2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internas e Externas</li> <li>• Formal e Informal</li> <li>• Verbal e escrita</li> <li>• Visual, Olfativa e Táctil</li> </ul>
Barbosa (2002;2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pessoais e Documentais</li> <li>• Internas e Externas</li> </ul>		

As informações estão disponíveis nas mais diferentes fontes e são coletadas (processadas) para suportar determinadas tarefas. Uma vez que esteja clara qual o tipo de informação necessária, deve-se escolher onde esta será coletada, ou então quais serão as fontes que serão monitoradas, sendo esta etapa fundamental no desenvolvimento de toda a atividade de monitoração (SAPIRO, 1993). De modo simplificado, as informações poderão ser encontradas em apenas duas formas distintas: formais e informais (AGUILAR, 1967; FRISHAMMAR, 2003). De acordo com Freitas e Janissek-Muniz (2006), informações de caráter informal são aquelas que não estão formalizadas em nenhum tipo de documento oficial.

### 2.3 Fontes formais de informação

Estas fontes caracterizam-se, principalmente, pela forma como elas estão disponíveis, ou são transmitidas. De acordo com Freitas *et al.* (1997) este tipo de informação tramita pelos canais convencionais (documentos, e-mails, relatórios, etc). Estas fontes podem ser as mais diferentes possíveis, algumas são apresentadas no quadro 2 e são uma compilação das fontes estudadas/citadas pelos autores apresentados no quadro 1.

**Quadro 2: Fontes formais de informação**

FONTES FORMAIS		
- Artigos	- Conferências	- Exposições
- Associações	- Congressos	- Feiras
- Atas	- Contadores	- Governo
- Bancos de dados externos/internos	- Distribuidores	- Indústria
- Bibliotecas	- EDIs	- Internet (e-mail, websites)
- Cartas	- Jornais e Revistas	- Memorandos
- Catálogos	- Livros e Enciclopédias	- Newsletter
- Circulares	- Periódicos	- Relatórios
- Comitês	- Trabalhos científicos	- Simpósios
- Comunicados	- Estatísticas	- Outras fontes

A principal vantagem deste tipo de informação é a facilidade com que ela pode ser acessada, arquivada e categorizada por sistemas automatizados. Podem ter sua origem tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo.

#### 2.4 Fontes informais de informação

Ao contrário das fontes impessoais, que são de fácil acesso, as fontes pessoais (alguns exemplos são apresentados no quadro 3) requerem mais atenção e investimento por parte das organizações, caracterizam-se por não possuir um caráter oficial (FREITAS *et al.*, 1997). Como não são estruturadas muitas organizações desprezam estas fontes, ou a formalização destas, o que não permite que estas sejam armazenadas e estejam disponíveis a outros interessados, ou mesmo para um uso futuro.

Tomadores de decisão fazem uso de diferentes tipos de informação, contudo, nos níveis mais gerenciais grande parte da informação vem de fontes pessoais, obtidas através da interação com outras pessoas (DAFT *et al.*, 1988), sendo essa a melhor fonte (AGUILAR, 1967; KEEGAN, 1974; BARBOSA, 1997, 2006; CHOO, 1999).

Kaye (1995) ainda ressalta que uma das razões pelas quais há essa preferência por fontes informais está no fato de um amigo ou colega fornecer não somente aquilo que foi solicitado, mas também dar conselhos, encorajar e dar suporte moral.

**Quadro 3: Fontes informais de informação**

FONTES INFORMAIS		
- Amigos	- Consultores	- Percepções sensoriais
- Associações	- Distribuidores	- Simpósios
- Colegas	- Fornecedores	- Subordinados
- Concorrentes	- Família	- Superiores
- Conferências, congressos	- Supervisores	- Outros profissionais
- Conselheiros	- Parceiros e Associados	- Outras

Destacando a importância deste tipo de fonte, Davenport (2002) salienta que as informações mais importantes e valiosas estão na cabeça dos executivos. Goodman (1993) suporta esta premissa apontando que as fontes pessoais são mais ricas que as fontes impessoais por permitir que, na transmissão, sejam captados outros sinais, como expressão facial, tom da mensagem, entonação, entre outras peculiaridades.

De acordo com a classificação de Daft e Lengel (1986), as fontes informais, ou pessoais, são aquelas que podem prover dados com uma maior riqueza: “Mídias ricas são pessoais e envolvem contato face-a-face...”.

É importante destacar que os executivos devem estar preparados para coletar informações de fontes formais ou informais, e procurar por estas dentro e fora da organização, em fontes internas e externas. Também é importante ressaltar que há uma intersecção em algum momento dentre os tipos de fontes (interna ou externa) e as informações (formais ou informais) isto é, através de uma fonte formal receber informações internas ou externas, e o mesmo para as fontes informais.

Cabe ainda chamar a atenção para o fato de que fontes internas podem fornecer informações sobre o ambiente externo e o contrário também é verdade, ou seja, através de fontes externas obter informações sobre o ambiente interno.

Por fim, Sapiro (1993) ressalta que é fundamental saber escolher entre as diversas fontes de dados, assim a empresa poderá focar naquelas que realmente fornecerem os melhores dados, possibilitando também classificar e arquivar as mesmas, o que facilita acessos posteriores.

Definir quais fontes devem ser monitoradas pode levar a uma acomodação por parte de quem coleta dados, de acordo com Degent (1986) isto é um erro pois as fontes devem ser constantemente revisadas, de tal forma que o esforço esteja sempre concentrado naquelas que forem mais relevantes para o sucesso do negócio.

