

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

Fernando Kuhn Andriotti

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

PORTO ALEGRE
2008

Fernando Kuhn Andriotti

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

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção de título de mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Henrique Mello Rodrigues de Freitas

PORTO ALEGRE
2008

Fernando Kuhn Andriotti

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

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção de título de mestre em Administração.

Conceito Final:

Aprovado em 07 de março de 2008

BANCA EXAMINADORA:

Profa. Dra. Edimara Mezzomo Luciano – FACE/PUCRS

Prof. Dr. Antônio Carlos Gastaud Maçada – PPGA/EA/UFRGS

Profa. Dra. Raquel Janissek-Muniz – PPGA/EA/UFRGS

Orientador – Prof. Dr. Henrique Mello Rodrigues de Freitas – PPGA/EA/UFRGS

AGRADECIMENTOS

Impossível chegar numa etapa como esta e não lembrar de todos aqueles que, de uma forma ou de outra, contribuíram, facilitaram e me suportaram. Primeiramente gostaria de agradecer à Deus, pela vida e pelos sonhos conquistados – sei que sem o suporte espiritual nada seria e nada teria.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Henrique Freitas, o qual tem acreditado e apostado em mim já há um bom tempo. Pelos conselhos que, em diversos momentos da minha vida, foram além de assuntos acadêmicos. Pelo apoio aos meus diferentes projetos, sem o qual não poderia tê-los realizado da forma que eu sempre desejei. Por me envolver em diferentes projetos, os quais me permitiram amadurecer tanto no lado profissional, quanto no lado pessoal.

À minha família, em especial minha mãe, Marli, e meu irmão, Gustavo, os quais foram, e continuarão sendo, exemplos de vida, de persistência, de retidão. Por fazer com que tudo acontecesse em minha trajetória, pela compreensão nos momentos difíceis e pelo apoio incondicional, muito obrigado.

À minha noiva, e futura esposa, Marina, muito obrigado pelo teu amor, pela teu empenho e pela paciência nos momentos difíceis, sem os quais esta caminhada seria mais penosa, sofrida e solitária. Tens minha admiração e amor. Te amo!

Aos componentes da banca, Profa. Dra. Edimara, Prof. Dr. Maçada e Profa. Dra. Raquel, pelas contribuições e interesse em enriquecer o meu trabalho ainda durante a fase de projeto.

Aos amigos do grupo GIANTI: Amélia, Fabrício, Helfer, Ricardo Corrêa e, em especial, Ricardo Costa e Cris, os quais estiveram sempre disponíveis, prestativos e interessados em me ajudar a realizar este trabalho.

Às pessoas que aceitaram participar do estudo e que prontamente me receberam em suas empresas. Em especial à equipe do Baguete (www.baguete.com.br) - o primeiro portal de TI do sul do Brasil, os quais colaboraram e facilitaram o meu trabalho.

À Capes, pelo portal de periódicos, o qual me possibilitou consultar as mais importantes publicações acadêmicas do mundo.

Ao CNPq pela bolsa de estudos, a qual me permitiu ter a tranquilidade necessária para estudar e realizar meu trabalho.

Muito obrigado!

RESUMO

Dentre todas as atividades que uma organização realiza, a monitoração do ambiente certamente deveria ser uma delas. Nesta atividade, que tem como principal entrada e também saída a informação, em poucos casos são desenvolvidas todas as etapas recomendadas. Muitos são os fatores que provocam, ou que ensejam este comportamento por parte das empresas, um deles é o excesso de informação disponível no mercado, o que dificulta a monitoração. Neste processo, sobretudo devido a esta dificuldade, muitos acabam recorrendo a informações não estruturadas, informais, provenientes das mais diversas fontes. Assim sendo, o objetivo deste trabalho é buscar compreender, através da identificação de algumas dimensões da atividade de monitoração do ambiente, o uso da informação informal por executivos e especialistas da área de Tecnologia da Informação (TI). Foram considerados fornecedores indivíduos especialistas que tenham como principal função distribuir informação, ou seja, jornalistas – como busca-se compreender o setor de TI, filtrou-se profissionais que estivessem ligados à área. Já os usuários são executivos, os quais foram selecionados de acordo com o ramo de suas empresas, ou seja, que comercializassem soluções na área. Por se tratar de um estudo de natureza exploratória e qualitativa, a coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas em profundidade com estes indivíduos. Os resultados, analisados à luz das dimensões identificadas, permitiram que se obtivesse um panorama do uso da informação informal tanto por fornecedores quanto por usuários, para fins de monitoração do ambiente.

ABSTRACT

Among all organizational activities, environmental scanning should be one of them. This activity, which has the information as main output and input, just in a few cases is developed with all recommended stages. There are lots of reasons that incentives/contributes to this behavior, one of them is the flood of information that comes from the market, which difficults the environmental scanning activity. In this process, especially due to this, some go after non-structured informal information, from all kinds of sources. Based on this, the aim of this study is to comprehend, through the identification of some dimensions of environmental scanning, the use of informal information by executives and specialists from IT (Information Technology). It was considered individual specialists that have as main occupation to provide/distribute information, in this case, professionals that have an involvement with the IT area. The users are executives that were selected according to the core business of their organizations – that is oriented to the IT area as well. As an exploratory and qualitative study, the data collection was made through interviews with the participants. The results were analyzed according to the dimensions identified, and this allowed to have a broad scenario of the use of informal information – by whom provides and by who uses information to scan their environments.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1: Definições de monitoração do ambiente.....	15
Quadro 2: Formas de monitoração	18
Quadro 3: Comparação dos diferentes processos de coleta de informações...	19
Quadro 4: Perfil organizacional e a busca de informações.....	28
Figura 1: Como ocorre a monitoração do ambiente	28
Quadro 5: Classificação da informação segundo alguns autores.....	29
Figura 2: No que se baseia a monitoração do ambiente.....	30
Figura 3: O que produz a monitoração do ambiente.....	31
Figura 4: Sistema de monitoração de informações estratégicas.....	34
Quadro 6: Regras úteis para a racionalização das informações	35
Figura 5: Dimensões da monitoração do ambiente	36
Figura 6: Desenho de pesquisa exploratória	39
Quadro 7: Guia de questões e objetivos - Fornecedores	43
Quadro 8: Guia de questões e objetivos - Usuários	45
Quadro 9: Confiabilidade das fontes segundo os entrevistados.....	56
Quadro 10: Fontes de informações informais	57
Quadro 11: Formas de coleta de informações informais.....	61
Quadro 12: Formas de armazenamento de informações informais.....	64
Quadro 13: Formas de exploração/disseminação das informações informais .	69
Quadro 14: Finalidades das informações informais	73

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	3
RESUMO	4
ABSTRACT	5
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	6
1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Justificativa.....	10
1.2 Foco	11
1.3 Objetivos	13
1.3.1 <i>Geral</i>	13
1.3.2 <i>Específicos</i>	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 Monitoração do ambiente	14
2.1.1 <i>A monitoração do ambiente e as demais técnicas de coleta de dados</i> .	18
2.2 As dimensões da monitoração do ambiente	20
2.2.1 <i>As fontes informais de informação</i>	20
2.2.2 <i>Armazenamento das informações</i>	22
2.2.3 <i>A maneira de coletar informações</i>	23
2.2.4 <i>A finalidade da monitoração</i>	23
2.2.5 <i>Disponibilizando, explorando e disseminando as informações</i>	24
2.3 Definindo o processo de monitoração do ambiente	27
2.3.1 <i>Como ocorre a monitoração do ambiente</i>	27
2.3.2 <i>No que se baseia a monitoração do ambiente</i>	29
2.3.3 <i>O que produz a monitoração do ambiente</i>	31
2.4 Dimensões da monitoração do ambiente	32
3 MÉTODO – ESTUDO EXPLORATÓRIO	38
3.1 Revisão da literatura	39
3.2 Dimensões da monitoração do ambiente	40
3.3 Roteiro das entrevistas.....	40
3.3.1 <i>Fornecedores</i>	41
3.3.2 <i>Usuários</i>	44
3.4 Validação dos roteiros.....	46

3.5 Seleção dos participantes	46
3.5.1 Fornecedores	46
3.5.2 Usuários	47
3.6 Realização das entrevistas	49
3.6.1 Fornecedores	49
3.6.2 Usuários	50
3.7 Análise dos dados	50
4 RESULTADOS.....	52
4.1 Fontes	53
4.2 Forma de coleta	58
4.3 Armazenamento das informações.....	61
4.4 Exploração e disseminação	65
4.5 Finalidade.....	69
4.6 Oportunidades e ameaças	74
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	76
5.1 Contribuições do estudo.....	81
5.2 Limitações do estudo	82
5.3 Sugestões de estudos futuros.....	83
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	84
ANEXO A – Roteiro das entrevistas com fornecedores.....	89
ANEXO B - Roteiro das entrevistas com usuários	90

1 INTRODUÇÃO

A informação, cada vez mais, tem se tornado um recurso imprescindível para organizações que desejam se manter no mercado. De acordo com Davenport (2001), cada vez mais informações estarão disponíveis e cada vez será mais difícil estar informado sobre tudo que ocorre. O próprio indivíduo não consegue monitorar todo o seu ambiente, isto está além de sua capacidade (DAFT *et al.*, 1988), e o mesmo ocorre com as organizações.

Atentas à importância da informação, as organizações têm buscado sistematizar a tarefa de monitorar o seu ambiente, ou seja, de estarem informadas (SAPIRO, 1993). Esta monitoração caracteriza-se pela aquisição geral de informações de qualquer natureza, as quais possam ser utilizadas nos diferentes processos da empresa, especialmente a tomada de decisão (FRISHAMMAR, 2002). No entanto, apesar dos avanços e das facilidades criadas pela Tecnologia da Informação (TI), seja no suporte às operações, seja na tomada de decisão, ou então na busca e disponibilização de informação, um certo tipo de dado, de interação, continua sendo estratégico para as organizações, justamente os contatos informais (ANDRIOTTI; FREITAS, 2007).

Muitos executivos, incentivados pelas suas organizações, voltam-se para esses contatos não formais, no intuito de receber algo a mais além daquilo que é solicitado (KAYE, 1995a) e também para encurtar o ciclo de todo o processo, ou seja, tentar captar a informação diretamente, sem precisar realizar um esforço prévio de busca e seleção.

Este trabalho busca explorar essa informação informal sob dois enfoques distintos. Primeiro por aqueles que têm como função de seu dia-a-dia buscar e disponibilizar informação e, em segundo lugar, sob a perspectiva de quem usa informação no curso de suas atividades, especialmente a tomada de decisão.

Neste capítulo introdutório são apresentadas a justificativa, o objetivo geral e também os objetivos específicos. Seguindo, o capítulo 2 apresenta as definições necessárias para o desenvolvimento de todo o trabalho, por meio de um

levantamento junto à literatura sobre monitoração do ambiente, com especial ênfase na informação informal. O método utilizado é detalhado no capítulo 3, possibilitando uma melhor compreensão do desenvolvimento do estudo. No capítulo 4 são apresentados os principais resultados alcançados durante a realização do estudo, abordando, separadamente, cada uma das dimensões identificadas no capítulo 2. Por fim, no capítulo 5 são feitas as considerações finais sobre os resultados, e o trabalho como um todo. Após este capítulo são apresentadas as referências teóricas utilizadas.

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 na grande quantidade de dados, informações que sejam realmente relevantes para a organização, seja para o curso atual do negócio, seja sobre planejamentos futuros. Conforme Frishammar (2002), as empresas não precisam de mais informação, precisam, sim, de informações úteis e relevantes, no momento adequado.

Com a automatização dos sistemas informacionais por parte dos sistemas de gerenciamento (EDI – *Electronic Data Interchange* –, CRM – *Customer Relationship Management* –, BI – *Business Intelligence* –, ERP – *Enterprise 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, à análise de informações do tipo mais estruturada, de caráter formal, coletadas de forma mais automatizada, através da internet, comunicações internas, jornais, revistas, etc.

De acordo com Porter (1986), uma organização está sujeita a cinco 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, ou seja, monitorar constantemente essas forças em busca de sinais que possam, de alguma forma, ser utilizados para preparar a organização para futuras alterações no ambiente.

Com a 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 locais. 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 competitivo, global, ganhou dimensões que em muitas vezes supera a capacidade do executivo de abstrair aquilo que é mais importante para a organização (COHEN, 2002). Diversas informações, diversos eventos, perturbações e sinais do ambiente sequer são notados, passam despercebidos entre o universo de informações que está à disposição. Eventos esses que podem ser ameaças à organização, mas, mais importante, que podem representar oportunidades que a organização está, de certa forma, ignorando.

Buscando uma área que fosse dinâmica, optou-se como cenário para este trabalho o setor de TI (BENAMATI; LEDERER, 2001) pela facilidade de acesso do pesquisador junto às empresas do setor e, finalmente, em função de uma característica do grupo de pesquisa em que este pesquisador está inserido, o qual busca produzir material para executivos da área.

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. Frente à dificuldade em considerar tudo aquilo que é disponibilizado, muitos recorrem a fontes informais, como amigos, conselheiros, entre outras (KAYE, 1995a). De acordo com Freitas e Janissek-Muniz (2006), os métodos, técnicas e ferramental existente nem sempre permitem a gestão de informação informal, pouco estruturada, aleatória e essencialmente indeterminada.

Tendo em vista as considerações anteriores, entende-se que há uma latência desse tipo de informação, de difícil acesso, difícil formalização e que é, muitas vezes, ignorada pelos sistemas de informação corriqueiramente utilizados nas organizações, bem como pelos processos de monitoração do ambiente, tão fundamental no ambiente competitivo atual. Este cenário configura o objeto de estudo deste trabalho: buscar compreender, no processo de monitoração do ambiente organizacional, o uso da informação informal para a tomada de decisão. Ao final deste trabalho buscou-se ter a seguinte questão de pesquisa respondida: De que forma os executivos da área de TI lidam com as informações informais nas suas atividades de monitoração do ambiente e de tomada de decisão?

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

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Geral

Identificar e analisar o uso da informação informal por executivos (usuários) e por especialistas (fornecedores) à luz das diferentes dimensões de monitoração do ambiente.

