

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

PEDRO CLAUDIO COUTINHO LEITÃO

**INFORMAÇÃO, CONCORRÊNCIA E PROCESSO DECISÓRIO EM
INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR : UM ESTUDO SOB O
ENFOQUE DO *SENSEMAKING* ORGANIZACIONAL**

BELO HORIZONTE

2010

PEDRO CLÁUDIO COUTINHO LEITÃO

**INFORMAÇÃO, CONCORRÊNCIA E PROCESSO DECISÓRIO EM
INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO SOB O
ENFOQUE DO *SENSEMAKING* ORGANIZACIONAL**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais para obtenção do grau de Doutor em Ciência da Informação.

Linha de Pesquisa: Gestão da Informação e do Conhecimento

Orientador: Prof^a. Dra. Mônica Erichsen Nassif

BELO HORIZONTE

2010

Ficha catalográfica: elaborada pela biblioteca da ECI

Será impressa no verso da folha de rosto e não deverá ser contada.



UFMG

Universidade Federal de Minas Gerais
Escola de Ciência da Informação
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação

FOLHA DE APROVAÇÃO

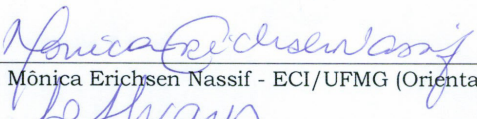
"INFORMAÇÃO, CONCORRÊNCIA E PROCESSO DECISÓRIO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO SOB O ENFOQUE DO SENSEMAKING ORGANIZACIONAL"

Pedro Claudio Coutinho Leitão

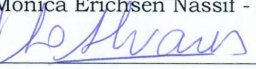
Tese submetida à Banca Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, como parte dos requisitos à obtenção do título de "**Doutor em Ciência da Informação**", Linha de Pesquisa "**Gestão da Informação e do Conhecimento - GIC**".

Tese aprovada em: 06 de dezembro de 2010.

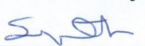
Por:



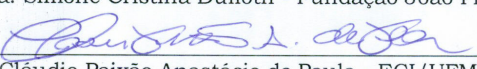
Profa. Dra. Mônica Erichsen Nassif - ECI/UFMG (Orientadora)



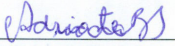
Profa. Dra. Lillian Maria Araújo de Rezende Alvares - UnB



Profa. Dra. Simone Cristina Dufloth - Fundação João Pinheiro

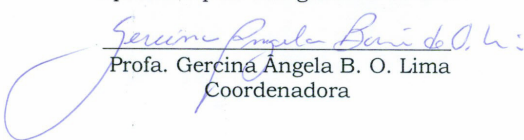


Prof. Dr. Cláudio Paixão Anastácio de Paula - ECI/UFMG



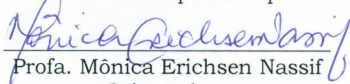
Profa. Dra. Adriana Bogliolo Sirihal Duarte - ECI/UFMG

Aprovada pelo Colegiado do PPGCI



Profa. Gercina Angela B. O. Lima
Coordenadora

Versão final Aprovada por



Profa. Mônica Erichsen Nassif
Orientadora

Dedico este trabalho a todos os professores, funcionários e alunos da Rede Doctum/FIC, afinal uma instituição se faz compartilhando sonhos, projetos de vida e ideal.

AGRADECIMENTOS

“Eu vi o que a gente fez para chegar aqui no que a gente faz.” Lenine

Agradecer, agradecer e agradecer. Acredito que a gratidão é um sentimento que nos humaniza e reforça a necessidade de estarmos juntos. Sozinho não conseguiria chegar até aqui e talvez não teria, sequer, iniciado esta tese. Agradeço a Deus. Agradeço aos meus pais, Cláudio e Jane pelo incentivo incondicional, à Doctum pelo investimento na minha formação, à minha família - Renata, Júlia e Rafael - pela compreensão, carinho e solidariedade nos momentos de ausência. Agradeço de coração à minha orientadora, Mônica Nassif, pela generosidade, atenção e cuidado em minha orientação, pois sem o seu apoio seria impossível. Agradeço a todos os professores, funcionários, alunos e direção da Escola de Ciência da Informação por me acolherem tão bem. Agradeço à Heloisa pela amizade e ajuda de todas as horas. Agradeço também a todas as instituições e entrevistados que participaram da pesquisa.

“Somos obesos de informação, mas famintos de sentido”.

Eduardo Gianetti

RESUMO

O objetivo desta tese é analisar a relação existente entre o uso da informação sobre o concorrente no âmbito das organizações e o processo decisório, sob o enfoque do *sensemaking* organizacional. A maior parte dos estudos que relacionam informação e processo decisório está calcada na abordagem racional/positivista e apresentam modelos prescritivos. Monitorar o concorrente e propor modelos de uso de informação organizacional é o foco de estudos denominados de Inteligência Competitiva, que também concebem a informação como algo físico, que é analisado com o objetivo de ser transformado em inteligência para as organizações. O processo de *sensemaking* organizacional pode ser considerado uma abordagem alternativa, pois parte da premissa de que as organizações constroem significado sobre o que está acontecendo na forma de um processo com características específicas. Utilizou-se metodologia qualitativa, coerente com a teoria utilizada, de estudo de casos múltiplos e técnica de incidente crítico. O contexto da pesquisa foi o ensino superior privado, desenvolvendo-se estudos de caso em quatro instituições do Estado de Minas Gerais. Os resultados demonstram a aplicabilidade da teoria e a confirmação das características do processo de *sensemaking* organizacional. Um modelo adaptado é apresentado nas conclusões. Novos estudos complementares são sugeridos utilizando-se o enfoque do *sensemaking* organizacional, aplicado em novos contextos e com outros objetivos.

Palavras-chave: Sensemaking Organizacional, Inteligência Competitiva, Processo Decisório.

ABSTRACT

The objective of this thesis is to analyze the relationship between the use of information on the competitor within of the organizations and the decision process, on the focus of the organizational sensemaking. Most studies that relate information and the decision process is grounded in the rational / positivist approach and have prescriptive models. Monitor the competitor and propose models of organizational use of information is the focus of studies called Competitive Intelligence that also conceive the information as something physical, which is analyzed in order to be transformed into intelligence for the organizations. The process of organizational sensemaking can be considered an alternative approach, based on the premise that organizations construct meanings about what is happening in the form of a process with specific characteristics. It was used qualitative methodology, consistent with the theory used, of multiple case study and critical incident technique. The research context was private higher education, developing case studies in four institutions of the State of Minas Gerais. The results demonstrate the applicability of the theory and the confirmation of the characteristics of the process of organizational sensemaking. An adapted model is presented in the conclusions. Further studies are suggested using the focus of organizational sensemaking, applied in new contexts and for other purposes.

Key-words: Organizational Sensemaking, Competitive Intelligence, Decision Making.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Relação entre Construção de Sentido, Organização e <i>Sensemaking</i>	29
Figura 03 - Relação entre monitoramento ambiental, interpretação, e aprendizagem organizacional	51
Figura 04 - Metáfora da relação entre Informação, <i>Sensemaking</i> e Decisão	69
Figura 05 - Estratégia de ataque ao concorrente	76
Figura 06 - Processo de transformação de dados em inteligência.....	84
Figura 07 - Processo de Inteligência Competitiva	85
Figura 08 - Modelo de pesquisa para auxiliar a interpretação dos Resultados Aplicação do pré-teste	116
Figura 09 - Novo modelo conceitual da tese	158

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Modelo de três abordagens da tomada de decisão	57
Quadro 02 - Marcos evolutivos do ensino superior privado	93
Quadro 03 - Comparação entre positivismo e construtivismo/interpretativismo.	102
Quadro 04 - Descrição das cinco fases da pesquisa.....	106
Quadro 05 – Cinco passos do incidente crítico aplicados ao contexto da pesquisa	114
Quadro 06 - Análise sintética das quatro IES (“A”, “B”, “C” e “D”) e as sete propriedades do <i>Sensemaking</i> Organizacional.....	146

