Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

Liliam Pacheco Pinto

A interpretação da informação oriunda do ambiente externo por gerentes

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-graduação em Ciência da Informação da Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, Como requisito parcial à obtenção de título de mestre em Ciência da Informação.
Linha de pesquisa: Informação Gerencial e Tecnológica
Orientador: Prof. Dr. Ricardo Rodrigues Barbosa

Belo Horizonte
Escola de Ciência da Informação da UFMG
2002

ECI
659.2
P659i
2002
T

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

UFMG

Escola de Ciência da Informação
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação

FOLHA DE APROVAÇÃO

"A INTERPRETAÇÃO DA INFORMAÇÃO ORIUNDA DO AMBIENTE EXTERNO POR GERENTES".

Liliam Pacheco Pinto

Dissertação submetida à Comissão Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Ciência da Informação.

Aprovada em 18 de abril de 2002.

Por:

Prof. Ricardo Rodrigues Barbosa, Dr. (ECI/UFMG)
Orientador

Prof. David Bomfin, Dr.(UNI/BH)

Profa. Íris Barbosa Goulart, Dra. (Depto. Psicologia/UFMG)

Profª. Beatriz Valadares Cendón, Dra. (ECI/UFMG)

Aprovada pelo Colegiado do PPGCI

Prof. Eduardo José Wense Dias
Coordenador

Versão final Aprovada por

Prof. Ricardo Rodrigues Barbosa
Orientador

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

Dedico este trabalho aos meus pais, Delma e Geraldo, por terem sido instrumentos de Deus para que eu estivesse aqui e pudesse realizá-lo.

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

AGRADECIMENTOS

Ao meu grande Pai, Deus, que plantou em meu coração o desejo de estar aqui realizando este trabalho. Este fruto é para honra e glória de Seu nome.

Agradeço a todos que, direta ou indiretamente, colaboraram na realização desse trabalho e, em particular,

Aos meus pais, por me possibilitarem o conforto da casa para concentração em meu trabalho e pela torcida, muito obrigada!

Ao professor Ricardo Rodrigues Barbosa, pela paciência, tranquilidade, principalmente nos meus momentos de grande exaltação, e disponibilidade em compartilhar seu conhecimento. Características que sempre me levaram adiante. É com muita alegria que encerro este trabalho sob sua orientação e com tristeza que dele me despeço. Ah!! Até a próxima!

Á minha banca examinadora, Beatriz Céndon, David Bomfin, Íris Barbosa Goulart e Marlene Oliveira, pela prontidão e carinho quanto a participarem do encerramento desta etapa de minha vida. Meu muito obrigada!

A Goreth e a Vivi, pelo carinho e atenção nesses dois anos.

Á minha mãe espiritual, Marlene Nascimento Laia, pelo carinho, cuidado e zelo neste último ano! Muito me ajudaram no desenvolvimento deste trabalho.

Á minha segunda família, Feliciano, que, mais uma vez, não mediu esforços em me ajudar!

Ao Marconi, pela paciência com minhas mil perguntas e e-mails e por ter sido alguém que fez diferença em minha vida me possibilitando viver a experiência mais significativa da minha vida: o encontro com Deus! Obrigada!

Ao Wilmar, pelas 'n' horas em que abriu mão de estar com sua família para me ajudar, valeu!

Ao Wagner, que não conheci pessoalmente, e ao William pela disponibilidade e prontidão em me ajudarem com o questionário e darem conta das minhas perguntas.

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

Ao Ronaldo Ronan, pelo apoio estatístico.

Ao Maurício Barcelos (MBA) e ao Haroldo Mota que, em diferentes fases, muito se empenharam para que esta pesquisa fosse possível.

Aos gerentes, cuja participação, me possibilitou realizar este estudo.

Ao Léo, Alexandre Smurf, Marcelo, Marlene, Celinha Fernandes, Célia, Gustavo, Daniela Bessa, Maurício, Marconi e Wilmar por terem facilitado meu acesso aos gerentes. Foi 10!

Aos meus queridos pastores Márcio Valadão e Léo Francisco pela sustentação espiritual e carinho.

Ao Márcio Soares, pela presença e palavras de exortação nos momentos de desânimo.

Ao Bruno, pelo apoio sempre constante.

Á Andréa Carvalho, pela torcida e confiança e pelos e-mails de incentivo, valeu!

Aos professores do PPGCI, pelo que vivi e aprendi aqui!

Ás professoras Beatriz Céndon e Marlene Oliveira, pela diferença que fizeram!

Ao Gustavo, pelos "n" Oi's!

Ao pessoal da Getsêmani, por sempre acreditarem em minha capacidade de fazer um bom trabalho.

Aos sempre amigos "CEFETIANOS", mais uma vez, presentes. Vocês serão para sempre!

Aos funcionários da Escola de Ciência de Informação, e em especial ao Luis do LTI, ao Nery e à Nádia, pela competência profissional e pelo auxílio e suporte.

Aos colegas de mestrado, pela convivência.

À Capes, pelo auxílio financeiro.

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 1

1.1. Justificativa 2

1.2. O desenvolvimento da dissertação 3

1.3. Abordagem metodológica 4

2. REFERENCIAL TEÓRICO 8

2.1. Monitoração Ambiental 8

2.1.1. Incerteza ambiental 11
2.1.2. Os ambientes de monitoração 12
2.1.3. Fontes de informação 17
2.1.4. Métodos de monitoração 19

2.2. Aprendizagem Organizacional 20

2.3. Processo Decisório 27

3. A INTERPRETAÇÃO DA INFORMAÇÃO 32

3.1. A PSICOLOGIA SOCIAL E A INTERPRETAÇÃO 32

3.1.1. Pesquisas sobre cognição humana 36
3.1.2. Percepção Social 42
3.1.3. Processamento de Informação 44
3.1.4. Motivação Social 45
3.1.5. Outros Estudos 57

3.2. A CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E A INTERPRETAÇÃO DA INFORMAÇÃO 62

3.2.1. A abordagem do Sense Making 64
3.2.2. A abordagem do ambiente de uso da informação de Taylor e do princípio de incerteza de Kuhlthau 70
3.2.3. Modelo de interpretação da informação proposto por Barbosa 73

4. COLETA, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS 76

4.1 Coleta dos dados 76

4.2. Análise dos dados 78

4.2.1 Caracterização dos respondentes 78
4.2.2 Caracterização das organizações 79
4.2.3. Interpretação dos setores do ambiente externo 80
4.2.4. Interpretação dos eventos e tendências do ambiente externo selecionados da Gazeta Mercantil 86

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES 100

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

6-ABSTRACT 105

7. ANEXOS 114

7.1. Anexo 1. 114

7.2. Anexo 2 127

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

LISTA DE TABELAS

1- Ambiente de uso da informação.....71

2- Caracterização dos setores do ambiente externo.....76

3- Descrição categorias.....77

4- Faixa etária dos respondentes 78

5- Escolaridade dos respondentes 78

6- Tempo de trabalho na organização 79

7- Tempo de exercício da função 79

8- Classificação das organizações quanto a área de atuação 79

9- Classificação das organizações quanto à sua natureza.....80

10- Tamanho da organização.....80

11- Importância dos setores do ambiente externo 81

12- Taxa de mudança dos setores do ambiente externo 83

13- Grau de complexidade dos setores do ambiente externo.....84

14- Turbulência ambiental 86

15- Categorização dos eventos dos setores do ambiente externo 87

16- Apresentação dos eventos extraídos da Gazeta Mercantil 88

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

LISTA DE FIGURAS

1- O ambiente externo dos negócios 14

2- Ciclo da Informação e Aprendizagem Organizacional 22

3- Ciclo do Conhecimento 26

4- Processo de atribuição de sentido em organizações 36

5- Sentido do problema desencadeado pelo nível de aspiração.....39

6- Detecção de erros em percepção de problema 40

7-- O processo de sentido do problema 46

8- Relações entre monitoração ambiental, interpretação e aprendizagem 50

9- Modelo de interpretação organizacional 52

10- Relações entre modos de interpretação e processos organizacionais 56

11- O trinômio do Sense making 66

12- Modelo de interpretação da informação 74

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

LISTA DE GRÁFICOS

1- Oportunidade versus Ameaça 91

2- Relevância versus Velocidade de impacto 92

3- Grau de urgência versus capacidade de reação 93

4- Velocidade de impacto versus Grau de urgência 94

5- Velocidade de impacto versus capacidade de reação 96

6- Relevância versus Grau de urgência 97

7- Relevância versus Capacidade de reação 98

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

RESUMO

O presente trabalho é um estudo exploratório sobre a interpretação da informação do ambiente externo pelos gerentes. O ambiente foi dividido, para fins de análise, nos setores consumidor, concorrente, tecnológico, econômico, regulatório e sociocultural. Fez-se a análise da interpretação em duas etapas. Na primeira, foram caracterizados os setores do ambiente externo e as categorias utilizadas para este fim foram importância, taxa de mudança e grau de complexidade percebido nos diferentes setores pelos gerentes. Na segunda, foram apresentadas para interpretação dos gerentes notícias extraídas do jornal Gazeta Mercantil. As categorias utilizadas nesta etapa foram a natureza da informação (oportunidade ou ameaça), a relevância, a velocidade de impacto, o grau de urgência e a capacidade de reação. Os resultados do estudo revelam que a interpretação, além de inerente a qualquer ação humana, também é inerente a qualquer ação organizacional, podendo ser importante para as organizações na condução de seu processo decisório estratégico. A partir da análise dos dados, levantamos algumas sugestões de estudos futuros: estudar as percepções dos respondentes levando em conta os tipos de empresa, o setor de atuação profissional dos respondentes (marketing, RH, finanças etc.), idade dos profissionais; estudar a relação das percepções com as decisões tomadas; relacionar as percepções com o uso de fontes e comportamento de busca de informação. Pretende-se, com este trabalho, oferecer uma contribuição à Ciência da Informação relacionando-a à produção científica da Psicologia.

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

1. INTRODUÇÃO

De acordo com DAFT & WEICK (1984) as organizações podem ser vistas como entidades que realizam interpretações a respeito de seu ambiente. A natureza desse comportamento interpretativo depende de dois fatores: a medida na qual o ambiente externo é percebido como sendo possível de ser analisado e compreendido e a extensão em que a organização adota uma postura ativa ou passiva na busca de informações a respeito de seu ambiente.

As percepções e interpretações dos gerentes[1] a respeito do ambiente externo podem ser analisadas a partir das teorias da categorização e da atribuição. A primeira busca explicar os princípios pelos quais os seres vivos desenvolvem categorias para reduzir a diversidade de objetos e eventos de seu ambiente (ROSCH & LLOYD, 1978). A segunda se baseia na idéia central de que as pessoas são seres racionais que buscam informações que lhes possibilitem compreender a estrutura causal de seu ambiente (HEIDER, 1958: KELLEY, 1973; WITT et al., 1995).

No contexto da monitoração ambiental, o referencial teórico da teoria da atribuição tem uma contribuição a prestar no sentido de ajudar a esclarecer os processos pelos quais os gerentes fazem julgamentos relativos às informações emanadas do ambiente externo de suas organizações. GOODING & KINICKI (1995) são alguns dos autores que investigaram os processos de categorização e atribuição utilizados por gerentes ao interpretarem as causas de eventos internos e externos às suas organizações.

Um argumento desenvolvido por BARBOSA (1997, p.48) é que "um aspecto central da investigação dos processos pelos quais os gerentes atribuem significados a eventos e tendências do ambiente é a maneira pela qual esses elementos são categorizados". DUTTON et al (1989) analisaram 30 trabalhos sobre monitoração ambiental, gerenciamento de temas estratégicos e formulação e diagnóstico de questões estratégicas e constataram que a dimensão mais utilizada nesses trabalhos relaciona-se com aspectos

[1] Gerente é o profissional que tem sob sua responsabilidade um setor, seção, departamento ou projeto que envolva coordenação de atividades e de um grupo de subordinados (FREITAS, 1994). Eles foram escolhidos como objeto de estudo por serem aqueles que interpretam as informações para a tomada de decisão. Cabe ressaltar que, dentro da aprendizagem organizacional, essa postura não é privilégio somente dos gerentes, mas de todos da organização. Mas, em nosso estudo focalizamos a atenção nos gerentes e colocamos como condição ele coordenar uma equipe.

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

temporais, ou seja, dizem respeito a pressões de tempo, urgência, velocidade do impacto, e se o evento ou tendência se manifestarão no curto ou no longo prazo. A natureza da questão analisada também mereceu destaque, se econômica, política, social ou outra.

Outros aspectos de natureza interpretativa por parte dos gerentes, além dos anteriormente citados, merecem ser vistos como mediadores do processo decisório estratégico. Se a informação é vista como oportunidade, o administrador tende a iniciar uma discussão para descobrir formas de a organização tirar proveito dela. Por outro lado, medidas defensivas serão motivadas se a informação for vista como ameaça. Essa interpretação feita pelo gerente, somada à sua crença de que outros na organização percebem o evento ou tendência de forma semelhante, tende a criar um impulso para o processo decisório estratégico. HAMBRICK (1982) afirma que a monitoração em si não garante uma vantagem competitiva, mas que esta parece resultar essencialmente da propensividade e da capacidade de agir a partir das informações advindas do ambiente. Portanto, percebe-se que não há uma ligação direta entre uma informação e a resposta organizacional que ela provoca. O processo interpretativo pode ser, além de longo, encoberto por outros fenômenos organizacionais, o que poderá dificultar sua observação e estudo.

Dada a importância da informação para suporte no processo decisório, a eficácia em sua interpretação é uma característica importante dentro das ações tomadas pela organização. Segundo DAVENPORT (1994), estima-se que 85% das informações dentro de uma organização não sejam manipuladas pelas tecnologias da informação. Mas, podemos afirmar que 100% (mesmo as tratadas pelas tecnologias da informação) são, de uma forma ou de outra, interpretadas pelos gerentes, se não, por sua equipe, em suas ações do dia a dia de suas organizações. Este é o pressuposto que estimula o desenvolvimento deste trabalho.

1.1. Justificativa

Este estudo se faz importante para a ciência da informação na medida em que ela é entendida enquanto uma área de conhecimento que investiga as propriedades e o comportamento da informação, as forças que governam seu fluxo e os meios de processá-la para otimizar sua acessibilidade e uso (BORKO, 1968). A ciência da informação está ligada ao corpo de conhecimentos relativos à origem, coleta, organização, estocagem,

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

recuperação, interpretação, transmissão, transformação e uso da informação. Os principais problemas de pesquisa da CI são questões acerca da natureza, manifestações e efeitos dos fenômenos (a informação, o conhecimento e suas estruturas) e dos processos de comunicação e de uso da informação (SARACEVIC, 1992).Dentro do referencial teórico da ciência da informação poucos trabalhos foram desenvolvidos nessa área, sendo que nenhum deles lida com a interpretação da informação. Os trabalhos de DERVIN (1983), KUHLTHAU (1994) , TAYLOR (1985, 1990) tratam do processo de sense making, princípio da incerteza e processo de agregação de valor, respectivamente. Estes estudam temas que trazem a interpretação de forma implícita, mas não a destacam na análise de seus estudos. BARBOSA (1997) é o único autor que apresenta um modelo de interpretação da informação. E foi com base neste que se deu o desenvolvimento do presente trabalho. Partiu-se da premissa de que antes de qualquer ação ser tomada, dentro da organização, é feita uma interpretação da situação presente, seja ela relacionada ao ambiente interno seja externo. Como será visto mais à frente neste trabalho a interpretação atinge desde a monitoração ambiental até a tomada de decisão. Ela é etapa inerente em qualquer ação humana.

1.2. O desenvolvimento da dissertação

Ao iniciar o Curso de Mestrado, houve interesse em melhor compreender o papel do ser humano no processo de tratamento e uso da informação no processo decisório. No transcorrer do curso de mestrado e a partir das reuniões de orientação amadureceu-se o objetivo deste trabalho: descrever a maneira como os gerentes interpretam a informação do ambiente externo de suas organizações.

Ao se buscar a literatura da área de ciência da informação percebeu-se a carência, ou melhor dizendo, a quase inexistência de publicações relacionadas a esse tema. Isto acentuou, num primeiro momento, a motivação no desenvolvimento deste trabalho. Optou-se por começar a busca na área da monitoração ambiental, na qual vários trabalhos foram desenvolvidos, e por ser esta atividade aquela que filtra a informação na qual o gerente se baseia para tomar decisões. Processo este que implica o processo de interpretação.

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

A seguir decidiu-se direcionar o trabalho para a análise do ambiente externo da organização e se pautar em estudos das áreas de ciência da informação e administração na qual alguns estudos sobre interpretação já haviam sido realizados e, a partir destes, pode-se selecionar dentro da área de CI aqueles que poderiam servir de suporte à nossa argumentação.

O tema da aprendizagem organizacional foi abordado, pois se partiu do pressuposto que no processo de construção do conhecimento a interpretação é etapa fundamental e a consequência poderá ser o aprendizado decorrente desse processo.

Na fase seguinte foi abordada a literatura referente ao processo decisório para o qual as informações buscadas e filtradas do ambiente externo servem de suporte.

A interpretação da informação foi abordada tomando como referência as áreas da psicologia, administração e ciência da informação, sendo este o tema central desta dissertação.

1.3. Abordagem metodológica

A partir da carência de estudos sobre a interpretação da informação, no contexto do processo gerencial, no decorrer do estabelecimento do tema e objetivo deste trabalho o presente estudo se caracteriza como exploratório.

A pesquisa exploratória é desenvolvida com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. É realizada especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis. Muitas vezes é a primeira etapa de uma investigação mais ampla. O estudo exploratório permite ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema. E, como contribuição para estudos futuros, lançar hipóteses que possam contribuir/dar sustentação para os mesmos. O objetivo aqui é trazer uma compreensão da maneira como os gerentes interpretam a informação, pois isto pode ter influência decisiva no processo decisório organizacional.

A técnica utilizada para a coleta dos dados foi a aplicação de questionários a um conjunto diversificado de empresas a partir de um processo aleatório sem identificação precisa de

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

universo. As empresas pesquisadas representam o mercado, dadas as suas representatividades, grandezas e inserção na economia. Elas foram selecionadas conforme disponibilidade de seus gerentes em participarem do presente estudo.

A pesquisa envolveu o cumprimento de diversas etapas descritas a seguir. A primeira, foi a revisão de literatura que abarcou o tema interpretação de um modo geral e dentro do processo decisório das organizações, central neste trabalho, bem como a literatura relativa às temáticas de monitoração ambiental, aprendizagem organizacional e processo decisório. Esta etapa se desenvolveu ao longo de todo o estudo e serviu de base para a elaboração do instrumento de coleta de dados e para a conclusão.

A seguir procedeu-se a elaboração do instrumento de coleta de dados que constituiu da montagem do questionário que foi enviado por e-mail aos gerentes das empresas selecionadas, conforme descrito anteriormente. A elaboração se deu em dois momentos. No primeiro foi selecionada da literatura os setores do ambiente organizacional, que seriam pesquisados em nosso instrumento. O modelo de interpretação da informação, proposto por BARBOSA (1997), e as categorias do ambiente externo propostas por CHOO (1998) foram utilizados como referência para estabelecimento das categorias a serem pesquisadas. No estabelecimento dos setores do ambiente externo, apesar de alguns autores como MONTANA & CHARNOV (1999) e TAVARES (1991) se referirem aos fornecedores de insumos para as organizações, este não foi selecionado para compor o questionário por este se tratar de um instrumento para aplicação geral em empresas de vários ramos de atividades. Como não houve estabelecimento preciso de universo, para delimitação do universo de pesquisa, não foram incluídos os fornecedores, pois poderiam não corresponder àqueles referentes às organizações respondentes. E, uma vez que o objetivo do estudo era descrever como o ambiente externo é interpretado pelos gerentes, isto não foi considerado como variável interveniente no trabalho. Acredita-se que em trabalhos futuros, que se restrinjam a uma organização ou poucas, esse setor seja de importância na análise do estudo.

Foram selecionados do jornal de negócios Gazeta Mercantil *on-line* as notícias/eventos que comporiam a parte de interpretação de notícias do nosso questionário. Passou-se por dois momentos na construção do instrumento: um em que o questionário era específico para um

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

setor, mas a pesquisa fracassou; e outro quando optamos pelo instrumento final desta pesquisa e optou-se pela elaboração de um questionário que pudesse ser aplicado a qualquer empresa. O questionário se encontra no anexo 2.

O fracasso da primeira pesquisa se deu em função da desistência da empresa, após dois meses de posse do questionário, em respondê-lo. Também se atribui este fracasso ao setor escolhido para a pesquisa, telecomunicações, um setor que estava passando por grandes transformações e sofrendo pressões da concorrência. O fracasso pode ser relacionado ainda ao período do ano quando se iniciou a pesquisa, setembro, pois a empresa já estava voltada para cumprir as metas do ano que não haviam ainda sido atingidas, o que tornou os gerentes mais indisponíveis para responderem ao questionário. Considera-se o tamanho do questionário outro empecilho na condução da pesquisa, pois foi muito extenso.

Elaborado o instrumento de coleta de dados, procedeu-se à sua validação, que envolveu a realização de três pré-testes aplicados a empresas que não participaram da coleta de dados. As modificações feitas no instrumento final, a partir de sua validação, foram mais relativas ao formato e apresentação do mesmo. Nos pré-testes, não foram questionadas as notícias apresentadas o que poderia ter contribuído para o aperfeiçoamento do mesmo e enriquecimento da análise dos dados na medida em tivéssemos recebido críticas quanto à pertinência e importância das mesmas. Considerou-se uma falha não ter sido pedido ao respondente que fizesse tais críticas.

