

Referência para citação:

ANDRIOTTI, F. K.; FREITAS, H.; JANISSEK-MUNIZ, R. Informação Informal e a Monitoração do Ambiente Organizacional: Reflexões e Sugestões para a Área de TI. Submetido ao XXXII EnANPAD. Rio de Janeiro/RJ: ANPAD, 2008.

Informação Informal e a Monitoração do Ambiente Organizacional: Reflexões e Sugestões para a Área de TI

Resumo:

A dinâmica do ambiente exige que as organizações tenham ferramentas adequadas para lidar com o ritmo das mudanças. A monitoração do ambiente apresenta-se como um processo, contínuo, que busca municiar executivos e gestores. Assim sendo, buscou-se identificar junto à literatura dimensões que permitissem assumir e desenvolver a atividade com base em informações informais. Após esta busca, foram agrupados diversos elementos em 5 dimensões distintas: fontes, forma de coleta, armazenamento, exploração/disseminação e, por fim, finalidade. Este trabalho, então, tem como objetivo fazer uma verificação inicial sobre a monitoração do ambiente junto a executivos e especialistas da área de TI. Deste levantamento inicial, elaborou-se algumas hipóteses e, por fim, algumas recomendações para que esta atividade possa ser desenvolvida corretamente, privilegiando as informações informais.

1. INTRODUÇÃO

Nas mais diferentes situações do dia-a-dia, gerentes e executivos são expostos a grandes quantidades de informação, muito graças aos sistemas de informação disponíveis. Frente à dificuldade em considerar tudo aquilo que é disponibilizado, muitos recorrem a fontes informais, como amigos, conselheiros, entre outras (KAYE, 1995a). De acordo com Freitas e Janissek-Muniz (2006), os métodos, técnicas e ferramental existente nem sempre permitem a gestão de informação informal, pouco estruturada, aleatória e essencialmente indeterminada.

Isto acaba ensejando diferentes sentimentos nestas pessoas, entre os quais está a incerteza, ambigüidade, ansiedade frente à dinâmica do mercado e dos diferentes ambientes nos quais a organização está inserida. De acordo com Davenport (2001), cada vez mais informações estarão disponíveis e cada vez será mais difícil estar informado sobre tudo que ocorre. O próprio indivíduo não consegue monitorar todo o seu ambiente, isto está além de sua capacidade (DAFT *et al.*, 1988; COHEN, 2002), imagina-se que o mesmo ocorre com as organizações. Por conseguinte, diversas atividades dependentes da informação são influenciadas por estes fatores, entre elas a tomada de decisão.

Diversos mecanismos foram criados ao longo do tempo com intuito de municiar o gestor com ferramentas adequadas, seja na própria atividade de gestão, seja na atividade de busca e mineração de dados. Entre tantas, a monitoração do ambiente que, de acordo com Frishammar (2002), é a aquisição geral de informação, de qualquer natureza e as quais possam ser utilizadas nos diferentes processos da empresa. Ou seja, uma filosofia que orienta outras atividades que servem de base para a execução, não da tarefa, mas do processo – por ser algo contínuo, perene, mais interpretativo.

Apesar destas ferramentas, e mesmo da quantidade de informações disponíveis, o gestor muitas vezes ainda possui o sentimento de não estar suficientemente informado, seja por não conseguir localizar o que é importante em seu próprio banco de dados, seja por não ter os privilégios necessários. Ou, então, a informação localizada não corresponde àquilo que foi buscado, por diferentes razões, atualidade, relevância, profundidade, no *timing* adequado, formato, entre outros tantos fatores. Por fim, acaba havendo uma busca por contatos mais pessoais, que possam ser fornecer informações de uma maneira mais simples e direta.

Tendo em vista as considerações anteriores, entende-se que há uma latência desse tipo de informação, de difícil acesso, difícil formalização e que é, muitas vezes, ignorada pelos sistemas de informação corriqueiramente utilizados nas organizações, bem como pelos processos de monitoração do ambiente, tão fundamental no ambiente competitivo atual.

Optou-se, então, por realizar um estudo exploratório, o qual permitisse aos autores contrapor a prática e os pressupostos teóricos pesquisados junto à literatura. Como cenário para esta pesquisa, elegeu-se o setor de TI do Rio Grande do Sul, em função da própria característica, de dinamicidade e vanguarda da área, bem como por questões de conveniência.

Ao final deste artigo, apresenta-se um conjunto de recomendações para que a atividade de monitoração do ambiente seja mais adequada às configurações atuais e alinhada com o fato desta busca maior por contatos pessoais. Para isto, realizou-se uma busca na literatura pelo tema monitoração e também pelo uso de informações informais, além da realização de entrevistas semi-estruturadas com especialistas e gestores sobre o tema.

O texto está organizado da seguinte forma: inicialmente uma contextualização no tema monitoração do ambiente e suas dimensões – voltadas para as informações informais, apresentando então o método de pesquisa utilizado, seguindo para os principais resultados e, por fim, algumas conclusões.

2. MONITORAÇÃO DO AMBIENTE COMO FERRAMENTA GERENCIAL

A monitoração do ambiente não é um tema novo, tendo lançadas suas bases nos anos 1960 por diferentes autores, entre eles Aguilar (1967). A partir de então, diferentes correntes e contribuições foram feitas. Neste trabalho, no entanto, é privilegiada uma visão norte-americana em detrimento a outros estudos realizados em diferentes países. Esta escolha deu-se em função da profundidade e pluralidade de estudos, bem como da familiaridade com o idioma, e dos interesses atuais dos pesquisadores.

2.1 A monitoração do ambiente

Assim como ocorre em outras áreas de estudo, não há um conceito que seja consenso entre os pesquisadores, o que acaba gerando uma certa confusão, vide quadro 1.