### **3. O conceito de monitoração do ambiente**

#### **3.1 A monitoração do ambiente no contexto organizacional**

A monitoração do ambiente procura suprir o tomador de decisão com informações que sejam relevantes para o processo decisório, apoiando diferentes fases. De acordo com Drucker (2006, p.23) “[...] a monitoração e a transmissão das informações têm de vir embutidas na decisão para facilitar verificações contínuas.”, de acordo com Freitas *et al.* (1997, p.28), a informação é “[...] elemento decisivo que pode determinar o êxito ou fracasso de um empreendimento.”. Conforme Aguilar (1967), mesmo que indiretamente há uma dependência do processo de tomada de decisão da monitoração.

O termo monitoração do ambiente pode ser entendido como o esforço, consciente ou não, que as organizações realizam no sentido de buscar informações no ambiente organizacional as quais permitam a organização planejar e tomar decisões.

O processo em si de monitoração do ambiente tem por objetivo estar atento ao que acontece no ambiente organizacional e a tudo mais que, por ventura, possa afetar a organização, vale ressaltar que o ambiente organizacional é tudo aquilo que pode, de alguma forma, interferir na atividade da organização, ou seja, tanto ambiente externo quanto ambiente interno.

A grande maioria das empresas realiza algum processo de monitoração do ambiente, formal ou informalmente, através de diferentes métodos de análise e compreensão daquilo que é coletado, resultando em ações distintas. No entanto, este processo de monitoração é como um ciclo: coleta, análise, exploração, disseminação e uso das informações coletadas – muitas organizações realizam apenas parte do todo.

Morrison (1992) salienta que neste processo de coleta de dados dar um sentido àquilo que foi coletado é mais importante que o simples fato de coletar, e sugere que o processo de análise seja feito em conjunto para contemplar diferentes pontos de vista. Ao sugerir que fossem feitas reuniões, buscava obter, de uma mesma informação, diferentes interpretações. Por este motivo o autor sugere que a composição seja de pessoas das diferentes áreas da organização, visto que a visão conjunta daquilo que foi coletado permite que uma mesma informação seja analisada sob diferentes pontos de vista, os quais, no conjunto, podem ter um resultado melhor que a soma das partes.

Este sentido de coletivo foi abordado por Lesca (*apud* JANISSEK-MUNIZ; LESCA; FREITAS, 2003) em sua definição de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva como sendo um “processo coletivo, pró-ativo e contínuo, pelo qual os membros da organização coletam e utilizam informação...visando criar oportunidades,...evitar surpresas,...reduzir riscos em geral”.

#### **3.2 A monitoração do ambiente frente as demais técnicas de coleta de dados**

Ao tentar diferenciar monitoração do ambiente e as demais técnicas de coleta de dados para a organização (quadro 4), Choo (1999) definiu este processo como sendo o mais amplo dentre os disponíveis, aquele que procura estar atento ao maior número de estímulos possíveis.



**Quadro 4: Diferencial da monitoração do ambiente**

<b>INTELIGÊNCIA COMPETITIVA</b>	<b>INTELIGÊNCIA DE NEGÓCIOS</b>	<b>MONITORAÇÃO DO AMBIENTE</b>
Foco na análise das empresas rivais e das potenciais rivais e das condições que permitem uma empresa ser competitiva.	Monitoração do ambiente externo à firma e que possa ser útil ao gestor. Além de monitorar outras empresas, monitora outras áreas e mercados: como futuras fusões, análise de riscos, etc.	Mais amplo, analisa toda e qualquer informações, interna ou externa, que possa ajudar no planejamento da empresa, não apenas empresas, mas também tecnologia disponível, condições econômicas e políticas, etc.

Fonte: Choo (1999)

Frishammar (2002) salienta que todos os processos de busca de informações são orientados ao futuro, isto é, buscam sinais que possam, de alguma forma, auxiliar o gestor a antever eventos. De acordo com o mesmo autor, o BI (*Business Intelligence*) é parte da monitoração do ambiente, sendo este o mais amplo conceito, quando da busca de informações, visão não compartilhada por Pawar e Sharda (1997) que considera a monitoração do ambiente como sendo apenas uma parte do sistema de BI.

Neste artigo será utilizada a abordagem de Frishammar (2002) em função do amplo sentido que é dado à monitoração, a qual não está restrita a um ambiente específico ou então a um certo tipo de informação, ou seja, é todo e qualquer esforço de manter-se em contato com o mercado, com o ambiente, e procurar sinais/informações, que possam ser úteis no contexto da organização.

Choo (1999) ainda ressalta que a monitoração do ambiente é mais ampla por compreender a análise de outros setores do ambiente externo que possam, de alguma forma, ajudar gestores a planejar o futuro da organização. Estão incluídos neste escopo: concorrentes, fornecedores, clientes, tecnologia, condições econômicas, políticas, agências reguladoras, tendências sociais e demográficas.

### **3.3 A importância de monitorar o ambiente**

Uma das principais razões para que se desenvolva a atividade de monitoração do ambiente, de acordo com Albright (2004), é a natureza do ambiente de negócios atual, o qual está constantemente mudando e que, com facilidade, deixa para trás as empresas que não se adaptarem a ele. Exatamente neste ponto que a monitoração do ambiente pode auxiliar os executivos, evitar que estes deixem de perceber sinais do ambiente que podem ser determinantes para a sobrevivência da organização. Neste contexto, Jain (*apud* COSTA, 1995, p.5) ressalta que a atividade de monitoração do ambiente pode ajudar a organização de diversas formas, entre elas:

- ajuda a organização a aproveitar oportunidades;
- sinaliza para problemas iminentes;
- sensibiliza a organização para necessidades e desejos dos consumidores;
- provê uma base de dados qualitativa objetiva sobre o ambiente;
- fornece elementos para os tomadores de decisão;
- melhora a imagem da organização junto ao seu público ao demonstrar interesse por este.