A coleta de dados se deu no período de dezembro de 2001 a fevereiro de 2002, devido ao fracasso da primeira tentativa, que ocorreu de setembro a novembro de 2001, período ao final do qual a empresa desistiu de participar da pesquisa. Os questionários foram enviados às empresas por via eletrônica, com o objetivo de agilizar o retorno devido ao curto prazo que tínhamos para o término da pesquisa. Como é esperado quando se utilizam questionários, a taxa de retorno foi pequena. Foram enviados trezentos questionários e somente trinta e três retornaram.

A análise dos dados foi feita a partir da média ponderada das respostas obtidas frente ao total máximo das respostas obtidas (nem todos os gerentes responderam a todas as questões, para o cálculo da média foi considerado o número total de respostas obtidas

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

relativas a cada uma das categorias). Sendo que não se encontrando resposta, dos gerentes, a uma determinada questão a totalização máxima era diminuída deste número. Os dados obtidos foram analisados e discutidos com base no referencial teórico elaborado.

Por fim, elaboraram-se conclusões a partir da análise dos dados e levantou-se algumas hipóteses de estudos.

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção será feito, num primeiro momento, um levantamento de alguns dos aspectos mais relevantes da literatura relativa à monitoração ambiental. Num segundo momento será enfocado o tema da aprendizagem organizacional no que ela se relaciona à monitoração ambiental. Será apresentada ainda uma síntese sobre o processo decisório. A seguir, uma exposição da maneira pela qual os gerentes interpretam informações a respeito do ambiente externo de suas organizações, enfocando as áreas da psicologia, administração e ciência da informação.

2.1. Monitoração Ambiental

A informação desempenha papel central em qualquer espectro do trabalho administrativo. Esta é utilizada pelos administradores para responder às mudanças no ambiente externo e planejar ações que garantam, com sucesso, o futuro da organização. AGUILAR (1967) define monitoração ambiental como "*a aquisição e uso da informação sobre eventos, tendências e relacionamentos no ambiente externo da organização, cujo conhecimento assistiria o administrador no planejamento do curso de ação futuro da organização*". Considerando que a habilidade da organização de se adaptar efetivamente ao seu ambiente externo depende do conhecimento e da interpretação das mudanças externas, CHOO (1998) argumenta que a monitoração ambiental constitui um estilo estratégico de aprendizagem organizacional. Ela é vista também como necessária para prover a informação para o tomador de decisão na criação de vantagens estratégicas para a organização, ou seja, para que esta alcance sucesso no ambiente dinâmico e mutável que caracteriza a sociedade moderna. A monitoração e, portanto, a aquisição de informação está diretamente relacionada à qualidade das decisões que dela resultam.

Uma integração entre monitoração ambiental e aprendizagem organizacional é defendida por CHOO (1998), pois sozinha a monitoração é insuficiente para garantir o desempenho da performance organizacional. A informação obtida a partir do processo de monitoração ambiental deveria ter, portanto, relevância e qualidade para ser devidamente assimilada no

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

processo de aprendizagem organizacional. O tipo de interpretação que o gerente fará das informações externas influenciará a aprendizagem organizacional e o processo decisório.

No que se refere ao ambiente externo, CHOO (1998) afirma que as organizações estão cada vez mais se voltando para ele, principalmente no que se refere ao mercado e à tecnologia. A sobrevivência das organizações está aliada à sua capacidade para lidar com as informações coletadas externamente, transformando-as em conhecimento e à forma como as utilizam para se adaptarem às mudanças ambientais. Esse autor afirma, ainda, que a monitoração ambiental deveria ser planejada e administrada como uma atividade estratégica, implementada como um sistema formal, que os usuários deveriam participar ativamente no processo de monitoração e, o gerenciamento da informação, deveria prover uma base firme para o sistema de monitoração.

Como atividade estratégica, a monitoração traz uma contribuição direta para o alcance da missão da organização. É uma poderosa fonte de vantagem competitiva e é central para o desenvolvimento de uma organização inteligente que continuamente aprende e inova. Por isto, deve estar claramente entendido o processo de tratamento da informação tendo como referência quem a usará e como ela será aplicada na prática. Como foi anteriormente argumentado, a forma como ela será interpretada é fundamental para as ações a serem tomadas posteriormente.

Como sistema formal, a monitoração tem como objetivo assegurar que a informação coletada seja baseada nos objetivos organizacionais e nas necessidades de informação crítica da organização, que são aquelas informações que os administradores requerem para planejar e decidir sobre programas, estratégias e projetos da organização. Ela também propiciará à organização a construção de uma base de conhecimento que servirá de suporte às ações citadas anteriormente.

Em organizações nas quais o sistema de monitoração é formalmente estruturado a participação dos usuários se estende por todo o processo de monitoração. Ela tem início com a articulação das necessidades de informação e vai até o contexto no qual a informação será usada. Vários estudos têm focalizado a necessidade e motivação dos usuários no processo de coleta e compartilhamento da informação com outros setores da organização. O

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

tamanho, estrutura e departamentalização da organização frequentemente constituem obstáculos à troca de informações dentro das organizações.

Toda pessoa ou grupo de pessoas, constitui rica fonte de informação e de conhecimento para a organização. Em seu interior, há um acervo de informações que foram sendo coletadas pelos vários membros, seja internamente ou externamente. A organização recebe grande volume de informações externas – de fornecedores, consumidores, concorrentes, assim como tendências e eventos externos. Entretanto, há em geral uma lacuna de consciência do papel e importância da monitoração e coleta sistemática de informação. Muitas dessas informações não são claras e, por isto, os usuários precisam tornar-se conscientes de seu valor e significado. Para a maioria das organizações esse entendimento e compartilhamento constituem entraves para construção de um sistema de monitoração eficiente que seja capaz de potencializar o uso da informação externa por seus decisores.

Grande parte das informações necessárias à monitoração já se encontra dentro da organização, embora distribuída pelos seus diversos departamentos e de forma não estruturada. A falta de comunicação entre os departamentos impede que as organizações tenham consciência das informações que já possuem e aquelas que têm que ser buscadas pela primeira vez no ambiente externo. CHOO (1998) argumenta que uma rede de trabalho interna é um dos recursos estratégicos da função de monitoração, pois ela permite que a informação flua pela organização como um todo. Isto poderá contribuir para a aprendizagem e a tomada de decisão organizacionais.

Nesta mesma linha de pensamento, o gerenciamento estratégico da informação se soma à atividade de monitoração ambiental por ter a função de capacitar a organização para a coleta, coordenação, armazenamento, análise e disseminação sistemática da informação, que são temas de interesse da ciência da informação. A construção de uma base de dados, propiciada pelo gerenciamento estratégico da informação, serve a dois objetivos: facilitar a recuperação e a disseminação da informação. Vários formatos podem ser utilizados com o objetivo de facilitar o entendimento e utilização da mesma pelos profissionais que a demandam para seu posicionamento frente à situações críticas.

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

Os estudos sobre monitoração ambiental têm se centrado em temas como o efeito da incerteza ambiental percebida, os ambientes de monitoração, as fontes de informação utilizadas e os métodos de monitoração, temas estes que serão tratados nas páginas seguintes.

2.1.1. Incerteza ambiental

Segundo AUSTER & CHOO (1991) a medida da incerteza ambiental percebida é baseada no modelo de incerteza ambiental de DUNCAN. Nesse modelo, são identificadas duas dimensões do ambiente organizacional: a dimensão *complexo-simples* que se refere ao número de componentes ambientais levados em consideração na tomada de decisão e a interação existente entre eles e a dimensão *dinâmica-estática* que se refere ao grau pelo qual esses componentes permanecem os mesmos ou mudam ao longo do tempo, ou seja, essa dimensão se refere ao grau de instabilidade do ambiente externo. Em sua revisão de literatura, esses autores citam estudos como os de DAFT (1984) e colaboradores, que concluíram que a importância de tendências e eventos em cada um dos setores do ambiente apresenta efeitos variados na atividade de monitoração. Eles desenvolveram a noção de *incerteza estratégica percebida*, que definiram como a combinação entre a incerteza, como uma medida da complexidade e dinamismo no setor ambiental, e a importância de tendências e eventos daquele setor para a organização.

A incerteza ambiental é definida ainda por GALBRAITH (1973) como a diferença entre a informação necessária e a informação disponível dentro da organização. No entanto, maior quantidade de informação não garante a redução da incerteza. Além da limitação cognitiva do gerente, a forma como a informação é apresentada e a linguagem adotada por quem filtra a informação para o gerente pode contribuir para a diminuição, aumento ou manutenção, em mesmo grau, da incerteza. De fato, os administradores encontram-se cada dia mais diante de situações ambíguas devido à dinamicidade do ambiente de negócios. Essa condição de ambiguidade é definida por WEICK (1979) como equivocalidade.

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

Uma distinção entre incerteza e equivocalidade é feita por AUSTER & CHOO (1993). Segundo esses autores na primeira os administradores podem elaborar questões e obter respostas sobre o ambiente. As organizações respondem à incerteza pela aquisição de informação e análise de dados. Neste caso, a incerteza pode ser estimada pela diferença entre a informação que a organização possui e a informação de que ela necessita para tomar decisões. Equivocalidade, por outro lado, significa ambiguidade, a existência de múltiplas e conflitantes interpretações sobre a situação organizacional. Neste caso, os administradores não têm certeza sobre quais questões levantar e se terão dados para respondê-las. Eles recebem as informações sobre o ambiente externo e então representam[2] o ambiente no qual se encontram. Suas ações são frequentemente anteriores à interpretação, seja por agirem por intuição ou pela falta de tempo para analisarem toda a informação de que dispõem.

Em suma, as organizações devem interpretar o ambiente externo através da coleta e troca de informações – cada setor representa as mudanças ambientais de uma forma dependendo de sua especificidade dentro da organização, por exemplo, o setor financeiro estará mais atento às informações do setor econômico, o departamento de marketing às informações referentes às inovações dos concorrentes. A maneira como as organizações fazem suas interpretações depende de quão analisável elas percebem o ambiente e como ativamente elas se introduzem no ambiente para entendê-lo (DAFT & WEICK, 1984). Ou seja, se as organizações consideram que têm capacidade de obter informações sobre determinada situação elas tendem a aumentar a busca por informação, se não, a busca é reduzida ou cessada. O processo de aprendizagem decorre, então, da combinação entre monitoração, interpretação da informação do ambiente e o aprendizado advindo das consequências da tomada de decisão. Esse é importante tanto para a construção do conhecimento na organização quanto dos sistemas de informação organizacionais.

2.1.2. Os ambientes de monitoração

As organizações existem dentro de ambientes que influenciam seu funcionamento. São eles o ambiente interno e o ambiente externo. O primeiro consiste nos fatores internos à organização, os recursos organizacionais: financeiros, físicos, humanos e cultura

[2] O termo original é enact, optamos por traduzi-lo por representar.

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

organizacional. O segundo, corresponde aos fatores externos de uma organização que influenciam sua maneira de negociar: econômicos, sociais, políticos e tecnológicos.

Segundo a perspectiva proposta por MONTANA & CHARNOV (1999) dentro do ambiente interno os recursos financeiros são: os lucros retidos, dinheiro retido na organização e usado para financiar seu crescimento; capital de terceiros, dinheiro emprestado à organização para ser usado em negócios e; capital social, conseguido pela venda de ações da organização correspondendo ao mais barato em curto prazo. Os recursos físicos incluem a fábrica, os equipamentos, os locais de distribuição e os estoques de matérias primas. São utilizados pela administração para melhorar a produtividade e assegurar lucros. Os recursos humanos abarcam as pessoas que trabalham dentro da organização e os recursos tecnológicos se referem ao nível de tecnologia aplicado na mesma. Mas, vale ressaltar que aspectos do ambiente interno não se reduzem a recursos, por exemplo, a cultura organizacional é um deles.

Quanto ao ambiente externo, os autores afirmam que os fatores sociais incluem o tatus demográfico e as tendências desse ambiente, a ética de trabalho e os valores pessoais e culturais. As mudanças na população refletem na maneira como os negócios são feitos pela organização, pois não apenas apontam para um movimento de mão-de-obra em potencial, mas também mostram que os mercados para produtos e serviços estão mudando. Na medida em que a organização se mostra atenta às mudanças sociais ela pode prevê-las em vez de simplesmente reagir a elas.

É por meio de leis, por exemplo, que os fatores políticos afetam as organizações. As regulamentações governamentais podem influenciar e até ser obstáculo para as decisões da gerência. Segundo os autores, ignorar mudanças na arena política e legal é cortejar o desastre. Os fatores econômicos ressaltados por eles são a economia em si, os concorrentes, os fornecedores e os clientes.

Os fatores tecnológicos são aqueles que apresentam o efeito mais dramático nos negócios, pois as mudanças ocorridas neles são rapidamente sentidas pela organização. De acordo com os autores três grandes áreas do ambiente tecnológico devem ser consideradas pela gerência: a fonte de nova tecnologia; a tecnologia de ponta e suas aplicações dentro da

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

organização, e a maneira como a nova tecnologia é introduzida na empresa. A FIG. 1 apresenta um esquema do ambiente externo das organizações.

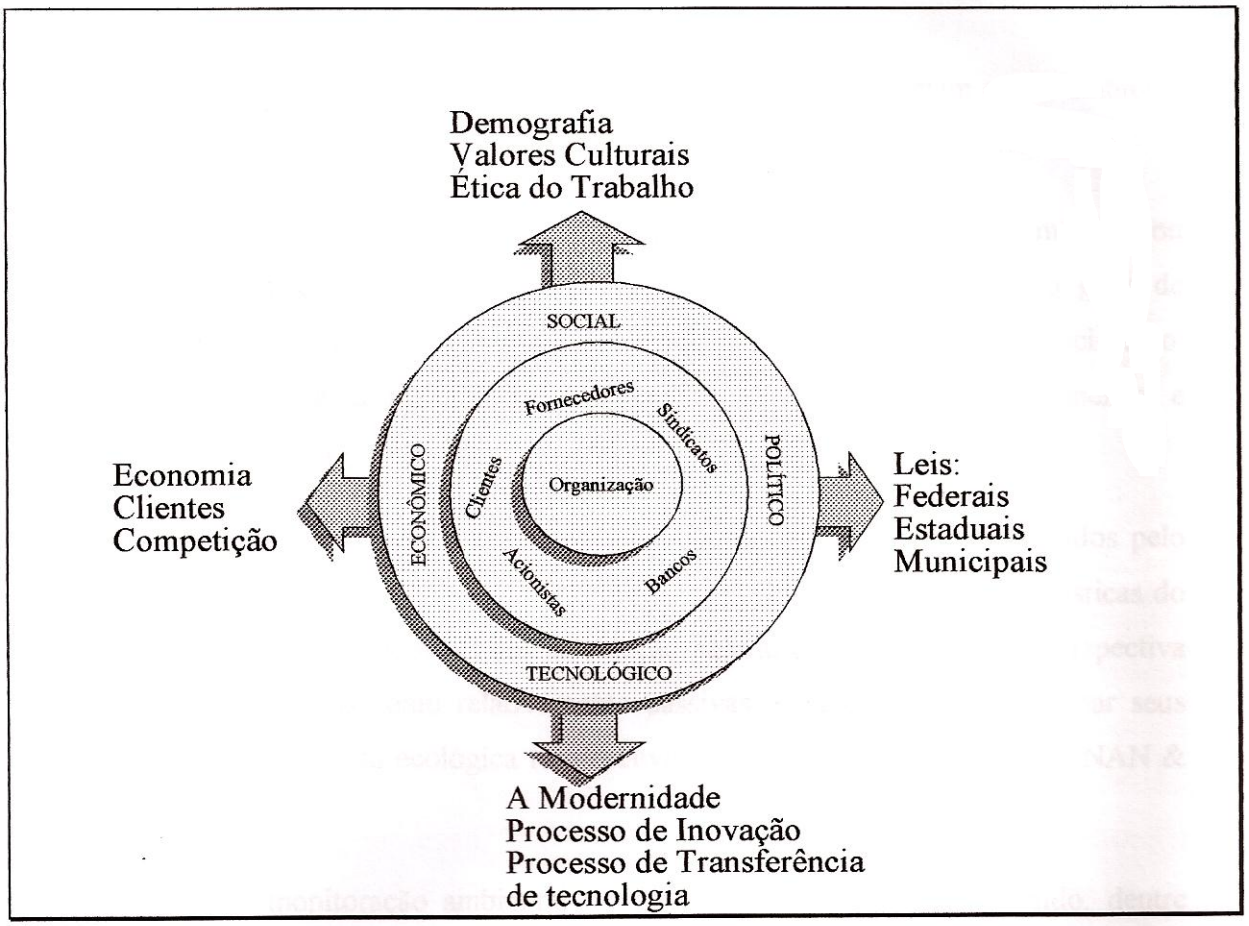

FIGURA 1 - O ambiente externo dos negócios.
Fonte: MONTANA & CHARNOV, 1999. p. 53.

A natureza das relações entre a organização e o ambiente é classificada por TAVARES (1991) a partir da distinção e descrição dos diferentes níveis do que é interno e externo. Para o autor, o nível interno compreende o ambiente diretivo, técnico e social; o nível externo abarca as variáveis macroambientais e o ambiente específico ou de tarefa.

No macroambiente encontram-se as oportunidades e ameaças à organização e suas principais forças são a economia, a tecnologia, a demografia, a cultura e a política. O ambiente de tarefa se encontra mais próximo à organização e tem influência direta sobre ela. É constituído por um conjunto de instituições econômico-sociais e grupos formais e

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

informais que possuem interesse, influenciam, têm a possibilidade de contribuir ou não no desempenho organizacional. Estão inclusos nesse ambiente os fornecedores, os concorrentes, os clientes, a imprensa, os órgãos governamentais (quando forem organizações públicas) e outros.

No contexto da teoria organizacional, AUSTER & CHOO (1993) afirmam que o ambiente externo pode ser visto como fonte de recursos, fonte de variação e fonte de informação.

O ambiente externo passa a ser uma fonte de recursos, quer seja financeiro, material ou humano e, constitui-se em um fator crítico para as organizações devido ao grau de dependência entre a obtenção dos meios necessários a sua sobrevivência e seu crescimento. Esta dependência torna-se maior pela escassez de recursos e pela interconexão e concentração das entidades do ambiente.

Enquanto fonte de variação ecológica certos tipos de organizações são selecionados pelo ambiente para sobreviver na lacuna entre as formas organizacionais e as características do ambiente. Aqui são usados os princípios da seleção natural da biologia. Nesta perspectiva as organizações são vistas como relativamente passivas e incapazes de determinar seus próprios destinos. Essa visão ecológica foi desenvolvida principalmente por HANNAN & FREEMAN (1977).

Nos estudos sobre monitoração ambiental o ambiente organizacional é dividido, dentre outras maneiras, em ambiente interno e externo, e costuma ser dividido em segmentos, esses são apresentados por AUSTER & CHOO (1991) como se segue:

✓ Clientes: refere-se àquelas empresas ou indivíduos que adquirem os produtos da organização, e inclui empresas que adquirem os produtos por revenda, assim como os consumidores finais;

✓ Concorrência: abrange todas as empresas com as quais a organização mantém uma relação de competitividade no mercado;

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

✓ Tecnológico: inclui o desenvolvimento de novos métodos e técnicas de produção, inovação em materiais e produtos , e tendências gerais em pesquisa e ciência relevantes para a organização;

✓ Regulatório: engloba a legislação e regulamentação nacional, regional ou local e desenvolvimentos políticos nos diversos níveis de governo;

✓ Econômico: inclui fatores econômicos como mercados de capitais e de ações, taxas de inflação, resultados das balanças comerciais, orçamentos do setor público, taxas de juros, desemprego e índices de crescimento econômico;

✓ Sociocultural: abrange valores sociais da população como ética no trabalho e tendências demográficas.

Um dos primeiros teóricos a considerar o ambiente como fonte de informação foi DILL (1958;1962) citado em AUSTER & CHOO (1993). Esse autor sugeriu que a melhor maneira de se analisar o ambiente seria tratá-lo como informação que se torna disponível para a organização ou que a organização , via atividade de busca, tem acesso. A informação importante é aquela que os setores do ambiente externo, por exemplo, fornecedor ou consumidor disponibilizam para a organização, tendo relação com seus objetivos e metas. As organizações, nesta perspectiva, são vistas como processadoras de informação. Os estudos de LAWRENCE & LORSCH (1967) e de CYERT & MARCH (1963), citados em BARBOSA (1997), são alguns dos realizados nessa área.

Na perspectiva deste trabalho, o ambiente externo será considerado como fonte de informação e as organizações como entidades que necessitam da coleta, interpretação, análise, processamento e comunicação da informação para sobreviverem no segmento de mercado que atuam. O foco da pesquisa será no processo de interpretação utilizado pelos gerentes para lerem o ambiente externo.

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

2.1.3. Fontes de informação

Os estudos em monitoração ambiental se encontram na interseção de áreas como a psicologia, teorias das organizações e ciência da informação. Entre outros aspectos, eles buscam investigar as fontes de informação que são mais utilizadas e mais importantes para a tomada de decisão, consequentemente, mais importantes para a monitoração. As fontes podem ser classificadas em externas ou internas à organização e, pessoais e impessoais.