Quadro 1: Conceito de monitoração do ambiente

Autor	Definição monitoração
Aguilar (1967)	Atividade de coleta de informações sobre eventos e relacionamentos no ambiente externo da organização, que irá auxiliar gerentes a definir o curso de ação da empresa.
Daft e Weick (1984)	Mecanismo de processamento de informação capaz de detectar tendências, eventos, competidores, mercados, desenvolvimento tecnológico. Processo de informar gerentes, preocupado com a coleta de informações, usando fontes formais e informais – chamadas de pessoais.
Goodrich (1987)	Identificar, acompanhar e analisar sinais precoces do ambiente – os quais podem indicar tendências, eventos emergentes que possam ter relevância futura no desenvolvimento dos negócios da organização.
Morrison (1992)	Método que possibilite tomadores de decisão a entender tanto o ambiente externo quanto as interconexões dos vários setores e para traduzir esse entendimento para o planejamento e os processos de tomada de decisão.
Sapiro (1993)	Monitorar as ocorrências relevantes no macroambiente – problemas, perspectivas, oportunidades – que permitam a formulação de estratégias sensíveis às mudanças.
Choo (1999)	Aquisição e uso de informação sobre eventos, tendências e relacionamentos no ambiente externo à organização. O ambiente é monitorado para entender as forças de mudança para que então seja possível desenvolver respostas efetivas que mantenham, ou que melhorem, a posição da organização.
Myers (1999)	Monitoração é uma forma de coletar informações sobre o ambiente. As organizações não têm controle sobre seus mercados e, por isso, devem estar atentas a qualquer sinal fraco sobre forças ou mudanças que não estão ainda muito claras, ou que não são urgentes.
Abels (2002)	A monitoração do ambiente é uma atividade que compreende duas fases: um reconhecimento do ambiente interno e um monitoramento do ambiente externo. Internamente ajuda a identificar forças e fraquezas, externamente ajuda a identificar oportunidades e ameaças.
Moresi (2002)	Processo de coleta de dados sobre o ambiente externo que visa auxiliar gerentes a identificar oportunidades, detectar e interpretar problemas, e implementar adaptações estratégicas e estruturais em sua organização.
Albright (2004)	É a comunicação interna de informações externas que podem, potencialmente, influenciar o processo de tomada de decisão. Está focada na identificação e assuntos emergentes, situações e potenciais problemas que possam afetar o futuro da organização.
Barbosa (2006)	Processo pelos quais os executivos e profissionais em geral buscam informações a respeito do ambiente externo de suas organizações.

Existem outras tantas definições, de diferentes autores, de diferentes escolas e nacionalidades. Neste trabalho, no entanto, a expressão monitoração do ambiente estará seguindo a seguinte orientação: “busca de informações no ambiente organizacional que visa apoiar a organização a planejar e a tomar decisões”, a qual é, na verdade, uma compilação dos conceitos apresentados no quadro 1.

Esta busca de informações pode auxiliar a organização em diferentes aspectos. 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.

De acordo com Aguilar (1967), todas as organizações empenham algum esforço de monitorar o ambiente em que atuam, seja ele direto ou indireto, proposital ou não. De outra forma, essas organizações não poderiam persistir no tempo – ao ignorar seu ambiente estariam ignorando oportunidades e ameaças, internas e também externas.

2.2 A monitoração frente às demais técnicas de coleta de dados

A monitoração destaca-se de outras formas de busca de informações pelo seu caráter mais aberto, dinâmico e processual. Ao diferenciar esta das demais técnicas de coleta de dados para a organização, Choo (1999) definiu este processo como sendo o mais amplo dentre os disponíveis, aquele que procura estar atento ao maior número de estímulos possíveis. Frishammar (2002) aponta o BI (*Business Intelligence*), assim como outras atividades, como um componente da monitoração do ambiente, sendo este o mais amplo conceito, quando se trata da busca de informações, vide quadro 2.

Choo (1999) ressalta que a monitoração do ambiente é mais ampla por compreender a análise de outros setores do ambiente externo que possam 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.

Quadro 2: Monitoração e as demais técnicas de coleta de dados

CARACTERÍSTICAS						
	Orientação para o futuro	Foco	Metodologia	Agrega valor	Relação com a tomada de decisão	Escopo
Monitoração do ambiente	Sim	Aquisição geral de informação de eventos ou fenômenos no ambiente	Processo de monitoração	Sim e Não	Forte	Ampla, contém BI
<i>Business Intelligence</i>	Sim	Interpretação de informações sobre mudanças no ambiente	Ciclo de inteligência	Sim	Forte	Parte da Monitoração do Ambiente, contém outras inteligências
Inteligência competitiva	Sim	Interpretação de informação sobre posição competitiva	Ciclo de inteligência	Sim	Forte	Parte do BI
Inteligência de mercado	Sim	Interpretação de informação com foco nos clientes	Ciclo de inteligência	Sim	Forte	Parte do BI

2.3 Uma forma de olhar para a Monitoração do Ambiente

A literatura aborda a monitoração também de forma distinta e variada. Os textos trazem diferentes contribuições ao tema, privilegiando determinados aspectos. Para fins de organização, a monitoração do ambiente, neste trabalho, será estudada sob 5 dimensões: as fontes de informação, o armazenamento destas, a forma de coletar, com que finalidade e, por fim, exploração/disseminação.

2.3.1 Fontes

As diferentes fontes de informação, formais ou informais, possuem realidades diferentes e exigem que as empresas aloquem recursos de acordo com a profundidade e complexidade. A sua classificação envolve sua fonte, origem, e também de acordo com o seu caráter (Freitas *et al.*, 1997), e considera-se informal quando a informação é transmitida por fontes pessoais ou humanas, ou então, mesmo tramitando por canais formais, ela não tenha um caráter formal, sendo uma opinião, um comentário, ou mesmo uma informação baseada em boatos, rumores, opiniões.

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. Dentre os tipos de fontes e informações de diferentes características abordadas, há uma intersecção em algum momento, isto é, através de uma fonte formal, ou informal, receber informações internas ou externas.

Ao contrário das fontes impessoais, que são de fácil acesso, as fontes pessoais 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 e estão disponíveis em grandes quantidades, 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).

Myburgh (2004) traz uma série de questões que deveriam ser respondidas antes da definição daquilo que será observado, como por exemplo: “Onde encontrarei o que estou procurando?”; “Quanto tempo irá tomar?”; “Qual será o custo aproximado?”. A principal função destas perguntas é evitar que haja uma busca excessiva de informações, especialmente a coleta de dados que não tenham significado relevante para a empresa.

Destacando a importância deste tipo de fonte, Davenport (2001) salienta que as informações mais importantes e valiosas estão na cabeça dos executivos. Goodman (1993) e Kaye (1995a) suportam esta premissa apontando que as fontes pessoais são mais ricas que as fontes impessoais por permitir que quem recebe a informação capte outros sinais, como expressão facial, tom da mensagem e, 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...”.