LISTA DE ABREVIATURAS

ABRAIC Competitiva	–	Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência
BCG	-	<i>Boston Consulting Group</i>
CAPES Superior	-	Coordenação de aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CIT	-	Técnica do Incidente Crítico
EAD	-	Ensino a Distância
IC	-	Inteligência Competitiva
IES	-	Instituição de Ensino Superior
INEP Teixeira	-	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDB	-	Leis de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MBA	-	<i>Master Business Administration</i>
MEC	-	Ministério da Educação
MS	-	<i>Mixed-Scanning</i>
SCIP	-	<i>Society of Competitive Intelligence Professionals</i>
SWOT	-	<i>Strength, Weakness, Opportunities and Threats</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
2	INFORMAÇÃO E SENTIDO	19
3	<i>SENSEMAKING</i> ORGANIZACIONAL E INFORMAÇÃO	30
3.1	Organização como sistema de Interpretação do ambiente.....	50
4	PROCESSO DECISÓRIO	53
4.1	Informação e decisão	64
5	CONCORRÊNCIA.....	72
5.1	Inteligência competitiva	81
6	CONTEXTO CONCORRENCIAL EDUCACIONAL	92
7	METODOLOGIA	101
7.1	Estratégia de pesquisa.....	107
7.2	Método de coleta de dados.....	110
7.3	Análise dos dados.....	114
8	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	118
8.1	Instituição de ensino superior “a”	119
8.2	Instituição de ensino superior “b”	125
8.3	Instituição de ensino superior “c”	131
8.4	Instituição de ensino superior “d”	137
8.5	Análise sintética dos estudos de caso das instituições de ensino superior “a”, “b”, “c” e “d”	144
8.6	Análise geral dos resultados.....	149

9	CONCLUSÕES	154
	REFERÊNCIAS.....	163
	APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS FUNCIONÁRIOS DA IES ENVOLVIDOS NA DECISÃO ORGANIZACIONAL A PARTIR DO USO DE INFORMAÇÃO SOBRE O CONCORRENTE.....	175
	APÊNDICE B - ROTEIRO DEFINITIVO PARA A ENTREVISTA COM O DIRIGENTE EDUCACIONAL.....	177

1 INTRODUÇÃO

O objetivo desta tese de doutorado é estudar como o uso da informação sobre a concorrência transforma-se em decisão e ação nas organizações, especificamente nas instituições de ensino superior privadas, considerando-se a abordagem do processo de formação de sentido denominado, por Weick (1995, 2001, 2009), de *sensemaking* organizacional. Esse objetivo parte do pressuposto de que as organizações, através dos seus dirigentes, interpretam o seu ambiente externo a partir de um conjunto de informações fragmentadas e procuram formar um sentido sobre os eventos para que possam tomar decisões. É preciso compreender que esse processo de formação de sentido leva em consideração as crenças e ações dos membros do nível estratégico da organização, sendo social, contínuo, e fundado na construção da identidade organizacional. E, ainda, que esse processo tem início a partir da quebra do fluxo de experiências e é dirigido mais pela plausibilidade do que pela acurácia; é necessário se investigar, a partir das características desse processo de *sensemaking* organizacional, como o uso da informação sobre a concorrência se transforma em decisão e ação nas organizações.

A proposta de estudo baseia-se na ideia de que organizações funcionam como sistemas abertos, recebendo e processando informações do ambiente externo. Como o ambiente é complexo e dinâmico, as informações muitas vezes não estão sistematizadas e organizadas, exigindo dos dirigentes uma interpretação dos recortes informacionais para que possam tomar decisões. Os modelos prescritivos de uso da informação sobre a concorrência para a tomada de decisão nas organizações demonstram pouca aderência com a realidade. Segundo Shoemaker (1993), no modelo racional, é dada pouca atenção às disfunções organizacionais e fontes de comportamentos não-ótimos como falta de especificação dos incentivos, comunicação pobre, racionalidade limitada, agendas ocultas, informações inconsistentes e capacidades limitadas.

Os dirigentes tomam decisões sem, necessariamente, obedecer a etapas sequenciais ou a uma ordem racional e lógica (MINTZBERG, 2000; MOTTA, 1988). Existem vários estudos que enfocam o processo decisório nas organizações e

relacionam o uso da informação e tomada de decisão (SIMON, 1947; MINTZBERG, 2001; MINTZBERG; WESTLEY, 2001; BAZERMAN, 2004; CYERT; MARCH, 1965; LINDBLOM, 1959; ETZIONI, 1967; MINTZBERG, 1985; BATEMAN; ZEITHAML, 1989; BRYSON; BROMILEY, 1993; PAPADAKIS et al, 1998). Apesar de o tema ser amplamente discutido na perspectiva da administração, ainda há muito que avançar na perspectiva do uso da informação (TAYLOR, 1986).

A concorrência é um dos atores do ambiente mercadológico mais relevante na elaboração de estratégias e decisões nas organizações (PORTER, 1986; 1999, D'AVENI, 1995; KOTLER, 2000; MINTZBERG, 1988; HOWARD, 1973). O uso de informação sobre a concorrência tornou-se o foco de estudos denominados de Inteligência Competitiva (MILLER, 2002; MILLER; PRESCOTT, 2002; FULD, 1988, KAHANER, 1996). Modelos de inteligência competitiva que pretendem transformar informação sobre o concorrente e o mercado em recursos estratégicos para a organização são desenvolvidos dentro de uma perspectiva racional/positivista em que a informação ainda é considerada como algo separado da subjetividade humana que deve ser analisada com objetividade e critérios pré-definidos. Mesmo com as tecnologias da informação evoluindo a cada dia e oferecendo soluções no armazenamento e processamento da informação, a dimensão humana está presente nesse processo de formação de sentido e necessita ser investigada.

Nessa perspectiva, trata-se de um tema relevante para a *Ciência da Informação*, na linha de pesquisa *Gestão da Informação e do Conhecimento* (GIC), já que procura investigar a transformação da informação em significado e, ainda, como esse processo está relacionado às decisões organizacionais a partir dos movimentos dos concorrentes. Mesmo que o tema remeta a um universo de difícil compreensão, vale a pena iniciar a aventura de tentar desvendar uma pequena parte do mistério que envolve a apropriação humana de informação para gerar um sentido, um caminho de ação.

No âmbito da Inteligência Competitiva (IC), o acompanhamento dos movimentos da concorrência tem merecido uma atenção especial. Desenvolver métodos e técnicas para a obtenção de informações a respeito do concorrente passou a representar um diferencial competitivo na busca pela sobrevivência no mercado. Vários autores de

Marketing apontam para a necessidade de conhecer o concorrente e saber o que ele está fazendo para desenvolver uma estratégia empresarial e tomar decisões sobre o mercado (KOTLER, 2000, PORTER, 1986; D'AVENI, 1995). Para Porter (1986), o concorrente pode ser considerado uma força competitiva poderosa que influencia o rumo do negócio, sendo que seus movimentos afetam de forma definitiva o futuro das organizações.

Grande parte dos estudos que relacionam informação, organizações e ambiente competitivo está fundada no ideal racionalista no qual, através de técnicas analíticas, informações são processadas e o ambiente da organização é conhecido. Nesse sentido, existe uma corrente que defende que, por meio de um processo sistemático e organizado, pode-se transformar informação em inteligência competitiva (FULD, 1995, 1998; KAHANER, 1996; MILLER, 2002; MILLER; PRESCOTT, 2002). Essa visão processual de monitorar a concorrência, coletar dados, analisar informação e transformá-la em inteligência para as organizações tem sido muito propagada na literatura da Administração e da Gestão da Informação. A abordagem tem a vantagem de ser entendida com facilidade, pois está baseada no paradigma positivista no qual a realidade está fora da organização e são necessários instrumentos e métodos para dominá-la.

Além disso, prescreve uma estrutura dentro da lógica racional e um processo compatível com a maioria das estruturas organizacionais. Entretanto, essa abordagem desconsidera a subjetividade que existe na relação entre informação e concorrência e o processo de criação de significado. Diante disso, esse estudo pretende investigar a relação entre informação, concorrência e decisão organizacional dentro de uma abordagem que considera a dimensão humana na construção do sentido da informação. Afinal, para se tomar uma decisão é preciso que a informação faça sentido para a organização. O ambiente competitivo pode ser entendido como uma construção coletiva dentro da organização, que leva em consideração as experiências passadas e as crenças dos seus membros. Por isso, o enfoque desse estudo será baseado na perspectiva do *sensemaking* organizacional.

O processo de *sensemaking* organizacional é um tema ainda pouco explorado na Ciência da Informação e que necessita de mais pesquisas que procurem

compreender a sua dinâmica dentro das organizações. Talvez essa dificuldade exista por se tratar de um processo coletivo, de difícil mensuração, e que necessita ser observado a partir de eventos dentro da organização que remetam à necessidade de interpretar o seu ambiente. Relacionar o uso de informação, o processo de *sensemaking* e a decisão nas organizações em relação à concorrência é uma oportunidade de aprofundar o tema.

