

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**INFORMAÇÕES INFORMAIS NA MONITORAÇÃO  
DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL:  
UM ESTUDO EXPLORATÓRIO NO SETOR DE TI**

**FERNANDO KUHN ANDRIOTTI**

Proposta de Dissertação de Mestrado  
apresentada ao PPGA da Universidade  
Federal do Rio Grande do Sul

PORTO ALEGRE  
DEZEMBRO DE 2006

Orientador: Prof. Dr. Henrique Freitas

## RESUMO

A informação inegavelmente adquiriu, nas últimas 4 ou 5 décadas, um papel de destaque no meio organizacional. Freitas *et al.* (1997) ressaltam que, dos elementos que compõem a tomada de decisão, informação é o que mais se ressalta, sendo base de todo o processo decisório.

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. Sendo impossível considerar tudo aquilo que é disponibilizado muitos recorrem a fontes informais, como amigos, conselheiros, entre outras.

De acordo com Freitas e Janissek-Muniz (2006), os métodos, técnicas e ferramental existente nem sempre respondem às características de implantação de um processo de inteligência, pois nem sempre permitem a gestão de informação informal, pouco estruturada, aleatória e essencialmente indeterminada.

O objetivo deste trabalho é justamente identificar o uso das informações informais no processo monitoração do ambiente organizacional para tomada de decisão gerencial, buscando identificar as fontes mais consultadas, de que forma é feita a coleta, o armazenamento e a difusão destas, bem como a finalidade.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Passos na tomada de decisão.....	11
Figura 2: Sistema de monitoração de informações estratégicas.....	18
Figura 3: Influência dos fatores internos e externos na tomada de decisão .....	19
Figura 4: Formas de reagir ao ambiente.....	24
Figura 5: Relação impacto e tempo de decisão.....	27
Figura 6: Como ocorre a monitoração do ambiente .....	31
Figura 7: No que se baseia a monitoração do ambiente .....	32
Figura 8: O que produz a monitoração do ambiente .....	33
Figura 9: Dimensões da monitoração do ambiente .....	35
Figura 10: Características da informação .....	39
Figura 11: informação e fontes .....	43
Figura 12: Desenho de pesquisa .....	47
Figura 13: Roteiro de entrevista com especialistas .....	53
Figura 14: Roteiro de entrevista com executivos da área de TI .....	55
Figura 15: Cronograma das atividades.....	58

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Diferencial da monitoração do ambiente .....	14
Quadro 2: Comparação dos diferentes processos de coleta de informações.....	15
Quadro 3: Classificação das organizações quanto à captação de informações.....	23
Quadro 4: Perfil da organização e a captação de informação.....	24
Quadro 5: Perfil da organização e resultados obtidos.....	26
Quadro 6: Classificação da informação segundo alguns autores .....	38
Quadro 7: Fontes formais de informação .....	41
Quadro 8: Fontes informais de informação.....	42
Quadro 9: Fontes externas de informação .....	42
Quadro 10: Fontes internas de informação .....	43

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b> .....	<b>1</b>
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	<b>2</b>
<b>LISTA DE QUADROS</b> .....	<b>3</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>5</b>
1.1 Justificativa .....	6
1.2 Foco.....	8
1.3 Objetivos.....	8
1.3.1 Geral .....	8
1.3.2 Específicos .....	9
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>10</b>
2.1 Processo decisório .....	10
2.2 Monitoração do ambiente.....	13
2.2.1 As organizações e a monitoração do ambiente .....	21
2.2.2 Detecção de anomalias no ambiente .....	25
2.2.3 Interpretar e dar sentido ao que foi coletado .....	28
2.2.4 O responsável pela monitoração do ambiente.....	30
2.2.5 Definindo o processo de monitoração do ambiente.....	31
2.2.6 Dimensões da monitoração do ambiente.....	35
2.3 A informação .....	37
2.3.1 Características da informação.....	38
2.3.2 Fontes de informação.....	40
2.3.3 Qualidade da informação .....	44
<b>3 MÉTODO</b> .....	<b>47</b>
3.1 Público-alvo da pesquisa .....	48
3.1.1 Especialistas.....	48
3.1.2 Executivos da área de TI.....	50
3.2 Entrevistas com especialistas e executivos da área de TI .....	51
3.3 Elaboração do roteiro das entrevistas e refinamento .....	52
3.3.1 Especialistas.....	52
3.3.2 Executivos da área de TI.....	54
3.4 Aplicação do roteiro das entrevistas .....	56
3.4.1 Agendamento .....	56
3.4.2 Condução .....	56
3.4.3 Transcrição .....	56
3.5 Análise dos dados.....	57
<b>4 CRONOGRAMA E RESULTADOS ESPERADOS</b> .....	<b>58</b>
4.1 Cronograma .....	58
4.2 Resultados esperados e limites .....	59
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>60</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Informação e decisão têm sido alvos de diversos estudos nas últimas décadas, sob os mais diferentes enfoques. Com o passar do tempo, e com a evolução da informática, novos sistemas de apoio à decisão foram sendo concebidos, diferentes técnicas foram sendo utilizadas. O advento e popularização da internet foram responsáveis por grandes mudanças no que tange o acesso às informações e a decisão em si, a primeira por estar disponível de forma mais estruturada e em grande quantidade, e a decisão conseqüentemente por precisar lidar com mais variáveis, em menor espaço de tempo.

Freitas *et al.* (1997) ressaltam que, dos elementos que compõem a tomada de decisão, informação é o que mais se destaca, sendo base de todo o processo decisório.

Neste capítulo introdutório são apresentadas a justificativa, o objetivo geral e também os objetivos específicos.

Seguindo, no capítulo 2 foi feito um levantamento da literatura sobre monitoração do ambiente e decisão, com especial ênfase na informação. Esta apresentação, mais teórica, apresenta as definições necessárias para o desenvolvimento de todo o trabalho. Sendo esta busca específica para o tema proposto e para alcançar os objetivos estabelecidos, outros trabalhos permeiam os temas que serão estudados, provendo mais detalhes sobre cada um dos tópicos<sup>1</sup>.

O método que será utilizado é detalhado no desenvolver do capítulo 3, possibilitando uma melhor compreensão do desenvolvimento do estudo.

Por fim, no capítulo 4 é apresentado, além de um cronograma, os resultados e contribuições que se busca alcançar com o desenvolvimento da pesquisa.

---

<sup>1</sup> Outros estudos foram desenvolvidos pelo Grupo GESID/PPGA/EA/UFRGS (<http://gesid.ea.ufrgs.br>)

## 1.1 Justificativa

Com o advento dos sistemas eletrônicos de controle e armazenamento de dados, cada vez mais o executivo tem à disposição informações de diferentes lugares, diferentes fontes, em grandes quantidades. Está cada vez mais difícil discernir entre a montanha de dados, informações que sejam realmente relevantes para a organização, seja para o curso atual do negócio, seja sobre planejamentos futuros.

Com a automatização do sistema informacional por parte dos sistemas de gerenciamento (EDI – *Electronic Data Interchang* –, CRM – *Customer Relationship Management* –, BI – *Business Intelligence* –, ERP – *Entreprise Resource Planning* –, entre outros) os diversos estudos na área da decisão, isto é, do processo de tomada de decisão, têm se dedicado, em sua maioria, a análise de informações do tipo mais estruturada, de caráter formal. Ou seja, todo tipo de informação que pode ser coletada de forma automatizada, através da internet, comunicações internas, jornais, revistas, etc.

Apesar de haver essa abundância de informações, a impressão que se tem é a de que o gestor nunca possui informações suficientes para a tomada de decisão, o que o força a recorrer a outras fontes que não aquelas formais, que são facilmente monitoradas pelos sistemas automatizados.

Essas outras fontes fornecem um tipo de informação que foge aos sistemas ordinários de coleta de dados, ou aos esforços de monitorar o ambiente. Justamente, são fontes que residem nos contatos pessoais do executivos, em seu círculo de amigos, na sua capacidade de percepção, enfim, de receber sinais sobre eventos que irão ocorrer no futuro, pistas que podem auxiliá-lo na tomada de decisão.

De acordo com Porter (1986) uma organização está sujeita a 5 forças diferentes, as quais podem influenciar todos os processos internos, inclusive a orientação para o futuro, são elas: (a) poder de barganha dos fornecedores, (b) ameaça de produtos substitutos, (c) poder de barganha dos clientes, (d) ameaça de novos entrantes e (e) rivalidade entre concorrentes. Assim, a organização que deseja se manter competitiva no mercado deve estar atenta ao que está ocorrendo com cada uma delas, ou seja, monitorar constantemente essas fontes em busca de

sinais que possam, de alguma forma, serem utilizados para preparar a organização para futuras alterações no ambiente.

Com a tecnologia da informação (TI) as distâncias, mais especificamente os mercados, ficaram, de certa forma, a um clique de mouse. Ou seja, rapidamente, através de um computador conectado à internet, pode-se entrar em contato com diferentes pessoas e empresas, em diferentes localidades no mundo. Assim, a concorrência, que antes era um fator local de ameaça, passou a ser mundial, o mesmo aconteceu para fornecedores e clientes, que podem estar nos mais diferentes pontos do globo terrestre. Com este cenário, a tarefa de monitorar o que acontece, aquilo que pode afetar a organização, cresceu, e muito, em complexidade. Acompanhando este crescimento de complexidade, a importância de se sistematizar a monitoração do que ocorre igualmente teve sua relevância potencializada.

O fluxo de informações proveniente deste ambiente tão competitivo, tão global, ganhou dimensões que em muitas vezes supera a capacidade do executivo de abstrair aquilo que é mais importante para a organização. Diversas informações, diversos eventos, perturbações e sinais do ambiente sequer são notados, passam despercebidos entre o universo de informações que está a disposição. Eventos estes que podem ser ameaças à organização, mas mais importante, que podem representar oportunidades que a organização está, de certa forma, ignorando.

Esta preocupação em saber o que está acontecendo no mercado é crescente entre os gestores, com a competitividade cada vez mais acirrada entre as empresas, saber o que está ocorrendo no ambiente é, de certa forma, fundamental para identificar oportunidades e evitar que as ameaças se concretizem.

Neste sentido diferentes sistemas têm surgido para tentar auxiliar os executivos na monitoração, entre eles a inteligência de negócios (BI), o qual procura dar ferramenta ao tomador de decisão para mineração dos dados que são coletados de forma automatizada pelo sistema, e a IEA – Inteligência Estratégica Antecipativa – a qual promove a coleta e interpretação coletiva das informações com objetivo de antecipar as mudanças no ambiente e promover a competitividade da organização, sendo um sistema de monitoração de ambiente (CARON-FASAN; JANISSEK-MUNIZ, 2004).



## **1.2 Foco**

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. Sendo impossível considerar tudo aquilo que é disponibilizado muitos recorrem a fontes informais, como amigos, conselheiros, entre outras. De acordo com Freitas e Janissek-Muniz (2006), os métodos, técnicas e ferramental existente nem sempre respondem às características de implantação de um processo de inteligência, pois nem sempre permitem a gestão de informação informal, pouco estruturada, aleatória e essencialmente indeterminada.

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 e pelos processos de monitoração do ambiente e que é tão fundamental no ambiente competitivo atual. Este cenário configura o objeto de estudo deste trabalho: buscar compreender no processo de monitoração do ambiente organizacional o uso da informação informal no processo de tomada de decisão gerencial.

Ao delimitar os pontos que serão abordados ao longo deste trabalho, utilizando para tal uma vasta busca na literatura, a seguir são apresentados os objetivos, geral e específicos, do estudo.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Geral**

Identificar as fontes, as formas de coleta, o registro, a disseminação e a finalidade das informações informais no processo de monitoração do ambiente organizacional para a tomada de decisão estratégica.

### **1.3.2 Específicos**

- Verificar se os executivos de TI utilizam informações informais nas suas atividades de monitoração do ambiente organizacional e quais são elas;
- Identificar quais são as fontes consultadas na coleta de informações informais para monitoração do ambiente organizacional;
- Verificar os métodos de coleta, registro e disseminação dessas informações;
- Verificar com que finalidade os executivos de TI utilizam as informações informais.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

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”.