1.3.2 Específicos

- Identificar na literatura elementos que possibilitem uma melhor compreensão de monitoração do ambiente, assim adotando um elenco de dimensões desta;
- Com base nas diferentes dimensões de monitoração do ambiente, compreender de que forma especialistas (aqui FORNECEDORES de informação informal) coletam, armazenam e disseminam a informação;
- Com base nas diferentes dimensões de monitoração do ambiente, compreender de que forma executivos (aqui USUÁRIOS de informação informal) coletam, armazenam, usam e disseminam a informação.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O capítulo a seguir apresenta uma abrangente revisão da literatura sobre monitoração do ambiente. As teorias estudadas servirão para uma melhor compreensão do assunto e para a elaboração de um instrumento de pesquisa que permita atingir os objetivos propostos.

2.1 MONITORAÇÃO DO AMBIENTE

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

O 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.

Há também na literatura uma diversidade de opiniões sobre o assunto e falta uma definição única de monitoração do ambiente. Mesmo na indicação do que seria o ambiente de uma organização, ou das forças que a afetam. No quadro 1 é possível ter uma idéia dessas definições de acordo com diversos autores.

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

Quadro 1: Definições de monitoração do ambiente

Fonte: adaptado pelo autor

Neste trabalho, o termo monitoração do ambiente será utilizado baseado no seguinte conceito: “busca de informações no ambiente organizacional que visa

apoiar a organização a planejar e a tomar decisões”, que é uma compilação das diversas visões apresentadas no quadro 1.

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.

De acordo com Aguilar (1967), todas as empresas mantêm, de modo formal ou informal, algum mecanismo de monitoração do ambiente, de alguma forma as organizações estão atentas ao que ocorre no mercado. Em seus estudos, o autor chegou a 4 formas básicas de monitoração: observação indireta, observação condicionada, busca não-estruturada e busca estruturada. Uma breve descrição é dada a seguir:

- a) Observação indireta:** é um modo de coleta de dados mais inconsciente, que de certa forma todas as organizações realizam, independentemente da estratégia definida. É o tipo de atividade que o executivo faz sem um propósito específico para a organização, a intenção é meramente estar informado sobre o todo. Este processo é altamente dependente da

habilidade do gestor em captar essas informações. Faz uso de publicações como jornais, revistas, informes, etc.

- b) Observação condicionada:** nesta modalidade a organização é mais consciente quanto ao seu ambiente e estabelece um modo formal de observação, contudo mais direcionada. Com uma lista pré-definida de fontes a serem monitoradas, a organização estabelece critérios de seleção das informações coletadas. Normalmente faz uso de fontes escritas, como relatórios, base de dados e informes já consagrados por outras empresas do setor.

- c) Busca não-estruturada:** diferente dos dois modos acima apresentados, a busca por dados é uma atividade regular da organização e reconhecida como tal, no entanto não é utilizada uma metodologia formal e estruturada nesta monitoração. Muitas vezes as empresas que estão classificadas neste grupo tentam influenciar o ambiente via estímulos e então observar o comportamento do mesmo.

- d) Busca estruturada:** caracteriza-se por ser a maneira mais 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.

De acordo com Choo (1999) uma organização, para ter sucesso em sua atividade de monitoração do ambiente, deve empreender todas as formas descritas por Aguilar. A observação indireta ajuda a desenvolver uma visão periférica, o que permite ver e pensar de uma forma não tradicional. Já a observação condicionada busca tendências e pode sinalizar para eventos que ainda não ocorreram. Quando realiza uma busca não-estruturada esta pode buscar compreender melhor um assunto (produto) que ainda está em desenvolvimento, permitindo identificar seu potencial impacto no ambiente. No que tange a busca estruturada, a organização

tem acesso a todas as informações relevantes que permitam melhorar o processo decisório. No quadro 2 é apresentada uma comparação entre as diferentes formas de monitoração do ambiente.

Forma de monitoração	Necessidades informacionais	Uso da informação	Esforço empregado na atividade	Número de fontes	Táticas
Observação indireta	Geral	Descobertas acidentais, de assuntos não-previstos	Mínimo	Muitas	Monitorar diversas fontes, aproveitando o que for fácil de ser acessado
Observação condicionada	Permite reconhecer tópicos de interesse	Aumenta o entendimento	Baixo	Algumas	Procura, em fontes pré-selecionadas, tópicos pré-selecionados
Busca não-estruturada	Permite formular ações	Melhora o aprendizado, de forma limitada	Moderado	Algumas	Busca é focada em um evento, sem muita profundidade
Busca estruturada	Permite determinar alvos	Uso formal da informação para planejamento e ação	Alto	Muitas	Busca sistemática, respeitando um método, ou seguindo um procedimento específico.

Quadro 2: Formas de monitoração

Fonte: adaptado de Choo (1999)

2.1.1 A monitoração do ambiente e as demais técnicas de coleta de dados

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 e a tomar decisões.

Ao tentar diferenciar monitoração do ambiente e as demais técnicas de coleta de dados para a organização, Choo (1999) definiu este processo como sendo o mais amplo dentre os disponíveis, aquele que procura estar atento ao maior número de estímulos possíveis. Visão compartilhada por Frishammar (2002), o qual aponta o BI (*Business Intelligence*) como um componente da monitoração do ambiente, sendo este o mais amplo conceito, quando se trata da busca de informações.

No entanto, não há um consenso na literatura, por vezes o BI é considerado o processo mais amplo. De acordo com Pawar e Sharda (1997), a monitoração é um componente de algo maior, o BI.

Para este trabalho, o conceito de monitoração do ambiente aqui utilizado é baseado na visão de Frishammar (2002) e Choo (1999) em função de dois fatores específicos, a continuidade e o foco. Enquanto que a monitoração do ambiente é um processo, que se desenvolve continuamente como as demais atividades da organização, o BI tem um ciclo bem definido, como uma tarefa especial, baseado num ciclo de inteligência. Já no que tange o foco, enquanto que a monitoração busca informações de qualquer natureza, as quais possam influenciar a organização, o BI está focado em ambientes definidos, com escopo limitado, mais restrito. No quadro 3 Frishammar (2002) apresenta os diferentes processos de coleta de informações e a sua hierarquia.

CARACTERÍSTICAS							
	Orientação para o futuro	Foco	Metodologia	Agrega valor	Relação com a tomada de decisão	Escopo	
PROCESSOS	Monitoração do ambiente	Sim	Aquisição geral de informação de eventos ou fenômenos no ambiente	Processo de monitoração	Sim e Não	Forte	Amplo, 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	Amplo, contém sistemas de informação

Quadro 3: 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.

2.2 AS DIMENSÕES DA MONITORAÇÃO DO AMBIENTE

Buscando organizar os diferentes tópicos abordados na literatura, foi possível identificar 5 dimensões distintas. Cada uma destas é detalhada a seguir, apresentando os pressupostos teóricos, os quais foram considerados na elaboração do roteiro das entrevistas.

2.2.1 As fontes informais de informação

Grande parte dos estudos realizados na área de monitoração do ambiente está voltada ao estudo do meio externo e às fontes formais de informações. Ao privilegiar essas duas características, as organizações desprezam duas fontes igualmente, ou mais, importantes, as fontes informais e todo o ambiente interno.

Davenport (2001) 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. No entanto, 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.

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

É importante destacar que os executivos devem estar preparados para coletar informações de fontes formais ou informais, e procurar por estas dentro e fora da organização, em fontes internas e externas. E, 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.

Ao contrário das fontes impessoais, que são de fácil acesso, as fontes pessoais requerem mais atenção e investimento por parte das organizações, caracterizam-se por não possuir um caráter oficial (FREITAS *et al.*, 1997). Como não são estruturadas e estão disponíveis em grandes quantidades, muitas organizações desprezam estas fontes, ou a formalização destas, o que não permite que estas sejam armazenadas e estejam disponíveis a outros interessados, ou mesmo para um uso futuro.

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

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

Destacando a importância deste tipo de fonte, Davenport (2001) salienta que as informações mais importantes e valiosas estão na cabeça dos executivos.

Goodman (1993) e Kaye (1995a) suportam esta premissa apontando que as fontes pessoais são mais ricas que as fontes impessoais por permitir que quem recebe a informação capte outros sinais, como expressão facial, tom da mensagem e, de acordo com a classificação de Daft e Lengel (1986), as fontes informais, ou pessoais, são aquelas que podem prover dados com uma maior riqueza: “Mídias ricas são pessoais e envolvem contato face-a-face...”.

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

2.2.2 Armazenamento das informações

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

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

2.2.3 A maneira de coletar informações

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

A coleta, como salienta Daft e Weick (1984), é um jogo de perguntas e respostas. A organização vai para o ambiente 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?

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

2.2.4 A finalidade da monitoração

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

Conforme aponta Barbosa (1997), há um longo e “complexo caminho entre a informação externa e a sua efetiva utilização pelos administradores que participam

da formulação de políticas e estratégias empresariais”. O mesmo ocorre com as informações internas, as quais também precisam percorrer um longo caminho até serem de fato utilizadas.

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

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

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

2.2.5 Disponibilizando, explorando e disseminando as informações

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

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.

Além de armazenar o resultado da monitoração do ambiente, informação, é fundamental que outras pessoas tenham acesso e possam também contribuir. Conforme salienta Albright (2004), o benefício está justamente em evitar não só o retrabalho de coletar novamente essas informações, como também diminuir a ambigüidade do que está disponibilizado.

O simples fato de possuir um local específico para armazenar essas informações não garante um diferencial à organização. Além de permitir que diferentes indivíduos participem do processo de coleta, deve permitir que outras pessoas tenham acesso e que este ambiente seja divulgado entre os demais colaboradores, sendo, assim, mais um recurso, principalmente na tomada de decisão.

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.

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.

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.

No processo de análise das informações é de vital importância que não apenas uma pessoa participe (CARON-FASAN; JANISSEK-MUNIZ, 2004; JANISSEK-MUNIZ; LESCA; FREITAS, 2006), mas sim outras tantas que forem habilitadas para tal, de diferentes áreas, todos trabalhando em cima da mesma informação e não como se fosse uma linha de produção onde cada um cuida de uma parte. Desta forma garante-se que cada dado seja analisado sob diferentes pontos de vista, visão compartilhada por Goodrich (1987), que aponta a diversidade de opiniões como principal fonte de riqueza para a análise.

2.3 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.

2.3.1 Como ocorre a monitoração do ambiente

A monitoração, vale salientar, não é, ou pelo menos não deveria ser, algo estático no tempo. Ao denominar como sendo um processo parte-se do princípio que todas as etapas estão acontecendo simultaneamente e de forma sistemática.

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 4).

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 4: Perfil organizacional e a busca de informações

Fonte: Adaptado de Daft e Weick (1984)

De acordo com a figura 1, 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 estarem atentas, olhando em busca de algum sinal.

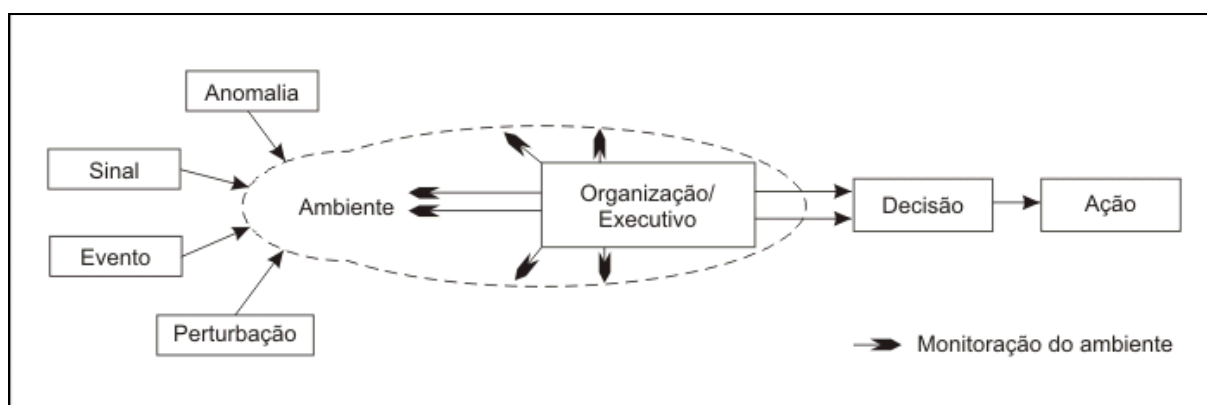


Figura 1: Como ocorre a monitoração do ambiente

Fonte: o autor

Já de acordo com Davenport (2001) a organização pode reagir ao ambiente externo de 3 diferentes maneiras: (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.

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.

2.3.2 No que se baseia a monitoração do ambiente

A monitoração do ambiente se baseia em informação (figura 2). 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 disponibilizem informações estruturadas, e que portanto são de difícil formalização. Na verdade as fontes podem ser classificadas de diferentes formas, vide quadro 5.

AUTOR(ES)	CLASSIFICAÇÕES
Aguilar (1967)	<ul style="list-style-type: none"> • Pessoais e impessoais • Internas e Externas
Keegan (1974)	<ul style="list-style-type: none"> • Humanas e documentais • Dentro e fora da organização
Ansoff (1980)	<ul style="list-style-type: none"> • Tendências internas e externas
Smeltzer, Fann, Nikolaisen (1988)	<ul style="list-style-type: none"> • Formal e Informal • Escritas e Orais • Pessoal e Impessoal
Barbosa (2002;2006)	<ul style="list-style-type: none"> • Pessoais e Documentais • Internas e Externas
Frishammar (2003)	<ul style="list-style-type: none"> • Pessoais e Impessoais • Internas e Externas

Quadro 5: Classificação da informação segundo alguns autores

AUTOR(ES)	CLASSIFICAÇÕES
Albright (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • Internas e Externas
Leszczynska e Lesca (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • Visual, Olfativa, Degustativa, Táctil e Auditiva
Freitas e Janissek-Muniz (2006)	<ul style="list-style-type: none"> • Internas e Externas • Formal e Informal • Verbal e escrita • Visual, Olfativa e Táctil

Quadro 5: Classificação da informação segundo alguns autores (Continuação)

E estas fontes fornecem informações dos mais diferentes interesses. Porter (1986) apontou 5 forças distintas que as organizações precisam estar atentas, outros autores também apontam setores para os quais a monitoração deve atentar (AGUILAR, 1967; DEAGENT, 1986; ALBRIGHT, 2004; entre outros), compilados na figura 2.