A informação é utilizada por indivíduos que não estão dissociados de suas crenças e experiências passadas. O processo de *sensemaking* organizacional defende a ideia de que a criação de significado do ambiente é um processo social contínuo e que os indivíduos, a partir de suas crenças e experiências passadas, recortam pedaços de experiências anteriores para construir algo plausível que faça sentido para eles (DERVIN, 1988; CHOO, 2003; DAFT; WEICK, 1984; 1995; 2003). Ao contrapor essas visões dentro da literatura, surgem questionamentos que embasam a motivação do presente estudo.

Como o uso da informação sobre o concorrente pode ser compreendido a partir do processo de *sensemaking* organizacional? Quais são as características do processo de *sensemaking* organizacional propostas por Weick (1995) que podem ser identificadas no uso da informação do concorrente? O processo de formação de sentido da informação da concorrência está relacionado às decisões e ações organizacionais? É possível estabelecer uma relação entre o uso da informação do concorrente, formação de sentido da informação e a decisão organizacional?

Esses questionamentos remetem à pergunta central deste estudo: do ponto de vista do processo de *sensemaking* organizacional, como a informação a respeito da concorrência se transforma em decisão nas organizações?

Diante dessas questões, esta pesquisa tem como objetivo geral investigar como o uso da informação sobre a concorrência se transforma em decisão e ação nas organizações a partir do processo de *sensemaking* organizacional. Como objetivos específicos temos os que se seguem: investigar o uso da informação sobre o concorrente nas organizações; comparar as características do processo de *sensemaking* organizacional propostas por Weick em relação ao uso da informação

sobre o concorrente; investigar as decisões e ações organizacionais como produtos do uso de informação sobre o concorrente; analisar a aplicabilidade da teoria do *sensemaking* organizacional em estudos de caso envolvendo decisões organizacionais e informação sobre a concorrência.

A pesquisa foi realizada através de estudos de caso em quatro instituições de ensino superior privadas do estado de Minas Gerais. Estas instituições vivenciaram situações de concorrência que gerou a necessidade de construir sentido sobre o que estava acontecendo e tomar uma decisão em relação ao fato. Na conclusão é apresentado um modelo indicando um processo que relaciona a informação sobre a concorrência, *sensemaking* organizacional e a tomada de decisão.

Os próximos capítulos deste trabalho apresentam a seguinte organização: a) referencial teórico desenvolvido em cinco partes: informação e sentido, *sensemaking* organizacional, processo decisório nas organizações, concorrência e, finalmente, contexto concorrencial do ensino superior privado; b) em seguida, é apresentada a metodologia, dividida entre introdução, estratégia de pesquisa, método de coleta de dados, modelo conceitual da tese e análise dos resultados; c) apresentação e análise dos dados obtidos através das entrevistas e, por fim, apresenta-se a conclusão.

2 INFORMAÇÃO E SENTIDO

O sentido ou o significado das coisas faz parte de antigos pensamentos filosóficos e nos remetem ao universo humano e suas tentativas de entender como nos relacionamos com a nossa realidade. Procurando contribuir para o entendimento sobre a relação entre “informação” e “sentido”, Serra (2003, p. 11) afirma que “[...] a informação determina, pelo menos em grande medida, a realidade que percebemos, a forma como agimos e o tipo de sociedade que construímos”.

Essa preocupação acerca do entendimento da relação humana com a informação e atribuição de sentido pode se aproximar do paradigma social da ciência da informação, apontado por Capurro (2003). Na tentativa de simplificar as teorias que se entrecruzam com distintas intensidades, Capurro (2003) afirma que existem três paradigmas epistemológicos predominantes na Ciência da Informação: o paradigma físico, o cognitivo e o social. O paradigma físico postula que há algo, um objeto físico, que um emissor transmite a um receptor. O paradigma cognitivo traz de forma explícita a intenção de distinguir entre o conhecimento e seu registro em documentos. Por fim, o paradigma social, que critica a visão reducionista do paradigma cognitivo, sustenta que todo sistema de informação, destinado a sustentar a produção, coleta, organização, interpretação, armazenamento, recuperação, disseminação, transformação e uso de conhecimentos, deveria ser concebido no marco de um grupo social concreto e para áreas determinadas. Dentre os três paradigmas propostos por Capurro, o paradigma social parece ser o mais apropriado para a perspectiva de construção de significado a partir da informação em uma organização e das interrelações deste grupo social. Portanto é a base social o sustentáculo para o processo de produção de sentido. Segundo March (2009, p.178) “O significado provém da interação social e tira tanto a sua coerência quanto a sua contradição dessa mesma base social”.

O termo “informação” apresenta, ao longo do tempo e, no contexto da Ciência da Informação, várias definições. Para Silva *et al.* (2002), as definições para o termo “informação” dependem do processo que a produz, ou seja, a informação deve ser vista por meio das interações inerentes ao processo informacional.

Wersig e Neveling (1975) procuraram sistematizar as diversas abordagens da informação levando em consideração a relação do homem com o mundo. Os autores descreveram seis principais abordagens: 1) Abordagem Estrutural; orientada para a matéria, a informação existe, independente da sua apreensão pelo ser humano. 2) Abordagem do Conhecimento; afirma que o conhecimento elaborado à base da percepção das estruturas da natureza é “informação”. 3) Abordagem da Mensagem; relacionada com a teoria matemática da comunicação, “informação” frequentemente torna-se sinônimo de “mensagem”. 4) Abordagem do Significado; existe relação com a abordagem da “mensagem”, entretanto considera como “informação” somente o significado da mensagem. 5) Abordagem do efeito; orientada para o receptor, afirma que a “informação” somente ocorre como um efeito específico em um processo específico, levando em consideração o receptor. 6) Abordagem do Processo; “informação” vista não como um componente do processo, mas sim como o próprio processo. A partir das limitações inerentes às várias abordagens, os autores fazem uma proposta para o entendimento do que seja informação na perspectiva da Ciência da Informação como uma ciência baseada na noção de necessidades de informação de certas pessoas:

O termo básico informação pode ser entendido somente se definido em relação a estas necessidades de informação: tanto como redução de incertezas causada como comunicação de dados quanto como dados usados para reduzir a incerteza (WERSIG; NEVELING, 1975, p.12).

Ao discutir a origem, evolução e as relações da Ciência da Informação, Saracevic (1996) afirma que uma área de conhecimento não deve ser definida pelos assuntos e sim pelos problemas que são propostos e pelos métodos que escolheu para solucioná-los. Neste sentido, os problemas e métodos relacionados com a necessidade de informação nas organizações podem ser objeto de estudo da Ciência da Informação. Segundo Brokkes (1980), a “informação” é um elemento que provoca transformações nas estruturas dos indivíduos. Estas estruturas podem ser objetivas ou subjetivas e são criadas por conceitos que estão ligados às relações que o sujeito possui com as imagens de mundo formadas.

Segundo Eco (1991), para o destinatário humano, qualquer “sinal” ou uma “informação” a partir de uma intencionalidade que – sendo subjetiva, não deixa de ter uma base sócio-cultural ou simbólica – confere-lhe sentido ou a significação de

“sinal” ou “informação”, sob pena de tal sinal ou informação se perderem na paisagem, isto é, pura e simplesmente não existem como sinal. Assim sendo, a informação somente existe quando faz sentido e pode ser incorporada dentro do processo subjetivo e simbólico de cada um.

Do ponto de vista dos autores ligados ao campo da gestão da informação e do conhecimento, a informação é considerada um ativo que precisa ser administrado, da mesma forma que outros tipos de ativos representados pelos seres humanos (MCGREE; PRUSAK, 1994). Igualmente, a informação é tomada como um recurso estratégico da organização (PORTER, 1999). Entretanto, para a informação tornar-se valiosa depende-se da interação humana e da atribuição de significados que possam orientar a ação (DAVENPORT, 1998). Ao mesmo tempo em que pode ser considerada como recurso estratégico capaz de tornar-se um diferencial competitivo para a organização, a informação está ligada à sua forte dimensão humana, como defende Capurro (2003, p. 16).

Informação não é algo que comunicam duas cápsulas cognitivas com base em um sistema tecnológico, visto que todo sistema de informação está destinado a sustentar a produção, coleta, organização, interpretação, armazenamento, recuperação, disseminação, transformação e uso de conhecimentos e deveria ser concebido no marco de um grupo social concreto e para áreas determinadas. (sic.)