Essa fundamentação teórica apresenta o processo decisório, como a informação age no contexto da decisão, e onde a monitoração do ambiente pode auxiliar, afetar, interferir.

Seguindo, tendo apresentado o processo decisório, é feita uma revisão na literatura sobre o conceito de monitoração do ambiente, justamente a atividade que busca, de certa forma, alimentar a tomada de decisão, elucidando alguns pontos importantes, sobre como a informação é coletada, sobre a importância de interpretar os dados para gerar significado válido para a organização e como as organizações, de acordo com a literatura, desenvolvem atividades de monitoração.

No último capítulo da revisão é apresentado como diversos autores classificam a informações, também é apresentada uma breve apresentação sobre a qualidade da informação, essencial no processo de monitoração do ambiente.

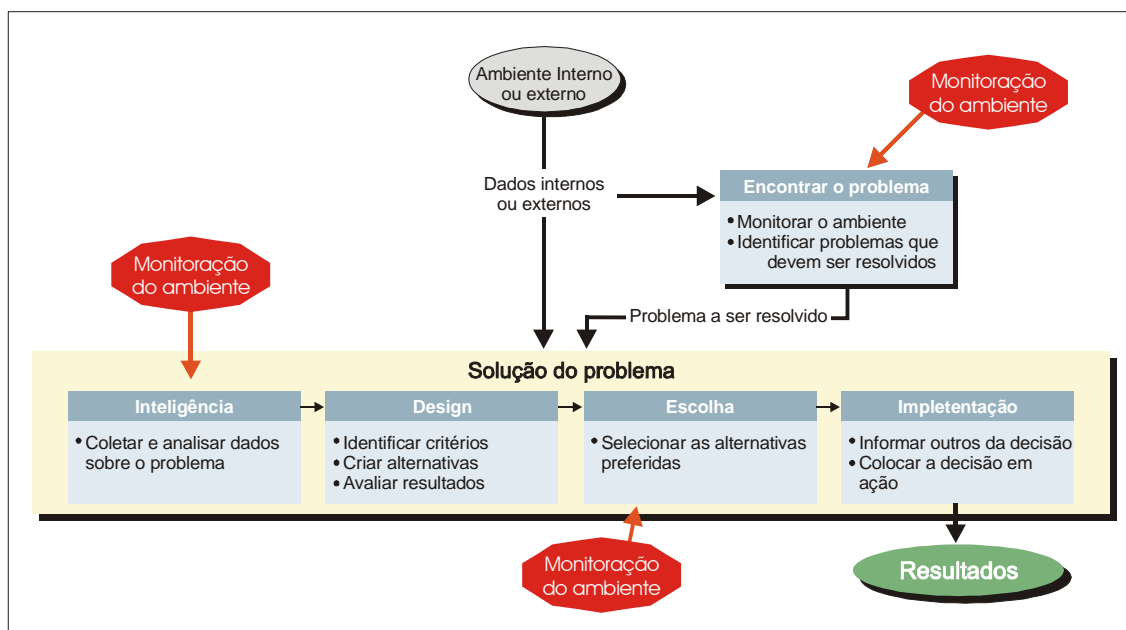
### 2.1 Processo decisório

De acordo com Simon (1965, p.7) o processo decisório permeia as diferentes atividades da organização e que 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.

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 ao tamanho desses problemas. Por mais que as informações sejam repassadas, 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).



**Figura 1: Passos na tomada de decisão**  
Adaptado de: Alter (1999)

A monitoração do ambiente favorece o desenvolvimento deste processo apresentado na figura 1: primeiramente identificando anomalias 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, e finalmente 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.

Na figura 1 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, dentre as alternativas elaboradas, escolher aquela que mais se adequou à 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.

Em diversos casos o executivo não conta com uma equipe para auxiliá-lo na tomada de decisão, este é um processo exclusivamente pessoal, subjetivo, que requer habilidades, de saber ler nos documentos que tem à sua disposição mais do que simplesmente o óbvio, procurar em outras fontes, que não as tradicionais, dados novos, ou então confirmatórios.

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) busca de informações é feita a parte do processo decisório; (b) informações para suportar a decisão são coletadas posteriormente a decisão ter sido tomada; (c) 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) excesso de informação, além das capacidades do executivo de ler e interpretar.

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 “boa o bastante” de coleta de informações e de decisão pode ser, muitas vezes, benéfico, mas também pode incorrer em danos à organização.

No entanto, como salienta 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 Monitoração do ambiente**

A principal função da monitoração do ambiente está em suportar a tomada de decisão nas organizações, fornecendo os recursos necessários aos gestores e executivos. Conforme Aguilar (1967), mesmo que indiretamente há uma dependência do processo de tomada de decisão da monitoração.

Neste trabalho, o termo monitoração do ambiente será utilizado baseado no seguinte conceito: “processo pelo qual a organização mantém contato com o ambiente em que opera, tanto externo (mercados, fornecedores, governo, etc), quanto interno (funcionário, regulamentos, cultura, etc), formal e informalmente, e dos quais coleta dados para posteriormente analisar e dar um sentido a tudo que for armazenado, culminando em ações concretas que possam garantir um bom relacionamento da empresa com os seus diferentes atores” (AGUILAR, 1967; DAFT; WEICK, 1984; GOODRICH, 1987; MORRISON, 1992; SAPIRO, 1993; CHOO, 1999).

O processo de monitoração do ambiente tem por objetivo estar atento ao que acontece no ambiente e a tudo mais que por ventura possa afetar a organização. As empresas, de uma forma ou de outra, sempre estiveram atentas ao que ocorria no mercado, através de jornais, revistas, informes, entre outros meios. O que mudou foi o esforço que vem sendo feito no intuito de sistematizar esta tarefa, conforme salienta Sapiro (1993).

Há uma grande quantidade de informações disponíveis no ambiente, potencializado ainda mais pelo uso cada vez maior da internet como suporte às atividades de planejamento (WEI; LEE, 2004), as quais podem, ou não, serem absorvidas pelas empresas. A grande maioria das empresa realiza algum processo de monitoração do ambiente, formal ou informalmente. No entanto, diferentes empresas empregam diferentes métodos de análise e compreensão daquilo que é coletado, resultando em ações distintas. Morrison (1992) salienta que dar um sentido

àquilo que foi coletado é mais importante que o simples fato de coletar, ainda, sugere que o processo de análise seja feito em conjunto para contemplar diferentes pontos de vista.

Morrison (1992) ao sugerir que fossem feitas reuniões buscava obter, de uma mesma informação, diferentes interpretações. Por este motivo o autor sugere que a composição fosse 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.

Ao tentar diferenciar monitoração do ambiente e as demais técnicas de coleta de dados para a organização (quadro 1), Choo (1999) definiu este processo como sendo o mais amplo dentre os disponíveis, aquele que procura estar atento ao maior número de estímulos possíveis.

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	INTELIGÊNCIA DE NEGÓCIOS	MONITORAÇÃO DO AMBIENTE
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 áreas como futuras fusões, análise de riscos, etc.	Mais amplo, analisa toda e qualquer informações que possa ajudar no planejamento da empresa, não apenas empresas, mas também tecnologia disponível, condições econômicas e políticas, etc.

**Quadro 1: Diferencial da monitoração do ambiente**

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. Também para o autor, o BI (*Business Intelligence*) é parte da monitoração do ambiente, sendo este o mais amplo conceito, quando da busca de informações (quadro 2), visão não compartilhada por Pawar e Sharda (1997) que considera a monitoração do ambiente como sendo apenas uma parte do sistema de BI. Neste trabalho será utilizada a abordagem de Frishammar (2002).

CARACTERÍSTICAS							
PROCESSOS	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	Amplio, 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
	Inteligência política	Sim	Interpretação de informações sobre fatores políticos	Ciclo de inteligência	Sim	Forte	Parte do BI
	Pesquisa de Marketing	Sim	Interpretação de informações sobre planos de marketing das empresas	Processo de pesquisa de Marketing	Sim	Forte	Restrito, mas permeia outros processos
	Gestão da informação	Sim (limitado)	Foco na gestão de TI mas também em fluxo, políticas, planejamento de informações	Não se aplica	Sim e Não	Forte	Amplio, contém sistemas de informação

**Quadro 2: Comparação dos diferentes processos de coleta de informações**

Fonte: Adaptado de Frishammar (2002)

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.

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, 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.

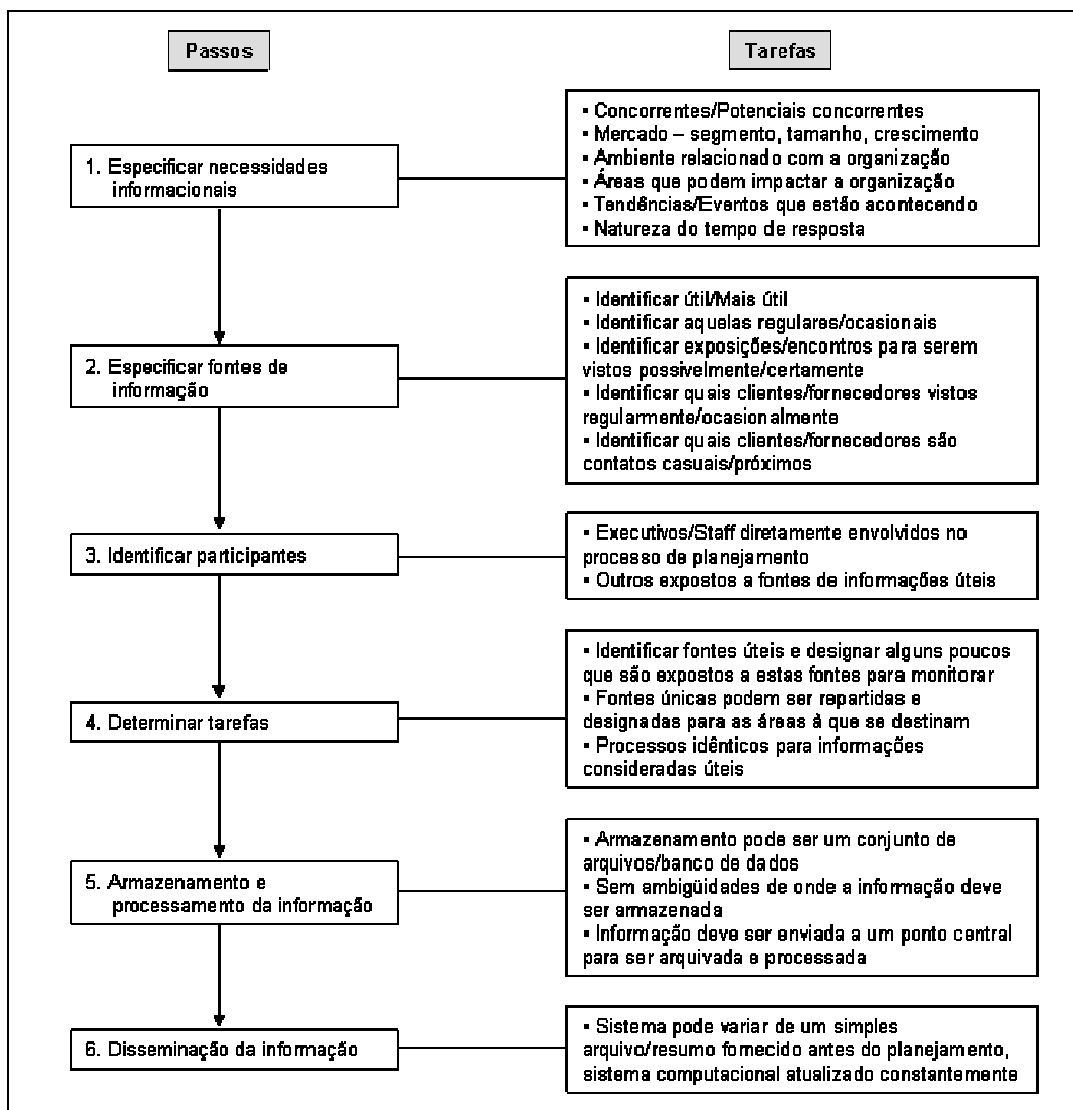
Para que uma organização seja bem sucedida ao realizar sua atividade de monitoração do ambiente ela deve seguir, de acordo com Albright (2004), 5 passos distintos:

- 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.