Por fim, Sapiro (1993) ressalta que é fundamental saber escolher entre as diversas fontes de dados, desta forma a empresa poderá focar naquelas que realmente fornecem os melhores dados, possibilitando também classificar as mesmas, o que facilita acessos posteriores, e também estar constantemente avaliando a relevância de cada uma das fontes, de tal forma que o esforço esteja sempre concentrado naquelas mais relevantes para o sucesso do negócio (DEGENT, 1986).

2.3.2 Armazenamento

Uma organização atenta ao seu ambiente, que busca informações, precisa ter uma forma de armazenar as informações, de guardar o que é coletado. Muitas informações estão somente na mente das pessoas, mas o que acontece caso esse indivíduo fique doente ou seja demitido? Precisa haver esse repositório de informações, onde mais pessoas tenham acesso.

De acordo com Aaker (1983), a organização pode conceber, ou disponibilizar aos seus funcionários sistemas mais complexos ou mais simples de armazenamento, contanto que tenha algo que permita gravar essas informações. Os gerentes e demais indivíduos, estão expostos a uma grande quantidade de informações, em muitos casos estratégicas, mas que são perdidas e não utilizadas, seja por esquecimento, seja por não reconhecer a importância desta.

2.3.3 Forma de coleta

Detectar os sinais do ambiente é semelhante ao processo de identificação de um objeto que está muito distante. No princípio não é possível distinguir o que virá, com o tempo e a aproximação vai sendo possível identificar o objeto. O mesmo serve para os sinais, no princípio, como já foi salientado, é difícil diferenciar oportunidades e ameaças, e com que intensidade irá afetar a organização (ANSOFF, 1975).

A coleta, como salienta Daft e Weick (1984), é um jogo de perguntas e respostas. A organização vai para o ambiente à procura de respostas às suas dúvidas e espera encontrar no mercado as respostas mais adequadas. Os questionamentos são diversos, como: O que meus clientes esperam da minha empresa? Qual será a próxima decisão do governo sobre os juros? Meus fornecedores manterão a política atual de preços por quanto tempo?

A forma e a profundidade com que as informações são coletadas impactam, além da quantidade, o custo de obtenção. De acordo com Freitas e Janissek (2006), é possível obter 100% das informações, com 100% de custo, ou então obter 80% da informação, com apenas 20% de custo. Assim, a forma com que é feita a coleta influencia diretamente esses 2 elementos, custo e amplitude. Conforme Benamati e Lederer (2001), a forma errada de coletar pode ser muito dispendiosa, além de fornecer informações incompletas e equivocadas.

2.3.4 Finalidade

A monitoração do ambiente pode servir a diferentes propósitos, de acordo com a postura de cada organização. De acordo com Choo (2001), a informação que é coletada pode servir, basicamente, a três diferentes finalidades: tomada de decisão, planejamento estratégico e redução das incertezas.

Conforme aponta Barbosa (1997), há um longo e “complexo caminho entre a informação externa e a sua efetiva utilização pelos gestores que participam da formulação de políticas e estratégias empresariais”. O mesmo ocorre com as informações internas, as quais também precisam percorrer um longo caminho até serem de fato utilizadas.

Neste sentido, Albright (2004) ressalta que a monitoração também tem por finalidade, além de toda orientação externa, estar atenta ao que ocorre no ambiente interno. Isto permite que a organização possa melhor avaliar suas forças e fraquezas, tanto internamente, podendo ajustar operações para enfrentar novos desafios, quanto externamente, analisando competidores, novos mercados, novas tecnologias.

Pode-se afirmar, ainda, que as informações são coletadas com outras finalidades. Após tomar qualquer decisão é necessário supervisionar os resultados, que, de certa forma, faz parte do processo decisório, mas coletada com finalidade distinta. Além de reduzir incertezas, e evitar ameaças, as informações podem ser coletadas no intuito de buscar oportunidades no ambiente, ou seja, uma outra forma de monitorar o mercado.

Kaye (1995b), ao estudar a importância das informações para executivos e gestores para organizações que querem se manter competitivas no mercado, apontou algumas finalidades para a informação que é coletada através de mecanismos, processos, como a monitoração ambiental: treinamento, ensino, aprendizagem; resolução de problemas, tomada de decisão, criação de imagem, influenciar ou manipular, dominação e subordinação, etc.

2.3.5 Exploração/Disseminação

O grande desafio de qualquer atividade organizacional está em lidar com as incertezas do mercado. Muitas vezes as decisões tomadas são para um determinado cenário, o qual está constantemente mudando. As informações, como salienta Ansoff (1975), por vezes não estão disponíveis no momento adequado, isto é, não permitem que a organização prepare planos e programas já adequados a elas.

De acordo com Goodrich (1987), o processo de avaliação e interpretação de tudo que foi coletado segue 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.

É de suma importância que cada etapa do processo seja supervisionado, para garantir a eficiência, não permitindo que “vícios” se estabeleçam e que possam vir a, eventualmente, comprometer todo o processo. Processo, pois esta atividade deve ser constante, buscando sempre que a organização adquira ou mantenha a sua vantagem frente aos demais concorrentes. A cada reação da organização, uma nova realidade organizacional estará sendo criada, exigindo que outras fontes, ou outras informações, sejam adquiridas. Além de armazenar o resultado da monitoração do ambiente, informação, é fundamental que outras pessoas tenham acesso e possam também contribuir. Conforme Albright (2004), o benefício está em evitar não só o retrabalho de coletar novamente essas informações, como também diminuir a ambigüidade do que está disponibilizado.

No processo de análise das informações é de vital importância que não apenas uma pessoa participe (CARON-FASAN; JANISSEK-MUNIZ, 2004; JANISSEK-MUNIZ; LESCA; FREITAS, 2006), 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. Desta forma, garante-se que cada dado seja analisado sob diferentes pontos de vista, visão compartilhada por Goodrich (1987), que aponta a diversidade de opiniões como principal fonte de riqueza para a análise.