Figura 2: No que se baseia a monitoração do ambiente

Fonte: o autor

Os recursos que serão empregados na monitoração dependerão 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.

2.3.3 O que produz a monitoração do ambiente

A monitoração tem como produto única e exclusivamente a informação, para o decisor e para a organização. Na figura 3 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.

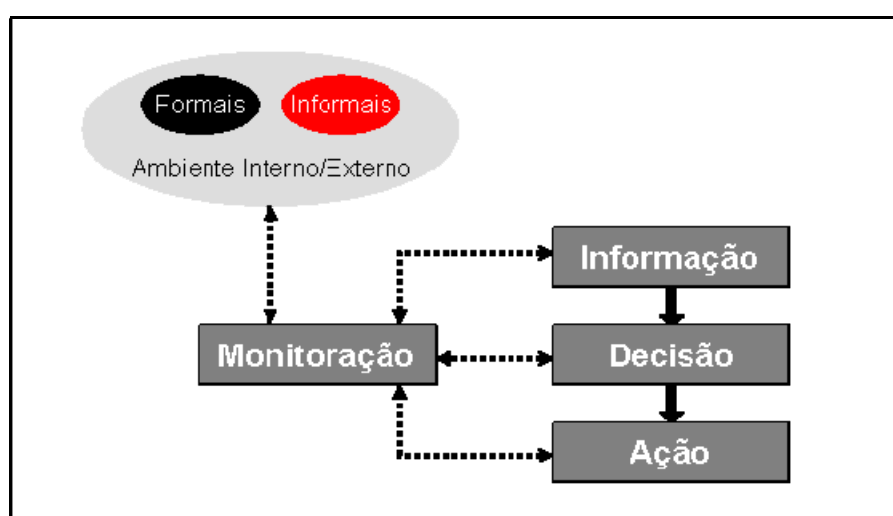


Figura 3: O que produz a monitoração do ambiente

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.

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.

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.

2.4 DIMENSÕES DA MONITORAÇÃO DO AMBIENTE

A intenção de procurar estar informado sobre o seu ambiente é a condição primordial para que uma atividade de monitoração do ambiente exista, ou seja, reconhecer o valor estratégico da informação. 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.

Já 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.

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 5.

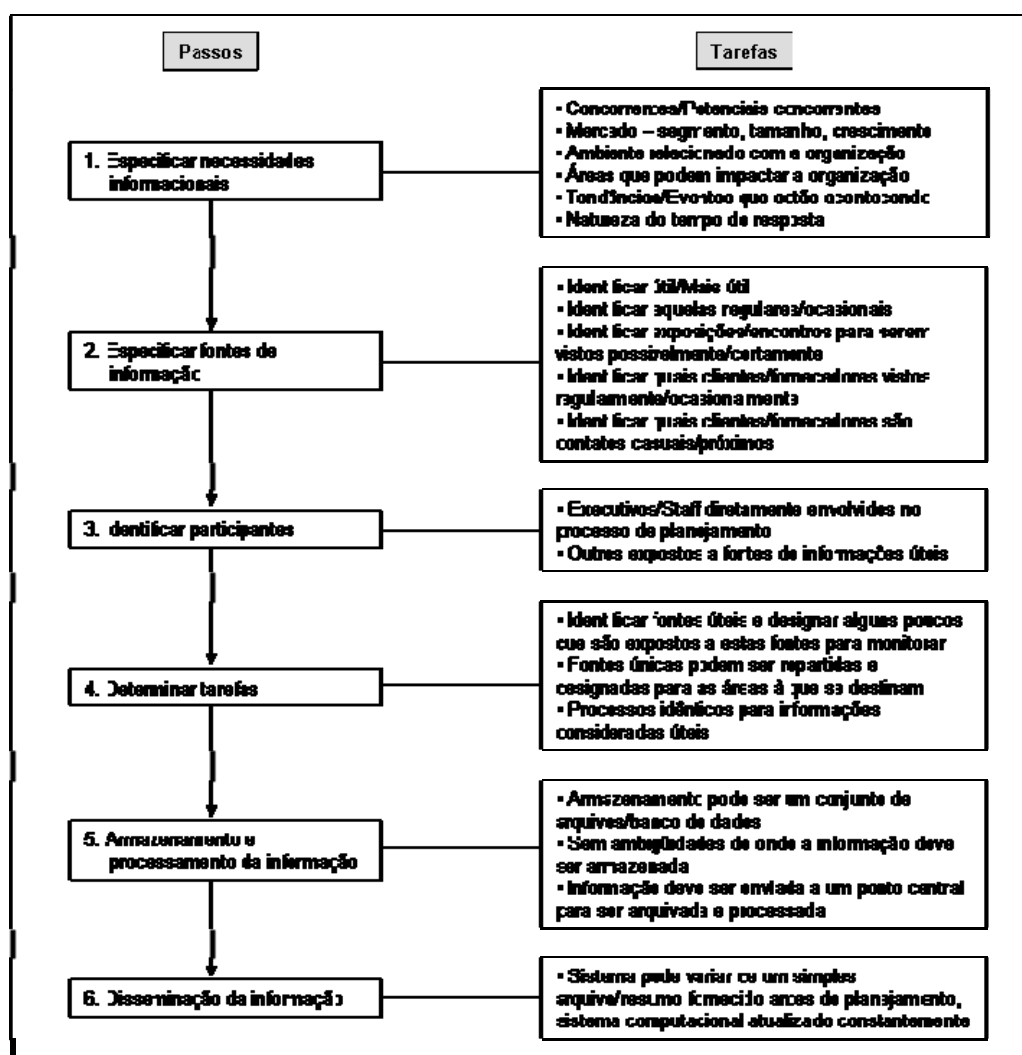


Figura 4: Sistema de monitoração de informações estratégicas

Fonte: Adaptado de Aaker (1983)

Outro ponto importante é a forma que a organização percebe o seu ambiente. 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.

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, no entanto Degent (1986) – quadro 6 – apresenta algumas regras que podem ser úteis na coleta de informações.

Regras	Explicação
Evitar duplicação e dispersão de informações	<ul style="list-style-type: none"> • Notícias aparecem primeiro espalhadas no tempo, em todos os jornais, e um pouco mais tarde, de forma compacta, nas revistas especializadas
Selecionar e res(u)mir as informações para cada executivo	<ul style="list-style-type: none"> • Artigos especializados raramente interessam à grande maioria dos executivos; cada um deles tem os seus interesses específicos • Poucos autores sabem transmitir uma idéia, sem muitos rodeios • Poucos executivos conseguem extrair a essência de um longo artigo ou livro especializado
Dar preferência a artigos atuais	<ul style="list-style-type: none"> • Livros geralmente muito extensos são difíceis de serem lidos e relativamente desatualizados para serem utilizados pelos executivos
Organizar a leitura dos executivos	<ul style="list-style-type: none"> • Sob pressão do tempo, geralmente a leitura pelos executivos é cultivada de modo muito ineficiente, como por exemplo, no café da manhã, no automóvel, após um dia de trabalho, etc.
Treinar os executivos para a leitura	<ul style="list-style-type: none"> • São poucos os executivos que sabem ler racionalmente, isto é, ler depressa, no mínimo 200 palavras por minuto, ler sistematicamente como parte do trabalho, e absorver rapidamente as e principais informações de textos longos

Quadro 6: Regras úteis para a racionalização das informações

Fonte: Degent (1986)

Em todas as recomendações acima parece haver um consenso em torno de alguns princípios básicos. Estes podem ser agrupados em 5 dimensões, as quais são apresentadas na figura 5, a seguir.



Figura 5: Dimensões da monitoração do ambiente

Fonte: o autor

- **Forma de coleta:** diversos autores ressaltam que a forma de coleta das informações é bastante diversa no ambiente organizacional, ora através de consultas formais a bancos de dados, revistas, jornais, entre outros, ora através de contatos informais, como conversas. A boa escolha na forma de coletar as informações garante aos executivos agilidade na tomada de decisão (AAKER, 1983; 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; COSTA, 1995; ALBRIGHT, 2004).
- **Armazenamento:** outro ponto importante é ter disponível um local para armazenamento das informações (COSTA, 1995). Quem coleta dados deve saber onde armazenar, e de que forma, para que no futuro essa informação possa ser acessada, sem ambigüidades (DEGENT, 1986).

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 e, de acordo com Freitas e Kladis (1995, p.33), “[...] durante o decorrer do processo decisório novas informações podem ser agregadas”.. A informação, proveniente da monitoração do ambiente, tem, então, tem diferentes finalidades, seja para sinalizar algo, uma oportunidade ou ameaça, seja para suporte diretamente uma decisão, seja para possibilitar o *feedback* de algo já em andamento (ALBRIGHT, 2004).

As dimensões acima descritas são uma generalização e também uma forma de investigar a monitoração do ambiente e o posicionamento que cada organização tem, ou que pode vir a ter, frente a esta atividade. Neste trabalho, no entanto, o foco está nas informações informais que as empresas utilizam para monitorar o seu ambiente, o que pautou todo o desenvolvimento desta pesquisa.

3 MÉTODO – ESTUDO EXPLORATÓRIO

As pesquisas sociais, de acordo com Sellitz *et al.* (1967) podem ser classificadas, genericamente, em 3 categorias: estudos descritivos, explicativos e exploratórios. O primeiro busca descrever as características de determinada população, o segundo tem como objetivo apresentar a razão de determinado comportamento ou fenômeno, por último, os estudos exploratórios têm por finalidade proporcionar uma visão geral de um fato e servem de base para investigações com mais profundidade.

Como o presente estudo tem como objetivo principal estudar o uso das informações informais à luz das dimensões da monitoração do ambiente, optou-se por um estudo exploratório (MINGERS, 2003). Esta escolha justifica-se, também, por buscar aprofundar alguns conceitos preliminares e de certa forma inéditos (HOPPEN; LAPOINTE; MOREAU, 1996), os quais permitirão estudos complementares.

De acordo com os autores, para estudos de natureza exploratória recomenda-se o uso de um método qualitativo na condução da investigação, podendo assim decodificar ou traduzir fenômenos sociais naturais, visando explicá-los. Assim sendo optou-se pela realização de entrevistas como forma de coleta de dados.

Durante a realização deste estudo, procurou-se seguir as etapas apresentadas na figura 6. Através de uma revisão da literatura, chegou-se às dimensões da monitoração do ambiente, as quais foram apresentadas anteriormente na figura 5. Em seguida, foram elaborados dois roteiros para a condução de entrevistas, com usuários e fornecedores de informação, os quais foram submetidos à apreciação de especialistas para validação. De posse do instrumento refinado, partiu-se para as entrevistas, cujo conteúdo foi analisado para fins deste estudo.

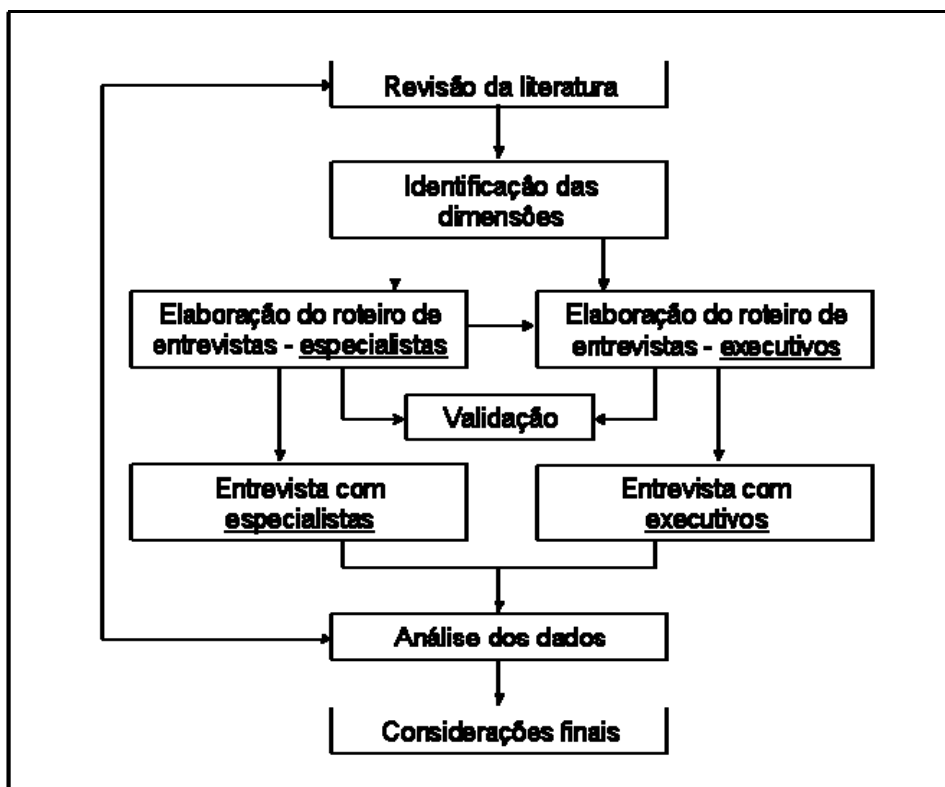


Figura 6: Desenho de pesquisa exploratória

3.1 REVISÃO DA LITERATURA

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 estas dimensões, seguiu-se então para definição dos elementos que seriam observados em cada uma delas. Desta forma foi possível estabelecer como elas seriam abordadas e como o estudo poderia obter um maior detalhamento em cada.

Conforme salienta Yin (1994), a fase de revisão da literatura é importante não só para uma melhor compreensão do tema em questão, como também para uma preparação para o pesquisador.