Para que uma organização seja bem sucedida ao realizar sua atividade de monitoração do ambiente ela deve seguir, de acordo com Albright (2004), 5 passos distintos:

- 1) **Identificar as necessidades de monitorar o ambiente:** envolve a definição do objetivo da monitoração, quem estará envolvido na atividade, os recursos necessários.
- 2) **Coletar as informações:** as necessidades informacionais da organização são traduzidas em elementos específicos de informação. Para isso selecionam-se as fontes e as questões que deverão ser respondidas no processo.
- 3) **Analisar as informações:** dar um sentido àquilo que foi coletado, procurar sinais e tendências que podem afetar a organização. Na verdade, buscar, dentre os dados, oportunidades para a empresa.
- 4) **Comunicar os resultados:** depois de analisadas as informações, estas devem ser repassadas a quem toma as decisões, assim fica dissociada a função de quem analisa e quem usa a informação.
- 5) **Agir:** depois do processo estar concluído, as ações pertinentes devem ser tomadas para dar validade a toda a atividade desenvolvida. É neste momento que as ameaças são evitadas e as oportunidades exploradas.

Ao colocar em prática estas análises, diversos fatores deverão ser observados, entre eles a periodicidade com que se dará a atividade, o tempo que irá consumir cada etapa do processo, o que será compreendido no monitoração e quais as fontes (internas e/ou externas) que serão exploradas. Choo (1999) ressalta que a monitoração do ambiente, para ser bem sucedida, deve ser planejada, coordenada e sustentável.

### 3.4 Formas de monitorar o ambiente

De acordo com Aguilar (1967), todas as empresas mantêm, de modo formal ou informal, algum mecanismo de monitoração do ambiente, de alguma forma as organizações estão atentas ao que ocorre no mercado. Em seus estudos, o autor chegou a quatro formas básicas de monitoração: observação indireta, observação condicionada, busca não-estruturada e busca estruturada. Uma breve descrição é dada a seguir:

- a) **Observação indireta:** é um modo de coleta de dados mais inconsciente, que de certa forma todas as organizações realizam, independentemente da estratégia definida. É o tipo de atividade que o executivo faz sem um propósito específico para a organização, a intenção é meramente estar informado sobre o todo. Este processo é altamente dependente da habilidade do gestor em captar essas informações. Faz uso de publicações como jornais, revistas, informes, etc.
- b) **Observação condicionada:** nesta modalidade a organização é mais consciente quanto ao seu ambiente e estabelece um modo formal de observação, contudo mais direcionada. Com uma lista pré-definida de fontes a serem monitoradas, a organização estabelece critérios de seleção das informações coletadas. Normalmente faz uso de fontes escritas, como relatórios, base de dados e informes já consagrados por outras empresas do setor.
- c) **Busca não-estruturada:** diferente dos dois modos acima apresentados, a busca por dados é uma atividade regular da organização e reconhecida como tal, no entanto não é utilizada uma metodologia formal e estruturada nesta monitoração. Muitas vezes as empresas que estão classificadas neste grupo tentam influenciar o ambiente via estímulos e então observar o comportamento do mesmo.
- d) **Busca estruturada:** caracteriza-se por ser a maneira mais organizada de monitoração do ambiente. Faz uso de diferentes fontes de informação, cada uma com sendo observada com um propósito pré-definido. Esta é uma atividade formalmente representada dentro da organização, sendo um processo. Possui unidades de análise para dar sentido a tudo que é coletado, sempre obedecendo a metodologias previamente definidas e estruturadas.

A grande responsável pelo sucesso ou não da monitoração do ambiente é a organização, com seu regulamento, com as diretrizes definidas, e mais ainda com o apoio que será dado a esta tarefa, assim como em outras atividades o apoio da alta direção continua sendo um dos principais fatores de sucesso. De acordo com Aguilar (1967, p.207):

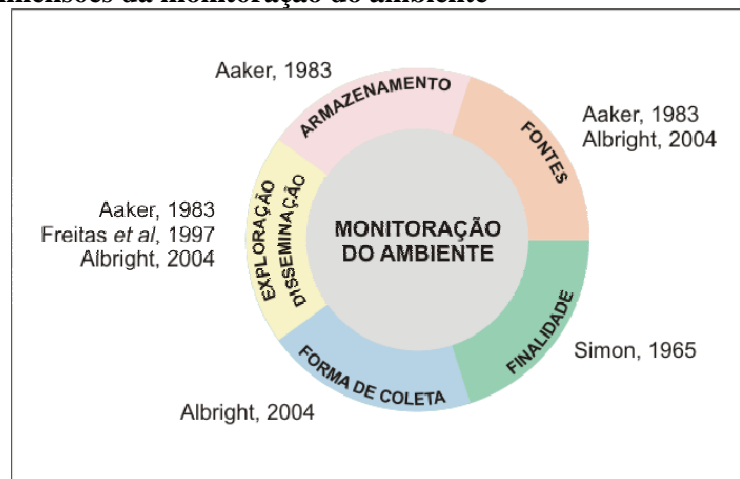
“As oportunidades para melhorar estão, indiscutivelmente, dentro da organização: em decidindo que tipos de informação serão necessárias; em organizando formas de coletar estes dados; e, finalmente, em facilitando o correto uso da informação em todos os níveis, mas especialmente no topo.”