3. MÉTODO

Trata-se de um estudo com caráter exploratório que, baseado na revisão teórica realizada, permitiu a elaboração de dois roteiros para entrevistas semi-estruturadas, um para ser aplicado junto a especialistas na busca e disponibilização de informação, para a área de TI e outro mais voltado a quem usa a informação, ou seja, gestores de empresas, todas voltadas para o setor de TI. Com isto, pretendeu-se analisar o processo completo de monitoração, e também as duas perspectivas principais, quem fornece e quem usa. Dada a amplitude de assunto, as entrevistas foram focadas na questão da informação informal, num dado setor (TI).

3.1 Elaboração dos roteiros

Os roteiros foram elaborados à luz dos pressupostos teóricos que envolvem o tema monitoração do ambiente, cada uma das dimensões identificadas foi contemplada na estrutura

de perguntas. O roteiro, no entanto, não foi seguido rigidamente, como ressaltam Godói e Mattos (2006) que, mesmo seguindo um roteiro pré-definido, não há como prever o curso da entrevista.

Como forma de buscar um maior alinhamento entre as entrevistas e o tema central do estudo, cada questão da guia de entrevistas foi detalhada, apontando a qual dimensão se referia e também qual o objetivo que se buscava alcançar com o questionamento. Ao final, foi possível avaliar se todas as dimensões haviam sido contempladas durante as entrevistas.

A escolha desta técnica deu-se em função de característica deste estudo, o qual tem por finalidade buscar captar e compreender padrões de ação (SILVERMAN, 1993; POZZEBON; FREITAS, 1998). Além disto, durante todo o processo de elaboração das questões, esteve presente a preocupação de não realizar algo que fosse indutivo, e sim que permitisse a livre expressão dos entrevistados, mais como um facilitador (GIL, 2006).

Como forma de verificar a adequação do instrumento frente aos pressupostos teóricos e também o alinhamento com o objetivo do estudo, foi submetido à avaliação de um doutor, com vasta experiência na elaboração de questionários e instrumentos diversos de pesquisa, e também a um estudante de doutorado, também com reconhecida experiência. Ainda, durante a primeira entrevista o pesquisador manteve-se atento a qualquer ponto que pudesse gerar dúvida ou incompreensão por parte do entrevistado, para eventuais ajustes futuros.

3.2 Entrevista com especialistas

Neste estudo foram considerados especialistas indivíduos cuja função era distribuir informação. Desta forma, elaborou-se uma listagem de possíveis profissionais que poderiam contribuir com o trabalho. Os critérios de escolha foram: ter reconhecida experiência na função, trabalhar com o setor de TI exclusivamente, ser funcionário de uma empresa que tem por objetivo disponibilizar informação. Foram selecionados e contactados, via e-mail e telefone, 5 profissionais que atuam na região metropolitana de Porto Alegre. Destes, foram entrevistadas duas pessoas, os demais contatos não retornaram ou preferiram não participar.

As entrevistas ocorreram no ambiente de trabalho destes profissionais, permitindo que, além das entrevistas, pudesse ser observado, ainda que sucintamente, o seu método de trabalho. Antes do início de cada entrevista propriamente dita, foi solicitado ao profissional permissão para gravar, a qual foi concedida prontamente em todos os casos. Cada encontro teve a duração de média de 50 minutos.

3.3 Entrevistas com gestores

O principal critério de seleção das empresas e, por conseguinte, dos usuários, foi a atuação na área de TI. Em segundo lugar foi a localização, ou seja, que tivessem suas atividades voltadas para o mercado de TI do Rio Grande do Sul. Assim como em outras áreas, a quantidade de empresas que atuam neste mercado é muito grande. Além desta dificuldade, houve todo um questionamento acerca do acesso que se teria a essas empresas e seus executivos.

Como alternativa, durante as entrevistas com os especialistas, verificou-se a possibilidade destes de indicar algumas empresas que poderiam participar do estudo, e também de intermediar o contato, facilitando assim o acesso a esses executivos. De uma lista composta por 7 empresas distintas, de diferentes ramos de atuação, indicadas por um dos especialistas, foi possível realizar o estudo junto a 4. As demais organizações não retornaram o contato, ou então não demonstraram interesse em participar.

Deste total de 4 empresas, em uma, do setor público, um dos executivos entrevistados sugeriu, e facilitou o contato, com um segundo executivo. Por esta razão, apesar de serem 4 organizações, obteve-se 5 entrevistas.

Da mesma forma que se procedeu com os especialistas, antes do início de cada entrevista, as quais foram realizadas no ambiente de trabalho destes profissionais, foi solicitada permissão para gravação, concedida em todas as ocasiões. Na média as entrevistas com os executivos tiveram duração de 40 minutos.

3.3 Análise dos resultados

A análise de dados buscou interpretar os dados textuais oriundos das entrevistas, procurando agrupar estes em categorias, fazendo uso de técnicas de análise de conteúdo e análise de discursos (MYERS, 1997). Estes foram analisados à luz das dimensões identificadas junto à literatura. Krippendorf (1980) ainda chama atenção que a análise de conteúdo é algo muito subjetivo, influenciado por diversos fatores como: contexto em que é feita a coleta e o contexto em que foi feita a análise. A análise de conteúdo, técnica que foi utilizada neste estudo, é uma técnica para realizar inferências válidas e replicáveis para o contexto. Sendo este estudo baseado em entrevistas, esta técnica mostra-se adequada ao tipo de dado coletado.

4. RESULTADOS

Esta seção foi organizada visando apresentar cada uma das dimensões identificadas na revisão da literatura: formas de coletar; fontes; armazenamento; exploração e disseminação; finalidade. Em cada uma das dimensões que compõem o modelo, a análise foi realizada conjuntamente, apresentando cada um dos atores envolvidos: quem fornece informação (especialistas) e quem utiliza informação (executivos).

4.1 Fontes

De acordo com os entrevistados, são utilizadas fontes diferentes, até mesmo para permitir outras visões sobre um mesmo assunto. Desta forma, cada informação coletada pode ser corroborada por mais de uma fonte, o que permite confrontar, confirmar, ou trazer mais subsídios para o gerente e também para o especialista.

De ambos os públicos entrevistados observou-se que há não somente uma fonte, ou um tipo, mas que ambos procuram ter tanto fontes formais, quanto fontes informais. No entanto, há uma preferência nas informações que são provenientes das fontes informais em função da riqueza e da natureza desta.