Aaker (1983) ressalta que os tomadores de decisão têm a disposição uma quantidade enorme de informações, no entanto muito é perdido, dissipado ou simplesmente não utilizado e aponta 3 razões para isto: falta de foco na monitoração, a atividade é realizada por apenas um indivíduo, não há mecanismos para armazenar e disseminar a informação. Como alternativa o autor propõe um método para um efetivo processo de monitoração do ambiente – SISS (*Simple Strategic Information Scanning System*) – e que envolve 6 passos distintos, os quais são detalhados na figura 2.



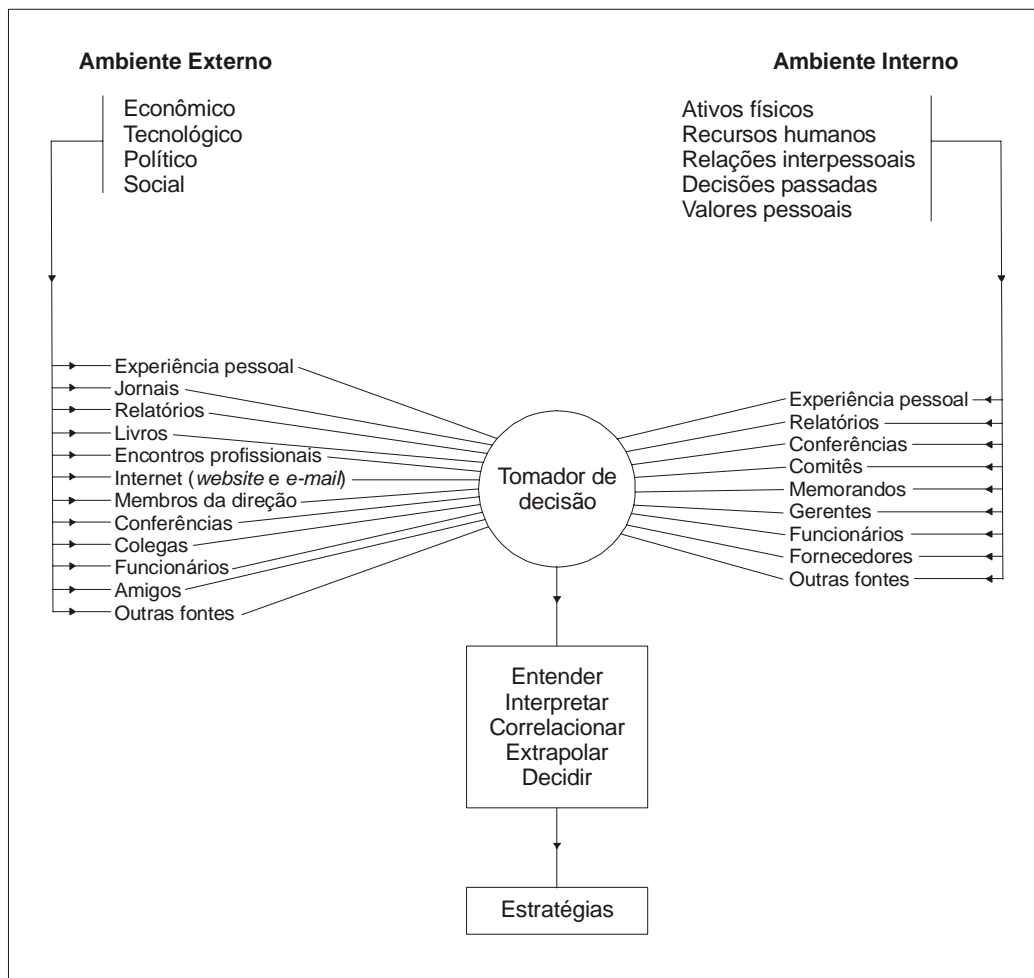
**Figura 2: Sistema de monitoração de informações estratégicas**

Fonte: Costa (1995)

Grande parte dos estudos realizados na área de monitoração do ambiente está voltada ao estudo do meio externo. Davenport (2002) salienta que a organização que despreza seu ambiente externo terá uma vida curta, pois desta forma corre o risco de desperdiçar novas oportunidades e também ignorar futuras ameaças. Por ambiente externo entende-se tudo aquilo que se passa com a organização e sua interação com o mercado.

Da mesma forma que as fontes externas, internamente a organização está sujeita a diferentes ameaças, as quais podem influenciar diretamente no desempenho organizacional, por isto mesmo atentar também ao ambiente interno é fundamental para as atividades da empresa.

Algumas destas fontes, internas e externas, são apresentadas na figura 3, e serão abordadas na seção 2.3.



**Figura 3: Influência dos fatores internos e externos na tomada de decisão**

Fonte: adaptado de Aguilar (1967)

As diferentes fontes de informação possuem realidades diferentes e exigem que as empresas aloquem mais ou menos recursos, de acordo com a profundidade e complexidade. 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.

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, Aguilar (1967) chegou a quatro formas básicas de monitoração: observação indireta, observação condicionada, busca informal e busca formal. 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 informal:** 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 formal:** caracteriza-se por ser a maneira mais estruturada 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.

### **2.2.1 As organizações e a monitoração do ambiente**

As fontes de informação, apesar de serem as mesmas, são percebidas de forma distintas, de acordo com as políticas internas de cada organização, algumas terão maior êxito nesta tarefa. Justamente essas que se diferenciarem e forem capaz de aprender algo além do comum, estarão, neste momento, criando uma vantagem competitiva em relação as demais (CHOO, 2005).

Isto tudo tem a função de auxiliar os gestores a lidar com as incertezas. As ações da organização devem ser baseadas em leituras feitas do ambiente e, para isto, devem ser capazes de absorver o máximo de informações possíveis. Mais do que isso, devem ser capazes de distinguir tendências, eventos, novas tecnologias, novos mercados, enfim, sinais que possibilitem a organização continuar operando.

Muito disto está baseado fortemente na capacidade da pessoa, ou do grupo, que faz a leitura dos sinais do ambiente. Como salienta Daft e Weick (1984), os

seres humanos são capazes de processar e interpretar dados, não a organização. Contudo, executivos não são parte permanente da empresa, em muitos casos profissionais vão e vem e, no entanto, a organização permanece (DAFT; WEICK, 1984), por isto mesmo deve-se criar uma cultura de aprendizado, de modo que o conhecimento seja compartilhado entre todos. Assim, a organização deve ser capaz de aprender, de interpretar.

Interpretar, de acordo com Daft e Weick (1984), é o processo pelo qual os eventos, ou sinais, são traduzidos para a realidade da organização e sob o qual são elaborados planos de ação. Esse processo de aprendizado que a empresa acaba sofrendo pode ser representado sob 3 diferentes estágios: monitoração (o simples ato de coletar dados), interpretação e aprendizado.

- a) **Monitoração:** monitorar simplesmente está dirigido para a coleta de dados, faz uso de diferentes mecanismos para esta coleta, os quais são, em sua maioria, baseados em fontes formais, como revistas, *websites*, informes, jornais, de certa forma todos aqueles que podem ser feitos via algum software desenhado especialmente para esta finalidade.
- b) **Interpretação:** neste estágio os dados que foram coletados na etapa anterior são analisados e é dado sentido a eles. Não há outra ferramenta senão a capacidade humana de interpretação. Será de acordo com a percepção de cada envolvido neste processo que o significado será formado.
- c) **Aprendizado:** um novo significado é dado às informações e os planos são desenvolvidos. O aprendizado de fato será devido à socialização que será feita daquilo que foi interpretado e das ações que forem tomadas. Isto servirá para futuros processos, onde novos dados serão coletados e aos quais será dado sentido.

Esta dinâmica toda de monitoração e aprendizado na verdade é, como salienta Daft e Weick (1984), um jogo de perguntas e respostas. A organização vai para o ambiente a 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?

Muito da qualidade das respostas vai depender de como o mercado for inquirido, um dos fatores críticos de sucesso no processo de monitoração do ambiente é saber coletar do ambiente as informações necessárias. Outro fator crítico está na capacidade de analisar tudo que foi recolhido e dar um sentido a eles. Como salienta Choo (2001) o processo de monitoração é composto pela detecção das necessidades informacionais, o processo de coleta e o uso dessa informação.

O perfil da organização, e a maneira pela qual ela reage ao sinais do ambiente, são características que devem ser levadas em consideração no momento da definição da atividade de monitoração do ambiente, seja ele formal ou não. Podemos dividir as organização, no que tange o critério de reação ao mercado, em: passivas, pró-ativas ou reativas. Cada perfil tem suas características (detalhadas no quadro 3).

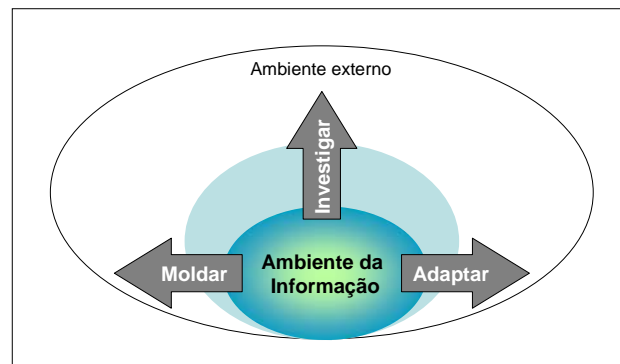
Perfil	Características	Captação de informação
Passiva	São apáticas ao ambiente, muitas vezes ignoram tudo o que acontece fora da organização. Empresas monopolistas normalmente estão neste grupo.	Não há políticas de monitoração definidas.
Reativa	Empresas que reagem por estímulo. Vão ao ambiente em caso de necessidade, como baixa nas vendas vão ao mercado em busca de informações.	Não possui um método estruturado e reconhecido de captação de informação.
Pró-ativa	O oposto das empresas passivas, estão constantemente vasculhando o mercado em busca de oportunidades. Percebem o ambiente como algo dinâmico e rico.	Há políticas, formais ou informais de coleta de dados.

**Quadro 3: Classificação das organizações quanto à captação de informações**

Fonte: Daft e Weick (1984)

De acordo com Davenport (2002) a organização pode reagir ao ambiente externo de 3 diferentes maneiras (figura 4): (1) reagir ao estímulos e adaptar-se ao mercado; (2) investigar as transformações a que deve responder; (3) moldar-se ao mundo exterior, buscando vantagens competitivas.





**Figura 4: Formas de reagir ao ambiente**  
 Fonte: Davenport (2002)

Quanto à informação em si, esta pode ter sua origem tanto em fontes formais quanto em fontes informais. De um modo geral, as fontes formais fornecem informações mais estruturadas.

Retomando a classificação feita por Aguilar (1967) no que diz respeito ao tipo de ação tomada pela organização para monitorar o ambiente, é possível estabelecer uma relação entre o perfil da organização quanto à monitoração e quanto à captação de informação, a qual é apresentada no quadro 4.