Uma mesma organização pode empreender as 4 formas de monitoração previstas por Aguilar (1967), tanto para fontes externas quanto para fontes internas. Neste mesmo sentido, da mesma forma que se prestam para coletar informações formais, servem para coletar informações de cunho informal.

### 3.5 As dimensões da monitoração do ambiente

Sendo um processo, a monitoração do ambiente é uma atividade que é influenciada por diversos fatores. Esses fatores, aqui chamados de dimensões, são de especial importância na definição da atividade. Essas dimensões podem ser assim apresentadas (figura 2):

**Figura 2: Dimensões da monitoração do ambiente**



Fonte: elaborado pelo autor

- **Forma de coleta:** diversos autores ressaltam que a forma de coleta das informações é bastante diversa no ambiente organizacional, ora através de consultas formais a bancos de dados, revistas, jornais, entre outros, ora através de contatos informais, como conversas. A boa escolha na forma de coletar as informações garante aos executivos agilidade na tomada de decisão (ALBRIGHT, 2004).
- **Fontes:** eleger quais fontes devem ser monitoradas, a frequência, e ainda, com revisões periódicas verificar a relevância da fonte. Reduzir o número de fontes a serem monitoradas para um número adequado é sempre um problema, o objetivo é chegar a uma lista que irá suprir as necessidades do executivo (AAKER, 1983; ALBRIGHT, 2004).
- **Armazenamento:** outro ponto importante é ter disponível um local para armazenamento das informações. Quem coleta dados deve saber onde armazenar e de que forma para que no futuro essa informação possa ser acessada. De acordo com Aaker (1983) “...os

membros da organização devem saber para onde mandar as informações que foram coletadas”.

- **Exploração e Disseminação:** outras pessoas, que não aquela que coletou a informação deve poder acessar um banco de dados, computadorizado ou não, possibilitando que a informação seja acessada e que possa servir a diferentes propósitos, a diferentes tomadores de decisão, em diferentes ocasiões. Essas informações então ficarão disponíveis para que outras pessoas tenham acesso e possam fazer suas próprias interpretações, explorando esses dados e gerando conhecimento (AAKER, 1983; ALBRIGHT, 2004; FREITAS et al., 1997).
- **Finalidade:** de acordo com Simon (1965) o processo decisório é composto por 4 fases, nas quais a monitoração do ambiente colabora diretamente. No entanto, há duas razões pelas quais um executivo pode buscar informações, para tomar uma decisão e para monitorar o resultado da decisão que foi tomada, no que o autor chama de feedback. De acordo com Freitas e Kladis (1995, p.33) “[...] durante o decorrer do processo decisório novas informações podem ser agregadas”.

#### 4. Método de pesquisa

O estudo foi dividido em duas fases distintas, primeiramente uma busca na literatura dos diferentes temas que envolvem a monitoração do ambiente, para então chegar ao modelo proposto, utilizado na segunda parte do trabalho, de caráter mais exploratório. Nesta segunda etapa foi selecionada uma organização que trabalha apenas com informações sobre a área de TI e foram feitas entrevistas semi-estruturadas, tentando aproximar o entrevistado e o tema de estudo, através de exemplos e alusões a temas que lhes são familiar (SILVERMAN, 1993).

##### 4.1 Definição do roteiro e análise dos resultados

A pesquisa qualitativa cada vez mais tem ganhado espaço nas pesquisas. Conforme Freitas e Janissek (2000, p.12) “[...] a objetividade dos dados coletados em uma pesquisa não é mais condição suficiente para a compreensão de um fenômeno, [...] a subjetividade que vai permitir compreender as verdadeiras razões do comportamento [...]”.

O roteiro utilizado foi constituído de perguntas que buscam incentivar o especialista a discorrer sobre o processo de busca de informações. Estas perguntas, semi-estruturadas, são mais genéricas sobre o processo de coleta de informações.

A concepção das questões teve o cuidado de não ter caráter indutivo, e com uma ordem que visa facilitar as respostas (GIL, 2006).

O instrumento foi elaborado com base nos temas pesquisados. Este instrumento foi apresentado a um professor doutor e a um doutorando para apreciação sumária, posteriormente foi feito um refinamento das questões, de acordo com as sugestões.

E os dados foram analisados buscando interpretar os dados textuais oriundos das entrevistas e procurando agrupar estes em categorias, para isto utilizou-se técnicas de análise de conteúdo e análise de discursos (MYERS, 1997).

##### 4.2 Agência Baguete: a empresa caso

A Agência Baguete (<http://www.agenciabaguete.com.br>) foi escolhida como foco do trabalho em função de seu caráter único no cenário de TI do Rio Grande do Sul, haja visto que é a única empresa especializada em fornecer conteúdo sobre esta área e atender diferentes clientes, nos mais diferentes mercados.

Esta empresa tem por missão “ser a principal empresa na Região Sul no desenvolvimento de conteúdo digital e seu fluxo, desde a sua origem até o cumprimento do seu objetivo, que é a vantagem competitiva”, tendo iniciado suas operações em 1997. Ao longo dos anos foi ganhando espaço junto às empresas não só do estado do Rio Grande do Sul

como também em outras unidades da Federação, extrapolando o cenário virtual e ganhando espaço também em outras mídias, como jornais. Em 2002 deu início às atividades do primeiro portal de TI do sul do Brasil: <http://www.baguete.com.br>.

Atualmente a agência conta com uma variada gama de clientes, em diferentes ramos da indústria e comércio, sempre focada em fornecer conteúdo para a área de TI, tornando-se referência neste segmento, com reconhecimento de diversas entidades.