Essa visão corrobora os estudos de Dervin (1983) e Dervin e Nilan (1986) sobre a relação entre o usuário e a informação. A maior contribuição de Dervin (1983) para a Ciência da Informação é a ideia de que o *sensemaking* e sua teoria são fundamentados na abordagem construtivista da realidade. A fundamentação filosófica do *sensemaking* está na premissa construtivista, que dá grande importância ao ator individual e critica o objetivismo e o positivismo como representado no trabalho de Karl Popper. Dervin (1983) entende a informação como uma construção subjetiva criada pela observação humana. Portanto, a informação é situacional e está relacionada ao tempo e espaço, contrastando com a visão de que a realidade é algo estável, imutável e pertencente ao compreensível.

Weick (1995) transferiu os estudos de *sensemaking* para o ambiente organizacional em que a formação de sentido é construída coletivamente pelos membros da organização considerando-se suas crenças e experiências passadas. A diferença

entre a abordagem de Dervin (1998) e Weick (1995) é que, enquanto Dervin (1998) considera o *sensemaking* como uma metodologia para pesquisar a relação entre usuário e informação, Weick (1995) considera-o como um fenômeno que faz parte das organizações. Esse conceito de *sensemaking* organizacional será considerado como a base da abordagem informacional no processo decisório.

Portanto, a informação aqui, considerando-se a perspectiva de *sensemaking*, não é vista como algo material, físico, que é armazenado, processado e disseminado. A informação é considerada dentro do universo humano, levando-se em conta a necessidade de se entender o uso da informação pela organização, a partir da dimensão humana presente no seu contexto. Nessa perspectiva, Gonzáles-de-Gómez (2001, p.13) propõe que a informação tem uma conotação de um operador de relações:

[...] certamente, a informação é compreendida hoje como um operador de relação. Trata-se, porém, de um agir relacionante que tem como princípio de sua forma e direção, a relação social. A informação, sendo um operador de relação, carrega em sua própria operação a relação social. Ela é que situa o acontecimento informacional no tempo e no espaço, estabelece o lócus de sua realização como cultura, como memória, como função de potência ou como produção de poder.

Para Cornelius (2002) a informação é o significado de uma mensagem junto com qualquer contexto relevante disponível no seu recipiente. Segundo o autor isso é parte de uma convenção, na qual as mensagens em qualquer contexto são cheias de significados estabelecidos. “Significado, no argumento construtivista, é dado na interação de relações de outros significados, é como aprendemos a linguagem na forma em nossa vida, pela interação, experiência e uso” (CORNELIUS, 2002, p. 413).

Dessa forma, considerando-se a relação entre informação, *sensemaking* e a tomada de decisão, é possível definir a informação tanto como um recurso estratégico da organização na busca de competitividade quanto como um operador de relações dentro e fora da organização, sendo o material de que dispõe o ser humano para a produção de significados e formação de sentido do que está ocorrendo à sua volta para, a partir daí, tomar decisões.

De acordo com o estudo de Serra (2003) sobre informação e sentido, Platão já havia evocado este problema em Fedro: pode a informação identificar-se com o conhecimento? Se não, qual a relação com o conhecimento? Se sim, como? O autor argumenta ainda sobre a atualidade do problema de Platão.

O problema de Platão ganhou uma atualidade que o torna hoje ainda mais importante do que no seu tempo e exige o “regresso” a tematização do filósofo grego. Muitos ideólogos da “sociedade da informação” que partilham com os iluministas, da crença otimista de que o conhecimento tem um caráter auto-formador e emancipatório, tendem a identificar informação e conhecimento e, em consequência, a pensar que mais informação leva necessariamente a um acréscimo de conhecimento, daí que a “sociedade da informação” tenha vindo também a chamar, de forma indiscriminada, “sociedade do conhecimento”, “sociedade cognitiva” e “sociedade do saber”. Ambas as teses parecem pressupor uma concepção estritamente quantitativa da informação (SERRA, 2003, p. 13).

De acordo com o mesmo autor, a questão apontada por Platão sobre a relação entre informação e sentido, também é debatido por pensadores como Séneca, Santo Agostinho, Diderot e D’Alembert, Rousseau, Kant, Husserl, Heidegger, Polanyi e Foucault. O autor afirma, ainda, que Platão oferece uma resposta negativa às duas perguntas colocadas anteriormente por ele mesmo, pois não só a informação não pode se identificar com o conhecimento, como ela pode tornar-se o principal obstáculo a esse mesmo conhecimento, “[...] aquilo que de fato não é, senão a sua imagem mais ou menos cristalizada, de que está ausente qualquer vida espiritual, e assim, qualquer sentido” (SERRA, 2003, p. 22).

Serra (2003) considera que esta mesma resposta é assumida pelos filósofos que se têm debruçado sobre a problemática da informação como Martin Heidegger e Michael Polanyi, como também pelos autores da denominada “gestão do conhecimento”.

Contrariamente a essa linha de pensamento, a teoria matemática da comunicação produzida por Shannon e Weaver (1948) concebe o ser humano e a sociedade humana como “máquinas”, cuja atividade assenta-se numa troca de informação puramente mecânica e destituída de “sentido”. Para Shannon e Weaver (1948), “o problema fundamental da comunicação é a reprodução exata ou aproximada de uma mensagem de um ponto a outro”. Apesar dos autores admitirem que as mensagens possuam significados que estão relacionados a aspectos físicos e conceituais, eles

consideram esse aspecto uma questão semântica sem importância e irrelevante para o problema de engenharia proposto pela teoria.

A teoria matemática da comunicação defende a mensuração logarítmica das mensagens que são enviadas do emissor ao receptor através de um canal. Apresenta três argumentos principais para a aplicação dessa medida: 1) seria mais útil, pois utiliza parâmetros de engenharia que podem ser calculados; 2) estaria mais próxima do nosso sentimento intuitivo e 3) a matemática é mais apropriada para ser utilizada como instrumento de mensuração. O racionalismo presente na teoria e a sobreposição de instrumentos matemáticos para mensurar as mensagens a distanciam da visão de que o significado das mensagens e o sentido produzido por elas são o mais importante nesse processo.

Entretanto, Webster (1994) e Lars Qvortrup (2003) contrapõem-se à tese de Shannon e de Weaver de que a informação nada tem a ver com o sentido, defendem que a informação possui sim “sentido”, tem um objeto, é inteligência ou instrução acerca de alguma coisa ou de alguém. A questão essencial quando trocamos informação com alguém não é a sua quantidade, mas o seu “significado”, se tem valor, se é significativa, exata, absurda, interessante, adequada ou útil. Lars Qvortrup (2003) identifica uma contradição na forma como Shannon e Weaver concebem a relação entre informação e sentido. Afinal, se por um lado os autores afirmam que a informação não tem nada a ver com sentido, por outro lado define-se informação em termos de seleção de mensagens entre um conjunto de mensagens possíveis – o que envolve, conseqüentemente, questões de sentido acerca do que seja e o que não seja “mensagem”, e de quais mensagens seriam alternativas.

Serra (2003, p. 42) conclui que a contraposição de uma informação com sentido a uma informação sem sentido não deve implicar no abandono da teoria de Shannon e Weaver pois, mesmo implicitamente, o significado e o sentido das mensagens fazem parte da teoria, na medida em que os autores admitiam, inequivocadamente, que “[...] o *sentido* está em questão sempre que a informação tem como destino o ser humano”.

A informação como inerente ao contexto humano e não somente vista como algo físico, que é enviado de um emissor ao receptor, torna-se uma limitação da teoria matemática da comunicação. Dervin (2003) argumenta que o modelo de transmissão da comunicação de Shannon e Weaver refere-se à tradicional maneira de falar e pensar sobre comunicação quando um emissor envia mensagens através de um canal de comunicação para um receptor. Para a autora, “[...] este modelo implica que as mensagens, ou informação, são coisas para serem pegadas, como jogar algo na cabeça dos receptores como se fossem baldes vazios” (DERVIN, 2003, p.5).

Portanto, a teoria trata a comunicação como um processo mecânico e não dinâmico e dialógico. Pesquisas da comunicação baseadas no modelo de transmissão daquela teoria tendem a se focar nas mensagens enviadas pelos emissores e no efeito dessa mensagem sobre os receptores. A preocupação está centrada em determinar quem recebeu as mensagens e que fonte de informação foi mais efetiva. Portanto, não são considerados aqueles que não receberam a informação e o porquê desse não recebimento. Receptores que não alcançaram as mensagens são tratados como deficientes ou desinteressados. Frequentemente, são denominados como inatingíveis. O modelo restringe o seu foco às mensagens criadas na perspectiva do emissor, com a pretensão de que ela vá atingir os efeitos desejados. Sugere, desta forma, que a verdade e a realidade estão em algum lugar esperando para serem identificadas, embaladas em mensagens (informação) e disseminadas para os receptores.