Esta escolha pelas fontes mais informais corrobora outros estudos já realizados nesta área (KEEGAN, 1974; DEGENT, 1986; CHOO; AUSTER, 1994; BARBOSA, 1997; CHOO, 1999; ALBRIGHT, 2004; entre outros), os quais apontam que contatos feitos face-a-face, sem um caráter formal, facilitam o processo de monitoração, pois permitem o acesso rápido às informações.

Todas as entrevistas tiveram como ponto em comum, o excesso de informações que são recebidas todos os dias, das mais diferentes fontes, formais ou informais. De acordo com Cohen (2002), “o mundo passa pelo problema de se ter muitas informações, significando uma sobrecarga”, o que dificulta o trabalho de coleta e seleção de informações úteis no ambiente.

Este excesso prejudica a localização ou extração das informações que realmente irão trazer uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. Como saída, todos entrevistados apontaram, de forma direta, ou indireta, que recorrem a fontes informais, como amigos, outros profissionais, clientes, colegas de trabalho, para buscar as informações com maior valor agregado.

“...tem muito sinal errado no mercado, a gente tem que tomar cuidado...pegamos também alguns indicadores que a gente consegue na mídia.” (EXECUTIVO 4)

“...toda publicação tem um trabalho de checagem...a gente se cerca de várias fontes...tem uma gama de pessoas que a gente confia.” (ESPECIALISTA 2)

Quanto a essas fontes de informações informais, chama a atenção que nenhuma das empresas utiliza a academia (universidades, centros de excelência, núcleos de pesquisa, entre outros) como uma fonte. Centros de pesquisa, que poderiam fornecer dados sobre novos produtos ou pesquisas que indicassem alguma demanda específica, ou mesmo novas formas de realizar determinada tarefa, e que poderiam impactar a maneira pela qual os produtos são desenvolvidos.

Durante as entrevistas com os usuários ficou clara a importância em se ter clientes-chave, os quais podem testar novos produtos, sugerir melhorias e mesmo inovações dentro do mercado. Assim, pode-se levantar algumas hipóteses para a seleção de fontes para a atividade de monitoração do ambiente:

H1: Buscar contatos, fornecedores, parceiros, clientes, informantes, veículos de comunicação, com os quais possa estabelecer uma relação privilegiada pode garantir uma vantagem competitiva.

H2: Instituições de pesquisa, como universidades e centros de excelência podem fornecer informações privilegiadas.

4.2 Forma de coleta

Uma das atividades principais da monitoração do ambiente é justamente a coleta de dados no ambiente. Assim sendo, a técnica utilizada é diferente, de acordo com a organização e o esforço que é direcionado para esta atividade, a qual pode se dar, basicamente, de duas formas distintas: pró-ativa ou reativa (BENAMATI; LEDERER, 2001).

Foi observado que não existe uma uniformidade na maneira de coletar dados, ora é feito de maneira mais formal e sistematizado e ora é realizado mais informalmente, ou seja, os dados chegam espontaneamente aos entrevistados. Abaixo alguns comentários dos usuários que demonstram isso:

“...a gente busca nos mais diferentes canais, um deles certamente é a internet, isto quando o assunto é mais recente. Se uma informação é mais antiga a gente vai buscar diretamente, questionado, colegas com mais tempo de empresa. Vai depender muito da origem da informação.” (EXECUTIVO 2)

“...vou conversar diretamente com essas pessoas...ou então procurar em alguma outra fonte, lendo, buscando...outra forma é a pesquisa que realizamos na própria internet e intranet.” (EXECUTIVO 3)

Em outras organizações esta busca parece ser mais despreziosa, uma observação indireta, realizada de forma inconsciente, sem um propósito formal, fazendo uso das mais diferentes fontes (AGUILAR, 1967).

Chama a atenção também que, apesar da busca de informações ser bastante diversificada, todos os entrevistados citaram a conversa como sendo a forma mais rica de coleta de dados. Isto confirma alguns outros estudos, como Daft e Lengel (1986), Kaye (1995b), entre outros, que apontam o contato face-a-face como sendo a maneira mais rica, pois, além de receber as informações desejadas, pode-se captar outras ainda.

“...conversas ao vivo são poucas, esse é um problema, a gente passa muito tempo aqui dentro...às vezes saímos para almoçar com algum contato e lá pelas tantas ele fala algo muito interessante...um dia eu gostaria de fazer isso...passar o dia conversando.” (ESPECIALISTA 1)

“...face-a-face é mais rico...tudo depende da profundidade que quero entrar em determinado assunto...tem coisa que precisa ser face-a-face.” (ESPECIALISTA 2)

“...a primeira coisa é fazer uma pesquisa...a gente vai lá, visita, conversa...buscamos contato direto com eles...fazemos um jantar e, conversando, vamos captando informações.” (EXECUTIVO 1)

“...vou no mercado, peço ao pessoal para entrar em contato...converso com meus parceiros de comercialização.” (EXECUTIVO 3)

O que fica aparente é, não importa se o entrevistado é um especialista, ou então um executivo, a conversa está sempre presente, ou seja, é uma forma mais informal de coletar informações. A coleta, apesar de ter uma forma formal de pesquisa, através de consulta a bancos de dados, leitura de revistas, há também um esforço em se aproximar, de clientes ou fontes privilegiadas, através de encontros informais, como é o caso mais aparente do EXECUTIVO 1, que citou um jantar como forma de coletar dados, ou do ESPECIALISTA 2, que vai a encontros de jornalistas para trocar informações.

Assim, formulam-se as seguintes hipóteses:

H3: Relações mais próximas tendem a facilitar a coleta de dados.

H4: A busca pró-ativa, sistematizada, tende a trazer mais benefícios para a organização.

H5: Devem-se criar condições/situações onde seja possível realizar contatos face-a-face, já que esta é a forma mais proveitosa para coleta de dados.

4.3 Armazenamento das informações

Como a quantidade de informações que todo o dia chegam aos gerentes e usuários é muito grande (DAVENPORT, 2001), e cada vez mais ter acesso a elas se torna fundamental para as atividades da organização (SAPIRO, 1993), é algo estratégico a função de armazenar e catalogar em algum lugar que não somente a memória dos indivíduos da organização.

Dado que executivos e especialistas recebem informações das mais diferentes fontes, imagina-se então que elas sejam registradas em algum lugar, seja para fornecer subsídios a decisões futuras, seja apenas para registrar o que aconteceu em determinado momento. No entanto, na prática o que se observou é justamente um descaso com essa atividade.