## **5. Análise dos resultados: As informações informais no setor de TI**

Desde o princípio o principal intuito neste estudo foi identificar as informações informais no processo de monitoração do ambiente, ou seja, de que forma este tipo de informação é trabalhada, analisada, explorada no segmento de TI. Assim buscou-se realizar um estudo de caso em uma organização que tem por objetivo informar sobre TI.

Os dados foram coletados buscando identificar cada uma das dimensões levantadas na revisão da literatura e que dizem respeito ao processo de monitoração do ambiente, assim sendo, a análise que segue estará dividida de acordo com as dimensões apresentadas na seção 3.5, na ordem: as formas de coletar essas informações, que fontes são utilizadas, o modo de armazenar e então de que forma explorar e analisar. A última dimensão, finalidade, teve um desdobramento diferente daquele originalmente contemplado tendo em vista o caráter da organização: fornecer informações e não supervisionar ou tomar decisões.

### **5.1 Formas de coleta das informações**

Especificamente neste caso há uma peculiaridade, a da exclusividade, ou seja, como o caso estudado é único no contexto de TI, esta acaba se tornando a opção de muitas pessoas e organizações para divulgar, informar, sobre os acontecimentos na área.

Assim sendo, a Agência Baguete acaba recebendo muitas informações de maneira espontânea, o que deixa a empresa numa situação confortável de poder simplesmente escolher as notícias que irá veicular, muitas vezes sem precisar atuar na busca de casos, dados, informações. Este processo se encaixa no que Albright (2004) considera como sendo um fator importante na monitoração do ambiente, ou seja, ter uma lista de fontes que são previamente selecionadas, e que vão maximizar o esforço de coleta.

Sendo uma organização inteiramente focada em TI, acaba que as formas de coleta são também influenciadas por isto, assim sendo a internet acaba sendo o principal meio de trânsito das informações. De acordo com um dos diretores, a internet é o instrumento de coleta dessas informações através de diferentes tecnologias, como programas de comunicação instantânea e também o e-mail, as quais são utilizadas de forma pró-ativa e também reativa na coleta de dados.

*“Na minha caixa de e-mail eu mantenho uns contatos que eu fiz com a pessoa relacionado ao Baguete. Às vezes eu repasso aquela lista de e-mails e vejo a última coisa que eu conversei com a pessoa e mando um e-mail.”*

Uma das razões pelas quais a tecnologia é a principal ferramenta está justamente no tempo exigido pela formatação e veiculação das informações, forçando a equipe a passar muito tempo nas atividades meio, haja visto que a *web page* do grupo é atualizada a todo o momento.

Este é um exemplo que emprega um método formal de monitoração do ambiente – estruturada, de acordo com Aguilar (1967) – e que possui este processo formalmente definido dentro da organização. Pode-se concluir que seus clientes (pessoas que assinam o *newsletter*

ou que acessam o portal) são indivíduos que empregam as diferentes formas de monitorar o ambiente, desde o mais despretensioso ao mais formal e estruturado.

## 5.2 Fontes utilizadas

A escolha das fontes é apontada por diversos autores (AGUILAR; 1967; AAKER, 1983; DAFT, WEICK; 1984; MYBURGH; 2004; entre outros) como um fator-chave na coleta das informações e mesmo na qualidade do que será coletado.

Este tópico em especial merece uma maior atenção pela diversidade de opções à disposição de gestores, executivos, e pessoas responsáveis por coletar informações, por monitorar o ambiente.

Em diferentes momentos do estudo as informações informais foram apontadas como sendo as mais ricas e mais valiosas, de onde surgem as notícias mais relevantes, apontadas como aquelas que *“farão matérias realmente memoráveis, que vão estourar a audiência”*.

Esta constatação é compartilhada por diversos autores (GOODMAN; 1993; DAVENPORT; 2002; entre outros), ao considerar a monitoração do ambiente num processo de tomada de decisão, os quais apontam as informações informais como sendo as mais ricas e mais valiosas. Num escala de riqueza proposta por Daft e Lengel (1986) as fontes informais, ou pessoais, são consideradas as mais ricas e envolve o contato face-a-face.

Com o suporte da tecnologia esse contato face-a-face é substituído por outros meios que visam facilitar o acesso, e também agilizar a coleta de informações. Mesmo sendo desejo de quem busca informações – *“conversas ao vivo são poucas”* – esse contato muitas vezes não é possível, abrindo espaço para comunicadores digitais (MSN, ICQ, Skype, entre outros).

Essas informações coletadas não são todas utilizadas para uma eventual publicação dada a responsabilidade de um veículo de comunicação como o Baguete. Essas informações informais muitas vezes não são utilizadas diretamente, pois podem ser apenas boatos e por isso mesmo requerem mais investigação e eventual confirmação de uma fonte formal.

*“Essas coisas do informal é difícil pois muitas vezes as pessoas tem a informação quente na mão, mas eu não posso ver antes se ela é quente [...]. Às vezes tu fica sabendo algo [...] e então vou perguntar [...]”*

Das diferentes fontes informais de informação, amigos que estão inseridos nas organizações são os que podem fornecer o maior nível de detalhes, portanto, dados mais completos sobre determinado assunto: *“pessoas amigas que têm acesso a informações quantíssimas simplesmente pelo fato de estarem lá”*. No entanto, outras pessoas também podem fornecer informações informais, como parentes e outros profissionais, corroborando a colocação de Daft e Lengel (1986) de que o contato face-a-face é a forma mais rica de transmissão de informações.