OBSERVAÇÃO INDIRETA	BUSCA INFORMAL
<p><b>Passiva:</b> não buscam compreender o ambiente, eventualmente observa o ambiente. Baseia suas fontes em contatos pessoais.</p>	<p><b>Reativa/Pró-ativa:</b> Além de manter os canais abertos, e no surgimento de alguma dificuldade busca novas fontes, vasculha o ambiente em busca de informações.</p>
OBSERVAÇÃO CONDICIONADA	BUSCA FORMAL
<p><b>Passiva/Pró-ativa:</b> de certa forma mantém canais abertos de observação do ambiente, mas não de maneira sistemática, quando do surgimento de um problema as fontes são ativadas.</p>	<p><b>Pró-ativa:</b> vai constantemente ao ambiente em busca de oportunidades. Utiliza todo tipo de fontes.</p>

**Quadro 4: Perfil da organização e a captação de informação**  
 Fonte: baseado em Daft e Weick (1984); Aguilar (1967)

Já de acordo com Benamati e Lederer (2001) as organizações podem se relacionar de duas formas com o ambiente em que atuam: assumindo o ambiente como sendo determinístico ou então tendo uma atitude mais estratégica. O ambiente, na forma determinista, é colocado no centro das estratégias, nesta forma

as organizações devem reagir ao ambiente, tentando se adaptar; ter uma ação reativa. Quando de uma ação mais estratégica, a organização é influenciadora de seu ambiente e pode forçar situações que sejam favoráveis a ela mesma; há uma interação constante, as empresas neste caso são pró-ativas, muitas vezes influenciando de tal forma os elementos do mercado que oportunidades são geradas, obrigando a organização a reagir.

De qualquer forma, conforme aponta Aguilar (1967), em todos os processos haverá interação humana, seja na elaboração do sistema de informação da organização, seja na coleta, seja na interpretação do que foi coletado, e por isso mesmo a organização sempre estará sujeita a falhas e informações incompletas.

### **2.2.2 Detecção de anomalias no ambiente**

É importante chamar atenção para o fato de que os sinais que o ambiente está constantemente emitindo podem ser interpretados tanto como oportunidades quanto como ameaças. Por isto mesmo, as organizações que estão atentas ao mercado devem estar preparadas, possuindo estratégias para ambos. 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, procurando sempre identificar as futuras conseqüências para a organização (GOODRICH, 1987; MORESI, 2002).

Como observado por Ansoff (1975) há uma relação entre tempo de detecção dos sinais e vantagem obtida no mercado. Para o autor, quanto antes a organização detectar mudanças no ambiente, maior será o tempo que ela terá para se preparar e maior será sua vantagem em relação as demais empresas. Isto tudo, entretanto, irá depender do perfil da organização (passiva, reativa, pró-ativa), quanto mais passiva ela for, quanto mais tempo demorar para processar os sinais, por mais fracos que sejam, menor será a vantagem e maior será o impacto (quadro 5).

PERFIL DA ORGANIZAÇÃO	TEMPO DE PROCESSAMENTO DOS SINAIS	RESULTADO
Passiva	Grande	Alto impacto na organização; ações são na sua maioria para reagir às conseqüências; maioria das oportunidades são ignoradas
Reativa	Médio	Médio impacto na organização; somente algumas oportunidades são aproveitadas
Pró-ativa	Baixo	Baixo impacto na estrutura da organização; alavanca as oportunidades para gerar novos negócios

**Quadro 5: Perfil da organização e resultados obtidos**

Fonte: baseado em Ansoff (1975); Daft e Weick (1984)

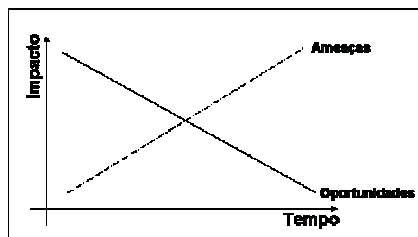
O grande desafio de qualquer processo de planejamento estratégico está em lidar com as incertezas do mercado. Muitas vezes as decisões tomadas são para um determinado cenário, o qual está constantemente mudando. As informações, como salienta Ansoff (1975), por vezes não estão disponíveis no momento adequado,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

Os planos e programas, com ou sem as informações adequadas, são elaborados para serem executados, caso as informações não sejam adequadas, não se pode esperar que as ações tenham os resultados esperados. Para que o impacto das decisões seja positivo, estas devem ser baseadas em dados consistentes, atuais e adequados à realidade da organização.

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. Em algumas situações, será melhor aguardar uma melhor definição, ou interpretação, do sinal do que agir prematuramente. Não há uma recomendação exata sobre quando e de que maneira agir, mesmo que um evento semelhante já tenha ocorrido no

passado. Importante também ressaltar o fato de que organizações distintas têm reações diferentes frente a uma mesma oportunidade/ameaça.

Por isto mesmo, muito antes de agir, as organizações devem buscar estimar o tempo que determinado evento irá levar para ocorrer (ANSOFF, 1975), desta forma é possível planejar as ações que serão tomadas e de realizar mais estudos a respeito do assunto. Quanto mais preparada a organização estiver, menor será o impacto, quanto mais cedo a preparação iniciar, melhores serão os resultados obtidos (figura 5).



**Figura 5: Relação impacto e tempo de decisão**  
Fonte: baseado em Ansoff (1975)

A identificação de sinais do ambiente traz, para a organização, conseqüências tanto externas quanto internas. Na verdade as reações geradas são no sentido de preparar/moldar as estratégias, garantir uma maior tranqüilidade à empresa (ANSOFF, 1975).

No que se refere à ações externas a organização terá que estar preparada, tanto para oportunidades quanto para ameaças, através de ações, planos e, sobretudo, orçamento. Toda ação irá requerer gastos para alinhar as estratégias atuais ao novo contexto. Internamente a equipe terá que ser preparada para reagir às novas estratégias, estar pronta para, em caso de necessidade, mudar a estrutura interna e criar um clima de suporte às ações externas que serão tomadas. Conforme sugere Ansoff (1975) a seqüência a ser seguida é: realizar o planejamento estratégico, preparar a organização internamente para só então agir externamente. Muitas organizações falham nesta seqüência dando pouca ou nenhuma atenção ao ambiente interno.

Benamati e Lederer (2001), analisando o setor de TI, salientam que tão importante quanto tomar a decisão correta é não tomar uma decisão de forma equivocada pois escolhas erradas podem ser dispendiosas, tão ou mais que não tomar uma decisão.

### 2.2.3 Interpretar e dar sentido ao que foi coletado

É fundamental que as organizações busquem identificar quais fontes são as mais apropriadas para os objetivos e estratégias, contudo, é no processo de análise que as informações irão adquirir valor para os executivos. Para Choo (2005) as organizações buscam interpretar as informações para dar sentido sobre os dados da própria empresa, procurando entender o que a organização está fazendo e o que pode acontecer no futuro.

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.

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. Desta forma garante-se que cada dado seja analisado sob diferentes pontos de vista.

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.

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.

Nesta busca por sinais do ambiente, Blanco e Lesca (1997) alertam que o ambiente podem emitir dois tipos diferentes de sinais: (1) aqueles que indicam mudanças futuras claras e (2) aqueles sobre fatores externos que possam gerar mudanças nas condições atuais.

#### Fatores que podem influenciar a interpretação

O processo de interpretação dos dados é exclusivamente dependente das pessoas que participam do processo, por isso mesmo estão suscetíveis a fatores tanto internos quanto externos que podem prejudicar, ou então influenciar a atividade.

De acordo com Aguilar (1967) são 2 fatores: relevância e distorção. Acrescenta-se a esses fatores ainda o item orçamento.

Quando a monitoração do ambiente é feita de modo consciente, isto é, busca-se algo específico, com um propósito, a questão relevância terá menos impacto, pois o que se busca será utilizado. Quando, no entanto, a busca é indireta, alguns dados podem não ter sua relevância reconhecida, devido a dois fatores basicamente: (a) falta de informação interna de quem está coletando, isto é, não estando alinhado com a organização o profissional pode desconsiderar informações importantes, e (b) a habilidade para reconhecer a informação, ou seja, não estar familiarizado com o que está sendo observado.

Outro fator que pode influenciar a relevância é a linguagem em que os dados são coletados. Especialmente com a internet, informações de diferentes locais do mundo estão disponíveis, e muitas vezes há barreiras quanto ao idioma, costumes locais, gírias, para citar algumas características. Acrescenta-se a isso pressão por tempo, o que impede muitas vezes que outros dados sejam coletados, dados novos ou então dados que confirmem aquilo que já tenha sido coletado, e também a

motivação de quem está envolvido na atividade, o que influenciará com que atenção os dados serão analisados.

Afora a relevância, ainda há a possibilidade da informação ter seu significado distorcido dentro da organização, de forma intencional ou não, mas que pode ter conseqüências para o tomador de decisão.

#### **2.2.4 O responsável pela monitoração do ambiente**

Tão importante quanto o simples fato de estar atenta ao seu ambiente, a organização deve possuir um profissional que seja competente para monitorar as fontes corretas e sensível para perceber os sinais produzidos pelo ambiente. De acordo com Aguilar (1967) não basta que a pessoa escolhida para esta tarefa seja inteligente, habilidoso, interessado, mas sim que tenha, além de tudo que foi citado, sensibilidade.

Ainda conforme o autor, não há uma fórmula para encontrar, ou capacitar uma pessoa com as qualidades desejadas, mas aponta que o caminho mais fácil é encontrar no próprio mercado um profissional que já desempenhe esta mesma tarefa de forma eficaz.

Smeltzer, Fann e Nikolaisen (1988) apontam que há uma diferença entre grandes e pequenas empresas. Em empresas de grande porte o problema da centralização da função tende a se diluir visto que há uma tendência em haver um setor ou departamento encarregado formalmente da monitoração, já nas demais empresas (micros, pequenas e médias) esta atividade fica concentrada em uma pessoa, não de forma exclusiva, essas empresas ficam mais sujeitas ao problema da centralização.

## 2.2.5 Definindo o processo de monitoração do ambiente

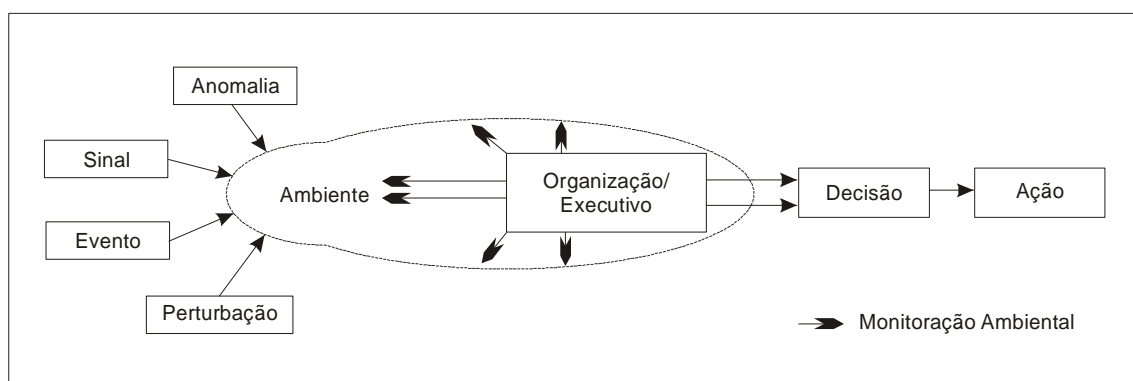
Após uma busca na literatura sobre decisão, informação e, finalmente, monitoração do ambiente, é essencial que seja explicitado a monitoração como sendo um processo, algo que ocorre de uma certa forma, baseia-se em algo e que produza alguma coisa, neste caso informação.

A seguir são apresentadas cada uma dessas premissas.

### 2.2.5.1 Como ocorre

A monitoração, vale salientar, não é algo estático no tempo, ao denominar como sendo um processo parte-se do princípio que todas as etapas estão acontecendo simultaneamente.

De acordo com a figura 6, temos que as organizações, todas elas, fazem parte de um ambiente, onde não só elas, mas como outras, estão interagindo. A monitoração é este esforço que é feito por parte das empresas em estar, sistematicamente, olhando para o ambiente em busca de algum sinal.