“...nas conversas em que a gente traz o cliente para fazer um jantar conosco eu vou falar muito informalmente [...] e não é comum armazenar.” (EXECUTIVO 1)

“...muita coisa não armazeno, fica na memória.” (EXECUTIVO 4)

As informações informais recebem tratamento distinto daquele dado às informações mais estruturadas, mais formais. Apesar de serem utilizadas de forma intensiva, como foi relatado por executivos e especialistas, o armazenamento não é realizado sistematicamente. Ou seja, em alguns momentos as informações informais são registradas e em outros não.

“...fica tudo na minha cabeça, inclusive é um erro meu.” (ESPECIALISTA 1)

“...fica num arquivo que guardo no computador [...] tenho uma pastinha que vou colocando os assuntos classificados por tema.” (ESPECIALISTA 2)

O que parece acontecer é, caso uma informação informal seja muito importante ela não tem um tempo de amadurecimento, ou seja, ela é utilizada instantaneamente pelos especialistas.

Isto permite que esta informação, que foi coletada informalmente, mantenha seu caráter de inédita, o que pode explicar, de certa maneira, a razão pela qual essas informações não são armazenadas em outro lugar que não a memória.

No caso das organizações que usam a informação, cada vez mais fica nítido que o armazenamento de informações informais, quando existe, é algo feito de forma não estruturada. O principal meio citado para o armazenamento dessas informações foi justamente o e-mail, que aparece como uma ferramenta importante de trabalho (FREITAS *et al.*, 2004), mas eventualmente isso pode estar guardado em algum lugar, seja na ficha de algum contato, seja até mesmo em um sistema para isso.

De acordo com Kaye (1995b), faz parte do processamento da informação armazenar, completar, editar, reproduzir, classificar, indexar e apagar, o qual deve ser feito em um local onde não exista ambigüidade e que as pessoas saibam de sua importância e em como fazer esse registro (AAKER, 1983).

Cohen (2002) compartilha desta preocupação em armazenar as informações coletadas em sistemas especializados. Isto permitiria, segundo o autor, adquirir economia de escala através do tratamento automático da informação. Aaker (1983) afirma que os indivíduos precisam ter um lugar onde armazenar o que é coletado, isso traria, como benefício à organização, existência de um banco de dados, centralizado, onde outros indivíduos podem ter acesso e também contribuir.

Assim sendo, formulam-se as seguintes hipóteses:

H6: A presença de sistemas especialistas para armazenamento das informações informais pode racionalizar o processo de busca.

H7: Um banco de dados que preserve a história dos contatos informais pode servir como material de aprendizagem a novos colaboradores, o que auxilia na criação de uma cultura de monitoração do ambiente.

4.4 Exploração e disseminação

Tendo coletado as informações necessárias, é importante que exista a fase de exploração, ou seja, de dar um sentido às informações, como uma espécie de tradução das idéias em possíveis ações. Esse planejamento, esta formulação de estratégias, como salientam alguns autores (CARON; MUNIZ, 2004; JANISSEK-MUNIZ; LESCA; FREITAS, 2006) deve ser feito de modo a contemplar diferentes interpretações.

A diversidade de opiniões ou de visões sobre um mesmo assunto permite que diferentes visões de mundo sejam contempladas, segundo Moresi (2002, p. 5) “...cada pessoa é feita da inteligência de diferenças, de comportamentos, de acontecimentos que se reconstróem em cada um, como um efeito da interpretação...”, e completa que todos temos que ter a humildade de reconhecer que nenhuma visão é completa.

Com base nas entrevistas com os usuários foi possível detectar uma espécie de seqüência, com algumas etapas que podem ocorrer durante esta etapa de exploração. Ao submeter as informações para que outros indivíduos tenham acesso, isto ocorre (a) internamente, ou seja, com colegas de trabalho, diretoria ou equipe de vendas, (b) com clientes-chave, lançando a idéia para apreciação e coletando sugestões. Esta etapa de contato com o cliente funciona como uma espécie de prototipação, onde é feita uma maquete funcional do produto a ser desenvolvido e então é implantando para testes. Como um dos entrevistados ressalta o produto, inicialmente, está “banguela e careca” (EXECUTIVO 4) no sentido de não estar pronto para ser lançado ao mercado, mas possível de ser posto à prova.

Após esta fase de apreciação por algum cliente-chave, há uma nova etapa, interna, de exploração das informações para avaliar o processo e viabilidade do projeto, e também para contemplar as sugestões que foram dadas. Além disto tudo, o cliente ainda pode contribuir

dizendo o justo preço do produto no mercado em relação a outras soluções que eventualmente possam estar disponíveis.

Além das etapas que foram apresentadas, um dos entrevistados ainda comentou a possibilidade de expor ou comentar informalmente uma idéia de produto com outros fornecedores, até mesmo concorrentes, para, de certa forma, buscar subsídios na tentativa de sondar o mercado e melhorar o produto, através de encontros em feiras, congressos e encontros informais.

Como instrumento para essa espécie de *brainstorming*, foi citada principalmente a convocação de reuniões nas quais colegas das diferentes áreas participam, incluindo pessoal da área técnica, para discutir e amadurecer idéias e explorar as informações que foram coletadas. Em alguns casos o resultado dessas reuniões são armazenados para uso futuro, em outros serve apenas para informar a todos do que se passa no mercado.

“...a gente trabalha numa reunião de diretoria [...] isso não vai formalmente em nenhum lugar [...] quem se sente influenciado por essas informações vai atrás...” (EXECUTIVO 1)

“...a gente tem a possibilidade de identificar nesse sistema que a gente registra [...] se foi uma reunião, uma ata, uma visita...” (EXECUTIVO 3)

“...chama reunião, documenta, faz uma ata, monta o projeto, designa quem é o responsável, como se fosse projeto do cliente...” (EXECUTIVO 4)

Como ressaltam diversos autores, há muitos sinais disponíveis no mercado, cabe às organizações detectar e selecionar os que são verdadeiros e que podem, efetivamente, contribuir para as diferentes atividades, daqueles que não tem um valor para a organização, e que podem vir a prejudicá-la. Assim formulam-se as seguintes hipóteses:

H8: Sessões conjuntas de análise devem envolver clientes-chave como forma de enriquecer o resultado destas atividades.