3.2 DIMENSÕES DA MONITORAÇÃO DO AMBIENTE

As dimensões identificadas com base na revisão da literatura (capítulo 2) foram organizadas em um modelo (figura 5), o qual serviu de base para um artigo, aceito e apresentado em 2007 (ANDRIOTTI; FREITAS, 2007). Desta forma foi possível coletar sugestões e críticas, as quais foram incorporadas no modelo final.

3.3 ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

A realização de entrevistas é um método de pesquisa qualitativa, o qual visa compreender um fenômeno do ponto de vista dos participantes e seu contexto (POZZEBON; FREITAS, 1998) e pode ser classificada de 3 formas distintas (GODOI; MATTOS, 2006; FRANKFORT-NACHMIAS; NACHMIAS, 1996): conversacional livre / não-estruturada, baseada em roteiro / estruturadas, padronizada aberta / focada. Para esta pesquisa, as entrevistas foram do tipo focada, isto é, com um tema bem definido, e um instrumento padrão a todos os respondentes, e também em profundidade.

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

Conforme sugere Gil (2006) 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) ressalta 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.

O roteiro das entrevistas aplicado junto aos fornecedores (ANEXO A) difere do roteiro aplicado junto aos usuários (ANEXO B). Enquanto que o primeiro foca apenas em 3 dimensões: fontes, forma de coleta e armazenamento, o segundo 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. A concepção das questões teve o cuidado de não ter caráter indutivo, e com uma ordem que visa facilitar as respostas (GIL, 2006).

Os instrumentos foram apresentados a um professor doutor e a um doutorando, ambos com experiência no desenvolvimento de instrumentos e também com amplo conhecimento no tema para apreciação sumária, com o objetivo de refinar e verificar a adequação das questões.

3.3.1 Fornecedores

O roteiro elaborado para servir de guia nas entrevistas com os fornecedores contém 9 perguntas. Ao contrário do roteiro elaborado para os usuários, este aborda apenas 3 das 5 dimensões da monitoração: fontes, forma de coleta e armazenamento. Isto ocorreu em função do tipo de atividade que estes desempenham, e também por acreditar que as demais dimensões não receberiam contribuições relevantes.

A primeira questão tem como objetivo obter informações gerais sobre o processo de aquisição e veiculação de informações. Em seguida, a questão 2, ainda sobre o processo de aquisição e veiculação, procura compreender de que forma se dá o processo de coleta e, na questão 3, quais as fontes mais utilizadas, formais e também informais, e, por meio da questão 4, se essas informações são armazenadas de alguma forma. Finalizando este primeiro bloco, a questão 5 busca avaliar se as fontes informais estão entre as fontes mais importantes para o desenvolvimento das atividades destes profissionais.

Buscando focar mais nas informações informais que são utilizadas por esses profissionais, na questão 6 o entrevistado é convidado a refletir sobre as fontes mais pessoais que ele utiliza e, na questão 7, de que forma realiza esta coleta. Em

seguida, questão 8, o especialista é questionado diretamente sobre sua preferência em relação às informações.

Finalizando, na questão 9, questiona-se a existência de um processo de monitoração do ambiente, algo formal dentro da organização em que trabalha, e de que forma, se existe, ele é realizado, mais especificamente com as informações informais. Por último, o especialista é convidado a avaliar uma lista de fontes no que tange a sua confiabilidade, com o objetivo de confrontar as notas atribuídas com as respostas das demais questões.

No quadro 7 é possível ter um visão geral das diferentes questões que serviram de guia para a entrevista com os usuários, bem como o seu objetivo.

Questão – entrevista com <u>fornecedores</u>	DIMENSÕES					Objetivo	
	Fontes	Forma de coleta	Armazenamento	Exploração e Disseminação	Finalidade		
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	X	X	X	Dimensões não exploradas com os fornecedores		Obter uma panorama da monitoração. Já tentar captar elementos para cada uma das dimensões identificadas na literatura. Identificar oportunidades para as questões seguintes. Foco geral, não somente informações informais	
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?	X	X				Compreender como se dá a coleta de informações. Sem foco específico. Panorama global.	
Ainda no que se refere a esta notícia, durante o seu processo de investigação, a quais fontes recorreu para obter mais informações?	X					Identificar as fontes mais utilizadas. Utilizar fontes informais nas questões seguintes, quando citadas.	
Essas informações, antes de uma eventual publicação, são armazenadas de alguma forma, seja para um uso posterior, seja para manter um arquivo?			X			Verificar se usa algum sistema para guardar as informações para uso futuro, ou mesmo conjunto. Formação de banco de dados.	
De sua experiência, quais são as principais fontes de informação que o levam a se interessar por alguma notícia?	X					Se o entrevistado citar alguma fonte informal, lembrá-lo, utilizar na questão. Fazer com que o entrevistado desenvolva mais sobre as fontes que consulta.	
O que 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?	X					Foco nas informais – se há alguma rotina de armazenamento e de que forma isso é feito.	
FOCO NAS INFORMAÇÕES INFORMAIS							
De que forma o Sr(a). realiza esta coleta de dados? Pesquisa via internet, conversa com amigos, consulta grupos de conversação?	X	X				Na busca de informações informais, quais são os canais mais utilizados e como se dá essa busca.	
Dá preferência a que tipos de informação, mais formais e estruturadas ou a informações de caráter informal e que não estejam bem estruturadas?	X	X	X			Buscar uma reflexão do entrevistado em relação às fontes, formais e informais. Tentar captar elementos para todas as dimensões.	
Mantém algum tipo de mecanismo de monitoração constante do ambiente? Algo que fique constantemente buscando informação sobre o quê está acontecendo? Se sim, pode detalhar como funciona o mesmo? Como ficam as informações informais neste caso?	X	X	X			De que forma realiza a monitoração do ambiente, buscar identificar elementos para as dimensões.	
Nota de confiabilidade para uma lista de fontes	X			Comparar fontes formais e informais no que tange a confiabilidade que o interlocutor atribui a cada uma.			

Quadro 7: Guia de questões e objetivos - Fornecedores

3.3.2 Usuários

O roteiro aplicado junto aos usuários 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, imaginando um processo de decisão gerencial, compreendendo cada uma das 5 dimensões (fontes, formas de coleta, registro, disseminação, finalidade), sem o foco nas informações informais.

A seguir é requisitado ao entrevistado que imagine uma mesma situação de decisão, mas que tente se focar nas informações informais que são utilizadas no processo de monitoração do ambiente (questões 7 a 10).

Finalizando o roteiro, a questão 11, a qual pede ao entrevistado que se lembre de uma situação, uma oportunidade que tenha sido aproveitada, e a questão 12, que trata de uma ameaça que tenha sido evitada, buscam obter uma melhor compreensão da monitoração do ambiente na tentativa de verificar que função desempenha a informação informal.

Por último, na questão 13, o entrevistado é convidado a avaliar uma lista de fontes quanto à sua confiabilidade. Através desta avaliação buscou-se confrontar as respostas dadas durante as demais questões e as notas atribuídas.

Da mesma forma que foi elaborado um guia com questões e objetivos de cada questão para os fornecedores, no quadro 8 pode-se ter uma visão mais global do roteiro aplicado junto aos usuários.

Questão – entrevista com <u>usuários</u>	DIMENSÕES					Objetivo
	Fontes	Forma de coleta	Armazenamento	Exploração e Disseminação	Finalidade	
SEM FOCO DEFINIDO – INFORMAÇÕES FORMAIS E INFORMAIS						
O Sr. tem o costume de estar constantemente atento ao que ocorre no mercado? Se sim, de que forma realiza esta monitoração?	X	X	X	X	X	Compreender, de forma geral, como é feita a monitoração do ambiente pelos executivos.
Quando há necessidade de tomar uma decisão estratégica a quais fontes o Sr. recorre para buscar mais informações?	X					Identificar as principais fontes utilizadas, atenção para as fontes informais que podem aparecer de forma espontânea.
De que forma o Sr(a). realiza esta coleta de dados? Pesquisa via internet, conversa com amigos, busca revistas especializadas, consulta grupos de conversação?		X				Como realiza a coleta de dados, quais o mecanismos utilizados.
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.	X		X			Detectar presença de algum sistema ou rotina de armazenamento das informações.
As informações que são coletadas ficam disponíveis para que outras pessoas tenham acesso? Há uma forma de outras pessoas terem como consultar essas informações?			X	X		Verificar se as informações coletadas são exploradas de alguma forma e se o resultado é disponibilizado para outros profissionais.
Após a decisão ter sido tomada há alguma forma de supervisão? Que fontes o Sr. utiliza para supervisionar o resultado da decisão?					X	Estimular o entrevistado a dar mais detalhes da finalidade com que coleta as informações.
FOCO DEFINIDO – INFORMAÇÕES INFORMAIS						
Para tomar decisões estratégicas o Sr. recorre a alguma informação informal? Quais são as fontes que o Sr. busca consultar?	X	X				Fontes informais que utiliza. Buscar elementos também da forma de coleta.
Como faz com essas informações informais que o Sr. recebe? Há alguma rotina de armazenamento?			X			Verificar se as informações informais são armazenadas em algum mecanismo específico.
O Sr. busca transmitir essas informações a outras pessoas dentro da organização? Utiliza algum mecanismo formal para isso?	X			X	X	Verificar de que forma essas informações informais são exploradas e também disseminadas dentro da organização.
Quais são as formas de coleta que o Sr. utiliza para coletar essas informações? Através de conversas? E-mails? Telefonemas?	X	X				Identificar de que maneira é feita essa coleta de dados. Atentar para alguma fonte que eventualmente não tenha sido citada nas questões anteriores.
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?					X	Compreender qual a finalidade das informações informais na monitoração do ambiente.
Para responder a esta próxima questão pense em uma situação recente onde o Sr. utilizou informações privilegiadas para tomar proveito de uma oportunidade, ou então para evitar uma ameaça. Qual o tipo da informação que motivou a sua ação? Formal ou Informal?	X			X		Verificar se há identificação de oportunidades e ameaças através da monitoração do ambiente. Quais são as fontes mais utilizadas para isso.
Nota de confiabilidade para uma lista de fontes	X					Comparar fontes formais e informais no que tange a confiabilidade que o interlocutor atribui a cada uma.

Quadro 8: Guia de questões e objetivos - Usuários

3.4 VALIDAÇÃO DOS ROTEIROS

Para que os roteiros elaborado estivesse de acordo com as dimensões levantadas a partir da literatura, este foi apresentado, juntamente com revisão bibliográfica, a um professor doutor no assunto e a um doutorando, ambos com vasta experiência na condução de estudos qualitativos e também íntimos do tema estudado.

3.5 SELEÇÃO DOS PARTICIPANTES

Os dois públicos participantes tiveram critérios de seleção distintos. Esta diferença está ligada ao ramo de atuação, atividade que desenvolvem e também pela facilidade de acesso. A seguir, nas seções 3.5.1 e 3.5.2, a seleção dos casos é detalhada.

3.5.1 Fornecedores

Neste estudo foram considerados fornecedores indivíduos que têm como função distribuir informação. Desta forma, elaborou-se uma listagem de possíveis profissionais que poderiam contribuir com o trabalho.

Os critérios de escolha foram: ter reconhecida experiência na função, trabalhar com o setor de TI exclusivamente, ser funcionário de uma empresa que têm por objetivo disponibilizar informação.

Foram selecionados e contatados, via e-mail e telefone, para esta etapa 5 profissionais que atuam na região metropolitana de Porto Alegre, destes, foram entrevistadas duas pessoas, os demais contatos não retornaram ou preferiram não participar.

Abaixo segue uma breve descrição dos participantes:

FORNECEDOR 1:

Profissional de uma pequena empresa que atua somente no mercado de TI. Mantém um *website* onde são veiculadas informações diversas sobre tecnologia, focada no mercado do Rio Grande do Sul, e notícias que possam afetar a região. Além do *website*, distribui uma *newsletter* a mais 15.000 pessoas, com notícias diárias. A principal função deste profissional é gerenciar o setor jornalístico da empresa.

FORNECEDOR 2:

Funcionário de um jornal de grande circulação de Porto Alegre, mantém uma coluna semanal sobre TI. Ao contrário do FORNECEDOR 1, as atividades deste profissional, e também da empresa, não estão restritas ao mercado de TI. Ou seja, além deste assunto, outros são abordados neste veículo de informação.

3.5.2 Usuários

O principal critério de seleção das empresas e, por conseguinte, dos usuários, foi a atuação na área de TI. Em segundo lugar foi a localização, ou seja, que tivessem suas atividades voltadas para o mercado de TI do Rio Grande do Sul.

Assim como em outras áreas, a quantidade de empresas que atuam neste mercado é muito grande. Além desta dificuldade, houve todo um questionamento acerca do acesso que se teria a essas empresas e seus executivos.

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

Deste total de 4 empresas, em uma, do setor público, um dos executivos entrevistados (USUÁRIO 2) sugeriu, e facilitou o contato, com um segundo executivo

(USUÁRIO 3). Por esta razão, apesar de serem 4 organizações, obteve-se 5 entrevistas.

A seguir são apresentadas algumas características das empresas e dos executivos que participaram da pesquisa:

USUÁRIO 1:

Presidente de uma empresa desenvolvedora de software que atua no mercado de software há mais de 13 anos, a qual possui uma carteira de clientes bem diversificada composta tanto de empresas públicas, quanto da iniciativa privada. Destaca-se pela oferta de soluções em tecnologia para empresas que desejam melhorar seus processos. Tem como um de seus diferenciais uma certificação para desenvolvimento de software. Entre alguns de seus produtos estão: software para gestão do conhecimento, integração de banco de dados e sistema de recursos humanos.

USUÁRIO 2:

Profissional responsável pela área de comunicação de uma empresa do setor público, a qual desenvolve atividades relacionadas a processamento de dados. Com mais de 35 anos de história, a organização tem como negócio desenvolver soluções em tecnologia da informação e comunicação, provendo suporte às diferentes atividades relacionadas ao processamento de dados.

USUÁRIO 3:

Gerente da divisão de mercado da mesma empresa em que atua o USUÁRIO 2. Tem como uma de suas principais funções estar atento ao que ocorre no mercado, auxiliando no planejamento estratégico da organização.