**Figura 6: Como ocorre a monitoração do ambiente**

Esta ação é importante, se não fundamental, para o processo decisório como um todo, uma vez que provê importantes elementos, nos quais a decisão em si se

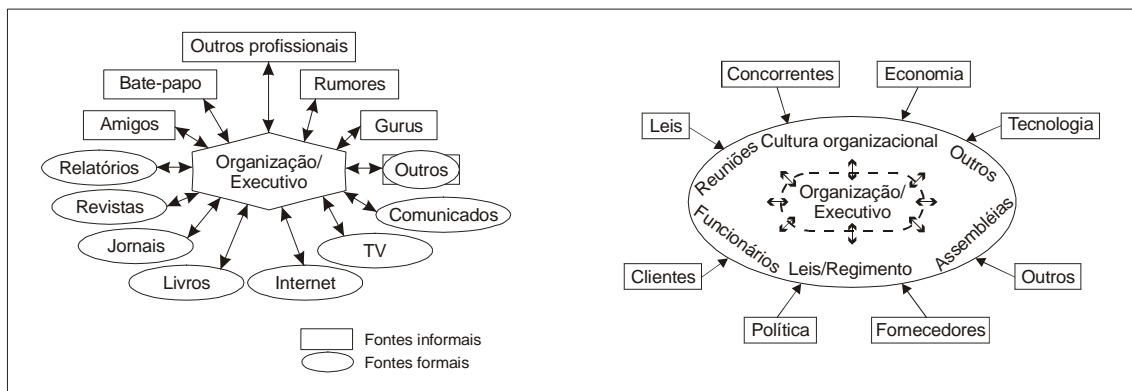


baseia, ou melhor, nos quais os executivos se baseiam. Ao final, esta decisão deverá culminar em algum tipo de ação, condizente com as informações que o gestor teve a sua disposição no momento da decisão.

### 2.2.5.2 No que se baseia

A monitoração do ambiente se baseia em informação (figura 7). O que varia é para que tipos de informação a atividade está atenta, e de quais fontes elas virão. Evidentemente que diferentes informações exigem esforços distintos na sua compreensão.

As informações podem ser provenientes de fontes formais, isto é, com uma forma melhor definida, já estruturada, ou ser oriunda de fontes não tão formais, ou melhor, que não provenham informações estruturadas, e que portanto são de difícil formalização.



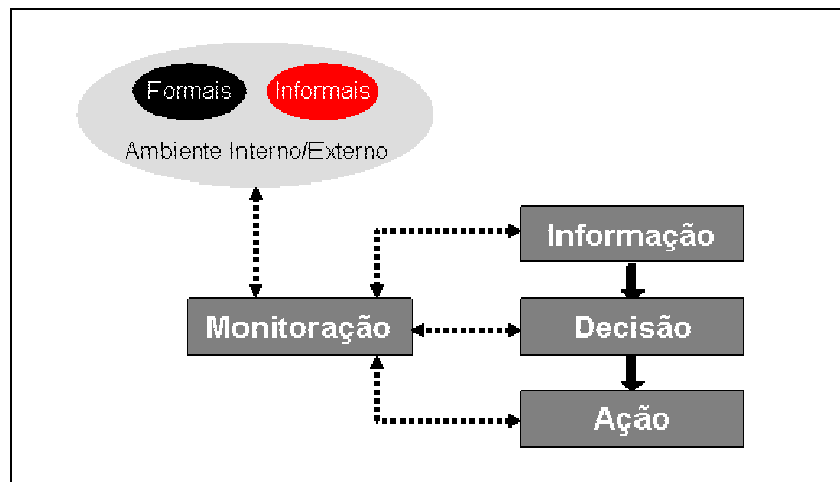
**Figura 7: No que se baseia a monitoração do ambiente**

Os recursos que serão empregados na monitoração dependerá das diferentes fontes e dos diferentes tipos de informação que se busca. Vale lembrar que toda informação tem um custo e que, muitas vezes, deve-se avaliar a relação custo-benefício de se pesquisar com mais ou menos profundidade. De qualquer forma, toda a informação a organização nunca terá, o que ela deve, previamente, é definir o que deseja buscar no ambiente e então manter o foco.

### 2.2.5.3 O que produz

A monitoração tem como produto única e exclusivamente a informação. Informação para o decisor, para a organização. Na figura 8 este processo está dividido em algumas fases.

Inicialmente temos a monitoração do ambiente acontecendo, a qual irá prover informações para a organização e seus gestores, os quais utilizarão o produto da monitoração, informação, para tomar decisões. Neste ponto a monitoração volta a funcionar a serviço do executivo, uma vez que este pode se sentir desconfortável com as informações que ele tenha recebido e queira, ele mesmo, checar estas com as suas fontes, uma espécie de confirmação, ou segunda opinião. Ao final, a decisão irá resultar em algum tipo de ação concreta.



**Figura 8: O que produz a monitoração do ambiente**

Fonte: baseado em Simon (1965); Aguilar (1967); Freitas e Janissek-Muniz (2006);

E neste ciclo ainda há o resultado que a ação da organização irá gerar no ambiente, no mercado. A cada nova (re)ação todos aqueles que constituem um mesmo ambiente irão reagir à nova configuração, mesmo que seja apenas da organização e não tenha implicado em grandes mudanças no mercado. Assim sendo, a própria empresa, através de sua decisão será obrigada a voltar ao ponto inicial de monitoração.

Esta volta à monitoração pode ser vista como uma fase de supervisão, onde a organização buscará informações sobre como suas ações provocaram reações no ambiente, e se estas foram as desejadas. Desta forma é possível que novas ações sejam tomadas para garantir as mudanças pretendidas, ou, se for o caso, tomar ações que forcem a organização a voltar ao rumo desejado.

Ao analisar cada etapa do processo de monitoração, chama a atenção que o elemento principal é a informação. Através dela o executivo sabe o que está acontecendo dentro e fora de sua organização. Mais importante, com informações adequadas é possível planejar, elaborar estratégias e evitar que grandes mudanças tomem lugar sem que toda a empresa esteja preparada para tal. No entanto, somente com informações uma organização não tem capacidade, por si só, de tomar nenhuma atitude, muito do processo está na pessoa encarregada, o tomador de decisão (ABELS, 2002).

Costa (1995) ressalta que o sucesso da atividade de monitoração do ambiente está intimamente ligada ao alinhamento ao planejamento estratégico, e que o processo de monitoração deve ser organizado de tal forma que esteja de acordo com as necessidades e recursos da organização. O autor sugere que o processo siga alguns passos:

- Especificação das necessidades informacionais da organização;
- Especificação das fontes relevantes a serem monitoradas;
- Seleção dos profissionais que irão participar do processo;
- Definição e delegação das tarefas de monitoração entre os participantes;
- Desenvolvimento de um processo para armazenamento e processamento das informações;
- Desenvolvimento de um processo de disseminação da informação.

Em outros estudos<sup>2</sup> avaliou-se como é feita esta monitoração, privilegiando sempre informações que são de fácil processamento (não interpretação), relegando

---

<sup>2</sup> Goodrich (1987); Choo (1999); Abels (2002); Albright (2004); entre outros.

as informações de cunho informal, isto é, que não estão formalmente em nenhum sistema, documento, etc. De nada serve em uma organização um departamento de inteligência, responsável por coletar informações sobre o mercado se quando a mesma chega ao gestor esta será relegada, ou substituída por outras informações que foram coletadas por ele mesmo, de forma informal.

### 2.2.6 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 9):



Figura 9: Dimensões da monitoração do ambiente

- **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 sirva 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".

### 2.3 A informação

A informação hoje é um recurso como qualquer outro, influencia diretamente nas estratégias da organização e pode ser um fator-chave no ambiente competitivo. Quanto mais complexo e competitivo o ambiente, ou o mercado, maior será a importância da informação, em todos os níveis organizacionais, conforme salienta Freitas *et al.* (1997).

Davenport (2002) ressalta que nenhuma empresa é forte o bastante para ignorar ou controlar o seu mercado. Uma organização deve, sim, definir internamente quais seus requisitos informacionais e então localizar fontes disponíveis para encontrar tais dados. Em suma, manter-se, constantemente, em contato com o mercado.

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.

No que tange os estudos sobre monitoração do ambiente as fontes de informação foram sendo classificadas de diferentes formas através dos anos. No quadro 6 são apresentados alguns dos autores pesquisados e suas respectivas formas de classificação:

<b>AUTOR(ES)</b>	<b>CLASSIFICAÇÕES</b>
Aguilar (1967)	<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>
Ansoff (1980)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendências internas e externas</li> </ul>
Smeltzer, Fann, Nikolaisen (1988)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formal e Informal</li> <li>• Escritas e Orais</li> <li>• Pessoal e Impessoal</li> </ul>
Barbosa (2002;2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pessoais e Documentais</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <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>
Albright (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internas e Externas</li> </ul>
Leszczynska e Lesca (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visual, Olfativa, Degustativa, Táctil e Auditiva</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>

**Quadro 6: Classificação da informação segundo alguns autores**

O perfil do gestor também mudou e teve que se adaptar às mudanças que ocorreram no mercado. Antes o ato da empresa 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 buscar as informações que irão suportá-lo e, quando possível, dar sentido a elas (PEMBERTON; MCBETH, 1995).

### 2.3.1 Características da informação

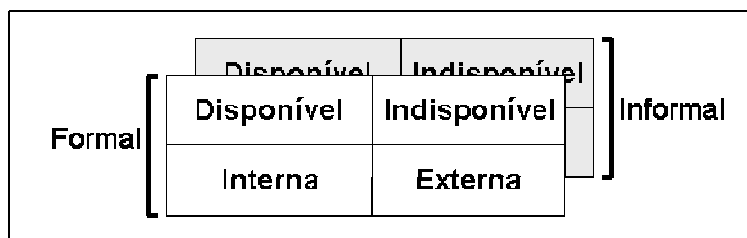
A informação têm diferentes características, as quais dependem de sua origem, qualidade, localização no tempo entre outros aspectos (FREITAS; JANISSEK-MUNIZ, 2006).

Essas características são ponto de partida no processo de monitoração. De acordo com Freitas e Janissek-Muniz (2006) há uma série de características que uma informação pode assumir. Entre as citadas cabe salientar:

- **Disponível X Não disponível:** as informações que são necessárias muitas vezes não estão disponíveis no ambiente e o custo para obtenção destas pode ser relativamente alto. Neste caso é necessário equacionar a relação custo/benefício.
- **Interna X Externa:** a informação não está disponível somente no ambiente externo, também dentro da organização informação é gerada a todo o momento.

- **Formal X Informal:** tanto em meios formais, quanto em meios informais, há produção de informação. Objeto de estudo desta pesquisa, as informações informais são, de acordo com diversos autores, a preferida entre os tomadores de decisão.

As informações podem assumir qualquer uma das características acima (figura 10), isto é, por vezes uma informação pode ser de caráter informal, a qual pode ser encontrada no ambiente externo, mas no momento estar indisponível por razões diversas.



**Figura 10: Características da informação**

Tanto informações formais, quanto informações informais podem tramitar pelos mesmos canais de comunicação, ou seja, é possível que o gestor receba informações formais e informais através de seu *e-mail*.

Aguilar (1967) segue segmentando o tipo de informação que o executivo pode dispor, dividindo em mais dois grandes grupos: (1) informações solicitadas e (2) informações não solicitadas. De acordo com o autor, as informações solicitadas são frutos de alguma diretriz que tenha sido previamente acertada entre o executivo e quem coleta as informações, isto é, a cada novo evento que surgir e provocar uma perturbação (notícia, nota, percepção) na fonte monitorada irá ser informada ao gestor. Diferentemente das informações não solicitadas, onde o informante não necessariamente será o responsável pela coleta de dados, pode ser qualquer pessoa que tenha tido alguma percepção do ambiente e em especial que possa afetar a organização de alguma forma.

Ainda conforme o mesmo autor, um processo de monitoração do ambiente deve contemplar ambas as características, isto é, receber informações que são solicitadas e que não são solicitadas, mas ressalta que executivos que baseiam-se exclusivamente em informações não solicitadas devem rever sua estrutura para que



as fontes, ao menos as mais comuns, sejam fontes de informações solicitadas, isto é, que haja um processo de monitoração formal.