A partir de uma seleção de trabalhos prévios, como os de AGUILAR (1967), HAMBRICK (1982) e DAFT ET. AL (1988), AUSTER & CHOO (1991), classificam dezoito fontes dentro das quatro categorias descritas a seguir. Elas são:

1. Fontes pessoais externas: consumidores, concorrentes, associações profissionais e de negócios (fornecedores, analistas financeiros, distribuidores, advogados etc.), oficiais do governo e outras pessoas de fora da organização;

2. Fontes publicadas externas: jornais e periódicos, conferências, bibliotecas externas, registros de companhias de pesquisa e serviços de informação eletrônicos (data bases *on line*, boletins eletrônicos etc.);

3. Fontes pessoais internas: superiores, membros da diretoria, administradores subordinados, staff subordinada;

4. Fontes impressas internas: circulares e memorandos internos, estudos e registros internos, biblioteca da organização e registros do sistema de gerenciamento da informação.

SUTTON (1988), em seu estudo sobre práticas de inteligência empresarial em empresas norte-americanas, identificou as seguintes categorias de fontes de informação assinaladas pelos administradores:

✓ Fontes internas: setores de vendas, pesquisa mercadológica, planejamento, engenharia, compras, análise de produtos concorrentes, ex-empregados de concorrentes;

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

✓ Contatos diretos com o setor de negócios: clientes, encontros, demonstrações de vendas, distribuidores, fornecedores, associações comerciais, consultores, varejistas, empregados dos concorrentes, agências de publicidade;

✓ Informações publicadas: periódicos do setor, material promocional das empresas, relatórios anuais, relatórios de analistas financeiros, periódicos financeiros, discursos dos administradores, periódicos de negócios, jornais nacionais e locais, diretórios, publicações governamentais;

✓ Outras fontes: analistas financeiros, bases de dados eletrônicas, bancos de investimento e comerciais, anúncios.

Ressalta-se aqui que essas classificações não levam em conta a web. O e-mail (pessoal), os informativos gerenciais (revistas, jornais eletrônicos) e informações para negócios (gazeta, por exemplo), sites de empresas particulares e de órgãos públicos.

Alguns estudos têm focalizado os fatores que determinam o uso das fontes de informação. Duas características são levantadas: a acessibilidade percebida da fonte e sua qualidade percebida. O estudo de O´REILLY (1982), citado por AUSTER & CHOO (1991), identifica as seguintes características das fontes de informação quanto à acessibilidade e qualidade percebida:

✓ Acessibilidade percebida: tempo e esforço para acessar a fonte, proximidade física da fonte, custo financeiro da fonte, facilidade de uso da fonte;

✓ Qualidade percebida: relevância, confiabilidade, compreensibilidade e oportunidade da informação da fonte.

A definição destas duas características envolve o processo de interpretação, na medida em que descrevem as categorias que definirão o uso ou não da fonte de informação no processo decisório.

Os usuários obtêm informações de um grande número de fontes sejam elas formais ou informais. AUSTER & CHOO (1993) argumentam que as fontes informais, por exemplo os contatos pessoais, são tão importantes e, às vezes, mais importantes que as formais como as

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

bases de dados. Muitos usuários preferem as fontes que se encontram mais acessíveis mesmo não sendo as melhores. A acessibilidade percebida, para esses usuários, é mais importante que a qualidade percebida. Vários outros estudos como AUSTER & CHOO (1994), CHOO (1998) consideram que as fontes pessoais e os contatos face a face são os preferidos pelos administradores responsáveis pelo processo decisório.

Em suma, pode-se argumentar que o tipo de fonte a ser utilizada pelas organizações dependerá de sua acessibilidade percebida, de sua qualidade percebida assim como do contexto no qual estejam inseridas.

2.1.4. Métodos de monitoração

Vários estudos têm sido direcionados na tentativa de classificação dos diferentes métodos de monitoração praticados pelas organizações. A monitoração pode alcançar índices de atividades desde pontuais ou ad *hoc* e informais até esforços formalizados e altamente sistematizados. Tais estudos indicam que o tamanho da organização, seu tempo de experiência e proficiência técnicas de análise e planejamento em longo prazo e, sua percepção do ambiente externo são fatores que influenciam na escolha do método de monitoração.

Algumas classificações são propostas. A primeira é a de AGUILAR (1967), adotada por AUSTER & CHOO (1993; 1994) e BARBOSA (1997), na qual a monitoração pode ser classificada em quatro categorias. A primeira é a exposição não-direcionada, na qual não há um objetivo específico e o propósito da exposição é apenas explorar o ambiente. A segunda, denominada exposição direcionada, caso em que já existe uma categoria bem-definida de informação, o administrador está atento a determinados tipos de dados e encontra-se apto a avaliá-los. Na terceira categoria encontra-se a busca informal, que é o esforço relativamente limitado e não-estruturado de obtenção de informação específica para um objetivo específico, a procura pela informação é um processo ativo. E por último temos a busca formal que se constitui num esforço deliberado, normalmente a partir de um plano ou metodologia preestabelecido para a busca de informações específicas. Esses modelos

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

serão retomados quando apresentarmos o modelo de interpretação da informação de DAFT & WEICK (1984) no capítulo sobre a interpretação da informação.

Os modelos de monitoração de FAHEY & KING (1986) são citados em AUSTER & CHOO (1993) e correspondem à seguinte classificação: o irregular, o periódico e o contínuo. O irregular ocorre em momentos de crise ou ocorrências externas eventuais. No periódico a monitoração é feita regularmente e direcionada para decisões em curto prazo. Já no contínuo a monitoração é estruturada e integrada com o planejamento da organização e geralmente envolve uma unidade de monitoramento central.

Condições essenciais à implementação de um processo de monitoração ambiental são apresentadas por CARVALHO (1998) como se segue. A primeira consiste em ser reconhecido como uma atividade estratégica, a segunda, em ser adequado às necessidades de informação da organização. A terceira consiste em ser reconhecido como função da organização e ser implementado formalmente, o que implica em fornecer infra-estrutura necessária de recursos humanos, físicos e financeiros para a realização das atividades de monitoração. A quarta, em ter o apoio e suporte da alta gerência, que é quem garantirá o reconhecimento da importância da função para os membros da organização e a última estar associado à motivação e ao investimento feito no fator humano.

Na próxima seção será abordado o processo de aprendizagem organizacional.

2.2. Aprendizagem Organizacional

As organizações necessitam, para sobreviverem no ambiente de negócios dinâmico atual, se adaptarem ao ambiente externo. O aprendizado das organizações varia conforme a dinâmica do ambiente. Em ambientes mais estáveis o aprendizado é lento e, em ambientes instáveis, o aprendizado necessita ser explícito e sistemático para que as organizações mantenham seu processo de adaptação frente ao dinamismo de seus ambientes.

Dois tipos de aprendizado são descritos por McGEE & PRUSAK (1994): o individual e o organizacional. O primeiro é algo que os seres humanos fazem todo o tempo. No momento atual, onde é exigida a aquisição de novas capacidades e perspectivas, para que a

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

organização tenha algum benefício, o aprendizado individual deve tornar-se a capacidade de pensar e fazer coisas novas e que sejam traduzidas em ações relevantes para a organização.

O segundo tipo de aprendizado organizacional possui duas formas. A primeira está ligada à capacidade de aprendizagem individual de cada um dos membros da organização, cujo aprendizado aumenta sua capacidade de contribuir para os objetivos da organização. A segunda ocorre por intermédio da criação de sistemas e relacionamentos para estimular o aprendizado individual e visa à realização de objetivos organizacionais mais amplos. O gerenciamento da informação tem papel primordial nesse contexto, à medida que consiga disseminar informações que tenham valor para quem irá utilizá-las. Um exemplo de uma forma de disseminação não estruturada é a introdução das chamadas salas de convivência, presentes atualmente em muitas organizações, onde se procura criar soluções para determinados problemas.

O aprendizado da organização se dá na medida em que a extensão de seus comportamentos potenciais possa ser modificada pelo processamento de informação de seus membros (HUBER,1991), ou seja, pelo acúmulo de conhecimento, novos comportamentos vão sendo adquiridos e outros aprimorados. AUSTER & CHOO (1995) argumentam que o objetivo básico da gerência de informação é utilizar os recursos informacionais, fontes de informação que agregam valor no processo de construção do conhecimento e tomada de decisão, para que a organização aprenda e se adapte às mudanças do ambiente.

Um modelo de aprendizagem é apresentado por CHOO (1998). Neste, a gerência de informação é vista como um ciclo contínuo de seis atividades: identificação de necessidades de informação; aquisição de informação; armazenamento e organização de informação; distribuição e uso de informação, como mostrado na FIG. 2.

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

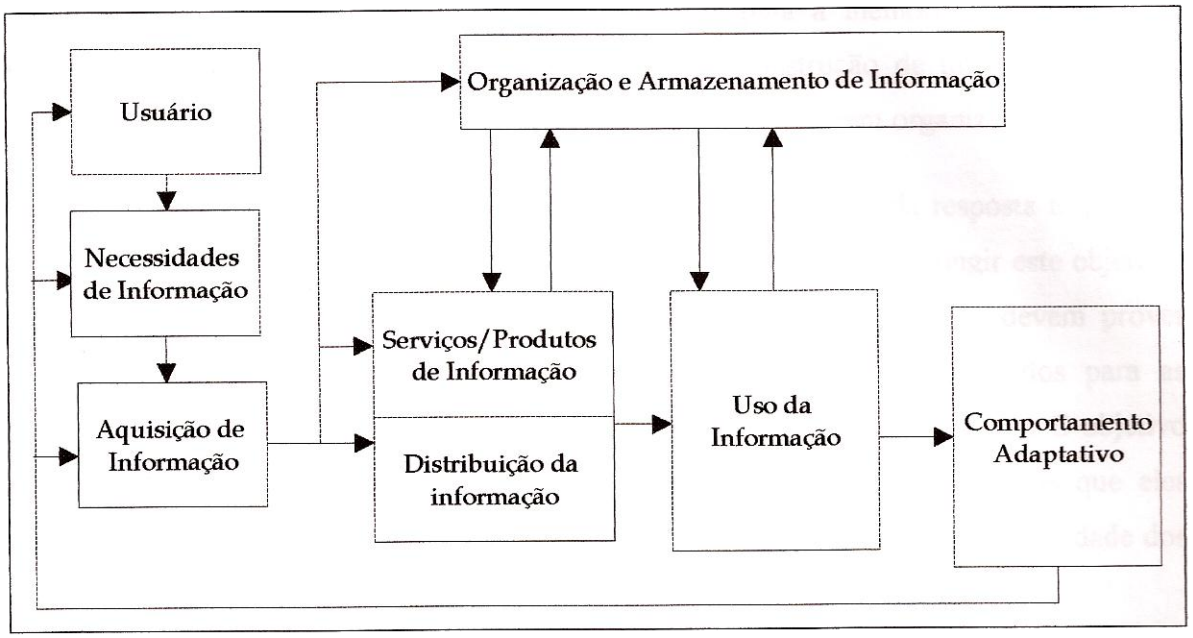

FIGURA 2 - Ciclo da Informação e Aprendizagem Organizacional
Adaptado de CHOO, 1998.

O autor observa que, na fase de identificação de necessidades de informação, o gerenciamento deve estar atento às demandas do sujeito que fará uso da informação, assim como às demandas do ambiente de uso da informação no qual o usuário está imerso. O foco dessa fase será naquilo que o usuário quer saber, no por quê e como o usuário necessita e irá usar a informação.

Na fase seguinte, de aquisição, a seleção e uso da informação necessitam ser planejados como ocorre com qualquer outro recurso da organização. Devido à velocidade de proliferação e desenvolvimento das fontes, há necessidade de controle e avaliação constante de sua aquisição. A variedade de aquisição das informações deve ser proporcional à diversidade dos fenômenos externos.

Na fase de organização e armazenamento da informação os sistemas computadorizados devem ser eficientes em termos de utilização e tempo de resposta e funcionarem como propiciadores de flexibilidade e relevância à informação. As informações são agrupadas conforme necessidades do usuário e a estratégia de busca da informação desejada deve ser múltipla, facilitando, assim, a tarefa de busca do usuário. A gerência de dados não

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

estruturados e de informação textual pode contribuir para a memória corporativa e a história organizacional na medida em que propicia a construção de um acervo para a organização. Este poderá ser um apoio no processo de aprendizagem organizacional.

Na etapa de desenvolvimento de serviços e produtos o foco muda da resposta a questões para uma postura de ajuda ao usuário na resolução de problemas. Para atingir este objetivo, AUSTER & CHOO (1995) argumentam que os serviços de informação devem prover informações cujo conteúdo, formato e orientação deveriam ser direcionados para as contingências que afetam a resolução de cada problema ou classe de problemas. O objetivo primeiro dos serviços de informação é amplificar a utilidade das mensagens que eles distribuem através de maior facilidade de uso, redução de ruído, melhoria na qualidade dos dados etc. A interpretação é atividade essencial durante essas fases.

A percepção e aprendizagem organizacionais ocorrem na fase de distribuição. É pelo uso e troca de informações que novos conhecimentos são gerados. A integração entre a disseminação da informação e os hábitos de trabalho, por exemplo, o compartilhamento da informação, e preferências dos usuários melhoram e tornam o uso o mais eficiente possível.

O resultado final da fase de uso da informação deverá ser a construção de significado e a tomada de decisão. O uso da informação torna-se , então, um processo fluido, recíproco e interativo que pode levar a escolhas pela intuição pessoal ou negociação política, ao contrário de uma escolha racional. O autor afirma que a flexibilidade, dinamicidade e permeabilidade devem ser características dos processos e estruturas da informação organizacional, assim como são dos processos humanos de investigação e tomada de decisão aos quais dão suporte.

Dois tipos de conhecimento são descritos por NONAKA & TAKEUCHI (1997) o explícito e o tácito. O primeiro é o conhecimento formal contido nos manuais e nas normas existentes na organização e que pode ser facilmente processado por um computador, transmitido eletronicamente ou de pessoa a pessoa e armazenado em uma base de dados. O conhecimento tácito é aquele que se obtém pela experiência, por ser de natureza subjetiva e intuitiva seu processamento e sua transmissão são dificultados.

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

Para esses autores, o conhecimento desempenha papel fundamental na vantagem competitiva da organização e o conhecimento acumulado externamente, quando amplamente disseminado dentro da organização, forma uma base de conhecimento organizacional que pode dar suporte à inovação e ao aperfeiçoamento contínuos. Esses dois tipos de conhecimento se complementam para a produção do conhecimento global da organização e a conversão de um em outro é a base para a criação do conhecimento organizacional. O conhecimento flui através de diferentes fases de seu ciclo de criação, conforme FIG. 3, na qual são apresentadas as quatro formas de conversão do conhecimento propostas pelos os autores.

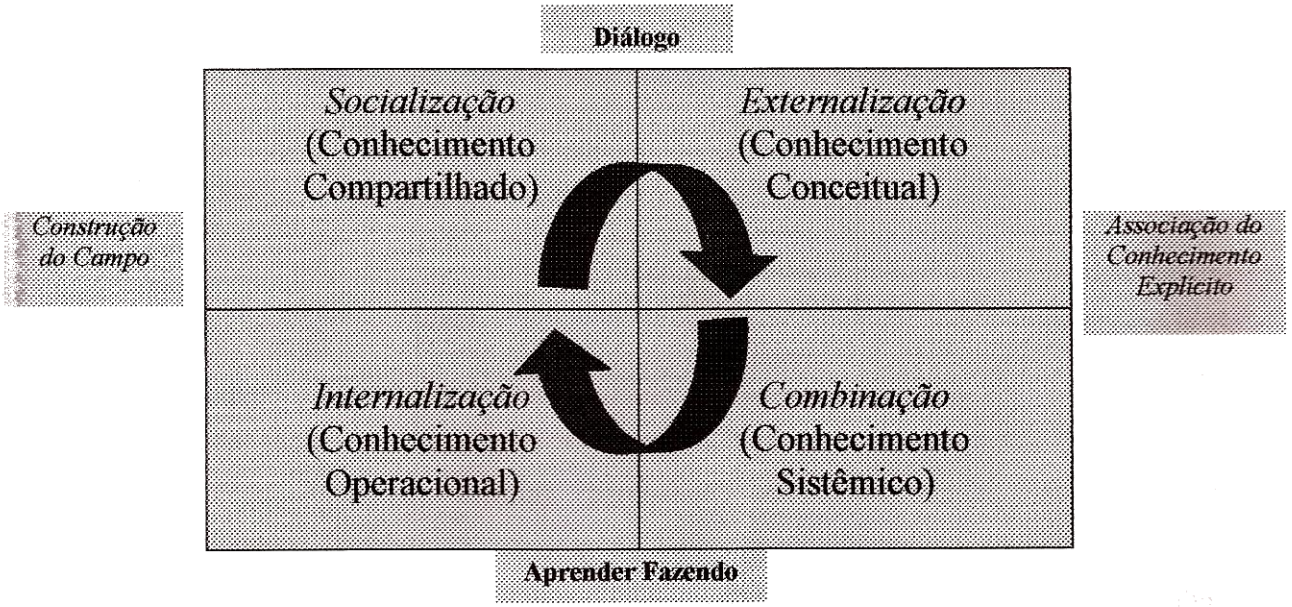

FIGURA 3 – Ciclo do Conhecimento
Fonte: NONAKA & TAKEUCHI, 1997. p.47.

A socialização é a conversão de conhecimento tácito em tácito. É o processo de aquisição de conhecimento tácito através do compartilhamento de experiências entre os membros da equipe. Os membros recém introduzidos na organização, que irão aprender a atividade, adquirem conhecimento através da observação, acompanhando as tarefas e imitando o comportamento dos membros mais experientes na função.

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

A externalização é o processo de conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito através do uso de metáforas, analogias ou modelos. Ele pode ser impulsionado pelo diálogo ou reflexão coletiva. Por exemplo, em reuniões, nas quais são discutidas as práticas da organização, momento no qual a descrição de detalhes técnicos e relatos de histórias desce ao nível afetivo de resposta e facilita o processo de transferência de conhecimento.

A combinação é um processo de conversão de conhecimento explícito em novo conhecimento explícito, pelo agrupamento e reconfiguração de conhecimentos anteriores. Nesse processo, os indivíduos trocam e combinam seus conhecimentos através de contatos pessoais – conversas telefônicas, encontros – ou impessoais – memorandos internos, por exemplo. É a forma mais comum de transferência de conhecimento e a mais explícita. Em organizações hospitalares, os médicos, por exemplo, combinam seus conhecimentos para avaliar exames laboratoriais e chegar a um diagnóstico.

A internalização é o processo de transformar conhecimento explícito em conhecimento tácito. Dessa forma, são interiorizadas as experiências ganhas pelos outros modos de criação de conhecimento na forma de modelos mentais compartilhados ou trabalhos práticos. Esse processo é facilitado se o conhecimento é capturado em documentos e comunicado na forma de estórias, permitindo aos que escutam reexperienciarem indiretamente a experiência de quem o transmite. A introjeção do conhecimento é um processo subjetivo, variando de pessoa a pessoa, e permite a criação de hábitos profissionais.

A criação do conhecimento começa com os indivíduos que desenvolvem algum *insight* ou intuem sobre como melhor realizar determinada tarefa. As organizações criam e exploram o conhecimento para desenvolverem novas habilidades e inovações para continuarem a ser competitivas no mercado. Para isso, elas procuram se familiarizar com conhecimento externo, sistematizam o conhecimento explícito e geram e compartilham o conhecimento tácito, o qual pode ser dividido e expandido através da socialização com outros e pela internalização do conhecimento explícito por intermédio de aprendizado. Novo conhecimento explícito pode ser gerado pela externalização do conhecimento tácito.

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

Pode-se notar que, em todo este processo, a forma de interpretação, a maneira como os membros organizacionais lêem o mundo, influencia tanto naquilo que será introjetado quanto socializado. Ela se configura numa atividade constante da mente humana e por isso o presente trabalho tem o propósito de lançar alguma luz sobre essa área pouco estudada pela ciência da informação.

A necessidade de se examinar os mecanismos e processos pelos quais o conhecimento é criado é ressaltada por NONAKA & TAKEUCHI (1997) e CHOO (1998). A maneira como as informações sobre o ambiente externo são interpretadas pode ser destacada neste ponto. Esse exame poderia ser um diferencial competitivo para as organizações que alcançassem esse nível de conhecimento, pois isso poderia evitar a coleta de informações que não fossem realmente necessárias para a organização. Mas, do ponto de vista do gerenciamento, a explicitação do conhecimento tácito é uma tarefa árdua a ser empreendida pelos profissionais, pois ele se encontra na cabeça das pessoas e criar métodos para externalizá-lo é um dos grandes desafios para as organizações modernas. A tecnologia da informação tem muito a contribuir nesse sentido, seja no processo de coletar, processar, armazenar e distribuir as informações. Mas, a sua simples existência não garante necessariamente que a organização terá sucesso no alcance de seus objetivos caso a introdução das tecnologias não seja uma atividade integrada ao planejamento estratégico da organização ou não seja interpretada com tal.

No atual contexto de competitividade entre as organizações, o conhecimento humano se tornou um diferencial produtivo e competitivo para as mesmas. Essa se dá pela explicitação do conhecimento individual em associação com a experiência e a inteligência humana. DRUCKER (1994) nomeia esse período de mudanças ambientais como a "sociedade do conhecimento". Segundo ele as organizações têm que estar preparadas para abandonar conhecimentos obsoletos e para aprender a criar novos conhecimentos através da melhoria contínua de todas as suas atividades, do desenvolvimento de novas aplicações a partir de seus próprios sucessos e da busca contínua da inovação como um processo organizado. O modo de interpretação adotado pela organização é que dará a direção às ações tomadas pelos gerentes.