Outro ponto interessante é o volume de informações informais que circula no dia-a-dia da organização. De acordo com um dos diretores, para cada informação formal, outras 20 informais surgem. Se for necessário escolher entre uma ou outra, a preferência fica sempre com as informações informais, pelo próprio caráter da informação, e por ser, muitas vezes, exclusiva.

## 5.3 Armazenamento e disseminação

O armazenamento de informações é uma etapa importante de todo o processo pois evita que a memória da organizações desapareça e possibilita que essas informações tenham um caráter recursivo, ou seja, estejam acessíveis para ações futuras, agregando assim no processo de tomada de decisão.

Há diversas ferramentas para armazenamento de informações formais, mas poucas opções para aquelas de caráter informal, assim sendo, esse armazenamento fica fortemente dependente da capacidade de memória do interlocutor, de quem recebe e de quem transmite.

Alguns mecanismos como ouvidorias e gravação de telefonemas nos serviços de atendimento são tentativas de armazenar essas informações menos estruturadas. Atualmente os próprios *blogs* são uma forma de buscar armazenar essas informações informais e acabam virando uma fonte importante de informação.

Apesar de existir esses mecanismos que podem auxiliar a armazenar essas informações, ainda a memória aparece como sendo o principal meio, conforme pode ser verificado no depoimento a seguir: “[...] *deixo num canto da tua cabeça [...]. Fica tudo na minha cabeça. Inclusive é um erro meu*”.

Até mesmo pela quantidade de informações que circula no dia-a-dia é muito fácil esquecer, ou desprezar, algo que poderia ser importante. De acordo com Aaker (1983) o processo de armazenamento pode ser um conjunto de arquivos/banco de dados, onde não exista ambigüidades, nem dúvida de onde essa informação deve ser armazenada e, se possível, este arquivamento deve ser feito em um ponto central para que possa ser processada.

A tecnologia de certa forma auxilia neste armazenamento, mas não de forma centralizada e sem ambigüidades, um exemplo disto pode ser visto no seguinte depoimento:

*“[...] algumas conversas eu gravo (via comunicador instantâneo de mensagens na internet) [...]. Fica num arquivo texto perdido no meu desktop, daí às vezes eu dou uma repassada nas coisas que estão ali e me deparo com as informações.”*

Outra forma, menos tecnológica, é utilizar anotações feitas de próprio punho em um caderno numa seção chamada “futuras matérias”, a qual é utilizada recursivamente, ou seja, é seguidamente consultada e serve para lembrar conversas e assuntos que vieram de forma informal.

Essas anotações, dado o mecanismo utilizado para o armazenamento, não permitem a socialização da informação, ou seja, impede que outras pessoas tenham acesso e possam, de alguma forma, contribuir (AAKER, 1983). Essa interação com outras pessoas, no caso específico o outro diretor, é feita de forma informal, através de conversas no dia-a-dia. Por se tratar de uma pequena organização, há diversas oportunidades para este tipo de interação, de caráter mais pessoal.

#### **5.4 Exploração e análise**

A fase de exploração e análise garante que os dados coletados sejam transformados em informação útil para decisão. Sendo esta uma das principais etapas de todo o processo de monitoração do ambiente.

De acordo com Daft e Weick (1984) esse processo todo de monitoração é como um jogo de pergunta e resposta, ou seja, o ambiente é visto como um respondente que fornece respostas, as quais devem ser, portanto, interpretadas e analisadas.

Na empresa-caso este processo de interpretação, de exploração, é realizado de forma também informal, ou seja, através de conversas, como já foi apontado. Quando questionado acerca deste item e da impossibilidade de haver troca entre as demais pessoas no ambiente de trabalho, a resposta foi a seguinte: “*Mas daí a gente passa do dia inteiro conversando*”. Ou seja, o resultado ou sai direto para uma publicação, ou então ficará na memória das pessoas que participam.

De acordo com Goodrich (1987) o processo de avaliação e interpretação de tudo que foi coletado deve seguir alguns passos básicos:

- Avaliar a significância de cada item selecionado para a organização;
- Identificar padrões que parecem, através da análise de grupos de itens, estar se desenvolvendo no ambiente;
- Interpretar o que podem significar esses padrões de eventos e tendências;
- Desenvolver hipóteses sobre as conseqüências potenciais desses eventos/tendências para a organização;
- Descobrir outros sinais no ambiente, que podem ou não confirmar esses padrões e sua significância para a organização;
- Purgar o sistema dos sinais falsos e hipóteses desacreditadas.

No processo de análise das informações é de vital importância que não apenas uma pessoa participe, mas sim outras tantas que forem habilitadas para tal, de diferentes áreas, todos trabalhando em cima da mesma informação e não como se fosse uma linha de produção onde cada um cuida de uma parte, e sim em um ambiente que propicie o debate. Desta forma garante-se que cada dado seja analisado sob diferentes pontos de vista.

De acordo com Janissek-Muniz, Lesca e Freitas (2006), isto é extremamente importante na fase de criação de sentido, onde as informações coletadas devem ser analisadas coletivamente. Goodrich (1987) salienta que esta diversidade de opiniões é o que garante a real riqueza das informações, impedindo, ou ao menos reduzindo, as chances de um dado ser desprezado.

### **5.5 Finalidade das informações coletadas**

Esses canais de comunicação recebem diferentes informações, das mais diversas fontes, procurando atingir os mais diversos objetivos, desde um simples auxílio, sem esperar receber nada em troca, até o limite da auto-promoção.