### **2.3.2 Fontes de informação**

As informações estão disponíveis nas mais diferentes fontes. 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 não estão formalizadas em nenhum tipo de documento oficial.

#### 2.3.2.1 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 apresentadas no quadro 7 e são uma compilação das fontes estudadas/citadas pelos autores apresentados no quadro 6.

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

**Quadro 7: Fontes formais de informação**

A principal vantagem deste tipo de informação é a facilidade com que podem ser acessadas por sistemas automatizados. Podem ter sua origem tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo.

### 2.3.1.2 Fontes informais de informação

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.

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

**Quadro 8: Fontes informais de informação**

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 quem recebe a informação capte outros sinais, como expressão facial, tom da mensagem.

### 2.3.1.3 Fontes externas de informação

As fontes externas são todas aquelas fontes que não se encontram na organização, mas sim no ambiente externo. É, conforme Aguilar (1967), a fonte mais rica de informações para o gestor. Algumas destas fontes são apresentadas no quadro 9.

FONTES EXTERNAS	
- Economia	- Legal
- Política	- Tecnológico
- Fornecedores (atuais e potenciais)	- Concorrentes (potenciais e existentes)
- Sócio-cultural	- Ecológico
- Clientes	- Outro

**Quadro 9: Fontes externas de informação**

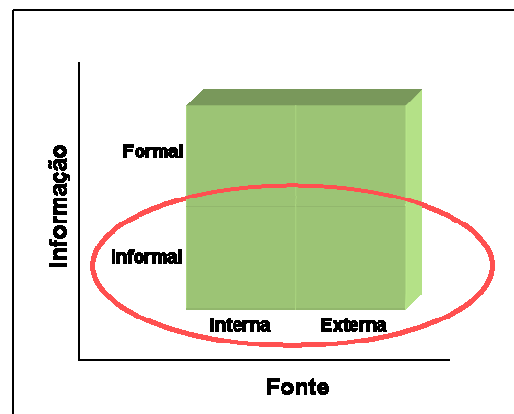
### 2.3.1.4 Fontes internas de informação

Apesar de grande parte das informações estar disponível no ambiente externo, certas informações, imprescindíveis para a organização, são disponibilizadas no ambiente interno. Algumas destas fontes são apresentadas no quadro 10.

FONTES INTERNAS	
- Funcionários	- Leis e regulamentos
- Reuniões	- Assembléias
- Cultura organizacional	- Outro

**Quadro 10: Fontes internas de informação**

As informações, formais e informais, internas e externas, podem ser comunicadas/transmitidas tanto por fontes pessoais/humanas quanto por fontes impessoais/textuais (figura 11).



**Figura 11: informação e fontes**

Neste ponto 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 dentre os tipos de fontes e as informações de diferentes características que foram abordadas há uma intersecção em algum momento, 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, desta forma a empresa poderá focar naquelas que realmente fornecerem os melhores dados, possibilitando também classificar as mesmas, o que facilita acessos posteriores.

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.

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.

### **2.3.3 Qualidade da informação**

A questão da qualidade da informação é, desde muito tempo, um fator-chave de sucesso para muitas atividades das empresas. No entanto, pesquisadores chamam atenção para o fato das organizações darem pouca ou nenhuma atenção a este item nas atividades do dia-a-dia (WANG; STRONG, 1996; LEVITIN; REDMAN, 1998; RAGHUNATHAN, 1999; FISHER; SMITH; BALLOU, 2003; entre outros).

Esta preocupação com a qualidade da informação começou com a crescente disponibilidade de dados no ambiente. Explica-se, na realidade os dados sempre

estiveram disponíveis e permeando as organizações, dados sobre os mais diferentes assuntos, pertinentes ou não. Com o desenvolvimento de sistemas informatizados cada vez mais potentes e com mais recursos possibilitaram que os dados, que antes eram de difícil acesso, passassem a ser armazenados, compartilhados e passíveis de serem consultados a todo e qualquer momento (RAINER; WATSON, 1995).

No entanto, não basta os dados estarem simplesmente disponíveis para consulta. Wang e Strong (1996) salientam que a disponibilização de uma informação de má qualidade tem impactos profundos na organização, uma vez que decisões são tomadas baseadas naquilo que é fornecido. Os autores ainda dão uma definição para uma informação de alta qualidade, que esta deve ser intrinsecamente boa, contextualmente apropriada para a função, claramente representada e acessível a quem dela precisar. Freitas e Janissek-Muniz (2006) acrescentam que a informação deve ser útil, interessante, triada, atualizada, organizada e acessível.

Além da qualidade da informação, é necessário abordar ainda a qualidade de quem recebe a informação e a qualidade do sistema utilizado para o tratamentos dos dados. Estes são fatores que podem, independentemente da qualidade da informação, influenciar a qualidade da decisão.

Raghunathan (1999) chama atenção pro fato da boa informação ser um dos fatores de uma boa decisão, no entanto, a qualidade de quem está recebendo e processando as informações é outro item de extrema importância no processo como um todo. O autor ainda afirma que a qualidade da decisão aumenta com a qualidade da informação, quando esta é tomada por um gestor que está familiarizado. Entretanto, se uma informação com alta qualidade for dada a um gestor que não está preparado pra interpretá-las, este pode tomar decisões inadequadas.

Rainer e Watson (1995) em seus estudos investigaram a qualidade do sistema que provê as informações aos gestores. Neste estudo eles evidenciam o fato de que os clientes de tais sistemas (os EIS) são altamente qualificados, os quais necessitam de informações igualmente qualificadas, as quais são difíceis de serem fornecidas. Não somente fornecidas, mas da forma correta, no tempo oportuno e com as características necessárias. Para que isto seja possível, a escolha do sistema deve ser adequada e deve haver um entendimento entre quem desenvolve ou implementa o sistema e quem de fato usa. De acordo com DeLone e McLean (*apud* RAINER; WATSON, 1995, p.96), há seis dimensões de sucesso de um

sistema de informações a serem observadas: qualidade do sistema, qualidade da informação, uso, satisfação do usuário, impacto individual e impacto na organização.

Assim, um sistema que tem por objetivo coletar informações, ou uma organização que deseja estar constantemente observando o ambiente, deve estar atenta a estes fatores. Primeiramente da escolha do ferramental a ser utilizado para tal finalidade, com um correto entendimento de quem desenvolve sobre a finalidade e as expectativas dos usuários, seguido de um correto entendimento, por parte de gestores e usuários, de como colaborar com a inserção de dados e fazer o correto uso da ferramenta.

O sistema funciona apenas como uma ferramenta para acesso de visualização das informações, a qualidade do que será acessado depende das fontes e da maneira que os dados foram inseridos. Quanto mais estruturados forem os dados, mais rápido, com maior qualidade e com maior precisão a decisão será tomada.

Para Oliveira (1999) a informação não necessariamente perde seu valor no tempo, em certos casos, o seu reuso pode agregar valor à mesma, indicando a sua pertinência mas que, devido a alguma ocorrência qualquer, esta mesma informação pode perder seu valor, instantaneamente.

### 3 MÉTODO

Este estudo é de caráter exploratório, sendo recomendado o uso de um método qualitativo na condução da investigação, podendo assim decodificar ou traduzir fenômenos sociais naturais, visando explicá-los (HOPPEN; LAPOINTE; MOREAU, 1996).

Para que seja possível realizar o trabalho proposto, em todas as etapas do estudo apresentadas na figura 12, será necessário recorrer à literatura para buscar o suporte necessário a cada um dos diferentes momentos.

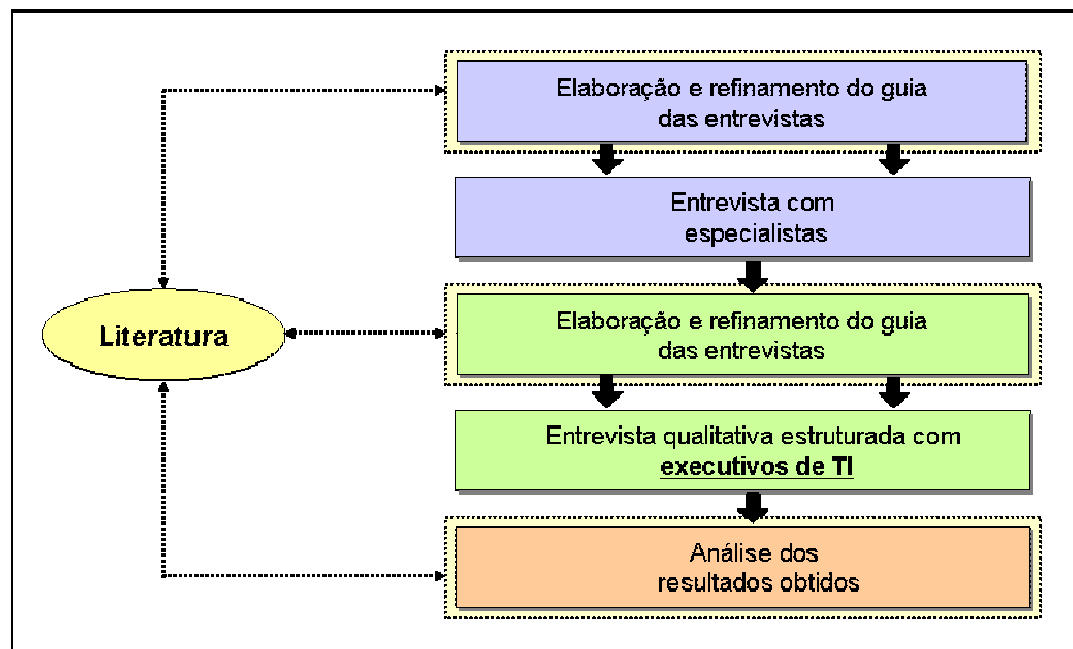


Figura 12: Desenho de pesquisa

Uma primeira leitura foi realizada buscando situar o tema estudado, direcionando para os tipos de informação comumente utilizados na monitoração do ambiente organizacional. Os resultados desta primeira etapa foram mais objetivos, onde foi possível definir as dimensões que seriam estudadas: as fontes, as formas de coleta, o registro, a disseminação e a finalidade.

Definidas as dimensões, seguiu-se então para a identificação de diferentes elementos que poderiam emergir nas entrevistas com executivos. Esta primeira



listagem serviu de base para a entrevista com especialistas, dado que estes poderiam contribuir com outros elementos, que não os já levantados.

A pesquisa foi dividida em 2 grandes fases, entrevista com especialistas na coleta de informações, e entrevista com executivos da área TI que tomam decisões estratégicas.

A seguir cada uma das fases da pesquisa é apresentada e detalhada.

### **3.1 Público-alvo da pesquisa**

Para esta pesquisa, serão entrevistados dois públicos distintos. Os especialistas foram escolhidos pela oportunidade de compreender melhor cada uma das dimensões da monitoração do ambiente e como cada uma delas se apresenta nas diferentes atividades, sendo então possível desenvolver um instrumento mais adequado para a entrevista com os executivos da área de TI. Este último público foi escolhido para que fosse possível identificar o uso das informações informais no processo de decisão estratégica. O setor de TI foi escolhido pela sua dinâmica e importância no contexto econômico, cultural, social atual.

Em ambos os públicos, a composição dos entrevistados será feita por conveniência, isto é, “o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo” (GIL, 2006, p.104).

#### **3.1.1 Especialistas**

A idéia de buscar especialistas surge da importância de primeiro verificar como cada uma das dimensões da monitoração do ambiente organizacional é abordada na rotina de profissionais que são responsáveis por coletar e disseminar informações. A escolha deve ser de tal forma que seja possível captar deste grupo

características de cada uma das dimensões levantadas na revisão da literatura, fornecendo mais subsídios para a posterior entrevistas com os executivos da área de TI.

Para escolha dos especialistas, foram relacionadas pessoas que têm como atividade principal do seu dia-a-dia buscar informações, nos mais diferentes canais. Não qualquer tipo de informação, mas aquelas que não são de domínio público e tem um caráter inédito.