USUÁRIO 4:

Presidente de uma empresa que representa e oferece soluções em GED (Gestão Eletrônica de Documentos) integrada a outros sistemas. Conta com mais de 12 anos de experiência no mercado, atendendo a clientes dos mais diferentes setores. O software é voltado a profissionais de engenharia, permitindo que arquivos, dos mais diferentes formatos, sejam visualizados de forma simples, rápida, compartilhada e sem a necessidade do software específico.

USUÁRIO 5:

Diretor de uma franquia que atua na região Sul do Brasil que oferece soluções para automatizar e gerenciar processos críticos de seus clientes, tais como: finanças, recursos humanos, logística, manufatura, dentre outros. A organização possui outras filiais em todo o mercado brasileiro e também na América Latina, atuando através de parceiros em cada região, sendo que cada representante atua através de uma carteira de clientes definida e exclusiva.

3.6 REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS

Cada entrevista foi planejada, agendada e efetuada pelo pesquisador, o que permite, segundo Silverman (1993), uma maior riqueza na coleta. Cada etapa de realização das entrevistas, com fornecedores e usuários, é apresentada a seguir.

3.6.1 Fornecedores

Agendamento:

O primeiro contato foi feito via telefonema, durante o qual foi necessário explicar os objetivos e contexto da pesquisa, e verificar a aceitação em participar do estudo. Caso a resposta tenha sido positiva, marcou-se então uma data e horário para a realização da entrevista. Alguns dias antes da data e horário combinado foi feito novo contato para confirmação.

Condução:

Antes do início de cada entrevista os objetivos do estudo eram novamente expostos, e também requisitada a permissão do interlocutor para gravar todo o

conteúdo. Isto permitiu o pesquisador focar-se na condução da conversa. Cada encontro teve duração de 45 minutos em média.

3.6.2 Usuários

Agendamento:

Diferentemente do agendamento com os fornecedores, o primeiro contato com os usuários foi realizado por meio de um dos fornecedores através de um *e-mail*, do qual o pesquisador recebeu cópia e deu seqüência na conversação. Nos casos em que houve pronto-atendimento, através de resposta ao *e-mail*, foi realizado um contato telefônico através do qual foi possível agendar data e horário para a entrevista.

Condução:

Da mesma forma que foi realizado com os fornecedores, além de explicar os objetivos da pesquisa foi verificada a possibilidade de gravar a conversa – todos os entrevistados aceitaram prontamente. Cada encontro teve duração de 40 minutos em média.

3.7 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 buscou interpretar os dados textuais oriundos das entrevistas, procurando agrupar estes em categorias, fazendo uso de técnicas de análise de conteúdo e análise de discursos (MYERS, 1997).

A análise de conteúdo, técnica que foi 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.

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.

4 RESULTADOS

O capítulo que segue foi organizado visando a apresentar cada uma das dimensões identificadas na revisão da literatura: formas de coletar; fontes; armazenamento; exploração e disseminação; finalidade. Em cada uma das seções que compõem o modelo, a análise foi realizada conjuntamente, apresentando cada um dos atores envolvidos: quem fornece informação (jornalistas) e quem utiliza informação (executivos). Ao final é feita uma síntese, de forma a contemplar a unidade de análise principal: o uso da informação informal para a monitoração do ambiente.

A apresentação dos resultados está organizada conforme as dimensões da monitoração identificadas na literatura. Na primeira seção serão abordadas as fontes mais utilizadas para realizar a monitoração, em seguida, na seção 4.2 é abordada a forma de coleta das informações. Na parte seguinte são apresentados os principais resultados em relação ao armazenamento dessas informações e, na seqüência, na seção 4.4 de que forma essas são exploradas e, posteriormente disseminadas dentro da organização. Por último, na seção 4.5 são apresentados os resultados acerca da finalidade que as informações informais são utilizadas.

Terminada a análise das dimensões da monitoração, na seção 4.6 é explorado o aproveitamento de oportunidades através da monitoração do ambiente, e também de que forma as organizações identificam as ameaças no ambiente, e de que forma a informação informal contribui para uma e outra.

4.1 FONTES

A escolha correta das fontes que são utilizadas é muito importante, de acordo com diversos autores ela interfere na riqueza e objetividade das informações coletadas, as quais podem ser de caráter mais formal, ou mais informal.

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

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

“...tem um grande volume de informações que chega por meio de *briefings*...isso todo mundo recebe...as informações que vem de fontes informais são as que fazem matérias memoráveis.”
(FORNECEDOR 1)

“...a primeira coisa é fazer uma pesquisa muitas vezes informal...”
(USUÁRIO 1)

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

Neste trabalho de disponibilizar informações, de acordo com os fornecedores, é muito importante que uma informação não seja divulgada de forma irresponsável, ou seja, baseada em apenas uma fonte, a qual pode, por ventura, querer se promover, ou então influenciar o mercado de uma forma mais sutil. Para isso, uma tarefa importante, para os fornecedores, é checar, confirmar, debater, uma informação com outras fontes.

“...eu ouvi informação de uma fonte ‘bala’...então eu seguro até conseguir confirmação de outras fontes informais: conversas, bastidores...pode acontecer das pessoas nos usarem para promover o interesse delas.” (FORNECEDOR 1)

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

Apesar deste trabalho de confirmação de uma informação em diferentes fontes, ambos os fornecedores ressaltaram a importância de se ter uma ou mais pessoas de confiança, um informante-chave. O mesmo ocorre entre os usuários, os quais buscam ter na sua base de relacionamentos pessoas que possam contribuir, opinar, sugerir melhorias nos produtos, ou até mesmo sugerir algo novo, de vanguarda no mercado.

“...em eventos a gente troca cartão, conhece a pessoa, almoça com ela, discute, apresenta os produtos e pergunta a opinião dela...às vezes ela diz para esperar, ou então que não dá, que não é por aí.” (USUÁRIO 1)

“...aí eu fui e conversei com ele [cliente] sobre o que ele achava se a gente desenvolvesse uma solução...eles gostaram da idéia, conversaram com o restante da rede sugerindo a tal solução.” (USUÁRIO 5)

“...quando tenho algo pronto, vamos para a rua mostrar pros caras...vamos até um cliente e damos duas notícias para a pessoa lá: a primeira é que tu vai receber de graça esse produto, a segunda é que tu vai me dizer quanto pagaria por isso aqui.” (USUÁRIO 4)

Apesar de reconhecer a importância desses relacionamentos informais para a organização, nenhuma decisão é baseada única e exclusivamente nesses dados. As fontes formais complementam, dando outros sinais do mercado, mais objetivos, como crescimento, dados históricos, e acabam complementando as informações informais (ou vice-versa!) e dando suporte à tomada de decisão.

“...a informação informal traz muitos riscos...pode influenciar a decisão de investir em algo que não trará retorno...a decisão é baseada em bases analíticas...que apresentam o movimento do mercado.” (USUÁRIO 1)

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

“...tu obtém uma informação informal nos corredores, daí tem todo o trabalho de checar a informação, buscar fontes oficiais justamente para corroborar o que foi dito...existe uma preocupação em avaliar se aquilo tem fundamento ou se é apenas um boato.” (USUÁRIO 2)

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

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

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

Durante as entrevistas com os usuários ficou clara a importância em se ter clientes-chave, os quais podem testar novos produtos, sugerir melhorias e mesmo inovações dentro do mercado. Apenas o USUÁRIO 2 não citou os clientes, acredita-se que seja em função do cargo que ocupa e o tipo de atividade que desenvolve dentro da empresa.

O USUÁRIO 4 foi o único que citou a questão da percepção, intuição, como sendo uma fonte de informação. Ele cita um caso em especial onde, olhando o mercado e através de conversas, teve o reflexo de desenvolver algo novo, inovador.

Também foi ressaltado a importância de estar presente em eventos dos mais diversos possíveis, como conferências, almoços de entidade, onde seja possível entrar em contato com públicos diferentes. Nestas ocasiões estão oportunidades de falar, informalmente, com concorrentes, distribuidores, membros de entidades, os quais podem fornecer informações que podem auxiliar na definição de novas

estratégias e produtos. Assim há a formação de uma rede de contatos, os quais podem ser acionados em momentos futuros, via encontros formais ou informais.

Apesar de todos terem ressaltado a importância das fontes informais no processo de monitoração do ambiente, quando questionados acerca da confiabilidade de uma lista de fontes que foi apresentada (quadro 9), as menores notas foram atribuídas às fontes informais. Este fato retrata a preocupação com as informações que estas fontes podem fornecer, e pode ser explicado pelo esforço que é realizado no sentido de buscar sempre corroborar, através de fontes mais formais, o que vem de fontes informais.

FONTE	MÉDIA DOS FORNECEDORES (n=2)	MÉDIA DOS USUÁRIOS (n=5)	MÉDIA (n=7)
Jornais	9,5	7,8	8,7
Bate-papo	6	6,2	6,1
Revistas	9,5	7,2	8,4
Amigos	9	5,8	7,4
Livros	9,5	7	8,3
Conversas com outros profissionais	8	8	8,0
Comunicados	8,5	6,6	7,6
Conferências	9	8	8,5
Bases de dados	9,5	7,4	8,5
Conselheiros espirituais	0	0,75	0,4
Artigos	7	5,8	6,4
Fofocas	-	3	3,0
Rádio	9	5,6	7,3
Boatos	5,5	4,5	5,0
Televisão	8	6	7,0
Rumores	6,5	4,25	5,4
Memorandos	9	4	6,5
Percepções sensoriais	6,5	6,6	6,6
Informes	9	7,2	8,1
Relatórios	9,5	6,4	8,0
E-mails	6	6,6	6,3
Websites	7	7,4	7,2
Newsgroup	6	5	5,5
Cartas	2,5	0	1,3
Atas em geral	-	5,8	5,8
Blogs	7	3	5,0

Quadro 9: Confiabilidade das fontes segundo os entrevistados

Resumo: fontes informais de informação

É imprescindível que cada organização tenha uma rede de contatos, e dentro desta, informantes-chave, pessoas que tenham o intuito de colaborar com a organização, contribuindo com idéias para melhorar os produtos já existentes e

também para sugerir novos. Essa seleção é importante para separar fontes que desejam influenciar a organização a tomar decisões que sejam prejudiciais.

Isso se reflete, de certa forma, na confiabilidade que há nas fontes. De uma lista que foi apresentada a cada entrevistado, a confiabilidade, numa escala de 0 a 10, nas fontes formais, como revistas, jornais, bases de dados, entre outras, ficou com média 7, enquanto que as fontes mais informais como outros profissionais, amigos, boatos, blogs, entre outras, ficaram com média 5.

Uma possível causa pode ser todo o trabalho de selecionar fontes que sejam isentas, que não transmitem informações tendenciosas. Como apontam os entrevistados, não importa a fonte consultada, sempre há um esforço em corroborar uma mesma informações com diferentes fontes, formais e informais.

As fontes utilizadas são as mais diversas: colegas de trabalho, outros profissionais, formadores de opinião, concorrentes, distribuidores, clientes, entre outros. Os clientes, no entanto, foram citados como sendo aqueles que têm uma maior relevância nesta busca de informações. Em todos os casos há uma tentativa de estabelecer, com alguns em especial, uma relação que vai além daquela de negócios, tratando o cliente como um parceiro estratégico.

As principais fontes podem ser observadas no quadro 10.

QUEM	FONTES DE INFORMAÇÕES INFORMAIS CITADAS
FORNECEDOR 1	E-mail, diretor de departamento de TI, <u>clientes</u> , funcionários de empresas, colega de trabalho, profissionais de informática, amigos, empresários de TI, pessoas do mercado
FORNECEDOR 2	Entidades, empresários, colega de trabalho, colega de profissão, dirigentes, pessoas do mercado de TI, <i>blogs</i>
USUÁRIO 1	Clientes, formadores de opinião, grupos de discussão, outros profissionais, concorrentes
USUÁRIO 2	Colegas de trabalho, profissionais do mercador de TI, colegas de profissão
USUÁRIO 3	Diretores, colegas de trabalho, pessoas de outras empresas, amigos, <u>clientes</u> , parceiros de comercialização,
USUÁRIO 4	<u>Clientes</u> , colegas de trabalho, concorrentes, distribuidores, outras subsidiárias, percepção
USUÁRIO 5	Colegas de trabalho, <u>clientes</u> , matriz

Quadro 10: Fontes de informações informais

4.2 FORMA DE COLETA

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

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

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

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

Em outras organizações esta busca parece ser mais despreziosa, uma observação indireta, realizada de forma inconsciente, sem um propósito formal, fazendo uso das mais diferentes fontes (AGUILAR, 1967). De acordo com alguns entrevistados, é feita uma leitura usual dos canais de comunicação.

“...por vezes observamos a mídia em geral...informação feijão com arroz mesmo, que está na mídia diariamente.” (USUÁRIO 4)

“...a gente observa o mercado de forma pró ativa, buscando informações nos diferentes canais de informação.” (USUÁRIO 5)

Em outros momentos, seja por iniciativa própria, seja por imposição de alguma diretriz maior, da matriz por exemplo, a coleta é realizada de forma pró-ativa, ou seja, com um objetivo específico, que não apenas estar monitorando o mercado.

“...o cliente contratou uma coisa e por alguma razão quando ele foi cadastrado marcaram algo que ele não havia pedido. Daí então tenho buscar nas minhas fontes, formais e informais, o que aconteceu e qual foi a demanda específica.” (USUÁRIO 3)

“...o cliente me comentou algo que gostaria, daí então eu preciso ir atrás, buscar mais subsídios, pesquisar e tentar encontrar uma solução. (USUÁRIO 4)

“...como sou uma franquia, às vezes recebo instruções da matriz que me forçam a ir atrás de informações sobre determinado mercado, neste caso, das pequenas empresas. Busco então em publicações e converso com as pessoas que trabalham comigo.” (USUÁRIO 5)

Já por parte de quem fornece informação, ou seja, dos fornecedores, as informações são coletadas de diversas formas, e envolve muito a técnica jornalística para tanto. Da mesma forma que os usuários, muitas informações simplesmente chegam, sem nenhum esforço de captação.