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

A aprendizagem organizacional, portanto, é um processo contínuo de interação entre pessoas e dessas com as tecnologias disponíveis dentro da organização. O conhecimento interno é tão importante na construção do conhecimento organizacional quanto o conhecimento externo à organização. A forma como esse conhecimento será interpretado pelos gerentes será o foco deste trabalho. Nas páginas seguintes será apresentada uma síntese do que se conhece a respeito do processo decisório das organizações.

2.3. Processo Decisório

Decisões são compromissos para a ação, na medida em que parte-se do pressuposto de que ao se tomar uma decisão algo acontecerá posteriormente. Uma tomada de decisão formal se baseia em regras e procedimentos estruturados. Isto tem a ver com o modo como a organização lida com escolhas e sua incerteza frente a problemas. Ela pode utilizar técnicas eficientes aprendidas da experiência frente a problemas complexos ou técnicas de checagem e controle quando as consequências da decisão são visíveis. Esse tipo de decisão também pode resultar em aumento do nível de escolha racional pela combinação de cultura, comunicação e consenso, ou na manutenção do *status quo* em tomada de decisão e comunicação que iriam contra o objetivo de ressaltar a tomada de decisão (CHOO, 1998).

Uma decisão puramente racional requer que o tomador de decisão tenha consciência sobre o estado atual do problema (quais alternativas a considerar), sobre o futuro (consequência de cada alternativa) e sobre como mover do presente para o futuro, ou seja, quais os critérios a serem usados que mais levariam ao resultado desejado. No entanto, o conhecimento que o tomador de decisão tem acerca do problema é fragmentado, seus valores são imperfeitamente antecipados, e nem todas as alternativas possíveis vêm à mente do tomador de decisão, pois o ser humano tem uma capacidade cognitiva limitada além de ser esse um processo seletivo.

Por isso o princípio de otimização, escolha da melhor alternativa entre todas possíveis para se chegar à solução procurada, é substituído pelo de *satisfying*. Este, seria alcançar aquela alternativa que melhor se aproxima da solução procurada, ou seja, aquela que satisfaça ao

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

padrão de solução minimamente estabelecido. A interpretação que o gerente faz do problema e das possíveis soluções é um fator importante no processo de decisão.

Segundo CHOO (1998) o ambiente organizacional de tomada de decisão é definido por pelo menos duas propriedades: a estrutura e clareza dos objetivos organizacionais que levam a preferências e escolhas, e a incerteza ou soma de informações sobre os métodos e processos pelos quais as tarefas serão acompanhadas e os objetivos atingidos.

A informação é necessária para estruturar uma escolha, para definir preferências, selecionar regras e avaliar cursos alternativos de ação. A necessidade de informação associa-se às necessidades cognitivas na medida em que a situação de decisão é percebida como um problema, oportunidade ou ameaça (qual interpretação é feita). Na primeira, a informação surge para ajudar o tomador de decisão a ler a situação e pesar suas opções antes de agir. Na segunda, ela surge mais como inovação. Na terceira, como há pressa em se decidir, a informação surge para apoiar a decisão a ser tomada (CHOO, 1998).

A complexidade do problema, o risco envolvido na decisão, a multiplicidade de interesses dos diretores, bem como as aspirações pessoais suscitam respostas afetivas nos tomadores de decisão. Isto se inicia desde a formulação do problema que pode gerar conflito entre/e nos membros, até o estabelecimento de um consenso.

A busca da informação é influenciada pela experiência pessoal do tomador de decisão, pelos valores da organização e pelos atributos da situação. O tomador de decisão é um ponto chave no alcance do objetivo organizacional. Ele é mediador, disseminador, porta voz, alocador de recursos, administrador de conflitos e negociador (MINTZBERG, 1973). Isto exige dele, num mercado onde o tempo é fundamental, uma grande capacidade cognitiva para tomadas de decisão rápidas.

Quando a decisão é não programada, a situação pode gerar conflito no tomador de decisão. Sentimentos como apreensão, desejo de escapar da situação de escolha e culpa podem surgir. Contribuem para isto fatores como: consciência da ameaça de não decidir, consciência do risco de agir no curso decidido, esperança de que a solução satisfatória possa ser encontrada e que haja tempo para busca e avaliação da informação.

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

O uso da informação irá depender das regras de manipulação utilizadas pela organização, da rotina, filtragem e da absorção de incerteza. A interpretação aqui é função implícita, pois seja de que forma for, os tomadores de decisão irão utilizar informações que foram selecionadas por outros e de acordo com suas rotinas. Essas podem limitar e levar a tendenciosidade no processo de decisão em algumas situações.

A informação pode ser usada tanto para se tomar decisões quanto para fundamentar decisões que já tenham sido tomadas. Isto parece mais presente numa tomada de decisão dentro do modelo político a ser descrito adiante. O que se percebe é que nem toda a organização terá acesso a toda informação encontrada e que nem toda a informação coletada será necessariamente utilizada no processo de decisão, isto dependerá da interpretação que os gerentes farão das informações recebidas do ambiente externo.

Quatro modelos de tomada de decisão organizacional são propostos por CHOO (1998). O modelo racional se fundamenta na simplificação que tem como exemplo os programas de performance: que conteriam as regras, especificações e atividades dos trabalhadores. A especificação de atividade tem seu lugar quando estas são prontamente observadas e supervisionadas ou quando são altamente especializadas e técnicas. A especificação de produtos ocorre quando o output é facilmente observável e quando esta atividade é conhecida através de um treinamento padrão. As regras surgem quando há necessidade de sincronizar e coordenar atividade de grupo ou membros. De um modo geral, o programa de performance depende dos atributos dos estímulos do meio e dos recursos à mão. Tem como objetivo final evitar incerteza pelo foco em pequenos termos e esforço em controlar o meio (feedback, negociação e adaptação), e o aprendizado organizacional se dá pela avaliação das regras de busca, de decisão, dos objetivos e atenção.

O modelo processual do processo decisório divide-se em três fases, a identificação, o desenvolvimento e a seleção. Há o reconhecimento da necessidade de decisão e a compreensão dos estímulos que iniciaram a decisão e as relações de causa/efeito relevantes para a situação de decisão. A seguir, busca-se o desenvolvimento de uma ou mais soluções para o problema ou para a elaboração de uma oportunidade. Finalmente, elimina-se o que não é viável, avalia-se as alternativas e escolhe-se uma solução para a ação.

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

No modelo político o importante é a posição, postura e influência do tomador de decisão. Seu posicionamento influencia a forma como vê o problema, interferindo aí os interesses e objetivos pessoais, departamentais, organizacionais e até nacionais. Assim como influências de elementos situacionais tais como: data limite e canais nos quais o assunto é levantado. Sua influência o coloca numa posição de poder com relação aos outros tomadores de decisão. Neste modelo também existem regras que estabelecem posições, limitam decisões e ações, e as decisões são produzidas como resultantes políticas (ALISSON, 1971 citado em CHOO, 1998). Aqui há conflito de interesses e objetivos conflitivos, certeza sobre aproximações e resultados preferidos.

No modelo anárquico as situações de decisão são caracterizadas pelas preferências problemáticas (a interpretação e diferenciação entre sucesso e falha é altamente equivocada e a conexão entre meios e fins não é clara), tecnologia não clara e participação fluida. Neste modelo não se tem clareza do problema, dos recursos à disposição e o tempo do tomador de decisão é dividido com outras atividades que exigem sua participação. Os objetivos são ambíguos e o processo para alcançá-los não é claro. Este modelo apresenta a vantagem de produzir decisões sob incerteza e condições conflituosas. Quando os objetivos são ambíguos, os problemas são possibilidades entendidas e os tomadores de decisão variam sua soma de tempo e energia dedicados ao processo. Aqui as soluções são buscadas dependendo do interesse, forças externas, tempo etc..

A forma como os gerentes interpretam as informações e as comunicam entre si irá variar dependendo do modelo adotado pela organização ou departamento. O tipo de canal utilizado para a obtenção e troca de informação também sofre influência do modelo de tomada de decisão adotado pelas organizações.

O comportamento de busca da informação varia conforme o modelo de tomada de decisão. No modelo anárquico, como as decisões não são racionais, o nível de busca de informações é baixo e seu uso ocorre ou pelo interesse do tomador de decisão ou simplesmente por acaso.

No modelo racional a busca se limita a princípio à vizinhança do estímulo e seu uso é relativamente controlado levando em conta o princípio de *satisfying*.

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

No modelo político a busca de informação é fundamental tanto para defender o ponto de vista do tomador de decisão quanto para derrubar o do adversário. O uso da informação ocorre conforme ela venha a confirmar ou não o ponto de vista defendido.

O modelo de processo é o que mais se focaliza na busca de informação, essencial tanto ao diagnóstico quanto ao design. O uso da informação também é intenso, pois o tomador de decisão não só tem que fazer o processo avançar como conseguir sua aprovação pela cúpula da organização.

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

3. A INTERPRETAÇÃO DA INFORMAÇÃO

No contexto do presente trabalho, considerou-se importante iniciar este capítulo com a definição do termo interpretação. A primeira definição encontrada foi a do DICIONÁRIO AURÉLIO (1998) que define interpretação como: *ato ou efeito de interpretar; explicação, comentário; arte e técnica de interpretar; representação, desempenho.*

No DICIONÁRIO DE ETIMOLOGIA (CUNHA, 1982) interpretação é definida como *um termo que se deriva do latim 'interpretari' que significa traduzir, ajuizar (fazer juízo) da intenção, do sentido; representar como ator, exprimir o pensamento.* Esta definição trouxe um item novo, que foi o fato de interpretar ser uma tradução do sentido que era o objeto deste trabalho.

NO DICIONÁRIO de FILOSOFIA encontra-se uma abordagem mais abrangente, que define interpretação como hermenêutica, que, por sua vez, é considerada a 'arte de interpretar'. A hermenêutica, significa 'expressão de um pensamento'.

Segundo RICOEUR (1991) a interpretação é o trabalho de pensamento que decifra o sentido latente (escondido) no sentido aparente, em desdobrar os níveis de significação implicados na significação literal; mantendo assim a referência inicial à exegese, isto é, a interpretação dos sentidos escondidos. Não temos, neste trabalho, a intenção de fazer uma análise lingüística, foco de RICOUER, mas partimos do pressuposto de que o gerente necessita estar 'decifrando' o sentido latente das informações externas para fazer suas previsões de ações futuras para a organização.

Nas páginas seguintes serão apresentadas as áreas do conhecimento que têm estudado a interpretação da informação nas organizações.

3.1. A PSICOLOGIA SOCIAL E A INTERPRETAÇÃO

Segundo DAFT & WEICK (1983) as organizações comportam-se como sistemas de interpretação:

> *As organizações devem fazer interpretações. Os gerentes literalmente devem entrar dentro do exame de eventos que constituem e rodeiam a organização e ativamente*

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

> *tentar impor alguma ordem a eles... A interpretação é o processo de traduzir estes eventos, desenvolver modelos para entender, significar e agrupar esquemas conceituais (WEICK & DAFT, 1983, p. 74).*

De acordo com CHOO (1998) o que é interpretado é o ambiente externo da organização, foco deste trabalho, e o como a organização irá fazer sua interpretação depende do quanto ela percebe o ambiente analisável e do quanto ela o monitora. A partir de discussões extensivas, e da chegada a um consenso sobre as informações ambíguas, os gerentes conseguem reduzir a equivocalidade das mesmas.

Segundo o referencial da psicologia social a organização consiste em adaptação a um ambiente ordenado, um ambiente que é constituído pelas ações de atores humanos interdependentes. Ela não é algo que tem existência por si própria, mas através das ações dos seus membros. Apesar de as organizações criarem algumas mudanças no ambiente, elas, geralmente, precisam adaptar-se às circunstâncias que escapam ao seu controle. De acordo com WEICK (1973), as organizações são sempre proativas. Elas criam e constituem o ambiente a que reagem, este é definido pelas representações dos atores organizacionais. O que reafirma a tese fenomenológica de que o ambiente é um fenômeno, aquilo que aparece, ligado a processos de atenção, se uma coisa não é foco de atenção ela não existe e, portanto, não será representada e interpretada.

Uma das formas mais promissoras de se tratar o ambiente organizacional como informação é considerá-lo como informação e sentido com os quais a organização opera, aos quais se dirigem e em função dos quais suas relações se estabelecem. KATZ & KAHN (1966) afirmam que a comunicação, a troca de informação e a transmissão de sentido constituem a essência de uma organização ou de um sistema social. Pode-se perceber que nas três ações propostas pelos atores se encontra inerente a idéia da interpretação.

Quando o ambiente significativo para a organização é tratado em termos de informação, WEICK (1973) afirma que seja possível sustentar que a organização procura resolver a ambiguidade existente em informações recebidas e consideradas significativas. O autor afirma que qualquer item de informação contém várias possibilidades ou suposições e é passível de ser interpretado de várias maneiras. Através da redução da ambiguidade a organização chega à ação. Ela atribui um sentido para seu ambiente que segundo o autor,

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

ocorre através de quatro processos interligados: a mudança ecológica, a representação, a seleção e a retenção, como mostrado na FIG. 4.

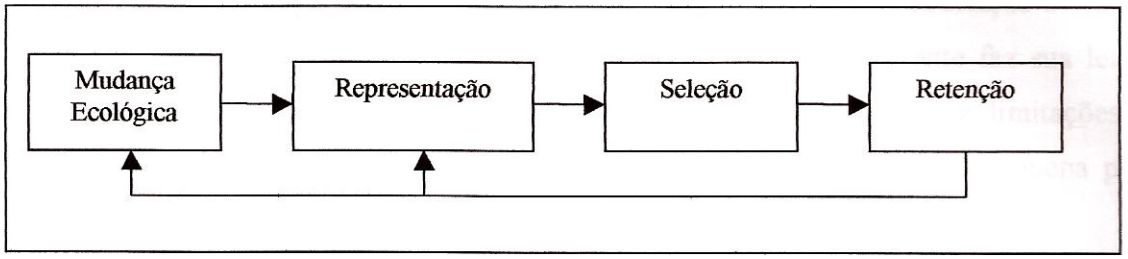

FIGURA 4 -. Processo de atribuição de sentido[3] em organizações
Fonte: WEICK, 1979. p. 132.

De acordo com WEICK (1979) a atribuição de sentido inicia quando há alguma mudança ou diferença no ambiente organizacional (mudança ecológica), resultando em perturbações ou descontinuidades no fluxo de experiência dos membros da organização. Esta mudança requer dos membros da organização um esforço para entender essas discrepâncias e determinar o significado das mesmas. Na tentativa de entender essas mudanças os atores organizacionais podem tomar algumas ações para isolar alguma porção destas mudanças para exame mais próximo. Em seguida, os gerentes respondem às informações ambíguas sobre o ambiente externo a partir de representações do mesmo. Neste processo eles concentram sua atenção em certos elementos do ambiente – seletivamente eles escolhem ações e textos, os rotulam com substantivos e buscam relações entre eles.

Quando os gerentes representam o ambiente eles constróem, rearranjam, escolhem e até eliminam muitas características objetivas de seus arredores. Os processos de memória, sejam de retenção ou reconstrução, influem no sentido que o gerente atribui à informação. Esse sentido depende do projeto em que a ação está incluída e de sua abrangência. WEICK (1973) afirma que, quando um ator social dá sentido a uma informação, ele o faz tendo como pano de fundo sua experiência anterior seja com aquele tipo de informação ou com a mesma. A representação do ambiente se baseia nas interpretações retrospectivas de ações ou eventos já finalizados.

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

Vale ressaltar que o sentido não é fixo, mas fluido, na medida em que sua interpretação varia em função da distância temporal a partir da qual é visto. A fluidez do sentido se expressa também no fato de que o fenômeno, seja de que natureza for, não pode ser abarcado em sua totalidade por um único esquema de interpretação. A criação do sentido na fase da representação é um processo individual, ou seja, cada gerente faz sua leitura do ambiente de forma singular e esta leitura é mediada pelas suas próprias limitações. Nesta fase é gerada a informação a que o sistema se adapta, somente uma pequena parte da ambiguidade é afastada.

A fase seguinte –seleção- consiste de critérios construídos a partir de ação coletiva, critérios que mantém a ação coletiva. A partir destes critérios, estabelecidos pela experiência passada, o processo de seleção separa a diversidade presente na informação ambígua, admite as partes que satisfazem os critérios e, assim, coloca a informação ambígua numa forma ordenada. Do ponto de vista da coletividade, as conseqüências de qualquer informação recebida pelo indivíduo são necessariamente diferentes das que têm para o indivíduo. É função do processo de seleção separar as diversas produções ambíguas dos atores individuais e torná-las mais unívocas através do estabelecimento de estruturas de relações entre essas produções. Estas estruturas ocorrem, frequentemente na forma de mapas causais, que são aqueles que proveram explicações sensíveis para situações prévias e que no momento presente podem ser utilizadas para interpretar a situação que se vive. Na seleção, portanto, o sujeito retoma o passado para extrair história e selecionar um esquema razoável de interpretação.

Na fase de retenção, as informações resultantes da atribuição de sentido são retidas para uso futuro. Aqui também há redução de ambiguidade pelo fato de haver integração de itens novos em itens anteriormente conservados. Qualquer informação que passe pelo processo de seleção tem potencial para contradizer ou reafirmar o conteúdo preexistente. Na retenção ocorre uma reorganização interna da informação dentro do sistema de retenção que afasta a ambiguidade criada por contradições. A informação que chega nesta fase geralmente não é ambígua por ter sido filtrada nas duas fases anteriores. Como produto do processo de

[3] Não utilizamos o termo *sense making* do original para que não fosse confundido com a teoria e a metodologia do *sense making* desenvolvidos por Brenda Dervin (1983).

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

atribuição de sentido temos uma representação do ambiente, uma tradução sensível de eventos prévios estocados na forma de asserções causais.

Na visão de WEICK (1979) produzir interpretações estáveis de dados equívocos da estrutura organizacional sobre as mudanças no ambiente é a razão para a existência da organização. Devido à perspectiva de futuro alguma característica equívoca deve permanecer se a organização é capaz de sobreviver dentro de um futuro novo e diferente, apesar de todo o processo ter como objetivo a redução de equivocalidade. Pois, a sobrevivência da organização depende de seu equilíbrio entre flexibilidade e estabilidade, ou seja, ela não pode ser flexível a ponto de deixar inserir qualquer coisa, e nem estável a ponto de não absorver as informações novas que surgem seja pela mudança externa ou interna. A sabedoria do passado é conservada, mas se mantém flexibilidade suficiente para criar e incorporar novas informações.

Dois pontos merecem destaque para o entendimento do processo como um todo e de como ele irá influenciar as escolhas futuras e as ações dos gerentes. As ações estão associadas à fase de criação e, as escolhas a de seleção, ambas estão nos ciclos escolhidos, que são formados por comportamentos interestruturados.

3.1.1. Pesquisas sobre cognição humana

As organizações são vistas, por WEICK (1969) e BARNARD (1938) como processos avançados e instantâneos selecionados e controlados pela consciência e atenção. Os autores vêem a consciência e atenção como processos epistemológicos através dos quais a mente adquire conhecimento sobre seu ambiente. O conhecimento e o ambiente são simultaneamente e interativamente construídos pelos participantes da organização. BARNARD (1938) afirma que entender o desenvolvimento de uma organização requer o conhecimento do ambiente subjetivo de seus membros assim como de seus conhecimentos de fins e meios (mapas causais). Este processo individual envolve seleção e controle das atividades, desenvolvimento e evolução da organização, sendo este central para o desenvolvimento da teoria cognitiva da organização.

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

A abordagem epistemológica busca determinar como variáveis e relações se tornam parte de um mapa causal, aquele que relaciona os meios aos fins. Nesta perspectiva, são geradas explicações para assuntos como: seleção de determinada estratégia em lugar de outra, atenção a determinado fato em detrimento de outro, consciência de se uma informação é uma ameaça ou oportunidade etc..

A exploração do conceito de mapa causal foi realizada por BOUGON, WEICK & BINKHORST (1977) quando estudaram o tema tomando como objeto a Utrecht Jazz Orchestra. No estudo dos autores os conceitos de representação, interrupção, seleção e retenção são centrais como guias de investigação. Diante da teoria ESR (enactment, selection e retention) as organizações são vistas como fluxos de experiências. Os membros da organização interagem entre si e desenvolvem inferências sobre suas experiências. Eles então organizam estas inferências cognitivamente dentro de mapas causais, os quais mudam seus comportamentos futuros. Os mapas causais, por outro lado, são alterados e desenvolvidos através da experiência. Este desenvolvimento produz os acordos cognitivos e comportamentais que definem a organização (WEICK, 1969), ou seja, é a partir deles que a organização é representada.

Os resultados do estudo demonstram que quanto maior o número de inputs ou *outputs* de um elemento, ou seja, mais referência ocorre em relação a ele, mais importante ele é para a organização. Os autores verificaram que cada exposição individual linear apresentada pelos membros da orquestra fazia sentido, mas quando analisadas juntas, contradições e inconsistências emergiam. Estas inconsistências, de acordo com os autores, são poderosas fontes de equivocalidade.

Um sistema social pode ser analisado globalmente ou correlacionado com outras medidas globais. Se os elementos são distintos ocorre uma ordenação hierárquica entre eles, se não esta hierarquização não ocorre, pois, neste caso, podem se referir a uma mesma variável. O alcance ou variância de um critério é um índice escalar global de ordenação em um mapa causal. Uma variável que é influenciada por várias outras é percebida pelos participantes como sob a influência deles (no caso da orquestra o entusiasmo na presença aos ensaios foi percebido pelos participantes como altamente sob a influência deles).