Este foco foi dado pela habilidade que esses profissionais possuem em “descobrir” fatos que ainda estão por ocorrer, tendências do mercado. Logo, pretende-se selecionar profissionais que são veículos de informações ditas inéditas, como jornalistas, consultores, analistas de mercado, entre outros.

Dentre este grupo serão escolhidos 3 tipos de profissionais que têm como atividade principal do seu dia-a-dia coletar e difundir informação, este grupo será composto por:

- **Colunista de jornal (1):** possui, dentre suas responsabilidades, coletar e divulgar informações que não são de domínio público e que não tenham sido previamente divulgadas;
- **Jornalista independente (1):** as atividades são as mesmas do colunista de jornal, contudo, não possui o mesmo suporte institucional;
- **Consultor (1):** responsável por auxiliar outros gestores nas atividades da empresa, buscar-se-á, neste caso, consultores que atuem diretamente na formulação de estratégias, onde é necessário atentar para tendências.

Tem-se ciência de que é questionável a escolha dos profissionais acima indicados. Contudo, eles representam um primeiro contato com o intuito de melhor compreender a temática e de subsidiar a consolidação do roteiro de entrevistas a ser utilizado com o executivos da área de TI. É com estes últimos que pretendemos explorar nosso tema central ainda mais a fundo. Acreditamos que o fato de coletar impressões e percepções destes dois públicos vai ser complementar e por consequência enriquecerá nossa análise de dados.

### 3.1.2 Executivos da área de TI

Para este estudo, foi definido um perfil (executivos) e setor (TI) que possam contribuir fortemente para a exploração do tema aqui proposto.

Neste caso, os executivos da área de TI foram escolhidos pela importância que este setor tem nas organizações e por serem estas as pessoas que possuem a tarefa estratégica de decidir sobre a definição das tecnologias que irão suportar as atividades da empresa. Assim sendo, definiu-se alguns critérios a serem controlados na seleção dos executivos:

- **Monitora ou não o ambiente:** este é o filtro fundamental, buscar executivos de empresas que, de fato, estejam atentas ao seu ambiente e que realizem, de alguma forma, a atividade de monitoração do ambiente;
- **Porte:** pretende-se selecionar executivos de médias e grandes empresas pela capacidade de aportar atividades de monitoração e serem mais atentas ao que ocorre no seu mercado (MOHAN-NEILL, 1995);
- **Região:** por questão de conveniência, serão escolhidas empresas que estão sediadas na região da grande Porto Alegre;
- **Idade da organização:** executivos que atuam em organizações com 10 anos ou mais de atividade. Esta idade mínima tem por finalidade restringir a pesquisa àquelas organizações que já estão, de certa forma, sedimentadas em seus respectivos mercados, e por serem mais adeptas da monitoração do ambiente (MOHAN-NEILL, 1995);
- **Setor/Ramo:** o setor TI.

A escolha de organizações que já estão estabelecidas em seus respectivos mercados, bem como a opção por organizações de médio e grande porte é suportada por Mohan-Neill (1995) que aponta, em seu estudo, que empresas mais antigas recorrem mais a informações para a tomada de decisão, o mesmo se repete

no porte, isto é, grandes empresas utilizam mais informações do mercado do que pequenas.

A base que será utilizada nesta pesquisa para selecionar os executivos é a da Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul (FIERGS) tão logo seja lançado o cadastro empresarial 2006, onde será possível aplicar os filtros propostos, à exceção da questão de monitoração. Neste caso será feito um filtro por porte, região, idade, setor e somente então se realiza ou não monitoração do ambiente. Eventualmente será utilizado outro cadastro.

Será feito um contato telefônico com o executivo da área de TI para verificar se ele realiza ou não algum tipo de monitoração e indagar sobre seu interesse em participar da pesquisa.

### **3.2 Entrevistas com especialistas e executivos da área de TI**

Este é um método de pesquisa qualitativa, o qual visa compreender um fenômeno do ponto de vista dos participantes e seu contexto (POZZEBON; FREITAS, 1998). Entrevistas qualitativas podem ser de 3 tipos diferentes (GODOI; MATTOS, 2006; FRANKFORT-NACHMIAS; NACHMIAS, 1996): conversacional livre / não-estruturada, baseada em roteiro / estruturadas, padronizada aberta / focada. No nosso caso, utilizaremos um roteiro.

Godoi e Mattos (2006) ainda ressaltam que, mesmo seguindo um roteiro pré-definido, não há como prever o curso da entrevista. Ainda, a entrevista é muito mais que um registro da fala do entrevistado, através da análise do que foi dito é possível interpretar e produzir informação.

É importante que, durante a entrevista, o pesquisador assuma um caráter mais imparcial, procurando não expor suas idéias para que o entrevistado possa desenvolver o tema com o máximo de isenção, o mais verossímil possível.

Silverman (1993) resalta que, em entrevistas que têm por finalidade captar padrões de ação – como é o caso deste estudo, recomenda-se que sejam feitas alusões a exemplos reais que o entrevistado tenha enfrentado, desta forma as respostas tendem a ser mais confiáveis. Para esta pesquisa, as entrevistas serão

baseadas no tipo focada, isto é, com um tema bem definido, e um instrumento padrão a todos os respondentes. Como são dois públicos diferentes, especialistas e executivos de TI, serão elaborados dois questionários distintos.

### **3.3 Elaboração do roteiro das entrevistas e refinamento**

Dado que as entrevistas serão realizadas com dois públicos distintos, é importante definirmos o roteiro de cada uma delas. Primeiramente há o roteiro a ser aplicado junto aos especialistas, de onde se espera que surjam elementos que possam complementar o roteiro a ser aplicado junto aos especialistas da área de TI.

#### **3.3.1 Especialistas**

Para as entrevistas com especialistas, o principal objetivo é buscar elementos que aprofundem as dimensões levantadas na literatura.

O roteiro elaborado (figura 13) é constituído de perguntas que buscam incentivar o especialista a discorrer sobre o processo de busca de informações. Estas perguntas (1 a 9), 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 e apresentados no capítulo 2. 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.



#### Apresentação

Primeiramente gostaria de me apresentar, meu nome é Fernando Kuhn Andriotti, formado em Administração, com ênfase em Marketing pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, atualmente sou estudante do Mestrado acadêmico em administração na mesma Universidade, atuando na área de Sistema de Informação e Apoio à Decisão.

Meu objeto de estudo são as informações utilizadas no processo decisório, com ênfase em um tipo específico de informação, aquelas com caráter menos formal, menos estruturadas, de fontes diversas. Entender como os gestores utilizam essas informações é de grande importância para as organizações. Identificando as principais fontes, estas serão capazes de fomentar, ou provocar situações em que seja possível a coleta deste tipo de informação. Outra possível aplicação é a adequação dos atuais sistemas de informações a esta realidade – permitir o registro não só de informações formais, de fontes mais regulares, mas também de informações informais.

Nesta etapa da pesquisa estão sendo entrevistadas pessoas com o seu perfil. Nosso intuito é identificar métodos de coleta, principais fontes utilizadas e também formas de difusão das mesmas na equipe de trabalho, se houver.

1) O Sr. poderia, por gentileza, relatar como é o processo de veiculação de uma informação? Digo, desde a descoberta até a real publicação – fontes que consulta, de que maneira gera ou identifica e armazena, como é feita a coleta de dados,...Tente recordar o máximo de detalhes por favor.

2) Por favor, tente recordar de alguma notícia que o Sr. recentemente veiculou, uma notícia que o Sr. considerou como realmente inédita e que tenha sido o primeiro a publicá-la. De que forma o Sr. teve acesso a essa informação?

3) Ainda no que se refere a esta notícia, durante o seu processo de investigação, a quais fontes recorreu para obter mais informações?

4) Essas informações, antes de uma eventual publicação, são armazenadas de alguma forma, seja para um uso posterior, seja para manter um arquivo?

5) Como faz com as informações que o Sr. recebe de amigos, familiares, outros profissionais – enfim, aquelas que não lhe foram repassadas de forma documental? Há alguma rotina de armazenagem?

6) De sua experiência, quais são as principais fontes de informação que o levam a se interessar por alguma notícia?

7) De que forma o Sr(a). realiza esta coleta de dados? Pesquisa via internet, conversa com amigos, busca revistas especializadas, consulta grupos de conversação?

8) Dá preferência a que tipos de informação, mais formais e estruturadas ou a informações de caráter informal e que não estejam bem estruturadas?

9) Mantém algum tipo de mecanismo de monitoração constante do ambiente? Algo que fique constantemente buscando informação sobre o que está acontecendo?

a) Se sim, pode detalhar como funciona o mesmo? Como ficam as informações informais neste caso?

10) Da lista de fontes que irei citar, qual seria a nota, de 0 a 10, para a confiabilidade de cada uma:

Jornais:		Boatos:	
Bate-papo:		Televisão:	
Revistas:		Rumores:	
Amigos:		Memorandos:	
Livros:		Percepções sensoriais:	
Conversas com outros profissionais:		Informes:	
Comunicados:		Relatórios:	
Conferências:		Comunicados:	
Bases de dados:		E-mails:	
Conselheiros espirituais:		Websites:	
Artigos:		Newsgroup:	
Fofocas:		Cartas:	
Rádio:		Atas em geral:	

Desta lista, há alguma outra fontes que não tenha sido citada? Qual a confiabilidade da mesma?

**Figura 13: Roteiro de entrevista com especialistas**

### 3.3.2 Executivos da área de TI

O roteiro das entrevistas com executivos, diferentemente das entrevistas com os especialistas, será elaborado visando buscar de que forma é feito o processo de monitoração do ambiente organizacional na tomada de decisões estratégicas, e também buscar compreender se, de alguma forma, é feito o uso de fontes de informação de caráter informal e qual a sua finalidade.

Para o desenvolvimento deste instrumento, a entrevista com especialistas será de grande importância, primeiro por permitir um amadurecimento do pesquisador e também por permitir utilizar elementos que poderão surgir das entrevistas iniciais.

O roteiro destas entrevistas (figura 14) procura contemplar as 5 dimensões da monitoração do ambiente: as fontes, as formas de coleta, o registro, a disseminação e a finalidade, com o foco em informações informais. Da mesma forma, procuraremos abranger o escopo dos objetivos específicos definidos neste estudo.

Para tal, o instrumento foi dividido em duas partes distintas, inicialmente há um grupo de questões (1 a 6) que busca levantar informações de como ocorre o processo de monitoração do ambiente organizacional na tomada de decisão estratégica de forma mais geral, compreendendo cada uma das 5 dimensões (fontes, formas de coleta, registro, disseminação, finalidade). A seguir é requisitado ao entrevistado que imagine uma mesma situação de decisão estratégica, mas que tente se focar nas informações informais que são utilizadas neste processo (questões 7 a 11).

Por fim, nas questões 12 e 13 o entrevistado é convidado a pensar em uma oportunidade que foi aproveitada, ou então em uma ameaça que foi evitada, e qual o caráter da informação que o levou a tomar alguma atitude. Com esta questão pretende-se levantar o tipo de informação, sua finalidade, quão informal ela é, enfim, buscar detalhes que possam enriquecer nossa investigação.



Primeiramente gostaria de me apresentar, meu nome é Fernando Kuhn Andriotti, formado em Administração, com ênfase em Marketing pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, atualmente sou estudante do Mestrado acadêmico em administração na mesma Universidade, atuando na área de Sistema de Informação e Apoio à Decisão.

Meu objeto de estudo são as informações utilizadas no processo decisório, com ênfase em um tipo específico de informação, aquelas com caráter menos formal, menos estruturadas, de fontes diversas. Entender como os gestores utilizam essas informações é de grande importância para as organizações. Identificando as principais fontes, estas serão capazes de fomentar, ou provocar situações em que seja possível a coleta deste tipo de informação. Outra possível aplicação é a adequação dos atuais sistemas de informações a esta realidade – permitir o registro não só de informações formais, de fontes mais regulares, mas também de informações informais.