No modelo de comunicação alternativo sugerido por Dervin (2003), denominado *sensemaking*, mensagens não são concebidas como *coisas* para serem lançadas, mas como uma construção que é definida em um tempo específico, lugar e perspectiva dos seus criadores. Tais mensagens assumem certo valor, para os receptores, na medida em que elas podem ser entendidas no contexto da vida desses mesmos receptores. O modelo assume que existe uma diversidade de seres humanos assim como entendimentos, experiências e conhecimentos múltiplos. Dervin (2003) argumenta que, ao se continuar a utilizar o modelo de transmissão da informação, reforça-se o ponto de vista de que mensagens são coisas e pessoas são entidades estáticas. Como resultado, as pesquisas continuam a confiar somente

em categorizações de naturezas demográfica, psicológica, de padrão de consumo e de estilo de vida. Alternativamente, mensagens/informação são vistas não como independentes do ser humano, mas como produto da observação humana. Toda observação é relevante para o tempo-espaço físico e psicológico. “Existe uma lógica situacional de como as pessoas constróem senso e o universo humano pode ser explorado a partir de como as pessoas respondem a uma variedade de experiências” (DERVIN, 2003, p. 6). A abordagem proposta pela autora indica a necessidade de se identificar as diferenças do entendimento humano com relação a informação recebida.

A metodologia do *Sensemaking* considera a comunicação como um diálogo que requer abertura e reciprocidade em uma abordagem institucional para os receptores (audiência, clientes ou públicos). Para implementar o modelo de comunicação como diálogo, instituições necessitam aprender a ouvir e identificar diferenças no entendimento do ser humano, ou seja, o contexto do usuário da informação” (DERVIN, 2003, p. 06).

Segundo Dervin (2003), a metodologia de *Sensemaking* assume que a realidade é, em parte, ordenada e, em parte, caótica; assume também que a realidade está sujeita a múltiplas interpretações devido a mudanças no tempo e no espaço - porque as diferenças em como os seres humanos vêem a realidade surge de diferentes perspectivas ou posições no tempo e espaço – e, ainda, porque relaciona-se à forma como os seres humanos constróem pontes para preencherem as lacunas existentes na própria realidade. A lacuna, ou descontinuidade, pode se evidenciar na diferença entre observações de uma mesma pessoa em diferentes momentos, entre diferentes pessoas em um mesmo momento e em diferentes pessoas em momentos diferentes. Portanto, a metodologia de *Sensemaking* sugere que seria útil considerar o entendimento humano como ponto de partida para investigar o uso da informação, pois é o significado atribuído dentro de um grupo social que vai produzir o sentido da informação e, conseqüentemente, as ações resultantes do entendimento sobre o que está acontecendo.

Os sentimentos envolvidos na busca da informação e no processo de construção de significado, pelo usuário, são fundamentais para a compreensão de como se dá a relação do uso da informação e o sentido. Segundo Kuhlthau (2004), pensamentos, ações e sentimentos são aspectos centrais em qualquer processo construtivo,

embora raramente sejam considerados em estudos sobre comportamento de busca de informação. Para a autora, uma pessoa move-se de um estado inicial de informação necessário para atingir o objetivo de estado de resolução, através de uma série de escolhas realizadas por uma interação complexa entre as três dimensões de realidade - física, afetiva e cognitiva. Os critérios para se fazer essas escolhas, no sentido de se atingir o estado de resolução, são influenciados muito mais por restrições do ambiente, tais como experiências passadas, conhecimento, interesse, informação disponível, requisitos para o problema e tempo disponível para a resolução, do que pela relevância do conteúdo da informação recebida.

Para Kuhlthau (2004, p. 7) “a consideração da dimensão afetiva do usuário é um problema necessário para o modelo construído a partir de uma visão holística do uso da informação”. A autora enfatiza que a incerteza e confusão podem gerar ansiedade no processo de busca da informação. Entretanto, afirma que a incerteza é um elemento crítico necessário em qualquer processo de construção. “Quando o processo de busca de informação é visto como um processo de construção, incerteza e ansiedade são antecipados e esperados como parte do processo” (KUHALTHAU, 2004, p. 7).

Outra característica do processo de construção, descrito pela autora em relação a ansiedade e incerteza no processo de busca da informação, é que, a cada entrada no sistema, construímos uma experiência passada. Segundo a autora: “O usuário cria uma busca única de informação dentro de uma estrutura que de um lado tem um problema e de outro uma visão de mundo” (KUHALTHAU, 2004, p. 7). Portanto, o usuário cria uma visão única a cada busca dentro de uma estrutura relacionada com a pessoa e com o problema. Cada busca é única porque depende do problema em questão e também da perspectiva do usuário, ou seja, cada processo de busca de informação está inserido em um contexto único.

Restringindo-se a temática da informação e sentido ao contexto de uso da informação, Taylor (1986) indica que o valor da informação não está na mensagem e nem é conduzido por ela, mas o valor é determinado pelo contexto do uso da informação. Assim, a tarefa e o problema do usuário, no momento, determinam se uma dada informação possui ou não utilidade. “O valor da informação é dado pelo

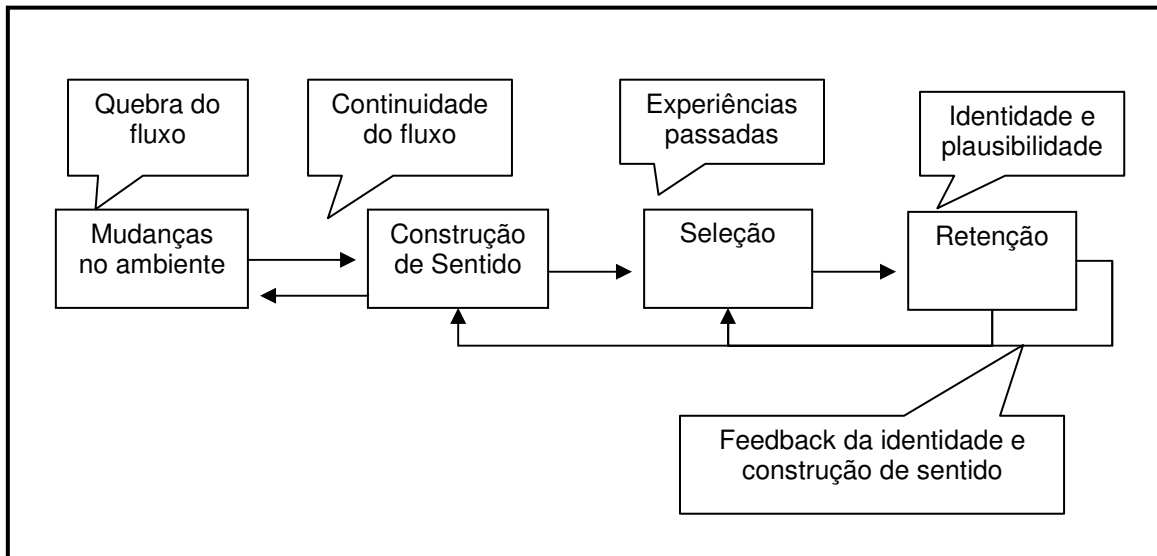
usuário que enxerga a sua utilidade potencial porque relaciona com a tarefa ou problema que está envolvido em seu contexto” (TAYLOR, 1986, p. 15).

Portanto, se a informação não faz sentido para alguém, deixa de ter valor. Segundo Taylor, a informação vista como algo que independe do usuário, armazenada em livros, computadores, jornais, somente possui valor em potencial. Quando o usuário seleciona uma informação e a utiliza para resolver um problema, para realizar uma tarefa ou para clarificar seu entendimento sobre algo, o valor aparece. O autor faz uma analogia com o carvão, pois quando o carvão é extraído, selecionado e entregue ao destino, o valor ainda permanece em potencial. Quando o carvão é consumido e utilizado para aquecer uma casa ou para movimentar uma máquina, o seu valor se realiza. O contexto e o usuário definem o valor da informação que, somente se concretiza, na medida em que faz sentido para o usuário, de acordo com a sua situação.