Ao realizar as entrevistas este ponto não havia sido abordado, por julgar que não haveria sentido questionar acerca da finalidade, pois não se aplicaria o sentido esboçado por Simon (1965), como supervisão ou então com um propósito de agregar ao que já foi coletado. No entanto, algo se tornou visível durante a fase de entrevistas, que muitas fontes procuram fornecer informações, sem compromisso com a veracidade, para promover uma organização em específico, ou então uma pessoa. Isto tudo exige que as fontes sejam muito bem escolhidas e as informações sempre confirmadas por outras fontes.

Neste ponto é interessante esta confirmação pois em diversos momentos a informação informal aparece como sendo algo, um sinal, que inicia todo um processo. Esses sinais, que muitas vezes são fracos, devem ser analisados com muita cautela, descartando aqueles que forem falsos e identificando aqueles que forem mais confusos, (GOODRICH, 1987; MORESI, 2002), acrescenta-se neste caso as informações tendenciosas.

Apesar de serem fundamentais em todo o processo, essas informações que são coletadas informalmente, antes de serem utilizadas de fato, precisam de alguma confirmação, conforme um dos diretores, “[...] *eu espero mais para que apareça um pouco mais para eu poder confirmar essas informações com outras pessoas [...]*”.

### **6. Considerações finais**

A monitoração do ambiente é importante para toda e qualquer organização que deseja se manter competitiva no mercado, especialmente no mercado de TI onde tudo é muito dinâmico, e também por ser um setor que impõe poucas barreiras de entradas, possibilitando a entradas de novas empresas, a todo o momento.

Neste processo de monitoração, ou seja, de manter-se em contato com o ambiente em que as organizações atuam, circulam informações de todo o tipo, interna, externa, formal, informal, e acaba que os gestores recebem uma quantidade imensa de informação e têm



dificuldade de localizar, ou de retirar, aquilo que é realmente importante. Neste contexto as informações informais ganham destaque, sendo uma alternativa à grande quantidade de informações formais.

Este estudo confirmou algumas premissas no que tange a importância da informação informal, diversos autores apontam esta como sendo a melhor fonte (AGUILAR, 1967; KEEGAN, 1974; BARBOSA, 1997, 2006; CHOO, 1999). Neste caso específico, essas que vão garantir notícias que irão trazer vantagem competitiva para as empresas.

No entanto fica claro que essas informações requerem mais atenção que as fontes formais pois podem ser manipuladas mais facilmente em prol de interesses particulares e não tem compromisso com a verdade. Assim, essas informações servem como uma espécie de “isca” para que mais informações sejam coletadas, que essa informação seja confirmada, seja por fontes formais, seja por fontes informais.

A importância desta informação se reflete no canal de comunicação da empresa Baguete, a qual possui um *website* para transmitir suas notícias, onde cerca de 10% são informações que vieram de fontes informais mas, como aponta o próprio diretor, “*com um peso maior do que as formais*”.

Para gestores, executivos e pessoas em geral do setor de TI este estudo é importante justamente para chamar a atenção sobre essas informações de cunho mais informal, num ambiente que é permeado de novas tecnologias, ainda assim este tipo de informação é circulante e, mais do que isto, fundamental para organizações que buscam vantagem competitiva. Ainda mais com o setor de TI sendo cada vez mais considerado um setor de extrema importância dentro do contexto organizacional, podendo ser ele decisivo na elaboração das estratégias.

No âmbito acadêmico, este estudo complementa estudos sobre monitoração do ambiente, onde há uma lacuna sobre este tipo de informação específica, de caráter não formal. Há muitos estudos que apontam esta como sendo a principal fonte de informação mas que não vão além disto, tentando diagnosticar, ou então apresentar um panorama de como elas são tratadas no âmbito das empresas. Assim sendo, ao apresentar as diferentes dimensões da monitoração do ambiente buscou-se focar neste tipo específico de informação.

Essas dimensões ainda precisam ser melhor estudadas, não somente com organizações que provém informação, mas também em outras organizações, em situações de tomada de decisão, na área de TI ou em qualquer outra área, ficando então como sugestão para estudos futuros.

## **Referências**

AAKER, D. A. Organizing a Strategic Information Scanning System. **California Management Review**, v.25, n.2, Jan 1983, p.76-83.

AGUILAR, F. J. **Scanning the business environment**. New York, NY: Macmillan Co, 1967.

ALBRIGHT, K. S. Environmental Scanning: Radar for Success. **Information Management Journal**, v.38, n.3, Mai-Jun 2004, p.38-45.

ALTER, S. **Information Systems: a management perspective**. 3. ed. Addison-Wesley, 1999.

ANSOFF, I. H. Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals. **California Management Review**, v.18, n.2, Winter 1975, p.21-33.

BARBOSA, R. R. Monitoração ambiental: uma visão interdisciplinar. **Revista de Administração**, v.32, n.4, Out-Dez 1997, p.42-53.

BARBOSA, R. R. Uso de fontes de informação para a inteligência competitiva: um estudo da influência do porte das empresas sobre o comportamento informacional. **Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, ed. esp., 1º Semestre, 2006.

CHOO, C. W. The art of scanning the environment. **Bulletin of the American Society for Information Science**, v.25, n.3, Fev-Mar 1999, p.21-24.

COMPUTERWORLD. **Avalanche de dados agita mercado de gerenciamento de conteúdo**. Disponível em: <[http://computerworld.uol.com.br/infra\\_estrutura/2007/06/05/idgnoticia.2007-0604.1830358904](http://computerworld.uol.com.br/infra_estrutura/2007/06/05/idgnoticia.2007-0604.1830358904)> ou <[http://www.encontros-bibli.ufsc.br/bibesp/esp\\_03/7\\_GT4\\_barbosa.pdf](http://www.encontros-bibli.ufsc.br/bibesp/esp_03/7_GT4_barbosa.pdf)>. Acesso em: 10 jun. 2007.