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

Os autores concluíram que, na estrutura de causalidade, é o padrão de relações que tem importância, e não a natureza ou conteúdo das variáveis. Os mapas causais são uma linguagem cibernética (na qual os laços e resultados de *feedbacks* são importantes para o comportamento das variáveis monitoradas no mapa causal, ou seja, ela explica a evolução do controle da variável). Inconsistências lógicas entre crenças fazem sentido, assim como um novo sentido tem que ser inconsistente. Os ambientes sociais são definidos e devem ser analisados em termos da epistemologia (estudo crítico dos princípios) dos participantes: os problemas da organização são problemas da mente dos membros da organização. Este tipo de pesquisa, segundo os autores, nos mostra que os mapas causais são traduções do mundo da experiência para o mundo da mente. Dependerá das categorias preexistentes na mente do sujeito a interpretação do seu ambiente.

O problema de sentido é caracterizado por KIESLER & SPROULL (1982) como composto por observação, interpretação e incorporação de estímulos, sendo uma pré-condição necessária para a atividade gerencial dirigida para a adaptação organizacional. No estudo dos autores as implicações organizacionais de crises, mudanças de eventos e extrema mudança são explorados. Eles fazem uma revisão de processos de cognição social que causam certos tipos de comportamento de caracterização de problema.

Para os autores, a resolução de um problema intencional depende de alguma consciência de que o problema possa ser resolvido. A observação e a interpretação podem ser as principais barreiras para a percepção efetiva do problema. Dependendo do nível de aspiração, que é aquele ponto no qual circunstâncias caem abaixo de algum nível definido como satisfatório ou aceitável, a informação pode ser ignorada ou utilizada para a ação organizacional. Os trabalhos desenvolvidos nesta área têm postulado que os gerentes avaliam os estímulos contra critérios de aspiração e performance interna, tais como segmentação de mercado, retorno de investimentos etc. (CYERT & MARCH, 1963). Neste caso, se a comparação implica resultados iguais ou melhores que o nível de aspiração, então o problema não existe. Se a comparação indica resultados piores que o nível de aspiração, o problema existe e o comportamento de solução de problema terá início (este processo é ilustrado na FIG. 5).

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

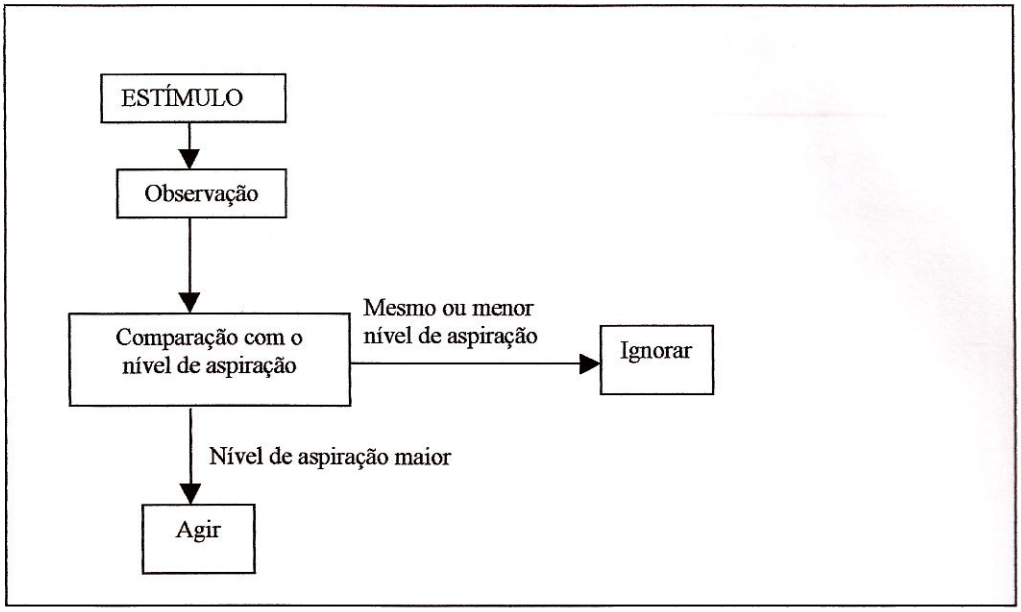

FIGURA 5 - Sentido do problema desencadeado pelo nível de aspiração.
Fonte: KIESLER & SPROULL, 1982. p. 549.

Geralmente, na formulação em níveis de aspiração, os estímulos relevantes são bem definidos e facilmente observados, sendo suas interpretações simples (critério histórico) sendo eles incorporados dentro das expectativas da organização. Por isso, os níveis de aspiração compreendem a rotina do sentido do problema. No entanto, o estímulo pode ser mal interpretado. Alguns autores têm analisado estas falhas (HALL, 1976; SPROULL, WEINER & WOLF, 1978, entre outros) e têm focado nas crises sofridas pela organização, desastres físicos etc.. Nestes casos, eles afirmam que os gerentes falham na observação ou interpretam mal as informações disponíveis sobre a existência de um problema (este caso é ilustrado na FIG. 6).

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

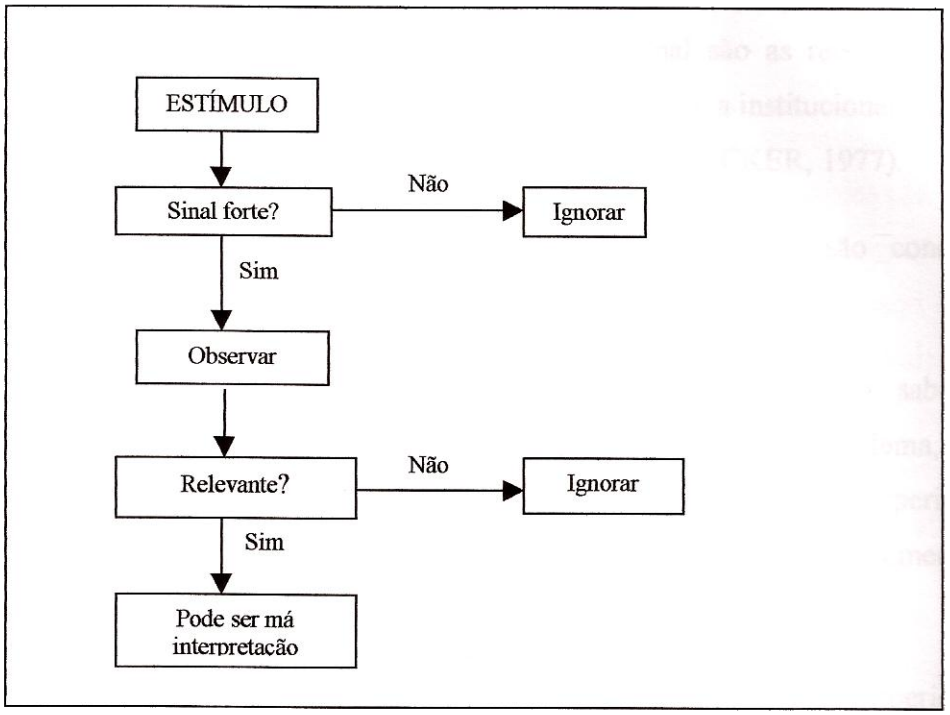

FIGURA 6 - Detecção de erros em percepção de problema.
Fonte: KIESLER & SPROULL, 1982. p. 550.

Pela observação da FIG. 6 pode-se perceber que ambas, observação e interpretação, são as principais barreiras para uma efetiva percepção do problema. Na detecção de erros e no nível de aspiração os processos cognitivos são centrais. A percepção do problema é composta de três processos: observar, interpretar e incorporar o estímulo. No primeiro, o gerente frente a um grande número de estímulos disponíveis deve distinguir aquele potencialmente problemático ou que afetará sua organização. Nesta etapa a monitoração ambiental e a diferenciação estrutural, departamentos variados dentro da organização, são variáveis organizacionais relevantes.

Na interpretação, o gerente deve construir um significado para o estímulo a partir da realidade de sua organização. Aqui as variáveis organizacionais relevantes são os objetivos, metas, e estratégias e o repertório de respostas da organização, aquelas variáveis que afetam a interpretação e podem dar sua direção, pois serão estas variáveis a base para o comportamento dos gerentes.

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

Na incorporação do estímulo, os gerentes retêm ou relembram os estímulos interpretados e os associam a outros estímulos relevantes já existentes. As variáveis que podem facilitar ou dificultar o estoque de informação e a memória organizacional são as relevantes nesta etapa. Como exemplo, temos: a idade da organização, seu tamanho, a institucionalização de sua estrutura de controle, suas crenças e sistemas de informação (ZUCKER, 1977).

Estes três processos, observar, interpretar e incorporar o estímulo, são condições necessárias e prioritárias para a solução do problema.

Segundo KIESLER & SPROULL (1982) quatro idéias emergem como sabedoria convencional na percepção de problemas. Para melhorar a percepção do problema, esses autores afirmam que as organizações ou os indivíduos deveriam aprender da experiência, planejar, aumentar a velocidade com que o gerente recebe a informação e aumentar o alcance das informações recebidas pelos gerentes.

Os autores argumentam que os gerentes, ao usarem o aprendizado das experiências passadas, são capazes de analisar tanto os sucessos como os fracassos de uma forma mais coerente. Eles podem, ao considerar suas experiências de fracasso, serem capazes de evitar situações similares no futuro, reconhecer condições similares àquelas que levaram a erros no passado e tomar uma ação corretiva.

O planejamento é importante, na melhoria da percepção do problema, na medida em que ele provê critérios claros contra os quais um desvio potencial pode ser medido. Ao estabelecer metas, o planejamento possibilita observar e corrigir erros antes que tomem uma proporção maior.

Com relação à velocidade de recepção da informação, os autores argumentam que, quanto mais rápido os gerentes recebem a informação, mais rápido eles podem configurar o problema e tomar medidas para solucioná-lo. No que se refere ao alcance da informação, quanto maior a abrangência e clareza da informação maior a facilidade dos gerentes em perceber e corrigir os problemas.

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

Mas, estes processos não garantem a identificação correta de problemas. Podem ocorrer definições de situações problema desnecessárias, interpretação de um estímulo não problemático como tal etc.

Segundo MILLER (1976) e SIMON (1957) o ser humano tem uma limitada capacidade para lidar com todas as informações de seu ambiente e para processar o que eles percebem. KAHNERMAN (1973) e NORMAN (1976) argumentam que os processos cognitivos de percepção, representação, estocagem, recuperação e inferência repousam ao longo de um contínuo de necessidades de atenção, esforço e uma atividade mental mais ordenada. Num lado do contínuo estão os processos automáticos, pouco ou quase não afetados por condições orgânicas ou ambientais. Do outro, os processos altamente sofisticados como usar um dispositivo mnemônico para lembrar algum código, que são grandemente afetados por condições tais como intenção pessoal, aprendizado e influência social.

Há, no contexto da teoria de cognição social, três diferentes abordagens teóricas que serão descritas a seguir.

3.1.2. Percepção Social

Esta abordagem enfatiza como as pessoas representam a informação e a usam em explanações. A percepção é definida como um processo no qual as pessoas constróem a realidade por intermédio de operações cognitivas a partir de sinais derivados do ambiente. Uma idéia central aqui é a construção ativa de relações de causa-efeito, que podem ser reais/verdadeiras ou não.

Esta abordagem apresenta cinco conceitos dominantes. O primeiro é o princípio do acréscimo (*augmentation),* a partir do qual os gerentes, frente a uma situação na qual aparece tanto uma causa inibitória plausível quanto uma causa facilitativa plausível, tendem a supervalorizar a influência do agente causal facilitativo plausível. Este princípio sugere, por exemplo, que se determinados eventos ocorrem a despeito do esforço para controlá-los (ataque aos EUA) a força da causa facilitativa destes eventos parece ser maior.

O segundo princípio é o da descontinuidade que sugere que se há a presença de uma causa facilitativa poderosa, outras causas plausíveis parecerão menos influentes (KELLEY, 1971,

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

citado em KIESLER & SPROULL, 1982). Partindo deste princípio, os gerentes tenderão, frente à 'n' eventos do ambiente, a focar no evento mais poderoso

A correlação ilusória, segundo HAMILTON & GILFFORD (1976), refere-se a perceber ou inferir sobre eventos como correlacionados devido a seus pares associativos fortuitos, suas ocorrências mútuas infrequentes ou algum outro mecanismo de atenção. Pares de eventos que são similares, catastróficos, negativos, intensos e não esperados são candidatos a sofrerem este processo.

Estabelecimento de causa ilusório, o quarto princípio, refere-se a inferência inapropriada ou prematura de causalidade através de falsa associação de eventos. Geralmente indivíduos, organizações e eventos sociais que são salientes e chamam a atenção são vistos como causais mesmo não o sendo. Por este processo, um gerente pode definir uma situação como irrelevante e outro não. É uma tendência a atribuir um comportamento particular às características, atitudes ou desejos da pessoa e não à situação na qual se encontra.

Juntamente com a saliência, percebe-se que a atualidade da informação também afeta sua interpretação. As informações nas quais os indivíduos (no caso desta pesquisa, os gerentes) baseiam suas explanações de mundo são frequentemente limitadas por aquelas que foram adquiridas e usadas mais recentemente. A atualidade tem um impacto na percepção de causalidade e leva a implicações no julgamento dos gerentes das mudanças que ocorrem no ambiente (WYER, 1980).

O quinto princípio é a monitoração automática, no qual os indivíduos colhem informação sobre dicas ambientais de maneira automática e por busca direta. Na última, os sujeitos têm intenções e objetivos, se esforçam, seguem padrões aprendidos, há melhoria com a prática. Na monitoração automática os indivíduos recebem e representam certos aspectos de situações para as quais sua atenção está dirigida. É um processo pouco afetado por processos conscientes como intenção, prática e aprendizado. Por exemplo, o trabalho de NEWTSON (1980) apresenta algumas características de situações que são automaticamente monitoradas como a freqüência dos eventos, tempo, associação de palavras, segmentação dentro de unidades de comportamento etc. O estabelecimento de estereótipos de sujeitos a partir de determinados comportamentos é outro exemplo.

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

Resultados de pesquisas, apresentados por KIESLER & SPROULL (1982), baseados em modelos de percepção social, sugerem quatro proposições de como os gerentes processam informação sobre ambientes voláteis.

> *Proposição 1. Quando os gerentes ativamente inferem causalidade, exagero e raciocínio mono-causal dominará suas análises.*
>
> *Proposição 2. Quando os gerentes inferem causalidade, então mudanças ambientais, ao contrário que ações da organização, aparecerão como causa.*
>
> *Proposição 3. Quando os gerentes inferem causalidade, então eventos vívidos e associações fortuitas super contribuirão para explanações causais das mudanças do ambiente.*
>
> *Proposição 4. Busca automática influenciará inferência causal baseada em saliência e freqüência de eventos (KIESLER & SPROULL, 1982, p. 556).*

3.1.3. Processamento de Informação

A teoria de processamento da informação da cognição social, de acordo com KIESLER & SPROULL (1982), afirma que as pessoas operam a partir das representações de mundo que existem em suas mentes. É uma teoria construída com base em estudos experimentais de aprendizagem verbal, memória e resolução de problemas. Sua ênfase está nos passos que a percepção segue, ou seja, na observação, representação e organização da informação. Os passos são sequenciais e dependem um do outro.

Segundo esta abordagem as pessoas estão atentas e observam material saliente (eventos desprazerosos, não usuais, súbitos etc.). No mundo das organizações, informações salientes incluem novas taxas e regulamentações, predição de melhores ou piores resultados, emergências etc.. Os eventos salientes são estocados proeminentemente na memória e são, então, relativamente fáceis de recuperar (TVERSKY & KAHNEMAM, 1973). A informação saliente apresenta maior peso em determinar o que é lembrado e quão bem é organizado.

Devido à limitada capacidade dos indivíduos em lidar com a informação, a informação saliente será incorporada dentro das estruturas de conhecimento organizadas e na memória de longo prazo se ela parecer relevante para aquelas estruturas (COHEN, 1981). Se a informação é discrepante ela será descartada ou esquecida. A partir da junção entre

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

relevância e saliência, KIESLER & SPROULL (1982) argumentam que os tomadores de decisão incorporarão melhor as informações que forem discrepantes o suficiente para chamar sua atenção , mas não tão discrepante a ponto de se tornar irrelevante.

No modelo de processamento da informação, o conhecimento de comportamentos e expectativas anteriores são organizados em estruturas denominadas esquemas, scripts ou estereótipos. Essas estruturas podem, às vezes, conter erros em sua estruturação e dificultar a interpretação do ambiente tal como ele se apresenta. Expectativas baseadas nesses esquemas afetam o julgamento, a memória e o uso da informação.

3.1.4. Motivação Social

Diferentemente das duas abordagens anteriores, da percepção social e do processamento de informação, a teoria da motivação social se baseia na idéia de que a interpretação dos tomadores de decisão são influenciadas por suas crenças, atitudes, preferências, motivos e necessidades. Nesse contexto, a função do processo cognitivo é ligar a informação a algum objetivo da organização.

O argumento de KIESLER & SPROULL (1982) é de que o compromisso dos tomadores de decisão é para programas, políticas e procedimentos em primeiro lugar e para dados secundariamente. Afirmam haver uma tendência de os gerentes se verem mais responsáveis pelos sucessos do que pelos fracassos da organização.

As pesquisas nesta abordagem sugerem três proposições para o processamento de informação gerencial com respeito a ambientes sociais voláteis. Na primeira, os gerentes tendem a considerar as informações que confirmam suas crenças. Na segunda, eles desconsideram informações relativas a eventos periféricos à situação presente. E na terceira, somente ao considerar o ambiente como volátil eles terão disponibilidade para incorporar informação sobre eventos extremos (KIESLER & SPROULL, 1982).

As três abordagens apresentam uma explanação sobre as expectativas das pessoas sobre a natureza da informação, sua ordem, forma, estrutura e utilidade. A verdadeira informação, aquela que altera concepções, testa atitudes ou muda a maneira pela qual os dados são usados, aparece em todas as abordagens para requerer alguma inconsistência ou

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

incongruência e uma boa concordância com as expectativas e cognição organizacional. O caminho que a informação percorre até ser incorporada é mostrado na FIG.7.

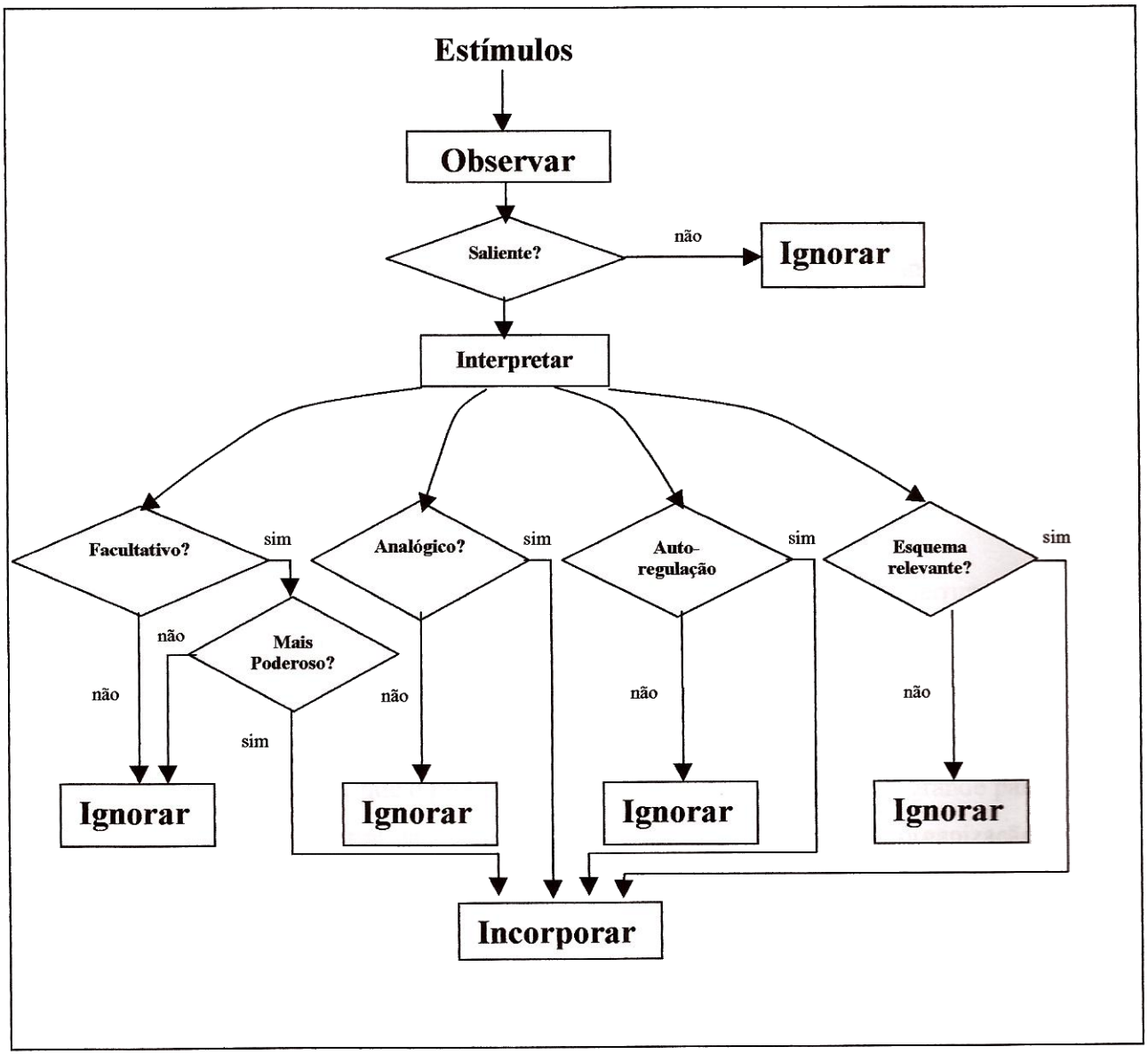

FIGURA 7 - O processo de sentido do problema.
Fonte: KIESLER & SPROULL, 1982. p. 560.