H9: O resultado das discussões deve ser comunicado internamente, o que favorece o aprendizado organizacional e suporta a atividade de monitoração do ambiente.

4.5 Finalidade

Uma das finalidades da monitoração do ambiente, de acordo com Choo (1999), é de suportar o processo de tomada de decisão. Neste sentido, as informações informais, foram citadas como atuando tanto na fase de inteligência, ou seja, para subsidiar diretamente uma decisão.

“...fico sabendo de uma ocorrência com determinado cliente. Caso esse assunto tenha algum tipo de relacionamento com a área em que atuo, eu vou atrás até apurar o que aconteceu. Isto por reação a um fato.” (EXECUTIVO 3)

“...tem um cara que é teu vizinho, ou um parente, que é cliente da empresa, aí tu recebes informação que aconteceu tal coisa, aí tu vais atrás e com base em informações que vêm de fora tu percebes um problema aqui e decides arrumar.” (EXECUTIVO 1)

Também ocorre o contrário, ou seja, as organizações vão ao mercado, normalmente a um cliente-chave, e apresentam um projeto, com o intuito de receber algum *feedback*. Normalmente isso é feito de forma informal, em uma conversa, e as informações coletadas são consideradas para a tomada de decisão.

Essas informações são coletadas com finalidades distintas. Em alguns momentos elas servirão apenas como sinalização para algo que ocorre, em outras serão apenas mais uma fonte, dentre tantas outras consultadas, para a tomada de decisão. Em outros momentos, a informação coletada serve como supervisão de uma decisão já tomada. Juntamente com fontes formais, como relatórios de venda, pesquisas de mercado, as informações informais servem, também, como avaliação.

Confirmando o que Barbosa (1997) ressalta, de que a informação percorre um longo caminho até ser de fato utilizada pelos usuários, envolvendo diversas idas e vindas ao mercado, ou de consultas ao ambiente, até que de fato o indivíduo esteja apto a utilizar a informação coletada.

Além de clientes, cada organização conta com uma rede de contatos que auxiliam na tomada de decisão. Essa pode ser formada por fornecedores, revendedores, filiais e também parceiros comerciais, enfim, pessoas que estão em contato com o ambiente.

Mesmo a preparação da equipe é um produto da monitoração do ambiente, desta vez interno. Estando em contato com os demais colaboradores, os gestores têm o ferramental necessário para efetuar mudanças da melhor forma possível. Assim sendo, tão importante quanto monitorar o ambiente externo é tomar conhecimento do que ocorre dentro da organização (ALBRIGHT, 2004). Além de fornecer informações sobre o ambiente interno, os colaboradores também atuam diretamente no processo de tomada de decisão. Neste processo, que muitas vezes é coletivo, é fundamental obter, junto à diretoria, um respaldo, até mesmo aprovação, principalmente quando a decisão é referente à alguma ação externa.

No entanto, tanto por parte dos especialistas, quanto por parte dos executivos, há todo um esforço, ou uma preocupação de não estar baseando suas ações em informações tendenciosas. De acordo com Kaye (1995b), um dos usos da informação é justamente influenciar ou manipular o ambiente.

Por fim, as seguintes hipóteses são formuladas:

H10: As informações informais podem contribuir em todas as etapas de qualquer processo organizacional.

H11: É através das informações informais que a monitoração do ambiente pode vislumbrar oportunidades e ameaças. Uma vez formalizadas, tornam-se conhecidas e utilizadas pelas demais organizações do ambiente.

4.6 Consolidação dos resultados

Os dados coletados permitiram que cada dimensão da monitoração fosse analisada, no que tange as informações informais. Desta análise, algumas hipóteses foram surgindo, as quais facilitariam todo o processo de monitoração. Assim, pode-se chegar a uma lista de sugestões para que esta atividade seja facilitada e promovida dentro da organização.

O primeiro passo, é reconhecer a monitoração do ambiente como uma necessidade para a sobrevivência da organização (ALBRIGHT, 2004; DAVENPORT, 2001). Face às mudanças, ao ambiente competitivo e dinâmico, apenas com informação é possível sobreviver, aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças. Este ponto enseja a necessidade da organização ter, claramente, as necessidades informacionais (AAKER, 1983; COSTA, 1995). Tendo esses dois requisitos cumpridos, foca-se exclusivamente nos elementos das dimensões da monitoração do ambiente.

Na dimensão fontes, verificou-se a necessidade da organização em eleger uma lista com alguns contatos mais relevantes. Ainda, recomenda-se que a relação com estas fontes privilegiadas seja aprofundada, de maneira a estar, constantemente interagindo com elas. Dada a importância, nesta lista devem ter já clientes, ou seja, usuários do produto, alguns poucos que se possa apresentar projetos e que possam ser usuários-teste – e que contribuam

com críticas e sugestões. Além disto, as organizações deveriam manter um contato mais estreito com instituições de pesquisa/ensino, onde a tecnologia de vanguarda é produzida.

Quanto à forma de coletar, verificou-se que os públicos entrevistados dão preferência aos contatos face-a-face. Desta forma, como sugestão, as organizações devem procurar participar, e mesmo promover, situações em que possam explorar esta forma de coleta, e assim tentar estabelecer uma relação mais próxima com os participantes. Ainda, isto deve ocorrer sistematicamente, o que facilita a questão da proximidade, e permite que novas informações sejam acrescentadas a todo o momento.

No que tange o armazenamento, mesmo reconhecendo a importâncias das informações informais para as atividades do dia-a-dia, para a formulação de estratégias, para a tomada de decisão, tudo que é coletado informalmente não é armazenado, ou seja, fica na memória dos envolvidos. Por si só este é um ponto a ser observado, ou seja, de criar mecanismos que permitam o armazenamento e o acesso de outras pessoas. Desta forma, pode-se, além de criar uma história e um banco de dados, evitar que informações, para as quais foi feito todo um esforço de coleta, sejam descartadas ou esquecidas.

Além de simplesmente armazenar, as informações devem ser exploradas, analisadas, ou seja, ganhar um significado válido para a organização. Não basta a simples coleta. Quando do processo de exploração do que foi coletado, recomenda-se a presença de um interessado, no caso um cliente de confiança, com espírito colaborativo. Ao final, o resultado das discussões deve ser repassado, para que outras pessoas também tenham acesso.