“...tem um grande volume de *briefings* que a gente recebe todo o dia... coisas que chegam por e-mail...muita coisa acontece porque a pessoa vem bater na nossa porta...o único lugar que ele tem para falar é aqui, então por vezes não precisamos nos esforçar muito.” (FORNECEDOR 1)

“...a informação chega para a gente, de várias fontes...recebemos muita coisa informalmente, sem que haja um esforço para isto...a gente recebe muita coisa.” (FORNECEDOR 2)

No entanto, muitas informações precisam ser pesquisadas, deve haver um interesse, ou seja, uma busca estruturada, com fontes bem definidas e formas mais pró ativas de captação.

“...em alguns casos vamos conversar com as pessoas, seja por um boato que escutamos, seja por algo que observamos que está acontecendo no mercado, daí vamos e jogamos um verde e esperamos para ver se a pessoa compra ou não...perguntamos diretamente.” (FORNECEDOR 1)

“...apesar de receber muita coisa, procuro sempre estar em contato com as minhas fontes...em alguns casos temos que correr atrás, perguntando mesmo...em alguns eventos conversamos entre nós, jornalistas, para trocar informações...estamos sempre lendo revistas especializadas, sites americanos...de tecnologia, de São Paulo e mesmo outros países.” (FORNECEDOR 2)

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

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

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

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

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

Um ponto que chamou atenção foi justamente a diferença que há entre os diferentes clientes. Dos 5 usuários entrevistados, 4 coletam informações de forma pró-ativa, principalmente na fase de prospecção de clientes, o que pode ser explicado pela características das organizações: desenvolvimento de software, empresa pública e representação/personalização. Na organização que apenas distribui softwares, e que recebe orientações da matriz, a coleta não é tão intensiva, uma vez que os dados são fornecidos pela unidade central.

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

Resumo: formas de coleta das informações informais

Das entrevistas fica aparente que a forma de coletar as informações é a mesma para qualquer um dos entrevistados, tanto para os fornecedores quanto para usuários. O que muda é o esforço que cada um faz, especialmente os usuários, para a captação – muito em função do tipo de atividade que desenvolve. O quadro abaixo resume os principais tópicos relacionados à busca de informações.

QUEM	DE QUE FORMA COLETA
FORNECEDOR 1	Conversas face-a-face, pesquisas em documentos, informação espontânea, comunicador instantâneo, telefone, e-mail
FORNECEDOR 2	Conversas face-a-face, pesquisas em documentos, informação espontânea, comunicador instantâneo, telefone, e-mail
USUÁRIO 1	Conversas face-a-face, encontros informais, entrevistas, pesquisa em documentos, e-mail
USUÁRIO 2	Conversas face-a-face, encontros informais, entrevistas, pesquisa em documentos, e-mail
USUÁRIO 3	Conversas face-a-face, encontros informais, pesquisa em documentos, e-mail
USUÁRIO 4	Conversas face-a-face, encontros informais, pesquisa em documentos, e-mail
USUÁRIO 5	Recebe indicações da matriz, pesquisa em documentos, conversas

Quadro 11: Formas de coleta de informações informais

De todos os entrevistados, apenas 1 não citou a conversa como uma forma de coleta de informações. Isto corrobora outros estudos (KEEGAN, 1974; BARBOSA, 1997; ALBRIGHT, 2004; entre outros), que apontam os métodos mais informais como sendo aqueles que podem prover informações com um nível de detalhamento maior.

4.3 ARMAZENAMENTO DAS INFORMAÇÕES

Como a quantidade de informações que todo o dia chegam aos gerentes e usuários é muito grande (DAVENPORT, 2001), e cada vez mais ter acesso a elas se torna fundamental para as atividades da organização (SAPIRO, 1993), a função de

armazenar e catalogar em algum lugar que não somente a memória dos indivíduos da organização é algo estratégico.

Muitos sistemas, como foi já apontado, que têm como principal utilidade o armazenamento de informações, estão disponíveis no mercado. Ou seja, há essa possibilidade de colocar em algum lugar, que não somente na memória dos indivíduos da organização, as informações que são coletadas – especialmente as informais.

Imagina-se então que essas informações coletadas sejam registradas em algum lugar, seja para fornecer subsídios a decisões futuras, seja apenas para registrar o que aconteceu em determinado momento. No entanto, na prática o que se observou é justamente um descaso com essa atividade.

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

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

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

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

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

O que parece acontecer é, caso uma informação informal seja muito importante ela não tem um tempo de amadurecimento, ou seja, ela é utilizada instantaneamente pelos fornecedores. Isto permite que esta informação, que foi coletada informalmente, mantenha seu caráter de inédita, o que pode explicar, de certa maneira, a razão pela qual essas informações não são armazenadas em outro lugar que não a memória.

“...muito acontece porque as pessoas batem na porta aí [...] daí tu reconhece que tem um certo valor [...] dá uma manchete legal.” (FORNECEDOR 1)

“...as informais, quando são quentes, a gente trabalha logo.” (FORNECEDOR 2)

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

“...a gente tem por hábito registrar em um e-mail.” (USUÁRIO 3)

“...quando gera uma oportunidade o diretor comercial vai lá, conversa com o cara, e ele então registra nas oportunidades.” (USUÁRIO 1)

Entretanto, 3 dos 5 usuários entrevistados afirmaram que registram, em sistemas especializados, as informações informais recebidas. Ou então as informações que são discutidas internamente, mas de maneira informal, mas não de forma sistemática.

“...nós temos a inteligência preservada, registrada no CRM, de uma conta, tudo que eu trabalhar estará armazenado lá [...] os motivos, o que foi discutido na reunião, as lições.” (USUÁRIO 5)

“...tudo é armazenado no próprio *software* [...] se tem algo que a gente rabiscou, anotou, conversou.” (USUÁRIO 4)

“...quando eu vou buscar uma informação ou eu pego através do e-mail, ou através de reunião aonde a gente tem uma outra ferramenta que é o registro de contato.” (USUÁRIO 3)

Através das entrevistas, tanto com fornecedores, quanto com usuários, ficou claro que a informação informal fica retida na memória do indivíduo que teve contato com a fonte, e que esta informação raramente é armazenada em algum lugar. Isto denota um certo descaso com uma informação dita essencial pelos próprios entrevistados.

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

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

Resumo: armazenamento das informações informais

Apesar da importância da informação informal para as atividades, especialmente a tomada de decisão, essas não são armazenadas em algum repositório na maioria dos entrevistados. Isto demonstra um certo descaso com esta atividade tão importante para as organizações. No quadro 12 está um resumo dos mecanismos utilizados para armazenar as informações informais.

QUEM	DE QUE FORMA ARMAZENA
FORNECEDOR 1	Não armazena ou então fica na memória
FORNECEDOR 2	Arquivo de computador; memória
USUÁRIO 1	Sistema de gestão
USUÁRIO 2	E-mail
USUÁRIO 3	E-mail
USUÁRIO 4	Sistema de gestão
USUÁRIO 5	CRM

Quadro 12: Formas de armazenamento de informações informais

Uma possível explicação seria o uso intensivo das TI's, ou seja, pela facilidade de acesso que se tem a determinados públicos é melhor não armazenar a informação em algum local específico e sim consultar diretamente as fontes (KAYE, 1995a).

Uma das ferramentas que foi apontada para o armazenamento é justamente o e-mail, o qual permite que, automaticamente, uma informação informal recebida seja armazenada e, posteriormente, resgatada e utilizada, o que elimina, de certa forma,

a utilização de algum sistema específico. Por desvantagem segue a questão do acesso, que só pode ser feito pelo próprio usuário.

4.4 EXPLORAÇÃO E DISSEMINAÇÃO

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

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

Com base nas entrevistas com os usuários foi possível detectar uma espécie de seqüência, com algumas etapas que podem ocorrer durante esta etapa de exploração. Ao submeter as informações para que outros indivíduos tenham acesso, isto ocorre (a) internamente, ou seja, com colegas de trabalho, diretoria ou equipe de vendas, (b) com clientes-chave, lançando a idéia para apreciação e coletando sugestões.

“(a) a gente trabalha numa reunião de diretoria... (b) contato direto com o cliente...” (USUÁRIO 1)

“(a) a gente gosta de ver a opinião dos colegas” (USUÁRIO 2)

“(a) reunião com um comitê... (b) consulta o cliente...” (USUÁRIO 3)

“(a) mostro a idéia com o pessoal aqui... (b) mostrei o rabisco para a empresa X...” (USUÁRIO 4)

“...(a) converso com as pessoas que trabalham comigo... (b) temos um cliente...aí eu fui e conversei com ele da idéia...” USUÁRIO 5)

Esta etapa de contato com o cliente funciona como uma espécie de prototipação, onde é feita uma maquete funcional do produto a ser desenvolvido e então é implantando para testes. Como um dos entrevistados ressalta o produto, inicialmente, está “banguela e careca” (USUÁRIO 4) no sentido de não estar pronto para ser lançado ao mercado, mas possível de ser posto à prova.

Após esta fase de apreciação por algum cliente-chave há uma nova etapa, interna, de exploração das informações para avaliar o processo e viabilidade do projeto, e também para contemplar as sugestões que foram dadas. Além disto tudo, o cliente ainda pode contribuir dizendo o justo preço do produto no mercado em relação a outras soluções que eventualmente possam estar disponíveis.

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

Por parte de quem disponibiliza informação há, em algumas ocasiões, momentos em que há uma maior interação, no sentido de saber mais de um determinado assunto, trocar idéias, explorar melhor os sinais que cada um recebeu.

“...eu tenho pessoas em outros veículos [...] a gente viaja com eles [...] a gente troca bastante.” (FORNECEDOR 2)

Um outro ponto importante que transpareceu nas entrevistas com os usuários foi a presença de alguém, ou um grupo, para discutir, trocar idéias. Como uma fase de amadurecimento, cada projeto é discutido internamente principalmente com alguém que tenha vasta experiência no mercado, ou algum colega que possa contribuir com outro ponto de vista. Foram citadas, principalmente, as pessoas que têm algum tipo de contato comercial e não técnico, o que demonstra o interesse de aproximar o produto daquilo que o mercado necessita, e não apenas uma visão técnica.

Estas interações favorecem a divulgação das informações que foram coletadas. Conforme ressalta Degent (1986), o que circula nessas reuniões não

deve se restringir ao ambiente externo, mas sim compreender aquilo que circula e é coletado no ambiente interno, de maneira a manter todos os usuários informados sobre o que está ocorrendo.

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

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

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

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

Outro ponto levantado pelos entrevistados foi a questão do acesso à informação. Os 3 entrevistados que afirmaram registrar em um sistema aquilo que recebem apontaram também a questão dos níveis de acesso. Muitas vezes o que é armazenado transcende a própria informação, é o resultado de debates e estudos, os quais não podem ficar liberados para que todos visualizem.

“...a gente pode marcar se aquela informação é pública ou restrita e lá embaixo a gente seleciona quais são as pessoas que têm acesso àquela informação...” (USUÁRIO 3)

“...qualquer pessoa que eu der acesso ao sistema...” (USUÁRIO 5)

Apesar de estar ciente desta questão, um entrevistado afirmou não se preocupar com o que está aberto e o que está restrito, pois mesmo que alguém acesse alguma informação que supostamente não deveria, esta pessoa não compreenderia o que está registrado.

“...o acesso à informação não é escalonado, qualquer pessoa tem acesso...” (USUÁRIO 4)

A informação que circula nos diferentes ambientes que envolvem a organização, interno e externo, vem imbuída de certos valores, certas visões. Neste sentido, em todas as entrevistas ficou clara a preocupação de divulgar ou fazer uso de algo tendencioso, especialmente quando esta informação é informal. Por não ter uma fonte oficial, um caráter formal, esta informação é vista com desconfiança, forçando com que ela seja comprovada por fontes mais formais.

“...a coisa de difundir, divulgar a informação eu tenho um cuidado muito maior justamente para evitar ficar transmitindo algo que pode não ser verdade...” (USUÁRIO 2)

No caso de quem trabalha exclusivamente com a distribuição de informação esta preocupação é ainda maior. De acordo com os 2 fornecedores entrevistados, em diversos momentos estes são procurados para divulgar algo que visa beneficiar alguém ou alguma organização. Como há toda a questão profissional, existe um esforço sempre em confirmar a informação ou publicar de forma não-tendenciosa.

“...as pessoas nos usam para promoverem os interesses delas [...] tem sempre um esforço de checagem.” (FORNECEDOR 1)

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

Resumo: exploração e disseminação das informações informais

Diversos autores (MORESI, 2002; CARON-FASAN; JANISSEK-MUNIZ, 2004; JANISSEK-MUNIZ; LESCA; FREITAS, 2006) ressaltam a importância de diferentes visões sobre um mesmo assunto, uma mesma informação. Em todas as entrevistas, com usuários e fornecedores de informação, esta preocupação esteve presente, no sentido de ter uma outra pessoa, ou mesmo um comitê em que as informações pudessem ser discutidas.

Essas discussões são realizadas principalmente, conforme os entrevistados, através de reuniões. Essas podem ser mais formais, com agendamento e convocação para participar, ou então mais informal com os indivíduos que estiverem disponíveis no momento. Outra forma de interação é através de conversas informais com algum colega específico com que o interlocutor tenha mais afinidade.

Além destes contatos realizados dentro da organização, não raro os entrevistados citaram a possibilidade de encontros com indivíduos externos à empresa, como clientes, fornecedores e até mesmo concorrentes. Essas discussões servem para amadurecer e verificar a aceitação de determinado projeto junto a outros públicos. No quadro 13 são apresentadas os principais modos de exploração e disseminação das informações informais utilizados por fornecedores e usuários.

QUEM	DE QUE FORMA EXPLORA E DISSEMINA
FORNECEDOR 1	Debate com colegas; outros profissionais
FORNECEDOR 2	Outros profissionais
USUÁRIO 1	Reunião de diretoria; contato com cliente
USUÁRIO 2	Debate com colegas
USUÁRIO 3	Comitê; contato com cliente
USUÁRIO 4	Debate com colegas; contato com cliente
USUÁRIO 5	Debate com colegas; contato com cliente

Quadro 13: Formas de exploração/disseminação das informações informais

As informações que são trocadas nessas sessões de discussão podem ou não serem armazenadas. Dentre os entrevistados, 3 citaram possuir um sistema informatizado para armazenar o resultado dessas reuniões, o que vai alimentando um banco de dados.