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

A forma como as três abordagens tratam a informação apresenta implicações para a vida organizacional e para sua percepção dos problemas. Os efeitos dos processos de percepção do problema, no comportamento dos gerentes e membros, podem ser analisados de acordo com as respostas dos gerentes aos 'pontos de parada' (*breakpoints*) organizacionais, suas crises, possibilidade de eventos e mudanças extremas no ambiente.

Os relatórios de desempenho, orçamentos anuais, reorganizações e mudança na liderança são exemplos de 'pontos de parada' da organização. Mudanças súbitas no ambiente e catástrofes (atentado aos EUA) são 'pontos de parada' para a percepção de mudança. Ao buscar informações no ambiente os gerentes recebem fragmentos de informações sobre situações e comportamentos e não um fluxo contínuo de eventos ou episódios pontuais. As perspectivas demarcadas pelos gerentes afetam suas representações de segmentação de comportamentos, e estas interferem na maneira como os tomadores de decisão estruturam os problemas e encontram suas soluções.

A incerteza percebida é um ponto central para a manutenção, aumento ou interrupção da monitoração ambiental frente aos 'pontos de parada' organizacionais. A atenção do gerente geralmente está dirigida para detalhes que produzem impressões subjetivas assim como confiança de que aquilo que foi aprendido é suficiente ou insuficiente para dirigir ações futuras. É importante ressaltar que o processo de percepção da incerteza é, em grande parte, inconsciente e tem papel central na interpretação que o gerente fará de sua organização e ambiente.

Os momentos de crise são importantes para a organização na medida em que geram informação e demanda pela mesma. Se os gerentes desconsideram os momentos de crise ou supervalorizam as não crises a resposta da organização será inadequada à situação presente e poderá diminuir a flexibilidade de resposta da organização.

A superestimação da extensão pela qual alguns eventos são causados pela organização é outro ponto que tem influência na maneira como os gerentes irão interpretar as informações advindas do ambiente externo. Ela pode levar a tomada de decisões não efetivas para as organizações.

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

De acordo com KIESLER & SPROULL (1982) o desenvolvimento de esquemas para mudança ajuda a organização a reagir melhor frente às mudanças quando estas ocorrem.

Percebe-se que os processos cognitivos são fundamentais para a interpretação que os gerentes fazem do ambiente e de sua organização. A percepção do problema é pré-condição para uma ação dirigida à adaptação organizacional. A forma como os gerentes interpretam as informações do ambiente externo é primordial neste ponto e constitui o tema do presente trabalho. Não foi pretensão, no desenvolvimento deste trabalho, investigar os processos cognitivos envolvidos na atividade de interpretação, mas fazer uma exploração da maneira como os gerentes interpretam determinadas categorias de eventos.

O estudo de DONNELLON, GRAY & BOUGON (1986) investigou a diferença na relação entre atribuição de significado e ação dependendo da intensidade de compartilhamento de significado entre os membros da organização. Segundo os autores a comunicação capacita os membros a criarem um significado equifinal, interpretações que são distintas, mas têm similares implicações comportamentais, a partir do qual a ação organizacional poderá fluir.

Algumas formas de comunicação desenvolvem e sustentam interpretações da experiência do grupo a qual, se não equivalente, ao menos permitem aos membros coordenar suas ações. Segundo os autores não é necessário que os significados criados individualmente pelos membros da organização sejam coincidentes, para eles o significado equifinal é suficiente. WEICK (1979) afirma que os membros do grupo podem construir significados que são muito divergentes. A comunicação proverá os significados para a transcendência das diferenças destas interpretações no avanço da ação organizacional, assim como para uma produção de sentido retrospectiva sobre ações que já tenham sido tomadas.

Os autores concluem que a comunicação é fundamental para a tomada de decisão efetiva da organização, mas que os resultados equifinais são precários e podem não sobreviver após a produção de sentido. Trata-se de um processo contínuo no qual os significados e as ações organizacionais são relacionados em um processo interativo complexo no qual significados são continuamente construídos e abandonados quanto mais produção de sentido ocorre e na medida em que novas ações são tomadas.

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

A partir do estudo de uma ordem religiosa BARTUNEK (1984) concluiu que forças ambientais são prováveis de iniciar a mudança organizacional, mas que o caminho pelo qual o ambiente é interpretado pelos membros da organização afeta o tipo de mudança que ocorre. A maneira como a liderança organizacional inicia ou responde a esquemas interpretativos alternados limita seu entendimento quanto ao tipo de mudança que possa ocorrer. Os achados desse autor corroboram os de DONNELLON, GRAY & BOUGON (1986) quanto ao papel da comunicação na produção do significado na organização.

As organizações são definidas como sistemas de interpretação por DAFT & WEICK (1984). Segundo os autores a informação deve ser obtida, filtrada e processada dentro de um sistema nervoso central de qualidade, no qual escolhas são feitas. Cabe a organização encontrar caminhos para conhecer o ambiente. A interpretação é elemento fundamental para distinguir organizações humanas de sistemas de níveis mais baixos.

A monitoração ambiental é uma atividade essencial no processo de conhecimento do ambiente externo pela organização. Esta, enquanto um sistema aberto, processa a informação do ambiente. Este contém níveis de incerteza que irão influenciar na interpretação e na tomada de decisão de seus gerentes.

Numa organização, a interpretação da informação é algo maior que a soma das interpretações individuais. Os gerentes podem não concordar plenamente entre si em suas interpretações, mas o ponto de coerência entre eles é o que caracteriza as interpretações organizacionais (STARBUCK et al., 1978).

É o topo da administração da organização que interpreta as informações para a tomada de decisão, um pequeno grupo de membros. Há variação na interpretação do ambiente de uma organização para outra. Esta se baseia nas características organizacionais e ambientais. Os processos de interpretação podem influenciar diferentes resultados tais como estratégia, estrutura e tomada de decisão. A variação ocorre conforme a extensão da monitoração, a abrangência da visão organizacional e pela percepção que a organização tem do ambiente versus a criação e representação da realidade externa.

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

Segundo DAFT & WEICK (1984) interpretação é o processo de traduzir os eventos do ambiente externo, desenvolver modelos de entendimento, construir um significado e reunir esquemas conceituais entre os membros do grupo dirigente. É, portanto, um processo chave na vida organizacional.

Três estágios no tratamento da informação se interligam até os gerentes tomarem suas decisões: a monitoração ambiental (coleta de dados), a interpretação (dar significado aos dados coletados) e o aprendizado (resposta ou ação baseada na interpretação). Os três estágios são interconectados entre si e se retroalimentam mutuamente como mostrado na FIG. 8.

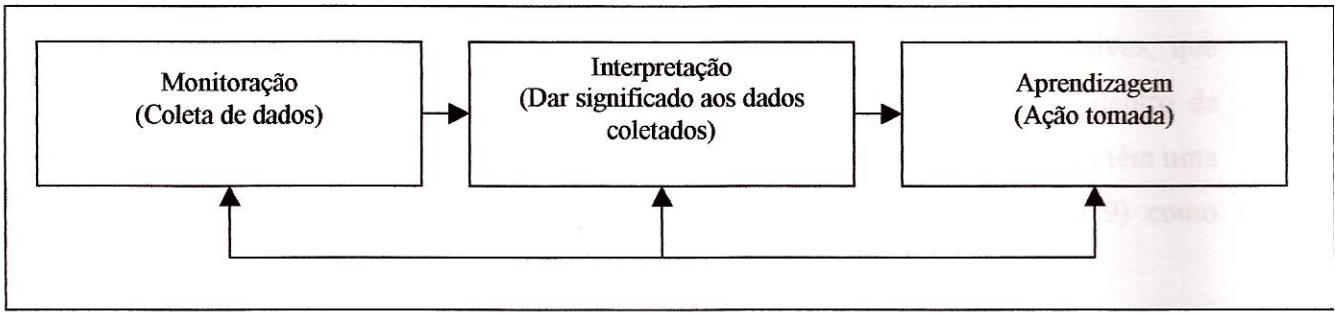

FIGURA 8 - Relações entre monitoração ambiental, interpretação e aprendizagem.
Fonte: DAFT & WEICK, 1984. p.286.

No estágio da interpretação as percepções são divididas e os mapas cognitivos são construídos. A interpretação é anterior a aprendizagem e ação organizacional. DAFT & WEICK (1984) propõem um modelo de interpretação organizacional ressaltando duas dimensões: as crenças dos gerentes sobre a analisabilidade do ambiente externo e a extensão com que a organização interage com o ambiente para entendê-lo.

Quando a organização vê o ambiente externo como analisável, ou seja, é concreto, os eventos e processos são mensuráveis, duros e determinantes. Ela irá tentar descobrir a interpretação 'correta' dele. O pensamento e lógica utilizados serão lineares e a organização buscará dados e soluções claros.

Por outro lado, quando o ambiente é visto como não analisável "*o processo de interpretação é mais pessoal, menos linear, mais ad hoc e improvisado que para outras*

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

organizações" (DAFT & WEICK, 1984, p. 287). A partir desta interpretação a organização pode desenvolver habilidade para lidar com dados equívocos, compelir respostas úteis para a organização, inventar um ambiente e ser parte dele. Aqui, novamente, deve-se ressaltar que por ser uma ação humana e não tendo o ser humano a capacidade cognitiva de abarcar toda a situação, os gerentes podem interpretar mal o ambiente e a partir daí tomar decisões equivocadas que poderão afetar o desenvolvimento futuro da organização.

Quanto mais subjetivo, difícil de penetrar ou mudar, mais os gerentes o interpretam como menos analisável. A experiência prévia, julgamento e intuição têm um grande papel no processo de interpretação.

A maneira como a organização se comporta frente ao ambiente, ativamente ou passivamente, irá impactar a forma como o interpretam. As organizações passivas, que aceitam qualquer informação que o ambiente oferece, interpretam o ambiente dentro de limites aceitáveis. Ou seja, elas não engajam em uma atividade ativa de busca, não têm uma área específica para monitorar o ambiente e são definidas por WEICK (1979) como 'evitadores teste'.

Outras organizações apresentam uma postura informal e não sistemática em suas interpretações do ambiente. Monitoram o ambiente em situações de crise. WILENSKY (1967) afirma que quando a organização depende da variação do ambiente, o percebe como hostil ou ameaçador, ela aloca mais recursos na coleta de informações. A percepção de ameaça e hostilidade é um estímulo para a monitoração do ambiente na busca de novas oportunidades e nichos. Por outro lado, se o ambiente é visto como benévolo a organização tende a ser menos ativa na sua monitoração.

O tamanho e a idade da organização também influenciam na extensão da monitoração ambiental que ela imprime. Organizações mais novas apresentam maior tendência a monitorar o ambiente, a medida que o tempo passa e ela cresce, o ambiente pode tornar-se menos ameaçador, hostil e desconhecido, o que pode levar a diminuição da busca por informação. A interpretação, aqui, pode ser contaminada pelas experiências passadas e impedir que os gerentes percebam novas ameaças e oportunidades e tenderem a manutenção do *status quo*.

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

Um modelo de interpretação da informação é desenvolvido por WEICK (1984) sustentado na visão que a organização tem do ambiente e na extensão da monitoração que imprime. Emerge , deste modelo, quatro categorias de comportamento de interpretação como mostrado na FIG. 9.

Não analisável	**Visão não direcionada**: restringe a interpretação, não há rotina de monitoração, dados informais, palpites, rumores, oportunidades.	**Representar**: Busca informal, Experimentação, testagem, coerção, invenção do ambiente. Aprender fazendo.
Consideração sobre o ambiente Analisável	**Visão condicionada**: Interpreta dentro de limites tradicionais. Detecção passiva. Rotina, dados formais.	**Descoberta:** Busca formal. Questionamento, surveys, coleta de dados. Detecção ativa.
	Passiva	Ativa

Intrusividade organizacional

FIGURA 9 - . Modelo de interpretação organizacional.
Fonte: DAFT & WEICK, 1984. p.289.

Na representação a organização apresenta uma postura ativa e uma estratégia intrusiva e considera o ambiente não analisável. A organização constrói seu próprio ambiente, experimenta, testa e estimula o ambiente ignorando expectativas anteriores, tradicionais e regras já existentes. As organizações que inovam em produtos são representantes desta categoria. Elas não esperam a avaliação da demanda para colocar seus produtos no mercado, são organizações que arriscam.

Na categoria de descoberta as organizações são intrusivas, mas colocam suas ênfases em detectar a resposta correta no ambiente analisável, ao contrário de formar esta resposta. Fazem uso de análises de tendências, pesquisas de mercado e previsões para predizer problemas e oportunidades. Esta categoria é representada por organizações nas quais o conjunto de analistas é utilizado extensivamente para colher e analisar os dados (WILENSKY, 1967) e nas quais existe um procedimento formal de busca de informação.

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

Na categoria visão condicionada as organizações vêem o ambiente como analisável e não são intrusivas. A visão é limitada por rotina de documentos, registros, publicações e sistemas de informação que foram criados através dos anos. A representação do ambiente é condicionada por estas fontes tradicionais e por dados anteriormente considerados importantes.

Na última categoria, visão não condicionada, o ambiente é visto como não analisável e os dados não são objetivos. As organizações, neste caso, se abrem para uma variedade de dicas sobre o ambiente de muitas fontes, inclusive contatos pessoais e encontros de informação casual. O ambiente é criado pelo gerente.

Para completar o modelo, DAFT & WEICK (1984) fizeram predições sobre outras características organizacionais associadas com a interpretação. São elas: monitoramento e característica dos dados; processo de interpretação dentro da organização e processos de decisão e estratégias que caracterizam cada modo de organização. As relações são mostradas na FIG. 10.

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

Visão do ambiente \ Intrusividade Organizacional	Passiva	Ativa
Analisável	**Visão Indireta** Características monitoração: 1. Fonte de dados: externa e pessoal. 2. Aquisição: Não há departamento de monitoração, contatos e registros irregulares, informação casual. Processo de interpretação: 1. Redução de muita equivocalidade. 2. Poucas regras, muitos ciclos. Estratégia e tomada de decisão: 1. Estratégia: reativa. 2. Processo de decisão: construção de coalizão.	**Representação** Características monitoração: 1. Fonte de dados: externa e pessoal. 2. Aquisição: Não há departamento de monitoração, feedback do ambiente e registros irregulares, informação seletiva. Processo de interpretação: 3. Alguma redução de equivocalidade. 4. Moderadas regras e ciclos. Estratégia e tomada de decisão: 4. Estratégia: prospectiva. 5. Processo de decisão: incremental tentativa e erro.
Não analisável	**Visão Condicionada** Características monitoração: 1. Fonte de dados: interna e impessoal. 2. Aquisição: Não há departamento de monitoração, embora mantenha registros e sistemas e rotinas de informação. Processo de interpretação: 1. Pouca redução de equivocalidade. 2. Muitas regras e poucos ciclos. Estratégia e tomada de decisão: 1. Estratégia: defensiva. 2. Processo de decisão: busca problemática e programada.	**Descoberta** Características monitoração: 1. Fonte de dados: interna e impessoal. 2. Aquisição: Departamento de monitoração separado, registros e estudos especiais, informação extensiva. Processo de interpretação: 1. Pouca redução de equivocalidade. 2. Muitas regras e ciclos moderados. Estratégia e tomada de decisão: 1. Estratégia: analisadora. 2. Processo de decisão: análise sistemas, computação.

FIGURA 10 - Relações entre modos de interpretação e processos organizacionais.
Fonte: DAFT & WEICK, 1984. p. 291.

Dependendo do modo de interpretação os dados variam de fontes e tipo de aquisição. As características de monitoração referem-se, portanto, a natureza e aquisição dos dados do ambiente pelos gerentes do topo da organização.

Fontes de dados: podem ser internas ou externas, formais ou informais (AGUILAR, 1967; KEEGAN, 1974). As externas são aquelas com as quais os gerentes têm contato fora da organização. As internas são fontes que pertencem a coleta de dados feita por outra pessoa dentro da organização e chega às mãos dos gerentes via canais internos da organização.

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

Quando o ambiente é analisável a tendência é utilizar os dados pertencentes aos sistemas de informação da organização. E quanto menos analisável o ambiente mais os gerentes tendem a utilizar informações fornecidas por contatos pessoais.

Aquisição de dados: A categoria de descoberta irá alocar muitos recursos para aquisição de dados. Haverá um departamento específico para realizar a coleta dos dados. Na visão condicionada poucos recursos são direcionados para a monitoração externa, as organizações desta categoria utilizam os sistemas de informação formais que possui. Na visão não direcionada os dados tenderão a ser irregulares e casuais. O departamento para monitoração é dispensável.

Na categoria representativa as organizações usarão dados irregulares e que refletem bem o feedback sobre as iniciativas ambientais selecionadas. DAFT & WEICK (1984) concluem que *"a informação ambiental é mais regular quando o ambiente é analisável e mais estudos e informação são disponíveis quando a organização é ativa na aquisição de informação"*.

O processo de interpretação é aquele pelo qual os gerentes traduzem dados em conhecimento e compreendem o ambiente. Este processo varia de acordo com o significado de redução de equivocalidade e com as regras reunidas que dirigem o comportamento de processamento de informação entre os gerentes.

Redução de equivocalidade: a equivocalidade está ligada à não clareza dos dados e sugere múltiplas interpretações sobre o ambiente. A redução da equivocalidade tende a ser maior nas organizações de visão não direcionada. Os gerentes discutem dicas do ambiente externo entre si até chegarem a uma interpretação comum. A equivocalidade da informação geralmente é menor nas categorias de visão condicionada e de descoberta. Alguma redução da equivocalidade dos dados ocorre antes deles chegarem aos gerentes. Os analistas irão fazer uma primeira triagem do que chega aos gerentes, sendo necessária depois menos discussão para o alcance da interpretação comum entre os gerentes.

Regras reunidas: são procedimentos e guias que a organização utiliza para processar os dados dentro de uma interpretação coletiva. Geralmente, o número de regras é inversamente

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

proporcional à equivocalidade dos dados. Devido a incerteza sobre a exatidão do significado da informação equívoca poucas regras são usadas ao tratá-las. Se o dado que entra é menos equívoco, há mais certeza sobre seu significado e mais regras são utilizadas em sua manipulação. O número de ciclos entre os gerentes é menor quanto maior a equivocalidade, menos ciclos são necessários para se chegar a uma interpretação comum.

Formulação de estratégia e tomada de decisão são variáveis diretamente relacionadas ao monitoramento e a interpretação através dos quais as organizações aprendem sobre o ambiente e o significam. Esta relação é mostrada na FIG. 10.

Alguns pontos são destacados por DAFT & WEICK (1984) em seu estudo. O primeiro, que a visão dos sistemas de interpretação está preocupada com recepção de informação especializada, redução de equivocalidade e *sense making*. É um movimento da metáfora mecanicista para a orgânica das organizações. Na tentativa de sobrevivência as organizações devem interpretar eventos ambíguos para dar direção aos seus membros.

O segundo ponto é que a interpretação pode ser considerada uma das funções mais importantes realizadas pela organização juntamente com as atividades de monitoração e *sense making*. Deve-se observar que toda atividade ou resultado organizacional é contingente para interpretação. É pela significação e interpretação dos membros das organizações que o ambiente externo influencia a estrutura e design da organização. Todas as ações organizacionais dependem da maneira como os gerentes interpretam os eventos seja como problemas ou oportunidades. É somente após a interpretação que a organização pode formular uma resposta. A maioria das atividades organizacionais pode ser associada ao modo de interpretação do ambiente externo.

Autores como DAFT & WEICK (1984) afirmam que pouca atenção é dada a interpretação. Este foi um dos obstáculos enfrentados na condução da presente pesquisa, pois foi encontrado pouco material de referência. A opção pelo estudo exploratório se deu pelo mesmo motivo e novamente enfatizamos que não houve a pretensão de esgotar o tema, mas de lançar alguma luz sobre o assunto vindo a contribuir para a construção do conhecimento nesta área.

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

Por isso, este trabalho foca na interpretação da informação com o objetivo de complementar o enfoque privilegiado pela ciência da informação, que é o de estudar os sistemas de informação seus usuários e a interação entre os dois. No entanto, acredita-se que seja fundamental para o profissional da informação, que atua na área de estudos de usuários, conhecer as representações, significações e interpretações que os gerentes fazem do ambiente no qual estão inseridos e com o qual se relacionam.

Duas implicações surgem dos modelos de interpretação para a prática gerencial. A primeira, é que o trabalho do gerente é interpretar e tomar decisões a partir das suas interpretações. Eles não têm tempo para lidar com informações não relevantes, é necessário que alguém faça esse trabalho operacional por ele. Segundo o modelo, há a necessidade das organizações de produzirem sentido, estarem conscientes dos eventos externos e traduzirem dicas em significado para os membros organizacionais. Os gerentes são os atores responsáveis por este processo. Podem funcionar de forma espontânea ou intuitiva, não desempenhando seu papel, ou considerando a organização como sistema de interpretação levando aos outros membros suas interpretações, assumindo assim seus papéis como intérpretes.

A outra implicação é que o modelo oferece uma perspectiva comparativa para os gerentes ao compartilharem suas interpretações e com isto, apresentarem novas alternativas de ação. Os gerentes podem adotar uma postura mais agressiva, com relação ao ambiente, em um momento e outra mais passiva num segundo. Eles podem concluir que têm a possibilidade de criar novas e valiosas representações do ambiente a partir da adoção de novas considerações e modos de interpretação.