Weick (2009) transpõe os princípios da construção de significado para o ambiente das organizações. Todas as vezes que uma mudança ocorre no ambiente e provoca uma descontinuidade no fluxo organizacional, gera-se a necessidade de construção de significado ou de sentido. Momentos esses que podem ser identificados pela expressão “*e agora?*”. De acordo com Weick (2009), este processo está relacionado com a identidade organizacional, experiências passadas e a plausibilidade. O significado precisa se encaixar na história vivida pela organização e pelo seu *jeito de ser*. O autor utiliza o termo *sensemaking* organizacional para denominar este processo em que as organizações, mais do que interpretam o que está acontecendo ao seu redor: elas constroem significado e dão sentido de forma coletiva aos eventos e, a partir daí, tomam decisões sobre o que deve ser feito.

O modelo de Weick (1979, 1995, 2009) de construção de significado do fluxo organizacional entre organização e o ambiente propõe uma relação entre construção de sentido (*Enactment*), organização e *sensemaking*. Para o autor, o modelo se resume em uma ideia simples: “a proposição é de que *sensemaking* pode ser tratado como trocas recíprocas entre atores (construção de sentido) e seu ambiente (mudanças no ambiente) ao qual é dado sentido (retrospectivo) e preservado (retenção)” (WEICK, 2009, p.139).

Figura 01 - Relação entre Construção de Sentido, Organização e *Sensemaking*



Fonte: Adaptado de Weick (2009, p.119).

De acordo com Weick (2009), a organização pode ser vista como entidade dinâmica, inserida no processo de mudanças no ambiente-construção de sentido-seleção-retenção. Esse processo resulta em retenção de *feedbacks* de experiências que permitem a continuidade do fluxo organizacional e formação de sentido nos eventos que impactam o ambiente da organização. É como se a organização estivesse escrevendo, a todo momento, a sua história e, a cada quebra do fluxo, necessitasse construir um novo capítulo, formando um novo sentido, que insira o novo - o evento ocorrido - alinhando-o à identidade da organização e ao seu passado.

3 **SENSEMAKING ORGANIZACIONAL E INFORMAÇÃO**

A realidade é construída a partir do significado que atribuímos ao que está acontecendo (WEICK, 1995). Essa é a premissa da abordagem do *sensemaking* organizacional que procura estudar como a informação passa a fazer sentido para as pessoas no ambiente organizacional.

O processo de formação de sentido das informações nas organizações, ou *sensemaking organizacional*, foi um tema pesquisado sobre diversas abordagens e pontos de partida. *Sensemaking* pode ser considerado dentro da perspectiva de frame de referência, ou seja, envolve um lugar de estímulo dentro de uma estrutura chamada “*frame de referência*” e a partir desse estímulo forma-se uma estrutura completa de significados que passa a fazer sentido (DUNBAR, 1981; GOLEMAN, 1985; STARBUCK; MILLIKEN, 1988). *Sensemaking* pode ser considerado como um processo para explicar as surpresas ou a descontinuidade do fluxo de experiência, produzindo sentido para um evento que não estava sendo esperado (LOUIS, 1980). Alguns autores dizem que *sensemaking* é mais do que “frame de referência” ou um processo para explicar surpresas, além disso, *sensemaking* é descrito como interação recíproca de busca de informação, atribuição de sentido e ação (THOMAS; CLARK; GIOIA, 1993; SACKMAN, 1991). Entretanto, outros autores preferem distanciar *sensemaking* de ação e relacioná-lo especificamente com um processo de compreensão do ambiente das organizações ou como um mecanismo de produção de mapas cognitivos desse ambiente (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991; RING; RANG, 1989; FELDMAN, 1989).

Na tentativa de obter um consenso sobre o significado de *sensemaking* organizacional, Weick (1995) afirma que *sensemaking* trata sobre “*frame de referência*”, surpresas, compreensão do ambiente, construção de significados e ação. Para o autor, a melhor forma de entender o que é *sensemaking* é compreender que não se trata de interpretação, pois *sensemaking* é um processo de autoria e construção e difere de um processo passivo de interpretação. *Sensemaking* trata sobre a busca da criação de sentido para uma situação que, inicialmente, não faz sentido (WEICK, 1995). O autor define *sensemaking*

organizacional como um processo significativo de construir mais ou menos ordem no fluxo de experiência da organização envolvendo identidade, contexto social e circunstâncias:

Sensemaking envolve o desenvolvimento de um fluxo retrospectivo de imagens plausíveis que racionalizam o que as pessoas estão fazendo. Pode ser visto como um processo organizacional significativo, *sensemaking* desdobra-se em uma sequência na qual pessoas envolvem identidade e contexto social de outros atores inseridos nas circunstâncias das quais extraem causas e tornam plausível retrospectivamente, quando constroem mais ou menos ordem no fluxo das circunstâncias (WEICK, 2009, p. 131).

Para compreender o que é *sensemaking*, pode-se verificar a etimologia da palavra em que *sense* refere-se ao significado e *making* é uma atividade de criar ou construir algo. Para Weick (1995), *sensemaking* não é apenas um processo de interpretação do ambiente, e sim um processo ativo de criação do ambiente. Essa noção de *sensemaking* como criação, teorizando a atividade do indivíduo na formação de sentido, é bem caracterizada por Dervin (1998). Entretanto é possível distinguir o conceito de sense-making desenvolvido por Dervin (1983, 1995) do conceito de *sensemaking* proposto por Weick (1995, 2001).

Enquanto Dervin (1998) aborda *sensemaking* como uma metodologia para entender o processo de comunicação humana e, nessa direção, desenvolveu diversos trabalhos científicos que contribuíram muito para esse entendimento (DERVIN; NILAN, 1986; DERVIN, 1983, 1991, 1998), na abordagem proposta por Weick (1995), *sensemaking* é considerado um fenômeno que ocorre nas organizações e altera seu funcionamento: a construção de sentido da informação no ambiente organizacional e suas implicações na rotina de uma organização. A teoria de *sensemaking* organizacional propõe que a organização, através de um processo coletivo, tece uma rede de significados a partir de fragmentos de informação. Nessa abordagem, o autor associa *sensemaking* a entendimento, interpretação e atribuição, mas acrescentando o seu caráter ativo de construção e autoria. Segundo Weick (2009) *sensemaking* organizacional preenche uma lacuna nos estudos sobre organização e o seu foco principal é descrever experiência através de um recorte do fluxo de acontecimentos de uma organização, buscando respostas para a seguinte questão: “Qual é a história?”.

Weick (2001) compara a tarefa de *sensemaking* à atividade de cartografia, uma vez que, como cartógrafos precisam fazer uma representação do terreno, os membros da organização têm a tarefa de construir sentido para o que ocorre no ambiente organizacional:

Existe um terreno que os cartógrafos querem representar e eles utilizam vários modos de projeção para fazer sua representação. Entretanto esse mapa depende de como e onde os cartógrafos olham, o que eles querem representar, e as suas ferramentas de representação. O ponto crucial é que na cartografia não existe um melhor mapa, para qualquer terreno existe uma infinidade de mapas [...]. O trabalho de construtores de sentido, assim como os cartógrafos, é tornar o mundo inteligível (WEICK, 2001, p. 9).

Apesar de ser possível se relacionar essas atividades, no caso do *sensemaking* existem inúmeros mapas plausíveis que podem ser construídos. Neste caso, o papel da imaginação e das necessidades é crucial na projeção da realidade usada, além do fato de ser uma atividade, acima de tudo, social. Além disso, o terreno não muda com a mesma intensidade e frequência como o ambiente no qual a organização está inserida (WEICK, 2001).

Weick (1995) também apresenta uma análise histórica da abordagem do *sensemaking*, do ponto de vista do ambiente organizacional, através de autores e estudos que contribuíram para a evolução do tema e oferece uma lista cronológica das referências consideradas significativas ao longo do tempo.

James, 1890/1950: seletividade é uma característica essencial de critério utilizado para a seleção e relevância de estímulos para objetivos. Ideias e significados são considerados válidos quando a consequência de mantê-los é desejável ou útil.

Thomas e Thomas, 1928: se o homem define a situação como real, elas são reais em suas consequências; alerta que bases subjetivas de ação têm consequências objetivas, que o grupo varia em sua definição da situação e que a situação determina o comportamento.

Mead, 1934: o processo social precede a mente individual.

Roethlisberger e Dickson, 1939: o ambiente da organização é para ser entendido em termos de significados empregados nos objetos.