4.5 FINALIDADE

Durante o processo de monitoração, a informação pode ter finalidades um tanto distintas, a qual pode ser utilizada em etapas diferentes. Toma-se como exemplo o modelo de Simon (1965), o qual apresenta duas fases onde a informação tem um papel-chave: na fase de inteligência e na fase de *feedback*.

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

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

“...tem um cara que é teu vizinho, ou um parente, que é cliente da empresa, aí tu recebe informação que aconteceu tal coisa, aí tu vai atrás e com base em informações que vem de fora tu percebe um problema aqui e decide arrumar.” (USUÁRIO 3)

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

“...chegar para ele [algum cliente] e dizer: o que tu acha, a gente está com um produto inovador? Mesmo que ele não vá usar que ele não se interesse, como ele enxerga isso no mercado.” (USUÁRIO 1)

“...as decisões hoje são muito baseadas em informações mais quentes possíveis [...], já tentamos de tudo, marketing, eventos, não adianta, o melhor é buscar informação no cliente.” (USUÁRIO 4)

Essas informações são coletadas com finalidades distintas. Em alguns momentos ela servirá apenas como sinalização para algo que ocorre, em outras será apenas mais uma fonte, dentre tantas outras consultadas, para a tomada de decisão.

“...a gente toma decisões sim, baseados em informações que não são registradas e eu te diria que, ao meu ver, a maioria das decisões são tomadas assim” (USUÁRIO 3)

“...o processo de decisão é muito intuitivo [...] pergunta a opinião de alguém [...] vai servir para mim como mais uma fonte...” (USUÁRIO 5)

Em outros momentos, a informação coletada serve como supervisão de uma decisão já tomada. Juntamente com fontes formais, como relatórios de venda, pesquisas de mercado, as informações informais servem, também, como avaliação.

“...mais para iniciar o processo [falando do processo decisório], mas às vezes vêm informações de avaliação.” (USUÁRIO 1)

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

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

“...converso com meus parceiros [...] para que me tragam informações e com base nelas, que não são formais a princípio, a gente toma uma decisão.” (USUÁRIO 3)

Um dos entrevistados ainda citou o uso da informação informal como um recurso de preparação interna. Segundo o executivo, em processos de mudança, quando um novo sistema será implantado, ou então substituição de algum já existente, informalmente há toda uma etapa de preparação, no sentido de facilitar a mudança, ou implementação.

“...à medida que a gente vai informando as pessoas já com certa antecedência, a gente vai preparando essas pessoas para que estejam preparadas também para essa mudança...” (USUÁRIO 2)

Todo este processo de preparação é reflexo de um processo tanto externo quanto interno. A implementação de um novo sistema pode ser um produto da monitoração do ambiente, o qual identificou uma nova tecnologia que poderia ser benéfica para a organização.

“...em palestras que você vai, onde tem uma pessoa com a qual possa haver uma troca de informações [falando do mercado].” (USUÁRIO 5)

Mesmo a preparação da equipe é um produto da monitoração do ambiente, desta vez interno. Estando em contato com os demais colaboradores, os gestores

têm o ferramental necessário para efetuar mudanças da melhor forma possível. Assim sendo, tão importante quanto monitorar o ambiente externo é tomar conhecimento do que ocorre dentro da organização (ALBRIGHT, 2004).

“...uma das finalidades de buscar essas informações [informais] é conhecer também o clima do ambiente [...] como as pessoas estão achando de algo que a alta direção pretenda implantar” (USUÁRIO 2)

Além de fornecer informações sobre o ambiente interno, os colaboradores também atuam diretamente no processo de tomada de decisão. Neste processo, que muitas vezes é coletivo, é fundamental obter, junto à diretoria, um respaldo, até mesmo aprovação, principalmente quando a decisão é referente à alguma ação externa.

“Se é uma decisão que vai ter algum tipo de repercussão externa a gente busca, por mais que tu já tenha a decisão encaminhada, o respaldo do gabinete da diretoria, do diretor ligado à mim.” (USUÁRIO 3)

Já por parte de quem disponibiliza informação a informal tem duas funções. Uma primeira, que muitas vezes chega de forma inesperada, é dar início a todo um processo de busca e confirmação através de outras fontes, de algo que ainda vai acontecer, ou algo que é desconhecido no mercado.

“...uma pessoa do mercado nos mandou um *e-mail* dizendo que havia algo estranho na empresa X [...] ela está indo embora [...] e acabou realmente acontecendo.” (FORNECEDOR 1)

“...recebi tal dica [de um informante-chave], aí eu vou atrás...” (FORNECEDOR 2)

Ou então, dependendo da fonte, é uma informação inquestionável. Ou seja, esta é publicada diretamente e repassada às empresas, mesmo sem ter sido corroborada por outras fontes, dada a confiabilidade que há no interlocutor.

“...recebemos algo de uma fonte extremamente segura [...] de uma mudança grande que iria ocorrer [...] publicamos mesmo sem a confirmação da empresa ou de outras fontes.” (FORNECEDOR 2)

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

Resumo: finalidade e uso das informações informais

A informação, segundo Kaye (1995b), serve a diferentes finalidades. Nas entrevistas ficam claras essas distinções, seja para dar início a um processo, seja para supervisionar algo (quadro 14). Mas especialmente, a informação informal tem por função suportar a tomada de decisão.

Segundo Simon (1965), durante a tomada de decisão a informação pode ser utilizada tanto para dar início a todo o processo, na fase de inteligência, corroborando e fornecendo mais subsídios, quanto depois que a decisão foi tomada, no sentido de monitorar.

Transpareceu nas entrevistas que, durante o uso da informação em qualquer uma das fases, há toda uma preocupação em corroborar uma informação, ou seja, de não estar fazendo uso de algo tendencioso. Para evitar isto, foi citada a presença de informantes-chave, os quais, de acordo com os entrevistados, são totalmente confiáveis.

QUEM	FINALIDADE
FORNECEDOR 1	Complementar informações;
FORNECEDOR 2	Iniciar um processo
USUÁRIO 1	Iniciar um processo; <i>feedback</i> ;
USUÁRIO 2	Complementar informações; <i>feedback</i>
USUÁRIO 3	Iniciar um processo; <i>feedback</i>
USUÁRIO 4	Iniciar um processo;
USUÁRIO 5	Complementar informações;

Quadro 14: Finalidades das informações informais

Dois dos entrevistados afirmaram que, dada a confiança nestas pessoas, chegam a expor projetos ainda inéditos, normalmente clientes, para poder coletar informações, as quais são utilizadas posteriormente. Como citou um dos entrevistados, a informação recebida por um cliente não fará com que determinado projeto seja abandonado, mas sim provocará uma reflexão em torno do mesmo.

4.6 OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

No jogo de perguntas e respostas que as organizações fazem com o ambiente (DAFT; WEICK, 1984), as organizações buscam identificar oportunidades e ameaças o que, de acordo com Ansoff (1975), é muito difícil diferenciar. Degent (1986) aponta que diversas empresas deixam de aproveitar oportunidades e ameaças, pois estão preocupadas somente na sua área de influência.

Conforme aponta Abels (2002) a relação da empresa com o seu ambiente depende da consciência que esta tem de suas fraquezas e forças. Desta forma, um sinal do ambiente pode representar, para uma organização bem preparada uma oportunidade, e para outra uma ameaça, isto irá depender de que forma ela está posicionada para lidar com o assunto.

Em uma das entrevistas o executivo citou um caso específico de um sinal que inicialmente se configurava como ameaça, mas que foi revertido em oportunidade, com base em informações formais, fornecidas pela matriz.

“...eu era uma franquia destinada e empresas do mercado médio e grande, [...] cada vez mais esse mercado vem diminuindo [...] descemos então para o mercado Small Business...” (USUÁRIO 5)

Esta mudança de postura proporciona outros negócios. Adaptando-se ao ambiente, as organizações garantem a continuidade de suas atividades, entrando em mercados até então ignorados.

“...conversei com ele sobre uma solução Small Business [...] gostaram da idéia e recomendaram a toda a rede com a qual trabalham...” (USUÁRIO 5)

Em se tratando de oportunidades, de acordo com os entrevistados não há como afirmar qual fonte, se formal ou informal, tem maior importância. Há, na verdade, uma composição, onde recebe-se informações tanto de uma quanto de

outra. O que ocorre, na verdade, é o amadurecimento das idéias através de reuniões informais.

“...durante reuniões com o cliente, e também através de *benchmarking* nós identificamos algumas coisas que poderiam trazer, que seriam vanguarda nesta área no Brasil...” (USUÁRIO 3)

“...os caras nos chamaram, bem aberto [...] fomos lá e fechamos o negócio.” (USUÁRIO 4)

Conforme aponta Cohen (2002), “as oportunidades de negócio estão baseadas na validação e refino de idéias e projetos a partir do constante monitoramento do ambiente”. Ou seja, através da exploração e disseminação destas informações dentro da organização.

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 às demais empresas.

Um dos entrevistados ressalta que o tempo de resposta, quando se trata de uma ameaça é fundamental. Em especial neste caso as informações informais, analisando as entrevistas, foram citadas como tendo uma importância maior que as formais. Nas palavras do USUÁRIO 3: “quando vem uma informação sobre uma ameaça no formal, ela já está acontecendo”, ou seja, não permite a organização refletir e atuar de forma pró-ativa.

Os resultados apresentados acima foram analisados à luz dos pressupostos teóricos apresentados no capítulo 3 deste trabalho. A seguir, no capítulo 5, são feitas as últimas considerações sobre o tema.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inegavelmente há um excesso de informações disponíveis (DAVENPORT, 2001; COHEN, 2002), impulsionado por vários fatores, principalmente a internet (WEI; LEE, 2004). Este cenário, de certa forma, abre espaço para que cada vez mais as redes informais adquiram importância no cenário gerencial das organizações. Por esta razão o presente trabalho focou-se na aquisição e uso dessas informações que são recebidas e transmitidas de formas informais.

Esta dinâmica dos mercados, dos ambientes em que atuam essas empresas, acaba criando um sentimento de incerteza, seja em relação aos concorrentes, a novos materiais e, principalmente, a novas tecnologias. Assim sendo, a atividade de monitoração do ambiente tem um papel chave na continuidade das atividades organizacionais desempenhando diferentes papéis.

Através de uma revisão da literatura chegou-se a 5 dimensões que tratam da monitoração do ambiente e as informações informais. Diferentes autores, que são apresentados durante o capítulo de revisão, apresentam métodos distintos para tratamento da informação, contudo, focados na informação formal. Desta forma, adaptou-se algumas destas principais recomendações e instruções para monitorar o ambiente, mas com base em informações informais.

Inicialmente, através da dimensão **FORMA DE COLETA** observou-se que dentre as maneiras citadas pelos respondentes o contato face-a-face obteve maior destaque, sendo citado em todas as entrevistas. Isto corrobora o que outros autores (KEEGAN, 1974; DEGENT, 1986; CHOO, 1999; ALBRIGHT, 2004) já haviam observado, apontando que esta forma de interação proporciona uma maior riqueza na coleta dos dados, pois garante uma maior riqueza de detalhes.

Uma outra forma bastante citada para coleta dos dados é o e-mail. Pela facilidade de acesso e uso, todos entrevistados afirmaram utilizar esta ferramenta para coletar informações, tanto formais quanto informais. Como muitos dos entrevistados têm unidades de negócio, ou então clientes, que estão longe

fisicamente, o e-mail acaba sendo um recurso para interação e troca de informações.

Curiosamente o uso de comunicadores instantâneos (*MSN, Yahoo!Messenger, GoogleTalk*, entre outros) não foi citado pelos usuários entrevistados, apenas os profissionais da informação que afirmaram utilizar para coletar informações. Não houve uma explicação de porquê esta ferramenta não é utilizada no ambiente corporativo, apenas não há o costume, ou então preferem outras formas, como contato telefônico.

Dentre os entrevistados, apenas um afirmou não realizar uma busca pró-ativa de informações junto ao seu mercado, tendo em vista que este recebe muitas informações diretamente de uma célula de inteligência na matriz, em outro estado. No entanto, mesmo tendo uma unidade responsável por esta atividade este entrevistado ressaltou a preocupação em desenvolver, localmente, uma unidade de marketing, que será responsável pela monitoração do ambiente.

Se a conversa é a principal forma de coleta de dados, quando questionados acerca da seleção das **FONTES**, há um esforço de se ter um rol de contatos que sejam de confiança e que possam trazer informações relevantes para a organização. Ou seja, de possuir fontes de caráter menos formal para a troca de informações. Como já apontado por outros estudos, isto permite que as informações sejam acessadas mais rapidamente.

Uma das fontes mais citadas pelos usuários foram os próprios clientes dessas organizações, os quais são ativados toda vez que há um novo projeto em desenvolvimento, isto permite que a organização aproxime o novo produto das reais necessidades de seu mercado. Nas entrevistas fica bem clara essa preocupação, chegando ao limite, citado por um entrevistado, de instalar, gratuitamente, uma versão para determinado cliente para uma fase de testes.

Já os fornecedores afirmaram manter contato constante com pessoas do mercado. Desta forma, segundo eles, conseguem estar informados sobre os principais movimentos do mercado, curiosamente ainda foram citados como fontes colegas de profissão, mesmo de outras empresas.

A presença de um colega de trabalho, tanto para usuários quanto para fornecedores, também obteve destaque, tanto pela facilidade de acesso quanto pelo nível de conhecimento. Ter, num mesmo ambiente de trabalho, pessoas que tenham conhecimentos distintos e que possam contribuir com diferentes opiniões é algo

fundamental. Conforme Aguilar (1967), muitas oportunidades aparecem dentro das organizações, onde há fontes de grande valor.