**Para esta entrevista por favor tente imaginar uma situação onde o Sr. precisou tomar uma decisão estratégica e em como o Sr. buscou informações para subsidiar a sua informação.**

- 1) O Sr. tem o costume de estar constantemente atento ao que ocorre no ambiente organizacional? Se sim, de que forma realiza esta monitoração?
- 2) Quando há necessidade de tomar uma decisão estratégica a quais fontes o Sr. recorre para buscar mais informações?
- 3) De que forma o Sr(a). realiza esta coleta de dados? Pesquisa via internet, conversa com amigos, busca revistas especializadas, consulta grupos de conversação?
- 4) Essas informações que são coletadas para subsidiar a sua decisão são armazenadas de alguma forma? Seja para manter um banco de dados para uso futuro, seja para uso imediato.
- 5) As informações que são coletadas ficam disponíveis para que outras pessoas tenham acesso? Há uma forma de outras pessoas terem como consultar essas informações?
- 6) Após a decisão ter sido tomada há alguma forma de supervisão? Que fontes o Sr. utiliza para supervisionar o resultado da decisão?

**Para as próximas questões mantenha a mesma situação como referência: uma decisão estratégica. No entanto, tente focar nas informações mais informais que o Sr. recebeu, de clientes, amigos, colegas, pessoas quaisquer...**

- 7) Para tomar decisões estratégicas o Sr. recorre a alguma informação informal? Quais são as fontes que o Sr. busca consultar?
- 8) Como faz com essas informações informais que o Sr. recebe? Há alguma rotina de armazenamento?
- 9) O Sr. busca transmitir essas informações a outras pessoas dentro da organização? Utiliza algum mecanismo formal para isso?
- 10) Quais são as formas de coleta que o Sr. utiliza para coletar essas informações? Através de conversas? E-mails? Telefonemas?
- 11) Com qual finalidade o Sr. utiliza essas informações informais? Digo, elas são um subsídio direto para a decisão, ou dá preferência para este tipo de informação em situações de supervisão, *feedback* de uma decisão que já tenha sido tomada?
- 12) Pense em uma informação que o tenha levado a aproveitar uma oportunidade, qual foi a fonte desta? O Sr. a considera como sendo uma informação formal ou informal?
- 13) Da mesma forma, tente relembrar alguma informação que o levou a atentar para uma ameaça, qual foi a fonte desta? O Sr. a considera como sendo uma informação formal ou informal?
- 14) Da lista de fontes que irei citar, qual seria a nota, de 0 a 10, para a confiabilidade de cada uma:

Jornais:		Boatos:	
Bate-papo:		Televisão:	
Revistas:		Rumores:	
Amigos:		Memorandos:	
Livros:		Percepções sensoriais:	
Conversas com outros profissionais:		Informes:	
Comunicados:		Relatórios:	
Conferências:		Comunicados:	
Bases de dados:		E-mails:	
Conselheiros espirituais:		Websites:	
Artigos:		Newsgroup:	
Fofocas:		Cartas:	
Rádio:		Atas em geral:	

Desta lista, há alguma outra fontes que não tenha sido citada? Qual a confiabilidade da mesma?

**Figura 14: Roteiro de entrevista com executivos da área de TI**



### **3.4 Aplicação do roteiro das entrevistas**

A seguir é detalhado a operacionalização das entrevistas a serem realizadas com especialistas e com os executivos de TI.

#### **3.4.1 Agendamento**

Cada entrevista, seja com especialistas, seja com executivos, deverá ser pré-agendada. Um primeiro contato será feito para verificar o interesse no tema pesquisado e a disponibilidade para um encontro. Neste momento será agendada uma data para a visita. Antes do encontro propriamente dito, um novo contato será feito para confirmação da entrevista em data e horário agendado.

#### **3.4.2 Condução**

Cada entrevista deverá ocorrer ao natural, os temas serão levantados pelo pesquisador no desenrolar da interação. Previamente será requisitado que a entrevista seja gravada para poder ser, posteriormente, transcrita e analisada.

Todos os entrevistados serão avisados com antecedência, o que irá evitar surpresas quando da efetiva realização das entrevistas. Seguindo as considerações de Gil (2006), será primeiramente explicado o motivo do estudo e a importância da colaboração do entrevistado e que as respostas serão anônimas.

#### **3.4.3 Transcrição**

Cada entrevista será transcrita para que sejam inseridas em um sistema que permite a análise e codificação de textos.

### **3.5 Análise dos dados**

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 [...]”.

A análise de dados buscará 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).

A análise de conteúdo, técnica que será utilizada neste estudo, é, conforme salienta Krippendorff (1980), 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. De acordo com Freitas e Janissek (2000) o comportamento, opiniões e idéias se manifestam de forma verbal ou escrita, e o uso desta técnica exige paciência, disciplina, imaginação e rigidez, entre outras características.

Sendo cada etapa bem desenvolvida e bem definida, ao final pode-se chegar a uma análise com certo valor. Conforme ressaltam Freitas e Janissek (2000), é fundamental que seja feita, *a priori*, uma vasta busca na literatura e que o instrumento seja reflexo deste estudo, onde as diferentes dimensões tenham suporte teórico.

Krippendorff (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. Essas duas características estarão presentes no estudo, no capítulo de análise.

## 4 CRONOGRAMA E RESULTADOS ESPERADOS

O desenvolvimento do estudo proposto possui um cronograma bem definido, o qual visa estabelecer prazos para cada uma das etapas, garantindo sua execução no prazo proposto. Além disto, são apresentados os resultados e contribuições esperadas para os diferentes públicos: acadêmico, profissional e para o próprio estudante.

### 4.1 Cronograma

A figura 15 apresenta um cronograma para o desenvolvimento do estudo proposto, tendo em vista que este já se encontram em andamento algumas das atividades propostas.

Atividades	2007											
	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Defesa da proposta	■											
Definição do roteiro para entrevista	■											
Contato com especialistas		■										
Entrevistas com especialistas		■										
Transcrição das entrevistas			■									
Análise das entrevistas			■									
Elaboração/revisão do roteiro das entrevistas				■								
Definição do público-alvo		■										
Refinamento do roteiro				■								
Entrevistas com executivos					■	■	■	■				
Análise das respostas									■	■		
Redação final da dissertação											■	
Revisão da dissertação												■
Defesa da dissertação												■

Figura 15: Cronograma das atividades

## **4.2 Resultados esperados e limites**

Com o desenvolvimento deste estudo, pretende-se chegar num conjunto de características que possam ajudar tanto executivos que tomam decisões, quanto os departamentos de inteligência das organizações, a lidar com informações que sejam de caráter mais informal, menos estruturadas. Entre estas características estão: a forma como este tipo de informação é coletada, armazenada e difundida, bem como sua finalidade.

Os resultados obtidos poderão fornecer subsídios para estudos futuros em outras áreas, outros mercados. Além disto, os resultados poderão fornecer *insights* para outros estudos, contribuindo, de maneira mais global, no entendimento do processo decisório, e de modo mais focado, no trato das informações informais que todos os dias recebemos, das mais diversas fontes.

Para outros profissionais, como consultores *ad hoc*, este estudo pode contribuir como um guia de como auxiliar outros gestores a utilizarem mais as informações informais na tomada de decisão, nas atividades do dia-a-dia.

Para executivos, que são responsáveis por decisões nas organizações, este trabalho apresenta algum elementos que devem ser observados quando da coleta de informações, formalizando algo que antes era apenas de conhecimento tácito: a importância da informação de caráter informal.

Para a academia este estudo serve de complementação a todos os outros já realizados sobre o processo decisório e sobre inteligência estratégica.

Ao finalizar cada uma das etapas, como mestrando, estarei, de maneira conjunta, aprendendo mais sobre o processo como um todo, e também aplicando o conhecimento que foi transmitido ao longo do curso acadêmico. Como profissional, futuramente, a clara compreensão das etapas do método será um diferencial nas atividades que serão futuramente desenvolvidas.

Um limite desta pesquisa está na pouca capacidade de generalização, visto que os entrevistados foram escolhidos por conveniência, e por se tratar de um estudo exploratório.

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- 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.
- 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.
- \_\_\_\_\_. Strategic Issue Management. **Strategic Management Journal**, n.1, v.2, Apr-Jun 1980, p.131-148.
- 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.
- BLANCO, S.; LESCA, H. Environmental Scanning: Designing A Collective Learning Process To Track Down Weak Signals. **Association for Information Systems**, 3<sup>rd</sup> Conference of AIS, USA, 1997.
- 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 a information seeking and organizational learning. **Information Research**, v.7, n.1, Set 2001. Disponível em: <http://InformationR.net/ir/7-1/paper112.html>. Acesso em: 07 nov 2006.
- \_\_\_\_\_. **The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions**. Oxford University Press: USA. 2005.
- 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.
- \_\_\_\_\_; 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.
- DAVENPORT, T. H. **Ecologia da Informação**. São Paulo: Futura, 2001.
- 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.
- FISHER, C. W.; CHENGALUR-SMITH, I.; BALLOU, D. P. The impact of experience on the use of data quality information in decision making. **Information Systems Research**, v.14, n.2, Jun 2003.
- FRANKFORT-NACHMIAS, C.; NACHMIAS, D. **Research Methods in the Social Sciences**. 5 ed. Nova Iorque: St. Martin's Press, 1996.
- FREITAS, H.; BECKER, J. L.; KLADIS, C. M.; HOPPEN, N. **Informação e decisão: sistemas de apoio e seu impacto**. Porto Alegre: Ortiz, 1997.
- \_\_\_\_\_; JANISSEK, R. **Análise léxica e análise de conteúdo: técnicas complementares, seqüenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos**. Porto Alegre: Sphinx: Sagra Luzzatto, 2000.
- \_\_\_\_\_; 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).
- \_\_\_\_\_; KLADIS, C. M. O processo decisório: modelos e dificuldades. Rio de Janeiro – RJ: **Revista Decidir**, n.8, Mar 1995, p.30-34.
- \_\_\_\_\_; MOSCAROLA, J. Da observação à decisão: métodos de pesquisa e de análise quantitativa e qualitativa de dados. **RAE-eletrônica**, v.1, n.1, Jan-Jun 2002.
- FRISHAMMAR, J. Characteristics in information processing approaches. **International Journal of Information Management**, v.22, 2002, p.143-156.
- \_\_\_\_\_. 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.
- 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 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.
- HOPPEN, N.; LAPOINTE, L.; MOREAU, E. Um guia para avaliação de artigos de pesquisa em sistemas de informação. **REAd**, v.2, n.2, Nov 1996.
- 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.
- KRIPPENDORFF, K. **Content Analysis: An Introduction to Its Methodology**. London: SAGE Publications, 1980.
- LEVITIN, A. V.; REDMAN, T. C. Data as a resource: properties, implications and prescriptions. **Sloan Management Review**. v.40, n.1, Outono 1998, p.89-101.
- 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.
- MOHAN-NEILL, S. I. The influence of firm's age and size on its environmental scanning activities. **Journal of Small Business Management**, v.33, n.4, Out 1995, p.10-21.
- 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, 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.
- OLIVEIRA, M. **Um método para obtenção de indicadores visando a tomada de decisão na etapa de concepção do processo construtivo**: a percepção dos principais intervenientes. 1999. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.
- 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.
- PORTER, M.E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus,1986.
- 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.
- RAGHUNATHAN, S. Impact of information quality and decision-maker quality on decision quality: a theoretical model and simulation analysis. **Decision Support Systems**, v.26, Set 1999, p.275-286.



- RAINER, R. K. Jr.; WATSON, H. J. The keys to executive information system success. **Journal of Management Information Systems**, v.12, n.2, Autumn 1995, p.83-98.
- 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.
- WANG, R.; STRONG, D. M. Beyond accuracy: What data quality means to data consumers. **Journal of Management Information Systems**, v.12, n.4, Spring 1996, p.5-34.
- WEI, C.; LEE, Y. Event detection from online news documents for supporting environmental scanning. **Decision Support Systems**, v.36, 2004, p.385-401.