Barnard, 1938: organizações são vistas como sistemas de ação, consciência coordenada pela comunicação a qual introduz ação, processamento da informação controlada e comunicação como ferramenta de *sensemaking*.

Weber, 1947: a ação social pode ser entendida se o investigador considera o significado desta ação para os envolvidos.

Selznick, 1949: a organização deriva seus significados e significância da interpretação que as pessoas fazem dela neste lugar.

Jaques, 1951: o conceito de cultura é introduzido e definido como costumeiro e tradicional jeito de pensar e fazer as coisas que são compartilhadas por todos os membros.

Deutsch e Gerard, 1955: o conceito de influência social informacional positiva no qual pessoas aceitam informação de uma outra, como evidência de realidade, na tentativa de reduzir a incerteza.

Boulding, 1956: as organizações podem ser sistemas de processamento de símbolos, sistemas sociais e sistemas transcendentais.

Festinger, 1957: o *sensemaking* opera no sentido de redução da dissonância da pós-decisão.

March e Simon, 1958: a atenção às rotinas livres da organização pode ser usada para o entendimento de eventos que ocorrem fora da rotina.

Dalton, 1959: aprender a viver na ambiguidade requer que as pessoas interpretem o significado do que eles vêem para o que eles querem fazer.

Thompson e Tuden, 1959: a extensão sobre causalidade e preferência para o resultado formado pela organização será mais ou menos efetivo para a tomada de decisão. Quanto mais diminui a concordância, mais a política torna-se influente.

Burns e Stalker, 1961: ponto de vista contingencial, construído como contraste entre sistema orgânico e mecânico. Desloca a ideia de melhor jeito para gerenciar e permite a construção social como uma resposta a alta incerteza.

Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek, e Rosenthal, 1964: persistente papel da ambiguidade que provoca, o *sensemaking* tem efeito negativo no bem estar psicológico.

Bittner, 1965: o conceito de organização como um conceito comum, e organização formal projetada são esquemas de interpretação nos quais competentes usuários podem invocar informação, direção e justificação sem incorrer no risco de sanção.

Katz e Kanh, 1966: organizações são sistemas abertos nos quais atividades são formadas por processos que são responsáveis pela alteração dos *inputs*.

Scutz, 1967: pessoas usam determinada tipificação social para fazer sentido no seu dia a dia.

Garfinkel, 1967: a racionalidade é socialmente construída em cada interação diária e usada para legitimar o que está ocorrendo.

Berger e Luckmann, 1967: todo o tempo, pessoas agem de acordo com modelos pré-estabelecidos e utilizam esses modelos para a garantia de sua realidade, portanto a sua realidade é construída socialmente.

Weick, 1968: uma epistemologia evolucionária é implícita no *sensemaking* organizacional que consiste na interpretação retrospectiva construída durante a interação.

Blumer, 1969: associações humanas consistem em um duplo processo de interpretação e definição no sentido de sustentar a conduta.

Steinbruner, 1974: o conceito de processo de decisão cibernética introduz a possibilidade de satisfazer o *sensemaker*.

Staw, 1975: membros de um grupo de trabalho que dão falso *feedback* de sua performance reconstróem a história de suas interações para explicar o resultado.

March e Olsen, 1976: ambiguidade, nas organizações significa que o que mais se conhece sobre os eventos vem da interpretação.

Giddens, 1976: estruturas sociais são criadas, simultaneamente, por um processo de criação de significado.

Bougon, Weick, e Binkhorst, 1977: a conceituação e mensuração de mapas causais operacionalizam a fenomenologia organizacional.

Salancik e Pfeffer, 1978: o modelo de processamento de informação social sugere que características da tarefa ambiental e atitudes e necessidades são socialmente construídas.

Pondy, 1978: a efetividade da liderança está na habilidade do líder em dar aos outros o senso do que eles estão fazendo e articular este senso também ao que eles podem comunicar sobre o significado do seu comportamento.

Brown, 1978: a organização formal está dentro de paradigmas compartilhados.

Daft e Wiginton, 1979: *sensemaking* é afetado pela riqueza da linguagem usada: tomar a linguagem natural para registrar fenômeno complexo.

Ranson, Hinings, e Greenwood, 1980: esquemas interpretativos encerram e emergem da atividade organizacional.

Louis, 1980: principiantes com a mudança, contraste, e surpresa da sua experiência inicial pela procura de esquemas de interpretação para situações específicas e premissas culturais para adicionar *sensemaking*.

Pfeffer, 1981: uma ação administrativa crítica no sistema de compartilhar significados é a construção e manutenção de sistemas de crenças, através da linguagem, simbolismo e ritual, que legitimam e racionalizam a tomada de decisão na base do poder e influência.

Kiesler e Sproull, 1982: os processos de cognição social são analisados por sua relevância para a percepção do problema gerencial, o qual é conceituado como aviso, interpretação e incorporação de estímulo no interesse da adaptação.

Meyer, 1982: variáveis simbólicas envolvem estratégias e ideologias que refletem o processo de interpretação na adivinhação organizacional para abalos inesperados, melhor do que variáveis estruturais.

Martin, Feldman Hatch, Sitkin, 1983: histórias organizacionais resumem o *sensemaking* previamente e fornecem protótipo do assunto.

Putnam, 1983: a abordagem interpretativa para a organização é codificada como um estudo subjetivo, intersubjetivo, e significados socialmente criados que criam e recriam a estrutura social através da comunicação.

Daft e Weick, 1984: modelos de monitoração, interpretação e aprendizado variam através da organização em função de sua vontade de agir e no sentido de aprender e de sua percepção sobre a possibilidade de analisar o ambiente.

Smircich e Stubbart, 1985: o ambiente dentro do qual estratégias são desdobradas são criados pelos próprios estrategistas.

Mintzberg e McHugh, 1985: o *sensemaking* retrospectivo em curso cria estratégias emergentes que diferem daquelas que foram planejadas e deliberadas, sugerindo que o aprendizado pode substituir o modelo racional de tomada de decisão.

Barley, 1986: para entender novas tecnologias, enquanto estruturam os seus relacionamentos, profissionais médicos utilizam uma variedade de *scripts*.

Daft e Lengel, 1986: estruturas organizacionais que remediaram um problema de falta de clareza diferem daquelas que remediaram um problema de falta de dados.

Dutton e Jackson, 1987: valorizar ou categorizar um tema como uma ameaça ou oportunidade influencia subsequentemente cognição e motivação dirigidos ao processamento desse tema.

Starbuck e Milliken, 1988: a análise das falsas percepções gerenciais, mais do que evidência do filtro no processamento de erro da informação é a melhor forma pela qual se pode conhecer a construção de significado na organização.

Porac *et al.*, 1989: modelos mentais dos estrategistas nas indústrias de tecelagem escocesas são formados e têm efeitos, são consistentes com a tendência de uma abordagem interpretativa.

Feldman, 1989: analistas burocráticos na definição de problemas da polícia são analisados para fazerem observações coletivas que refletem mais o interesse organizacional do que societal.

Isabella, 1990: "*frames* de referência" interpretativos, tarefas, e realidades construídas envolvem quatro estágios: antecipação, confirmação, culminação e conseqüências, como as mudanças organizacionais são reveladas.

Dutton e Durkerich, 1991: a formação de imagens e identidade da autoridade portuária em Nova York para os sem casa exerce influência sobre os empregados quanto a interpretar e agir frente às questões.

Gioia e Chittipeddi, 1991: mostra que a mudança estratégica, na maior universidade, consiste em um processo interativo de construção de significado e na tentativa de influenciar o *sensemaking*.

Gioia, 1992: os primeiros estágios dentro da corporação, na compreensão das falhas, para iniciar *recall* usando análise de *script*.

Pentland, 1992: esforço de consumidores questionados para fazer sentido, a partir de um software de suporte de atendimento, são usados para construir a estrutura organizacional.

Weick, 1993: o desastre do Mann Gulch é recanalizado para mostrar que a desintegração da estrutura dificulta o *sensemaking*.

Esbach, 1994: o porta-voz para o setor pecuário usa relatos verbais para gerenciar a situação e enfrentar as ameaças, as quais mostram que práticas institucionais podem ser mudadas por indivíduos.

Para Weick (1995), esses estudos demonstram coerência com o *sensemaking* a partir da perspectiva organizacional. A definição de organização que melhor comporta o conceito de *sensemaking*, como central em sua atividade, é aquela que a considera como um sistema aberto. O conceito de organização como sistema aberto parte da premissa de que uma organização representa uma estrutura de coalizão na qual os interesses são negociados entre grupos e suas atividades são, fortemente, influenciadas por fatores externos.