Paradoxalmente, a importância que transpareceu nas entrevistas, as fontes informais, como bate-papo, amigos, boatos entre outros, quando requisitados a avaliar quanto a confiabilidade, estas fontes foram as que obtiveram as menores notas, obtendo uma média 5. Cruzando com as entrevistas, chegou-se a conclusão que isto deve-se, muito provavelmente, ao propósito das informações que circulam nestas fontes, as quais, segundo os entrevistados, muitas vezes vêm carregadas de intenções, podendo até mesmo serem informações falsas que visam forçar a organização a adquirir determinada postura. De acordo com um profissional da informação, recebe-se muitos sinais errados, precisa haver um esforço em filtrar o que é realmente relevante.

Apesar deste esforço em separar aquilo que interessa do que é apenas sinais errados, essas informações raramente são **ARMAZENADAS**. Todos entrevistados afirmaram receber informações das mais diversas, através de fontes distintas. Informações formais e também informais. Essas mais estruturadas são armazenadas automaticamente, seja no próprio *website* das empresas encarregadas, seja através do *e-mail*.

Surpreendentemente quando questionados acerca das informações informais que são transmitidas e recebidas, através de contato com clientes, reuniões internas, conferências, congressos, 3 entrevistados afirmaram possuir sistemas especializados, ou então um espaço dentro do software de gestão utilizado, para armazenar essas informações. No entanto, apesar de ter à disposição esses sistemas muito ainda fica na memória dos interlocutores, ou então anotado em algum lugar, um arquivo ou então um papel.

De acordo com Aaker (1983) e Degent (1986) é importante que gestores e usuários tenham um local para armazenar informações, formais e informais. E que de fato utilizem esses recursos, pois somente assim será possível formar um banco de dados, uma memória organizacional. Também permite que outras pessoas tenham acesso às informações armazenadas, podendo assim ser um recurso para outros indivíduos.

Destes que afirmaram possuir um sistema para realizar esse armazenamento, 2 ressaltaram a questão dos níveis de acesso. Neste banco de dados que é alimentado, as informações são classificadas, ou seja, permitindo a visualização de

pessoas que tenham um determinado nível, e não a todos dentro da organização. Este é um fator positivo pois evita que informações privilegiadas sejam acessadas por qualquer um.

Dentre aqueles que não possuem um sistema específico, novamente o *e-mail* aparece como uma ferramenta, desta vez para guardar informações que são transmitidas. Ressalta-se que esta é uma prática que impede, ou dificulta, o acesso de outras pessoas.

Já os fornecedores afirmaram não possuir um sistema formal para armazenamento dessas informações informais. O método utilizado, conforme estes, é tão simples quanto uma anotação, em papel, ou então em um arquivo digital. Ambos também citaram a memória como sendo local de armazenamento. Sabendo da fragilidade deste método, externaram sua preocupação em ter, futuramente, algum sistema ou rotina mais estruturada e formal para realizar esta armazenagem.

Dado que uma das principais formas de **EXPLORAÇÃO** e **DISSEMINAÇÃO** das informações coletadas é a realização de reuniões, é importante que exista esse local de armazenamento comum. Esta prática auxilia no momento em que for necessário reunir as informações que serão debatidas, e facilita todo o processo de disseminação do resultado dessas discussões.

Sobre a fase de exploração, houve uma unanimidade na necessidade de haver uma diversidade de opiniões. Todos os entrevistados citaram a importância de discutir com colegas, clientes ou fornecedores, algum projeto que esteja em desenvolvimento, ou mesmo sobre a linha de produtos já em venda da organização.

Vê-se como muito positiva esta atitude de aproximar o cliente da empresa. Através de uma relação que extrapola aquela meramente comercial, 2 dos entrevistados citaram que discutem os projetos com clientes específicos antes de lançar algo no mercado, chegando ao extremo de instalar, gratuitamente, uma versão preliminar. Isto aproxima a empresa do seu ambiente, ou seja, de seus clientes.

Mostrou-se também recorrente a presença de uma pessoa-chave dentro da organização, com a qual seja possível discutir e debater o que está em curso no ambiente. Esta pessoa, que tem formação comercial e que também pode opinar tecnicamente, contribui em diferentes momentos do dia, no ritmo em que os fatos forem ocorrendo, por meio de reuniões, formais ou informais.

Há toda uma preocupação nesta fase de exploração e disseminação com a veracidade das informações que estão sendo utilizadas e que serão repassadas. Isto tudo em função do grande volume de sinais errados que são captados junto ao ambiente, os quais podem ser “criados” para gerar uma reação por parte das organizações. Mesmo internamente, as informações precisam ser avaliadas, pois podem acabar acarretando algum movimento desnecessário.

Mesmo não aprofundando esta dimensão da monitoração junto aos fornecedores, ficou evidente que nestes ambientes também há esta fase de amadurecimento da informação. Uma das principais formas de realizar esta exploração foi, conforme os entrevistados, a discussão com um colega de trabalho, o qual possa contribuir com outro ponto-de-vista, outra perspectiva.

Neste sentido as informações são utilizadas com **FINALIDADES** distintas. Sabendo que há, no ambiente, indivíduos e mesmo organizações que visam conduzir o mercado, os gestores, e também os fornecedores, afirmaram ter este cuidado em sempre buscar confirmações de algo que chega informalmente.

De acordo com alguns dos usuários entrevistados as informações informais são utilizadas para sinalizar um movimento, que algo está para ocorrer. A partir de então há todo um esforço em se pesquisar, junto a outras fontes – formais e informais – algo que possa confirmar, ou então simplesmente descartar determinada informação.

Segundo alguns autores (BARBOSA, 1997; CHOO, 1999; ALBRIGHT, 2004) a monitoração contribui diretamente para o planejamento estratégico, tanto da organização, quanto de um produto específico. Finalidade citada pelos usuários, preocupados em manter contato com clientes ou informantes-chave, no sentido de aprimorar e desenvolver projetos que estejam alinhados com as necessidades de seus clientes.

Mesmo os usuários afirmaram que as informações informais são utilizadas como forma de sinalizador, ou seja, a partir daquilo que chega de forma não-estruturada outras fontes são consultadas, mais informações são prospectadas.

Conforme ressalta Albright (2004) a monitoração tem, como uma de suas finalidades, manter um panorama atualizado tanto do ambiente interno quanto externo. Internamente buscando avaliar as forças e fraquezas da organização, ou seja, a capacidade desta em responder aos sinais que são coletados externamente, **OPORTUNIDADES E AMEAÇAS**.

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

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

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

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

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

5.1 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

A realização deste trabalho traz algumas contribuições importantes, não somente ao tema e à academia, como também para gerentes e usuários do setor de TI. Pode-se citar ainda as contribuições ao pesquisador e seu grupo.

Para a **academia**, a realização de um estudo focado em informações informais complementa os demais estudos, muitos deles citados ao longo do texto, sobre monitoração do ambiente. Além disto abre espaço para que outras pesquisas sejam realizadas. Não se pode desprezar ainda a realidade estudada: a realidade brasileira, mais especificamente da região metropolitana de Porto Alegre.

Para **gerentes e executivos**, este trabalho é útil de duas formas distintas. Em primeiro lugar pelo tema, a monitoração do ambiente, que muitas vezes é desprezada, ou mesmo desconhecida, como apontado por outros estudos realizados. Em segundo lugar pelo foco, as informações informais, as quais são reconhecidamente relevantes no dia-a-dia empresarial, mas que não recebem a atenção devida.

O **pesquisador** sente-se beneficiado ao desenvolver um estudo desta natureza, qualitativo, pelo contato que pôde obter com os entrevistados, e pela aplicação do método. Além disto permitiu um amadurecimento acadêmico, o qual será relevante nas demais etapas de sua vida acadêmica.

5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Como todo trabalho, durante o estudo foram realizadas algumas escolhas, as quais constituem as limitações deste estudo. Em primeiro lugar ao tipo de estudo feito, qualitativo, exploratório, o qual não permite que os resultados alcançados sejam generalizados a uma população, e, dado ao tipo de análise realizado que abre espaço a algum viés de interpretação.

A própria amostra, escolhida para este trabalho, que limita-se a empresas do ramo de TI, ou que se relacionam, no caso dos fornecedores, exclusivamente com TI. Desta forma, os resultados não contemplam diferentes mercados e ambientes – sendo que as entrevistas foram realizadas com empresas que atuam na região metropolitana de Porto Alegre.

Outro ponto que não permitiu uma profundidade maior no estudo foi justamente a limitação no que tange o número de casos, tanto de fornecedores,

quanto de executivos. Apesar de mais profissionais terem sido contatados, apenas um pequeno número aceitou participar do estudo.

Vale salientar que essas limitações não impediram que os objetivos a que se propõe o presente estudo fossem alcançados. O pesquisador esteve ciente, durante todo o processo, destas limitações.

5.3 SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS

As dimensões aqui identificadas foram analisadas com relação às informações informais, no entanto, nada impede que sejam utilizadas para analisar qualquer processo de monitoração do ambiente, seja com informações formais ou informais.

Além do caráter da informações estudado, outros estudos podem ser realizados em diferentes ambientes, e mesmo um estudo mais profundo na área de TI. Além disto, um estudo de Mohan-Neill (1995) junto a empresas norte-americanas afirma que há diferenças nas atividades de monitoração do ambiente, em relação à idade da organização e o seu tamanho, critério não observado durante a realização deste estudo.

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.

ANDRIOTTI, F. K. ; FREITAS, H. . Proposição de um estudo sobre informações informais na monitoração do ambiente organizacional. In: Congresso Internacional de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação, 2007, São Paulo. **Resumos e Anais dos trabalhos: 4th CONTECSI**. São Paulo : TECSI EAC FEA USP, 2007.

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.

AUSTER, E.; CHOO, C. W. CEOs, Information, and Decision Making: Scanning the Environment for Strategic Advantage. **Library Trends**, v.43, n.2, Fall 1994, p.206-225.

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

_____. Inteligência Empresarial: uma avaliação de fontes de informação sobre o ambiente organizacional externo. **Revista de Ciência da Informação**, v.3, n.6, Dez 2002.

_____. 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**, 3rd 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 information seeking and organizational learning. **Information Research**, v.7, n.1, Set 2001.

_____. **The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions**. Oxford University Press: USA. 2005.

COHEN, M. F. Alguns aspectos do uso da informação na economia da informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n. 3, Set-Dez. 2002, p. 26-36.

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

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da Informação**. São Paulo: Futura, 2001.

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

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

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

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

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

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.

_____ ; MARTENS, C. D. P.; ANDRIOTTI, F. K.; COSTA, R. S. Perfil da Tecnologia da Informação em organizações gaúchas. Porto Alegre: I SBSI - Simpósio Brasileiro de Sistemas de Informação, **Anais...** PUCRS-UFRGS-UNISINOS-UCS, 13-14 Outubro 2004, p.255-262.

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

_____. 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 Quartely**, v.27, n.4, Out 1993, p.12-23.

GOODRICH, R. S. Monitoração do ambiente externo: uma necessidade para as organizações tecnológicas. **RAE**, v.27, n.1, Jan-Mar 1987, p.5-10.

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.

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

JANISSEK-MUNIZ, R.; LESCA, H.; FREITAS, H. Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva para Tomada de Decisão. In: Congresso Internacional de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação (CONTECSI), 3º, 2006, São Paulo. **Resumos e Anais dos trabalhos**. São Paulo: FEA/USP, 2006. p. 242, 1 CD-ROM.

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

_____. Importance of Information. **Management Decision**, v.33, n.5, 1995, p.13-15.

KEEGAN, W. J. Multinational Scanning: A Study of the Information Sources Utilized by Headquarters Executives in Multinational Companies. **Administrative Science Quarterly**, v.19, 1974, p.411-421.

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

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.

MINGERS, J. The paucity of multimethod research: a review of the information systems literature. **Information Systems Journal**, n.13, 2003, p.233-249.

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 WHITELEY, 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. Acesso em: 01 nov 2006.

PAWAR, B. S., SHARDA, R. Obtaining Business Intelligence on the Internet. **Long Range Planning**, v.30, n.1, 1997, p.110-121.

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.

SAPIRO, A. Inteligência empresarial: a revolução informacional da ação competitiva. **RAE**, v33, n.3, Mai-Jun 1993, p.106-124.

SELLTIZ, J. D.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2.ed. São Paulo:1967.

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

SIMON, H. A. **Comportamento Administrativo**: Estudo dos Processos Decisórios nas Organizações Administrativas. Rio de Janeiro: FGV, 1965.

SMELTZER, L. R.; FANN, G. L.; NIKOLAISEN, V. N. Environmental Scanning Practices in Small Business. **Journal of Small Business Management**, v.26, n.3, Jul, 1988, p.55-62.

WEI, C.; LEE, Y. Event detection from online news documents for supporting environmental scanning. **Decision Support Systems**, v.36, 2004, p.385-401.

ANEXO A – Roteiro das entrevistas com fornecedores



Grupo de Estudos em
Sistemas de Informação e Decisão

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) De sua experiência, quais são as principais fontes de informação que o levam a se interessar por alguma notícia?
- 6) O que 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?
- 7) De que forma o Sr(a). realiza esta coleta de dados? Pesquisa via internet, conversa com amigos, 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:		E-mails:	
Bases de dados:		Websites:	
Conselheiros espirituais:		Newsgroup:	
Artigos:		Cartas:	
Fofocas:		Atas em geral:	
Rádio:			

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

ANEXO B - Roteiro das entrevistas com usuários



Grupo de Estudos em
Sistemas de Informação e Decisão

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.

Para esta entrevista por favor tente imaginar uma situação onde o Sr. precisou tomar uma decisão estratégica genérica 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 mercado? 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 que o Sr. teve que tomar. 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) Para responder a esta próxima questão pense em uma situação recente onde o Sr. utilizou informações privilegiadas para tomar proveito de uma oportunidade, ou então para evitar uma ameaça. Qual o tipo da informação que motivou a sua ação? Formal ou Informal?

13) 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:		E-mails:	
Bases de dados:		Websites:	
Conselheiros espirituais:		Newsgroup:	
Artigos:		Cartas:	
Fofocas:		Atas em geral:	
Rádio:			

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