Por último, verificou-se que as informações informais estão presentes em diversos momentos das atividades organizacionais, seja para iniciar um processo mais complexo, seja para complementar com mais informações. Recomenda-se atenção a este tipo de informação, as quais podem sinalizar para oportunidades e também para ameaças que ainda não se concretizaram. Com uma atividade de monitoração pró-ativa, gestores podem ter uma importante ferramenta, que lhes garantirá, certamente, uma vantagem competitiva.

5. CONCLUSÕES

Como o ambiente está constantemente mudando, adaptando-se às novas tecnologias, ao panorama político-econômico (BENAMATI; LEDERER, 2001; COHEN, 2002; ABELS, 2002; ALBRIGHT, 2004; entre outros), é fundamental que a monitoração seja realizada, não como uma tarefa pontual e sim como um processo, conforme Choo (1999), “planejado, sustentável e coordenado”.

As oportunidades devem ser debatidas para que se obtenha um bom resultado, que reflita bem os diferentes pontos-de-vista, tanto internos quanto externos. O que, de acordo com as entrevistas, ocorre através de reuniões periódicas, tanto formais, quanto informais, em diferentes momentos.

Já as ameaças são muito mais dependentes das informações informais. Conforme um dos entrevistados destacou, se a informação é formal, significa que a ameaça já se concretizou e já está ocorrendo, ou seja, não permite que a organização a evite por completo.

Em um artigo de Huffman (2004), que apresenta a monitoração ambiental como algo que não funciona nas organizações, uma das causas deste insucesso é justamente a falta de contato das organizações com seus clientes. As empresas estão preocupadas em produzir, em lançar produtos novos, e não procuram saber como seus clientes estão reagindo, ou quando se dão conta o dano já está causado.

Ao contrário do que aponta o artigo, durante as entrevistas fica evidente esta preocupação das empresas em manter um contato mais estreito com alguns clientes-chave. Clientes estes que podem contribuir com os projetos das organizações, seja atuando como testadores, ou mesmo na fase de concepção, de desenvolvimento.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. Organizing a Strategic Information Scanning System. **California Management Review**, v.25, n.2, Jan 1983, p.76-83.
- ABELS, E. Hot topics: Environmental Scanning. **Bulletin of the American Society for Information Science and Technology**, v.28, n.3, Fev-Mar 2002, p.16-17.
- 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.
- ANSOFF, I. H. Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals. **California Management Review**, v.18, n.2, Winter 1975, p.21-33.
- AUSTER, E.; CHOO, C. W. CEOs, Information, and Decision Making: Scanning the Environment for Strategic Advantage. **Library Trends**, v.43, n.2, Fall 1994, p.206-225.
- BARBOSA, R. R. Monitoração ambiental: uma visão interdisciplinar. **Revista de Administração**, v.32, n.4, Out-Dez 1997, p.42-53.
- _____. 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.
- BENAMATI, J.; LEDERER, A. L. Rapid Information Technology Change, Coping Mechanisms, and the Emerging Technologies Group. **Journal of Management Information Systems**, v.17, n.4, Spring 2001, p.183-202.
- CARON-FASAN, M-L; JANISSEK-MUNIZ, R. Análise de informações de Inteligência Estratégica Antecipativa: proposição de um método, caso aplicado e experiências. **RAUSP**, v.39, n.3, Jul-Set 2004, p.205-219.
- 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.
- _____; Environmental scanning as information seeking and organizational learning. **Information Research**, v.7, n.1, Set 2001.
- COHEN, M. F. Alguns aspectos do uso da informação na economia da informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n. 3, Set-Dez. 2002, p. 26-36.
- 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.
- DAVENPORT, T. H. **Ecologia da Informação**. São Paulo: Futura, 2001.
- 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.
- _____; 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.
- _____; LENGEL, R. H. Organizational information requirements, media richness and structural design. **Management Science**, v.32, n.5, Mai 1986, p.554-571.
- 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.
- FREITAS, H.; BECKER, J. L.; KLADIS, C. M.; HOPPEN, N. **Informação e decisão: sistemas de apoio e seu impacto**. Porto Alegre: Ortiz, 1997.
- _____; 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).
- _____; MARTENS, C. D. P.; ANDRIOTTI, F. K.; COSTA, R. S. Perfil da Tecnologia da Informação em organizações gaúchas. Porto Alegre: I SBSI - Simpósio Brasileiro de Sistemas de Informação, **Anais... PUCRS-UFRGS-UNISINOS-UCS**, 13-14 Outubro 2004, p.255-262.

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

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

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. de. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; MELO, R. B. de; BARBOSA, A. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais - Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 301-323.

GOODMAN, S. K. Information Needs for Management Decision-Making. **ARMA Records Management Quartely**, 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.

HUFFMAN, B. J. Why environmental scanning works except when you need it. **Business Horizons**, v.47, n.3, Mai-Jun 2004, p.39-48.

KAYE, D. Sources of information, formal and informal. **Management Decision**, v.33, n.5, 1995, p.13-15.

_____. Importance of Information. **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.

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. **Resumos e Anais dos trabalhos**. São Paulo: FEA/USP, 2006. p. 242, 1 CD-ROM.

KRIPPENDORFF, K. **Content Analysis: An Introduction to Its Methodology**. London: SAGE Publications, 1980.

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.

MYBURGH, S. Competitive Intelligence: Bridging Organizational Boundaries. **Information Management Journal**, v.38, n.2, Mar-Abr 2004, p.46-55.

MYERS, K. Technology for the Environmental Scanning Process. **Systemic Practice and Action Research**, v.12, n.4, 1999, p.409-424.

MYERS, M. D. Qualitative Research in Information Systems. **MISQ Discovery**, Jun 1997. Disponível em: http://www.misq.org/discovery/MISQD_isworld/index.html. Acesso em: 01 nov 2006.

SILVERMAN, D. **Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing Talk, Text and Interaction**. London: SAGE Publications, 1993.

POZZEBON, M.; FREITAS, H. Modelagem de Casos: Uma Nova Abordagem em Análise Qualitativa de Dados? In: 22º ENANPAD, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. Administração da Informação.

SAPIRO, A. Inteligência empresarial: a revolução informacional da ação competitiva. **RAE**, v.33, n.3, Mai-Jun 1993, p.106-124.