Partindo do conceito de interpretação como um processo através do qual dá-se significado a informação e a partir dele fazem-se escolhas, vale ressaltar que mesmo em ambientes mais objetivos possíveis, o processo de interpretação pode não ser fácil.

3.1.5. Outros Estudos

Segundo WALTON (1986) as pessoas oferecem os significados para as organizações. Esses têm sido explicados como um processo de categorização, que combina estímulos e

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

protótipos. Seu estudo aborda a interpretação da informação através de categorias de sistemas. Categorização é definida pelo autor como um significado econômico cognitivo de redução da complexidade e equivocalidade dos dados sobre as organizações. Estes se tornam significativos quando são ligados a categorias em processos de combinação de protótipos. Os últimos capturam a essência de uma categoria da organização. As categorias facilitam a representação simbólica das organizações e provêem sistemas de divisão de significados para comunicação da informação sobre eles.

As organizações respondem às percepções dos seus membros e tais percepções necessitam refletir realidades objetivas. Os processos cognitivos são importantes para entender como os indivíduos produzem o sentido das organizações, devido ao fato de os indivíduos possuírem capacidades limitadas para processamento de dados e funcionarem em ambientes nos quais dados excessivos e ambíguos estão presentes.

As interpretações dos gerentes são importantes porque eles interpretam informações que são relevantes para a organização e possuem poder para implementar escolhas derivadas destas interpretações.

A teoria da categorização, segundo WALTON (1986), descreve uma categoria como consistindo de estímulos que o sujeito considera equivalentes por alguma proposta, mas diferentes de estímulos fora da categoria. Os sistemas de categorias são organizados de forma a exigir o mínimo de esforço cognitivo com o máximo de informação. As categorias são definidas por protótipos contendo atributos representativos dos estímulos dentro das categorias e menos daqueles fora da categoria. Ela existirá sempre que quaisquer estímulos forem tratados como equivalentes.

Os indivíduos podem categorizar os estímulos de forma automática ou controlada, ambos resultam na fixação dos estímulos a categorias. Quando os indivíduos estão frente a um estímulo, atributos no protótipo são relembrados como sendo consistentes com o estímulo e se eles exibem ou não as características do protótipo. A categorização seletivamente influencia a recordação e a direção da atenção à confirmação da evidencia de protótipos (FELDMAN, 1981).

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

Os gerentes categorizam as informações de acordo com as similaridades entre características da organização e atributos do protótipo das categorias organizacionais. A descoberta dos protótipos organizacionais implica que o processo de categorização pode ajudar a explicar como os membros atribuem significados à organização. Se eles são difíceis de estabelecer o processo de categorização terá potencial limitado para informar sobre a maneira como os membros interpretam as informações. Como exemplos de categorias organizacionais temos o sucesso e o fracasso.

A familiaridade dos membros organizacionais com o estímulo afeta o processo de categorização de modo que quanto mais familiar o estímulo mais ricos e complexos protótipos são gerados.

O estudo de WALTON (1986) explorou como o processo cognitivo pode ser usado para entender a percepção das organizações. Ele confirmou a premissa que os indivíduos dotam as organizações com significados categorizando-os em processos de combinação de protótipos. Seus resultados sugerem também que os protótipos afetam as estruturas de informação sobre a organização: *os gerentes parecem estruturar descrições de firmas em torno de características centrais formando impressões coerentes* (WALTON, 1984, p. 691). A comparação destas impressões com protótipos relevantes do setor no qual atua pode ajudar os gerentes a identificar onde e como suas organizações estão fazendo melhor que outras e sugere caminhos para melhorar a aprovação do ambiente.

A categorização pode ser um entrave para a organização na medida em que os gerentes podem perceber e entender os constituintes chaves do ambiente em termos de atributos de protótipos e não de acordo com as características que exibem. Para aumentar o entendimento das organizações o autor sugere que coloquemos nosso foco em como os gerentes categorizam os eventos do ambiente, fazem predições destas categorias e optam por cursos de ação a partir destas predições.

No seu estudo com 20 organizações, BOURGEOIS (1985), verificou a relação entre objetivos estratégicos, incerteza percebida e performance econômica em ambientes voláteis. O autor observou que a forma como o ambiente é interpretado (a incerteza percebida) influencia o estabelecimento das estratégias e a performance da organização.

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

Uma predisposição a evitar um alto grau de incerteza ambiental e para manter os níveis de congruência dos objetivos pode ser disfuncional para a organização. Pode ser ressaltada aqui a importância de se interar com processo de interpretação utilizado pelos gerentes em suas organizações, pelo profissional da informação, seja para propor mudanças, integrar processos e resolver problemas.

Seguindo a mesma linha SHARMA (2000) examinou a relação entre as interpretações dos gerentes sobre os eventos do ambiente e a escolha de estratégias ambientais entre 90 organizações nas indústrias de óleo e gás do Canadá. A adoção de estratégias de acordo com padrões e regulamentações das indústrias, e ações voluntárias para preservação ambiental foram associadas com as interpretações gerenciais dos eventos do ambiente como oportunidades ou ameaças. Alguns fatores organizacionais, legitimação dos eventos ambientais como aspecto integral da identidade corporativa e opinião negligente disponível para os gerentes para solução criativa de problemas na interface do negócio e do ambiente natural influenciaram a diferenciação das interpretações gerenciais.

Quando os eventos do ambiente são interpretados como oportunidades ocorre a redução do risco inerente a busca por e adoção de tecnologias ambientais inovativas. O estudo de SHARMA (2000) mostrou a influência das interpretações gerenciais de assuntos estratégicos nas ações organizacionais dentro do contexto de estratégias ambientais. O contexto organizacional emerge como uma influência significativa na estrutura das interpretações gerenciais dos eventos do ambiente.

O autor ressalta também a importância da socialização entre os membros organizacionais das interpretações feitas e considera que o valor gerencial exerce papel proeminente na influência de interpretações, seja impactando a identidade corporativa ou as interpretações gerenciais dos eventos do ambiente.

No estudo de JACKSON & DUTTON (1988), os autores afirmam que como parte do trabalho dos gerentes eles necessitam rotineiramente avaliar eventos, desenvolvimentos e tendências para identificar assuntos importantes para suas organizações. Devido às suas ambiguidades eles requerem interpretação. Esta, interpretação dos assuntos, depende das

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

características dos mesmos e da presença de características particulares que afetam a maneira como os gerentes os interpretam: se como oportunidades ou ameaças.

Os autores realizaram dois estudos consecutivos. No primeiro identificaram características dos assuntos que os gerentes associavam com ameaça e oportunidade. No segundo, usaram um *design* experimental para demonstrar que as características do assunto levavá-os a serem percebidos como ameaça ou oportunidade. Os resultados mostraram que os gerentes tendiam a ser mais ativos quando os eventos eram interpretados como ameaça que como oportunidade. Ameaça está presente quando as informações disponíveis são ambíguas, e não está ausente quando a informação disponível é claramente contrária à presença de ameaça. No entanto, quando a informação disponível é claramente contrária a presença de oportunidade, a oportunidade percebida decresce. De onde se pode concluir que *os gerentes tendem a ver assuntos estratégicos como ameaças a menos que haja fortes evidências do contrário* (JACKSON & DUTTON, 1988, p. 385).

Em que estes estudos podem ser importantes para a construção do conhecimento na área da ciência da informação? Acreditamos que seja do interesse do profissional da informação ter claro para si a forma como as organizações vêem as mudanças ambientais, os novos métodos de trabalho, as novas tecnologias e suas adoções e os demais eventos e tendências que poderão trazer mudanças nas estratégias e ações organizacionais.

Outros estudos foram desenvolvidos buscando associação entre a interpretação feita pelos gerentes e outra característica ou função organizacional. BARTUNEK (1984) estudou uma ordem religiosa e verificou como os esquemas interpretativos (caminhos que os membros das organizações descrevem juntos para dividirem um significado) mudam com a reestruturação organizacional. DONNELLON, GRAY & BOUGON (1986) estudaram como a relação entre significado e ação difere conforme o grau de comunicação entre os membros da organização. Concluíram que através da comunicação, a ação organizacional pode ocorrer a despeito de diferentes interpretações entre os membros da organização. PRIEM (1994) sugere que o julgamento dos executivos do topo organizacional é importante tanto para o alinhamento quanto para a performance organizacional. MARTINS & KAMBIL (1999) trabalharam a associação entre os efeitos do sucesso anterior das interpretações de novas tecnologias e o sucesso atual das organizações.

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

3.2. A CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E A INTERPRETAÇÃO DA INFORMAÇÃO

A Ciência da Informação está ligada ao corpo de conhecimentos relativos à origem, coleta, organização, estocagem, recuperação, interpretação, transmissão, transformação e uso da informação.

Dentro da concepção para estudos de comportamento de busca e uso da informação, identifica-se na literatura duas concepções: a tradicional e a alternativa.

A primeira é aquela na qual a informação é vista como o objetivo e os usuários como processadores de entrada e saída de informação. Esta concepção faz proposições trans-situacionais a respeito da natureza do uso de sistemas de informação e enfoca dimensões de comportamento e eventos observáveis externamente (DERVIN & NILAN, 1986). Os estudos nesta concepção irão focar questões de pesquisa que começam com o sistema (aquilo que é transferido para o usuário). As questões giram em torno do "que", por exemplo, que pessoas usam quais serviços, quais preferem e quais realmente usam (DERVIN & NILAN, 1986). É uma abordagem orientada para o sistema, pois está limitada ao exame do comportamento do usuário em sua interseção com o sistema. O usuário é um informante. É ignorado o fato de que o ser humano cria sua própria realidade e tem seus próprios estoques internos de informação, os quais são usados para compreender as informações externas e as diferentes situações em que os indivíduos se encontram em dado momento. Limita-se à tarefa de identificar as fontes de informação utilizadas pelo usuário, desconsiderando as etapas de interpretação, formulação e aprendizagem envolvidas no processo de busca de informação. Portanto, não foi estendida sua apresentação por ser o tema deste trabalho a interpretação, que é uma ação humana.

A segunda concepção é a alternativa na qual a informação é vista como algo construído pelo indivíduo. Os usuários são seres em constante construção, livres (dentro das restrições do sistema) para criar através dos sistemas e quaisquer situações que possam escolher. Estuda como os usuários constróem sentido e usam a informação em situações particulares. O foco é nesses, examinando o sistema somente como visto pelo usuário. As questões normalmente utilizadas giram em torno do "como", por exemplo: como as pessoas definem suas necessidades em diferentes situações, como elas interagem com o sistema que pode

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

suprir suas necessidades e como utilizam o que o sistema lhes oferece. Novamente retomamos que a interpretação está presente em cada fase aqui citada.

É conhecida como a abordagem da percepção do usuário e se caracteriza por: observar o ser humano como sendo construtivo e ativo; considerar o indivíduo como sendo orientado situacionalmente; visualizar holisticamente as experiências do indivíduo e; focalizar os aspectos cognitivos envolvidos (a interpretação é um exemplo).

Na área da Ciência da Informação a abordagem alternativa tem sido trabalhada em diferentes vertentes: a primeira é do 'valor agregado' (TAYLOR, 1986) que enfoca as percepções de utilidade e valor de sistemas de informação; a segunda do *sense making* (DERVIN, 1983) que examina a maneira como as pessoas produzem sentido em seus mundos e como a informação é utilizada neste processo, a terceira é a abordagem do Processo Construtivista (KUHLTHAU, 1994) e a quarta a do 'estado anômalo do conhecimento' (BELKIN; ODDY & BROOKS, 1982), que examina como as pessoas buscam informação que diz respeito a situações nas quais seus conhecimentos estão incompletos.

A abordagem tradicional coloca o usuário na posição passiva de ter que se adaptar aos mecanismos de provisão de informação, em lugar da adaptação destes às características particulares do usuário. A abordagem alternativa enfoca a identificação de características do usuário em lugar de medir o desempenho do sistema. Dentre os processos envolvidos pode-se ressaltar a interpretação das informações, situações em diferentes contextos, que é um dos objetos de estudo da Ciência da Informação e em cujo campo há pouca exploração até o momento.

A interpretação é etapa inerente a qualquer ação humana. Dentro das organizações ela ocorre desde o levantamento das necessidades, passa pela monitoração ambiental e culmina na tomada de decisão e ação efetiva realizada pelas mesmas. Assim, antes de qualquer ação ser tomada, são feitas interpretações das informações relacionadas à situação presente, relativas ao ambiente interno ou externo. Cabe ressaltar que mesmo após a ação ser tomada o processo de interpretação não cessa.

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

A atividade humana de compreensão da realidade, o ato de fazer sentido, a necessidade de delegar sentido à informação são tidas como principais atividades humanas por FERREIRA (1996). Para a autora o ato de fazer sentido ao mundo existente é "*interpretar a realidade, torná-la lógica, compreensível e significativa para o conjunto de indivíduos*" (FERREIRA, 1996, p. 217).

Segundo PIOVESAN (1977), citado por FERREIRA (1996), sentido é um termo que se refere à interpretação de uma palavra ou frase e a significação, significado. Este é definido pelo mesmo autor como uma interpretação da significação de uma situação, ato, idéia ou objeto, com referência a como se deve responder.

De acordo com FERREIRA (1996, p. 217) "*o fluir do sentido, da percepção, é um processo à medida que envolve uma série de procedimentos lógicos culminando com a atribuição de um 'sentido'. Este, por sua vez, é o produto do processo... o indivíduo desenvolve tal processo, de acordo com um esquema ou quadro de referência interna, preestabelecida e respaldada em suas experiências anteriores, conhecimentos prévios e contexto sociocultural e profissional em que está inserido*". Esta idéia é consistente com a afirmação de WEICK (1995) na qual considera *sense making* um processo e interpretação um produto. O autor acrescenta que *sense making* relaciona-se mais a invenção que precede a interpretação, sendo a última mais passiva. Pode-se inferir, portanto, que o processo de *sense making* (atribuição de sentido) tal qual definido por WEICK seja essencial para a compreensão da interpretação, na medida que esta assume a evidência do objeto.

Na próxima seção apresentaremos a abordagem do *sense making*, desenvolvida por DERVIN (1983, 1997). Apresentaremos também a abordagem do sense making de Karl Weick, as abordagens de Kuhlthau, Taylor e o modelo de interpretação proposto por BARBOSA (1997), base para a construção do nosso instrumento de coleta de dados.

3.2.1. A abordagem do Sense Making

Segundo FERREIRA (1997) a abordagem *sense making* foi iniciada em 1972 por Brenda Dervin e em 1983 foi publicado o documento contendo sua base filosófica, conceitual, teórica e metodológica.

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

O *sense making* assume que toda informação é subjetiva. A observação humana sofre quatro limitações: psicológica; do tempo-espaço presente (o que podemos observar em um dado momento, está restrito ao que somos); do tempo-espaço passado (nossa observação é influenciada pela nossa história de vida); e do tempo-espaço futuro (alguma inferência que podemos fazer quanto ao futuro).

Toda informação é o sentido produzido pelos indivíduos, em momentos específicos, no tempo e no espaço. A busca e uso da informação são atividades construtivas como criação pessoal de sentido. O foco está em como o indivíduo usa suas observações e de outras pessoas para construir seus quadros da realidade e a partir daí direcionar seu comportamento.

Na abordagem *sense making* há busca por padrões de como as pessoas constróem sentido em lugar da busca por relacionamentos mecanicistas de entrada-saída de informação. O conceito realidade circulante (*circling reality*) é usado em *sense making* como uma maneira conveniente de referir-se à necessidade de obter uma variedade de perspectivas a fim de se alcançar uma visão mais estável da realidade baseada em um largo espectro de observações, através de uma larga base de pontos no tempo-espaço. Quando há somente uma perspectiva, o sistema torna-se incapaz de responder à mudança da realidade. As perspectivas de vários atores se movendo em uma dada condição estrutural deverão ser comparadas, iluminando o retrato da produção de sentido em uma situação particular.

Para DERVIN (1983) a informação é aquilo que informa, ou seja, algo que o indivíduo pode ativamente compreender, inteligentemente construir a realidade e criativamente decidir sua utilização em uma dada situação. É fazendo uso da informação que o indivíduo transpõe os vazios que surgem no seu caminho. O indivíduo é uma criatura inteligente e criativa capaz de compreender o sentido das coisas através da incorporação de conhecimento tanto advindo do mundo exterior como dele próprio. Não se deparando com dúvidas quanto às suas necessidades ele se move continuamente em direção aos seus objetivos. No entanto, no mundo dinâmico em que vive, as lacunas aparecem. E para solucionar o problema que tem pela frente o indivíduo utiliza estratégias, como ponte para transpor as lacunas, para buscar e utilizar as fontes potenciais de informação (FERREIRA, 1997).

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

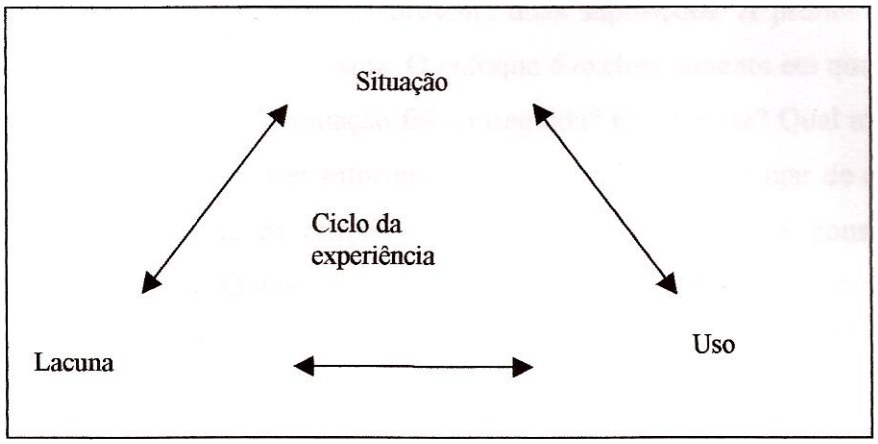

FIGURA 11 – O trinômio do "*Sense making*".
Fonte: DERVIN, 1992. p. 69.

A FIG. 11 descreve a metáfora do *sense making*. Nela a situação é o componente mais abrangente do modelo. Representa o contexto temporal e espacial no qual surge a necessidade de informação (o senso interno se esgota e o indivíduo precisa buscar outro), é estabelecido o período em que a busca e o uso da informação vão ocorrer e se chega ou não a compreensão do problema. A situação muda sempre com o tempo.

As lacunas são pontos que o usuário não compreende ou compreende apenas em parte e que o leva a interromper seu caminho. Podem ser definidas como a situação problemática (um estado anômalo do conhecimento, BELKIN, ODDY & BROOKS, 1982), um estado de incerteza (KRIKELAS, 1983). É uma oportunidade de o indivíduo continuar seu caminho, apresentando-se como consequência direta da perspectiva tida por DERVIN sobre a visão humana da realidade, a qual interpreta como sendo algo intersubjetivo e em constante mudança.

O usuário é levado a fazer algum tipo de uso de qualquer ponte que seja construída com o objetivo de transpor o vazio defrontado por ele. O uso, portanto, é o emprego do conhecimento recém adquirido.

Para a autora, na tentativa de estudo e compreensão da maneira como determinada pessoa percebe sua condição em determinado tempo e espaço, deve-se avaliar esses três pontos básicos- situação, lacuna e uso- como base mínima para a auto-orientação. Pois assim, o pesquisador estará respeitando o fato de as pessoas perceberem o mundo diferentemente.

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

A abordagem do *sense making* apresenta duas suposições. A primeira é, se a informação existe fora da construção humana. O enfoque é exclusivamente em questões de transmissão (por exemplo: Onde a informação foi conseguida? Era precisa? Qual mudança pode ocorrer no sistema para se fornecer informações mais precisas?) em lugar de questões construtivas (por exemplo: Quais os critérios utilizados pela pessoa para considerar a informação encontrada precisa? O que a levou a rejeitar a informação? De que forma estes critérios são utilizados na construção/reformulação do sistema?) (DERVIN, 1992).

A segunda suposição é que o uso da informação e sistemas de informação deve ser estudado da perspectiva do usuário, daquele que irá buscar, analisar, interpretar e utilizar a informação para emitir uma ação qualquer.

A experiência com determinada questão de necessidade de informação pode levar a pessoa a repetir estratégias e critérios utilizados por ela em situações anteriores no momento presente. Como, estamos vivendo em um mundo extremamente dinâmico e imprevisível, o sujeito necessita estar atento na busca de novas formas de reação frente às mudanças ocorridas no seu dia a dia. Somadas a isto se encontram as restrições externas na delimitação de novas respostas como concorrência e desestabilização financeira do país.

Outro autor a trabalhar com o termo *sense making*, foi KARL WEICK (1995), psicólogo social. Apesar de não ser autor da área da ciência da informação julgou-se importante apresentá-la juntamente com a de Brenda Dervin.

Segundo o autor o *sense making* é entendido como um processo que é:

1. Baseado na construção de identidade
2. Retrospectivo
3. Representativo de ambientes sensíveis
4. Social
5. Sem ponto inicial
6. Focado e dirigido por evidências ou pistas extraídas da situação
7. Dirigido pela plausibilidade e não pela acuracidade.