COSTA, J. An empirically-based review of the concept of environmental scanning. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v.7, n.7, 1995, p.4-9.

DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Toward a model of organizations as Interpretation systems. **The Academy of Management Review**, v.9, n.2, Abr 1984, p.284-295.

DAFT, R. L.; SORMUNEN, J.; PARKS, D. Chief Executive Scanning, environmental characteristics, and company performance: an empirical study. **Strategic Management Journal**, v.9, n.2, Mar-Abr 1988, p.123-139.

DAFT, R. L.; LENGEL, R. H. Organizational information requirements, media richness and structural design. **Management Science**, v.32, n.5, Mai 1986, p.554-571.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da Informação**. São Paulo: Futura, 2002.

DEGENT, R. J. A importância estratégica e o funcionamento do serviço de inteligência empresarial. **RAE**, v.26, n.1, Jan-Mar 1986, p.77-83.

DRUCKER, P. F. A decisão eficaz. In: **Processo decisório: os melhores artigos da Harvard Business Review**. São Paulo: Campus, 2006.

FREITAS, H.; BECKER, J. L.; KLADIS, C. M.; HOPPEN, N. **Informação e decisão: sistemas de apoio e seu impacto**. Porto Alegre: Ortiz, 1997.

FREITAS, H.; JANISSEK, R. **Análise léxica e análise de conteúdo: técnicas complementares, sequenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos**. Porto Alegre: Sphinx: Sagra Luzzatto, 2000.

FREITAS, H.; JANISSEK-MUNIZ, R. Uma proposta de plataforma para Inteligência Estratégica. In: **Congresso Ibero-Americano de Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva**, I GeCIC, 2006, Curitiba/PR. Anais... Curitiba/PR, ABRAIC, 2006 (CD-ROM).

FREITAS, H.; KLADIS, C. M. O processo decisório: modelos e dificuldades. Rio de Janeiro – RJ: **Revista Decidir**, n.8, Mar 1995, p.30-34.

FRISHAMMAR, J. Characteristics in information processing approaches. **International Journal of Information Management**, v.22, 2002, p.143-156.

FRISHAMMAR J. Information use in strategic decision making. **Management Decision**, v.41, n.4, 2003, p.318-326.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2006.

GOODMAN, S. K. Information Needs for Management Decision-Making. **ARMA Records Management Quarterly**, v.27, n.4, Out 1993, p.12-23.

- GOODRICH, R. S. Monitoração do ambiente externo: uma necessidade para as organizações tecnológicas. **RAE**, v.27, n.1, Jan-Mar 1987, p.5-10.
- JANISSEK-MUNIZ, R.; LESCA, H.; FREITAS, H. Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva para Tomada de Decisão. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO DA TECNOLOGIA E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO (CONTECSI), 3º, 2006, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2006. p. 242, 1 CD-ROM.
- KAYE, D. Sources of information, formal and informal. **Management Decision**, v.33, n.5, 1995, p.13-15.
- KEEGAN, W. J. Multinational Scanning: A Study of the Information Sources Utilized by Headquarters Executives in Multinational Companies. **Administrative Science Quarterly**, v.19, 1974, p.411-421.
- LESZCZYNSKA, D.; LESCA, H. Strategic scanning: usefulness of «in-the-field» information for small and medium-sized business and industries looking for new outlets product/market. 2004. Disponível em: <http://www.veille-strategique.org/>. Acesso em 03/12/2006.
- MYBURGH, S. Competitive Intelligence: Bridging Organizational Boundaries. **Information Management Journal**, v.38, n.2, Mar-Abr 2004, p.46-55.
- MYERS, M. D. Qualitative Research in Information Systems. **MISQ Discovery**, Jun 1997. Disponível em: [http://www.misq.org/discovery/MISQD\\_isworld/index.html](http://www.misq.org/discovery/MISQD_isworld/index.html). Acesso em: 01 nov 2006.
- MORESI, E. A. D. Monitoração ambiental e percepção da realidade. In: IV ISKM,. **Anais...**Curitiba, 2002.
- MORRISON, J. L.. Environmental scanning. In WHITELY, M.A.; PORTER, J.D.; FENSKE, R.H.. **A primer for new institutional researchers**. Tallahassee, Florida: The Association for Institutional Research. 1992, p.86-99.
- NONAKA, I. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. **Organization Science**, v.5, n.1, 1994, p.14-37.
- PAWAR, B. S., SHARDA, R. Obtaining Business Intelligence on the Internet. **Long Range Planning**, v.30, n.1, 1997, p.110-121.
- PEMBERTON, J. M.; MCBETH, R. R. Opportunities out of chaos: Survival strategies in the Information Age. **ARMA Records Management Quarterly**, v.29, n.3, Jul 1995, p.8-15.
- SAPIRO, A. Inteligência empresarial: a revolução informacional da ação competitiva. **RAE**, v.33, n.3, Mai-Jun 1993, p.106-124.
- SILVERMAN, D. **Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing Talk, Text and Interaction**. London: SAGE Publications, 1993.
- SIMON, H. A. **Comportamento Administrativo: Estudo dos Processos Decisórios nas Organizações Administrativas**. Rio de Janeiro: FGV, 1965.
- SMELTZER, L. R.; FANN, G. L.; NIKOLAISEN, V. N. Environmental Scanning Practices in Small Business. **Journal of Small Business Management**, v.26, n.3, Jul, 1988, p.55-62.
- WEI, C.; LEE, Y. Event detection from online news documents for supporting environmental scanning. **Decision Support Systems**, v.36, 2004, p.385-401.