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

O *sense making* é uma construção pessoal do sujeito (que possui sua própria identidade) frente à determinada situação. O formador de sentido (sujeito) apresenta sua própria interpretação sobre o fato observado. Esta se baseia em três objetivos básicos: a busca de um sentimento de eficácia e competência, a necessidade de sentir e experimentar a coerência e a continuidade e a satisfação cognitiva e afetiva em relação à realidade observada. Quando alguma imagem negativa ou dissonante é associada a situação experimentada, o sujeito pode alterar sua interpretação na busca de acomodação em relação aos objetivos citados. Do ponto de vista organizacional, há o desenvolvimento do conhecimento do que é a organização e do que ela faz, podendo representar a interpretação do grupo. Os membros se pautam nesta interpretação para tomarem suas decisões e imprimirem suas ações. Na existência de uma diversidade de identidades no grupo, esta multiplicidade de interpretações pode levar à equivocalidade (confusão criada por dois ou mais significados), a não ser que esta multiplicidade esteja contemplada como elemento central da identidade do grupo.

O processo de *sense making* apresenta uma propriedade retrospectiva. Na medida que é definido como produzir sentido e sendo uma atividade humana pode-se inferir que as experiências passadas dos atores sociais serão resgatadas no momento da produção de sentido. Essas experiências podem ter suas significações alteradas em função do desenvolvimento da situação presente. A atenção tem papel fundamental neste ponto, pois dependendo de quais experiências anteriores são focadas determinado sentido é criado e, de acordo com WEICK, o significado não esta associado à experiência, mas ao tipo de atenção que lhe é dada. O principal problema é selecionar um significado plausível de vários significados alternativos para dar sentido aos eventos passados. Há a necessidade, por parte do sujeito, de estabelecimento de valores e prioridades para clarificar o que é importante e portanto significativo na experiência passada.

De acordo com WEICK (1995) as pessoas criam parte do ambiente no qual estão inseridas. Este processo é denominado *enactment.* Este implica que a ação é precondição para o *sense making*. A socialização da política organizacional é um exemplo, pois os membros ao verbalizarem as políticas podem ser capazes de refletir sobre o que pensam e afirmam, podendo alterar ou não suas representações.

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

O *sense making* não tem um fim nem um começo, pois é um processo contínuo no fluxo de atividades e projetos que constituem a vida organizacional. No entanto, pode sofrer interrupções que evocarão respostas emocionais e que consequentemente influenciarão o processo de *sense making*. Dependendo do contexto, uma situação pode ser interpretada como um problema ou uma solução. A resposta afetiva, de alguma forma, determinará a maneira como os eventos passados serão retomados e significados.

As pistas ou evidências que direcionam e nas quais se baseia o processo de *sense making* são estruturas simples e familiares divididas pelas pessoas dentro das organizações WEICK (1995). O autor defende a necessidade de uma política de interpretação para que as interpretações não sejam dissonantes e dificultem a formação de um consenso para a ação, pois as pessoas atuam em diferentes locais dentro da organização e estão familiarizadas com diferentes domínios e podem ter, por isso, diferentes interpretações da mesma situação. A extração de pistas é resultado da atividade de monitoração, busca ou observação. A interpretação das pistas depende do contexto organizacional, este pode impulsionar as pessoas a ações, determinar a relevância da informação etc..

Quanto a ser orientado pela plausibilidade, o autor argumenta que as pessoas comportam-se pragmaticamente quando produzindo sentido na medida que constróem descrições do que acontece em determinado momento. A precisão (acuracidade) é desejável, mas não necessária para os estudos de *sense making*. Pois, no mundo mutável em que vivemos, com pessoas com diferentes interpretações da mesma situação, parece infrutífero e não muito prático pautarmos na precisão, que será difícil de se alcançar e, além disso, cada vez que a ação organizacional é restrita os gerentes tendem a mudar a precisão por rapidez de resposta.

Segundo CHOO (1998) o *sense making* é um processo contínuo, social no qual indivíduos buscam eventos passados, partes de experiências, e a partir da seleção de pontos de referência particulares constróem/tecem redes de significados. Seu resultado é a representação do ambiente. Que é uma interpretação racional e social do que ocorre no ambiente. Apresenta como problema central a redução da ambiguidade e o desenvolvimento de divisão de significados de maneira que a organização possa agir coletivamente.

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

Ressalta-se que o termo *sense making* foi desenvolvido de forma independente nas áreas da psicologia (WEICK, 1973) e da comunicação (DERVIN 1983). É importante destacar que os autores não fazem referência um ao outro apesar de tratarem do mesmo processo: construção de sentido. A abordagem de WEICK é mais ampla e abrange o processo de produção de sentido da organização como um todo. Já a abordagem de DERVIN é focada nos estudos de busca e uso de informação de usuários de sistemas de informação. Ela apresenta um método bastante elucidativo para mapear necessidades de informação sob a ótica do usuário, o que está incluso no processo definido por WEICK. Percebe-se aqui a não interface entre as ciências na construção do conhecimento, a efetivação da interdisciplinaridade. A ciência da informação, algumas vezes, é definida como um campo interdisciplinar e por isso as duas abordagens foram descritas neste trabalho com o objetivo de mostrar que no desempenho das funções do profissional da informação são de extrema relevância tanto os conteúdos advindos da psicologia quanto os pertencentes à comunicação.

Nas páginas seguintes é apresentada uma exposição das abordagens de Taylor e Kuhlthau que contribuem com argumentos conceituais e teóricos profundos para o paradigma alternativo em estudo de usuários.

3.2.2. A abordagem do ambiente de uso da informação de Taylor e do princípio de incerteza de Kuhlthau

O autor focaliza o ambiente de uso da informação, definido como consistindo dos elementos que afetam o fluxo e uso da informação para dentro, dentro e fora da organização e determinam os critérios pelos quais o valor da informação será julgado (Taylor, 1986). O autor agrupa estes elementos em quatro categorias mostradas na TAB. 1.

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

TABELA 1
Ambiente de uso da informação

Classe de pessoas	Problemas típicos	Cenários de trabalho	Resolução de problemas
1. Profissionais 2. Empresários 3. Grupos de interesse especial 4. Grupos sócio-econômicos especiais	✓ Problemas são dinâmicos ✓ Discretas classes de problemas são criadas pelas necessidades da profissão, ocupação etc. ✓ Dimensões do problema determinam os critérios para julgar o valor da informação	✓ Estilo e estrutura da organização ✓ Domínio de interesse ✓ Acesso à informação ✓ História e experiência	✓ Suposição sobre o que constitui a resolução do problema ✓ Classes de uso da informação ✓ Características da informação antecipadas para solucionar o problema

Fonte: Adaptado de TAYLOR, R., 1991, p.222.

Classe de pessoas são aqueles grupos que dividem entre si suposições e atitudes sobre a natureza de seu trabalho, que atuam em seus comportamentos de informação. Dimensões do problema são as características de problemas típicos pelos quais uma classe de pessoas se preocupa (por exemplo: bem estruturado, mal estruturado; simples, complexo etc.). Cenários de trabalho são os atributos físicos e sociais das organizações nos quais uma classe de pessoas trabalha, atributos que influenciam atitudes com relação a informação, os tipos e estruturas de informação necessitados e o fluxo e disponibilidade da informação. Resolução de problemas são as percepções divididas por uma classe de pessoas sobre o que constitui a resolução típica de problemas. É uma estrutura de referência e criação de expectativas no tratamento da informação.

O autor afirma que o ambiente de informação e o comportamento de informação se constituem simultaneamente e mutuamente, visto que o ambiente é um recurso essencial assim como um produto do comportamento de informação. TAYLOR (1991, p. 251) afirma que o ambiente de uso da informação "*pode se tornar um modelo generalizável, um significado frutífero para a organização, descrevendo e predizendo o comportamento de informação de qualquer população dada em uma variedade de contextos*".

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

A partir do modelo de Taylor podemos inferir que nos processos de levantamento de tópicos, construção de cenários e inferência de possíveis soluções a interpretação é atividade inerente. Por isso o modelo foi exposto no contexto deste trabalho.

Dentro dos estudos de comportamento de busca de informação de usuários de bibliotecas, KUHLTHAU (1994) observou padrões comuns na experiência dos usuários na busca e uso da informação. O princípio da incerteza é central em sua teoria.

Incerteza é definida por KUHLTHAU (1994) como um estado cognitivo que geralmente causa sintomas afetivos de ansiedade e lacunas em confiança. A ansiedade e a incerteza são estágios anteriores a busca de informação. Os sintomas de incerteza, confusão e frustração são associados a pensamentos vagos não claros sobre os tópicos em questão. Quanto mais conhecimento o usuário adquire sobre a situação que enfrenta menores serão os sentimentos de ansiedade e incerteza. A incerteza geralmente inicia o processo de busca de informação por denunciar uma lacuna no entendimento, de significado ou uma construção limitada da situação vivida.

O princípio da incerteza estrutura-se pelos corolários do processo, formulação, redundância, humor, predição e interesse. No processo, o usuário ativamente busca entender e dar significado às informações que encontra em determinado período de tempo. É experienciado em uma série de pensamentos e sentimentos que se apresentam em um contínuo de vagos e ansiosos a claros e confiantes a medida que a busca prossegue. A formulação, é o estabelecimento de um foco ou idéia guia que irá direcionar a busca para que o tópico geral torne-se mais claro e uma perspectiva particular seja formada a medida que o usuário avança em sua busca de informação.

A redundância se refere à característica daquilo que já sabemos e é prontamente reconhecido como relevante ou irrelevante. A redundância pode aumentar ou reduzir a incerteza. A lacuna de redundância no começo do processo de busca pode ser uma causa da ansiedade relacionada à incerteza. O humor se refere à postura que o usuário assume em seu processo de busca, que pode estender ou restringir as possibilidades de busca. Ela pode mudar no decorrer da busca. Um humor mais convidativo pode ser mais apropriado para o início da busca e um indicativo para o final do processo.

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

A predição é baseada em expectativas derivadas de construções formuladas a partir de experiências anteriores. É formulado o caminho que a busca pode seguir caso determinada ação seja tomada. Varia de um usuário para outro à medida que cada usuário apresenta um mundo pessoal único. Como a redundância ela muda no decorrer do processo de busca da informação. O interesse do usuário aumenta a medida que avança no processo de busca. A motivação e engajamento intelectual aumentam e incerteza diminui no decorrer do processo.

O princípio da incerteza de KUHLTHAU (1994) propõe uma visão teórica dos usuários frente a busca de informações para entender as situações que se fazem presentes. Ele é proposto como base para mediação dentro do processo de aprendizagem de acesso a informação, capacitando os usuários a passarem de uma postura de incerteza à de entendimento. É uma abordagem que incorpora cognição, afetos e ação da perspectiva do usuário. O que traz uma visão mais ampla do comportamento do usuário e pode capacitar o profissional da informação a entender melhor os caminhos que os gerentes percorrem na atividade de significar as informações que recebem para tomar decisões.

A autora afirma que as respostas afetivas dos usuários influenciam, e são influenciadas, pela habilidade dos indivíduos em construir significados, focar a busca, fazer o balanço da informação redundante e única, administrar humor e expectativas e aprofundar seu interesse na busca. Seu modelo foi desenvolvido no ambiente de biblioteca, mas sua teoria pode ser expandida para qualquer processo de busca de informação, pois este será sempre realizado por um ser humano, que apresenta a dimensão afetiva como uma das constituintes do seu dinamismo. Podemos, a partir disso, concluir que todas estas atividades influenciam a maneira como o indivíduo interpreta seu ambiente. Estudar as inter-relações entre estas atividades seria interessante, mas não é o propósito deste trabalho. O modelo de Kuhlthau foi apresentado com o intuito de mostrar que estudos ainda precisam ser feitos nesta área para se compreender melhor o processo de interpretação utilizado pelos gerentes.

3.2.3. Modelo de interpretação da informação proposto por Barbosa

Segundo BARBOSA (1997) grande parte das informações adquiridas pela organização é incorporada a um reservatório ou acervo de conhecimento que constitui um dos aspectos

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

fundamentais da própria cultura da organização. Na maioria, os estudos sobre monitoração ambiental focalizam nos processos de obtenção do conhecimento explícito. Voltar o foco para questões como, por exemplo, a partir de que mecanismos os gerentes interpretam os fenômenos do ambiente externo, como ocorre a participação das outras pessoas, o compartilhamento das informações e a formação de consenso entre os gerentes a respeito de seu significado, parece ser importante para o entendimento do processo decisório da organização.

Um modelo de interpretação das informações advindas do ambiente externo é apresentado pelo autor. Neste, informações adquiridas no ambiente externo são interpretadas e analisadas pelos gerentes e discutidas com outras pessoas para formação de consenso o que poderá aumentar a possibilidade de serem usadas no processo decisório estratégico. Este modelo é mostrado na FIG. abaixo.

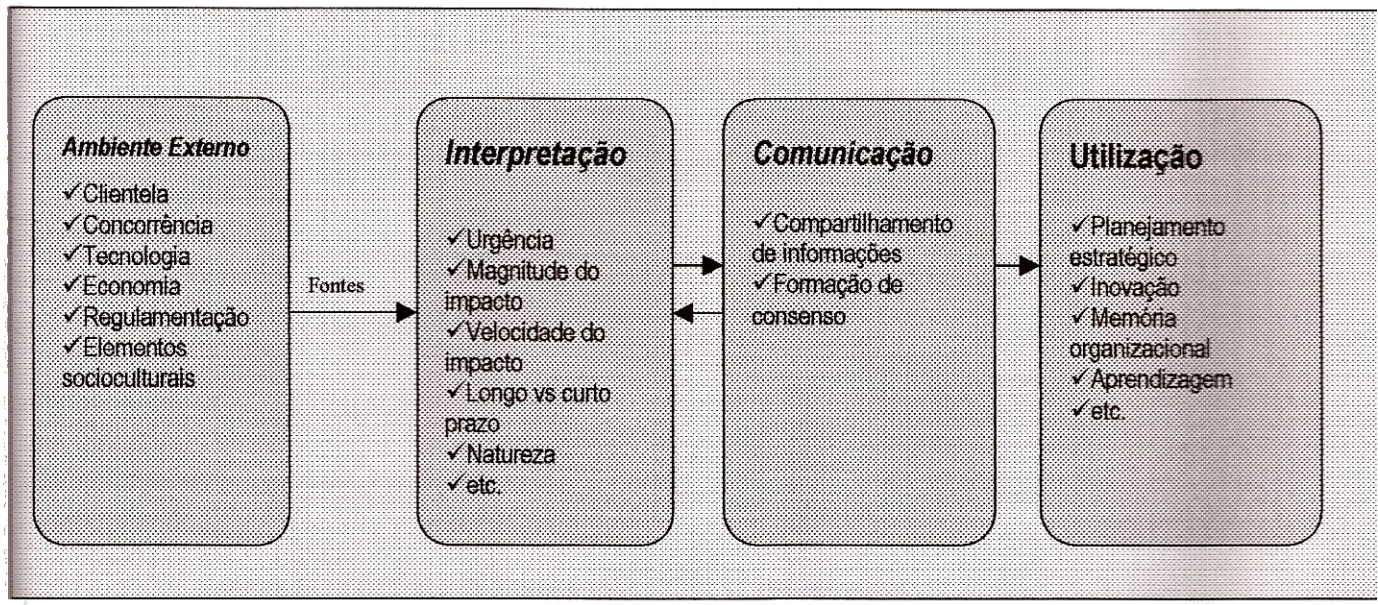

FIGURA 12 - .: Modelo de interpretação da informação
Fonte: BARBOSA, 1997. p. 50.

A afirmação de BARBOSA (1997) é que esse modelo poderá ajudar a entender melhor o processo de monitoração ambiental por incorporar os subprocessos de interpretação das informações externas e sua comunicação no âmbito do corpo gerencial. O presente trabalho

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

teve como objetivo trazer uma contribuição para o processo de interpretação das informações adquiridas na monitoração ambiental.

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

4. COLETA, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

4.1 Coleta dos dados

Os dados foram coletados por intermédio de um questionário (anexo 2) que foi aplicado a gerentes de empresas diversas. Para um melhor acompanhamento da segunda fase da análise é apresentado na TAB. 2 a caracterização dos setores do ambiente externo.

O questionário era constituído de quatro partes. Na primeira, foi feita a caracterização do respondente, na segunda dos setores do ambiente externo de acordo com as três primeiras categorias descritas na TAB. 3, na terceira a apresentação das notícias a serem interpretadas conforme as categorias descritas na TAB. 3 e na quarta a caracterização das organizações.

TABELA 2
Caracterização dos setores do ambiente externo

Setor Ambiente Externo	Caracterização
Consumidor	São as empresas ou indivíduos que compram seus produtos, incluindo empresas que adquirem os produtos por revenda, assim como os distribuidores, revendedores e consumidores finais.
Concorrente	São as empresas que fazem produtos substitutos, produtos que competem com os seus e com suas táticas competitivas. Todas as empresas com as quais a organização mantém uma relação de competitividade no mercado.
Tecnológico	Corresponde ao desenvolvimento de técnicas de produção de novos produtos, inovação em materiais e produtos e tendências gerais em pesquisa e ciência relevantes para a organização.
Regulatório	Legislação e regulamentação municipais, estaduais e federais, desenvolvimento político.
Econômico	Fatores econômicos tais como bolsas de valores, taxa de inflação, índice de desemprego e crescimento econômico.
Sociocultural	Tendências demográficas, valores e atitudes sociais da população.

Fonte: CHOO, 1998.

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

TABELA 3
Descrição categorias

Categoria	Descrição
	AMBIENTE EXTERNO
Importância	Se setor é relevante ou não para a organização no desenvolvimento de suas atividades.
Taxa de mudança	A taxa de mudança é a extensão na qual as empresas, assuntos, tendências, problemas ou oportunidades mudam com o tempo no ambiente externo de sua organização. Uma **baixa taxa de mudança** significa que as coisas permanecem as mesmas de um ano para o outro. Uma **alta taxa de mudança** significa que as coisas mudam rapidamente e imprevisivelmente de ano para ano.
Grau de complexidade	Um setor de **alta complexidade** é aquele composto de **diversos elementos** que influenciam o processo decisório em nível estratégico.
	EVENTOS
Natureza	Se o evento é uma ameaça ou oportunidade para sua empresa.
Relevância	Uma informação é relevante quando é necessária e útil para o alcance dos objetivos de sua organização.
Velocidade de impacto	Está relacionada ao tempo necessário para que os efeitos das tendências e eventos venham a ser sentidos pela sua organização. Relaciona-se à ação de um agente externo sobre a organização.
Grau de urgência	A urgência de reação da organização a um evento está relacionada às medidas que a organização deve tomar face aos eventos e tendências do ambiente externo.
Capacidade de reação	Relaciona-se a ação efetiva possível para a organização face ao evento ou tendência do ambiente externo.

Fonte: CHOO, 1998

O contato inicial com os gerentes, no qual foi solicitada sua participação na pesquisa, foi realizado via e-mail e telefone. Nesse contato, foi apresentado o trabalho e enfatizada a importância do estudo para as empresas no atual contexto de mercado. A seguir os questionários foram enviados.

A coleta de dados ocorreu no período de dezembro de 2001 a fevereiro de 2002. Foram obtidas trinta e três respostas de um total de trezentos e-mails enviados.

A seguir será apresentada a análise dos dados que se dará da seguinte maneira: primeiro será apresentada a caracterização dos respondentes, a seguir a caracterização das

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

organizações e por último a interpretação dos setores e eventos do ambiente externo pelos gerentes.

4.2. Análise dos dados

4.2.1 Caracterização dos respondentes

Quanto ao sexo, cinco dos respondentes são mulheres e 28 homens. A faixa etária variou conforme tabela abaixo.

TABELA 4
Faixa etária respondentes

Faixa etária	Número de respondentes
Até 24 anos	0
24 a 29 anos	1
30 a 39 anos	17
40 a 49 anos	13
50 a 59 anos	2
Acima de 60 anos	0
Total	33

Pode-se perceber que o universo foi composto por gerentes jovens, em sua maioria, pois apenas dois respondentes apresentaram idade superior a 50 anos.

O nível de escolaridade dos respondentes foi o que se segue.

TABELA 5
Escolaridade respondentes

Nível escolaridade	Número de respondentes	Porcentagem
Secundário	1	3,03
Superior	10	30,30
Especialização	13	39,40
Mestrado/doutorado	9	27,27
Total	33	100

A maioria dos respondentes, 66,67%, apresentou formação em nível de pós-graduação.

O tempo de trabalho nas organizações e o tempo no cargo estão distribuídos conforme indicado nas TAB. 6 e 7.

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

TABELA 6
Tempo trabalho organização

Tempo de trabalho	Número de respondentes	Porcentagem
Menos de 1 ano	2	6,06
1 a 5 anos	7	21,21
6 a 10 anos	7	21,21'
11 a 15 anos	9	27.27
Acima de 16 anos	8	24,25
Total	33	100

TABELA 7
Tempo de exercício da função

Tempo na função	Número de respondentes	Porcentagem
Menos de 1 ano	4	12,12
1 a 5 anos	17	51,52
6 a 10 anos	9	27,27
11 a 15 anos	1	3,03
Acima de 16 anos	2	6,06
Total	33	100

De acordo com os dados 51,51% dos gerentes se encontram em suas organizações há pelo menos um ano; 36,37% a mais de seis anos e somente 12,12% a menos de um ano. E, a maioria exerce a função de gerente de um a cinco anos (51,52%).

4.2.2 Caracterização das organizações

As organizações pesquisadas se caracterizaram quanto à área de atuação conforme mostrado na TAB. 8.

TABELA 8
Classificação das organizações quanto a área de atuação

Área	Nº respondentes	Área	Nº respondentes
Educação	5	Metal	2
Bancária	7	Transporte	1
Informática	7	Petroquímica	1
Extração mineral	4	Outra	3
Energia	3	Total	33

A natureza das organizações ficou distribuída como se segue.