Para Choo (2003), o resultado da criação de significado é um ambiente interpretado ou significativo, que é uma tradução razoável e socialmente crível do que está ocorrendo. O processo de *sensemaking* organizacional ocorre independentemente de existir, ou não, uma atividade sistemática de coleta, análise e disseminação de informação, pois a necessidade de entender e construir, mentalmente, o ambiente que está à sua volta é uma necessidade humana.

Em essência, a construção de significado ou sentido é gerada pelas palavras dentro de uma sentença de conversação sobre algo relativo ao fluxo de experiência. Weick (1995) afirma que dentro de uma visão ampliada, é possível estabelecer uma relação entre a essência do *sensemaking* e o vocabulário utilizado, pois o sentido se constrói através das ações e das palavras. Além disso, existe o vocabulário da própria organização, cujos termos representam uma estrutura mínima de compreensão.

O processo de construção de sentido da informação, dentro da visão de *sensemaking*, é dirigido pelas crenças e ações das pessoas dentro de uma estrutura organizacional. As crenças e as experiências passadas influenciam no processo de

construção de significado, já que existe a tendência de que o significado atribuído a algo seja compatível com aquilo que se acredita e com o que já se viveu no passado. As ações influenciam e, ao mesmo tempo, são influenciadas pelo processo de construção de sentido, já que, para dar sentido a determinado evento, age-se dentro da mesma lógica e, para justificar as ações, recorre-se ao sentido empregado.

Nesse sentido, Weick (1995) exemplifica, através de um estudo envolvendo *sensemaking* e decisões judiciais, que os pesquisadores chegam à conclusão de que os juízes não estudam os fatos descritos no processo, coletando e processando informação para tomarem uma decisão. Ao contrário da lógica racional de *input-processamento-output*, eles constróem o seu posicionamento à medida que tomam consciência dos fatos, e, a partir de determinado momento, as informações são úteis para dar suporte àquela posição tomada pelo juiz, dentro do processo. Portanto, o processo de *sensemaking* organizacional considera que as organizações constróem significado sobre os eventos a partir da informação recebida.

Um dos aspectos que mais influencia e, ao mesmo tempo, é influenciado pelo processo de *sensemaking* organizacional é a identidade organizacional. A forma como a organização se vê influencia diretamente a produção de sentido sobre o que acontece no ambiente organizacional. Weick (2009) aponta a identidade como sendo a raiz do *sensemaking* e influencia a forma como outros aspectos, ou propriedades, do processo de *sensemaking* são entendidos. Do ponto de vista do *Sensemaking*, identidade diz respeito ao que os atores organizacionais pensam sobre a organização, que são combinados ao que os outros acreditam que a organização seja.

Para Weick (2009), a identidade não é algo estático, mas está constantemente agregando novos significados, na medida em que acontece o processo de desestabilização e estabilização, ou seja, qualquer ação ou imagem que não se encaixa no jeito de ser da organização provoca uma desestabilização e, conseqüentemente, um esforço para estabilizar a identidade organizacional através da produção de novos significados. O *sensemaking* filtra pensamentos de identidade, através da seguinte receita: “Como posso saber quem somos nós, quem

nos tornamos, enquanto eu vejo o que eles dizem e fazem com nossas ações?” (WEICK, 2009, p. 142) - um processo contínuo e dialético entre o que a organização acredita que é e o que os outros dizem e como reagem às suas ações.

Para Gioia e Thomas (1996), os gerentes podem mudar as imagens que recebem de fora as utilizando para fazer sentido sobre qual é a identidade organizacional. Isto funciona como um catalisador para refletir e reescrever sobre como a organização define a si mesma. A controvérsia presente nos estudos dos autores é a de que a identidade não seja algo durável, mas sim variável, mutante e contínua. Quando o que a organização recebe de fora é problemático, e está em desacordo com a sua identidade, existe uma tendência de rejeitar e não prestar atenção a esta informação.

No estudo de Gioia e Chittipeddi (1991), administradores tentam mover a identidade de uma universidade e a sua imagem na categoria das 10 melhores, aglutinando esforços no sentido de melhorar a reputação da universidade neste contexto. Segundo Weick (2009, p. 143), o risco do *sensemaking* organizacional é alto quando a identidade está envolvida:

Quando pessoas enfrentam uma diferença instável, frequentemente isto se transforma em questionamentos que não são triviais do tipo; quem somos nós, o que estamos fazendo, o que importa, e por que é importante?

A relação entre o personagem individual e a organização sugere que a tendência é de que indivíduos reforcem a imagem positiva da organização da qual fazem parte e rejeitem a imagem negativa, através de associação e desassociação de ações e temas (WEICK, 1995, p. 21). Associações e desassociação tornam-se ameaças para a imagem, como também para a identidade formada pelos membros da organização ou, ainda, para as oportunidades de repará-la e reafirmá-la, afetando a visão da pessoa quanto ao que está acontecendo lá fora e qual é o sentido (WEICK, 1995, p. 21).

Cinco pontos são destacados pelo autor na relação entre *sensemaking* e identidade:

- 1) *sensemaking* é disparado por uma falha de identidade que confirma a si mesma;
- 2) *sensemaking* ocorre a serviço de manter uma auto-concepção consistente e positiva, ou seja, para reafirmar os aspectos positivos da identidade que a

organização tem de si mesma; 3) pessoas aprendem sobre sua identidade através da sua projeção em um ambiente e observando o que acontece; 4) simultaneamente as pessoas tentam reagir e formar o ambiente que enfrentam; 5) *sensemaking* é auto referencial, sugere que a organização, mais do que o ambiente, necessita ser interpretada (WEICK, 1995, p. 23).

Além da relação com a identidade, o processo de *sensemaking* organizacional também é caracterizado por um forte componente emocional. Weick (2009, p. 146) apresenta estudos que relacionam *sensemaking* com emoção (MAGALA, 1997; MANDLER, 1997; BERSCHEID; AMMAZZALORSO, 2003; ELSBACH, 2002). Entretanto, aponta para a necessidade do desenvolvimento de mais pesquisas que possam investigar a relação entre o processo de *sensemaking* organizacional com a questão emocional, pois o sentimento de desconforto com a quebra do fluxo organizacional e descontinuidade de um projeto gera uma emoção negativa e, por outro lado, a retomada do fluxo de sentido gera uma emoção positiva.

Quando uma importante expectativa é violada, o parceiro torna-se menos familiar, menos seguro e mais estranho. Segundo Weick (2009), no enfrentamento do ímpeto emocional, as pessoas frequentemente perguntam “O que eu faço?”, quando o certo seria “O que eu espero?”; portanto, a emoção e os sentimentos afetam diretamente o processo de busca de sentido sobre o que está acontecendo. O autor registra a necessidade de pesquisas futuras que relacionem a emoção e o *sensemaking* organizacional: “Pesquisas futuras sobre emoção e *sensemaking* são muito importantes para clarear questões sobre como as emoções afetam, prejudicam ou contribuem com o processo de *sensemaking* organizacional” (WEICK, 2009, p. 147).

Para Weick (1995), o processo de *sensemaking* organizacional distingue-se dos processos como interpretação, entendimento e atribuição, pois diferente destes é um processo ativo que envolve autoria e construção. Para o autor, a interpretação pode ser considerada um componente do processo de *sensemaking* e está relacionada com a atividade de “tradução”, como um texto que precisa ser interpretado e requer conhecimento específico. Já o *sensemaking* é sobre a autoria e leitura do texto, ou seja, está ligado ao processo de construção e, ao mesmo tempo, de entendimento do que está sendo construído. Segundo Weick (1995, p. 11), uma propriedade

crucial do *sensemaking* é que as situações humanas são “progressivamente clarificadas”. Na medida em que os membros de uma organização agem a partir da informação que recebem e criam significados, ocorre o entendimento sobre a situação vivenciada. Portanto, o processo de *sensemaking* é ativo, pois demanda construção de significado e não somente interpretação de um significado que precisa ser decodificado.

Segundo Weick (1995), *sensemaking* organizacional é diferenciado por possuir sete características específicas. Estas características ou propriedades servem de guia prático para pesquisas interessadas em utilizar a perspectiva de *sensemaking* organizacional e garantir que os estudos sejam desenvolvidos sob este enfoque. Choo (2003), ao relacionar a criação de significado organizacional com a construção de conhecimento e tomada de decisão, reforça essas sete propriedades identificadas por Weick (1995).

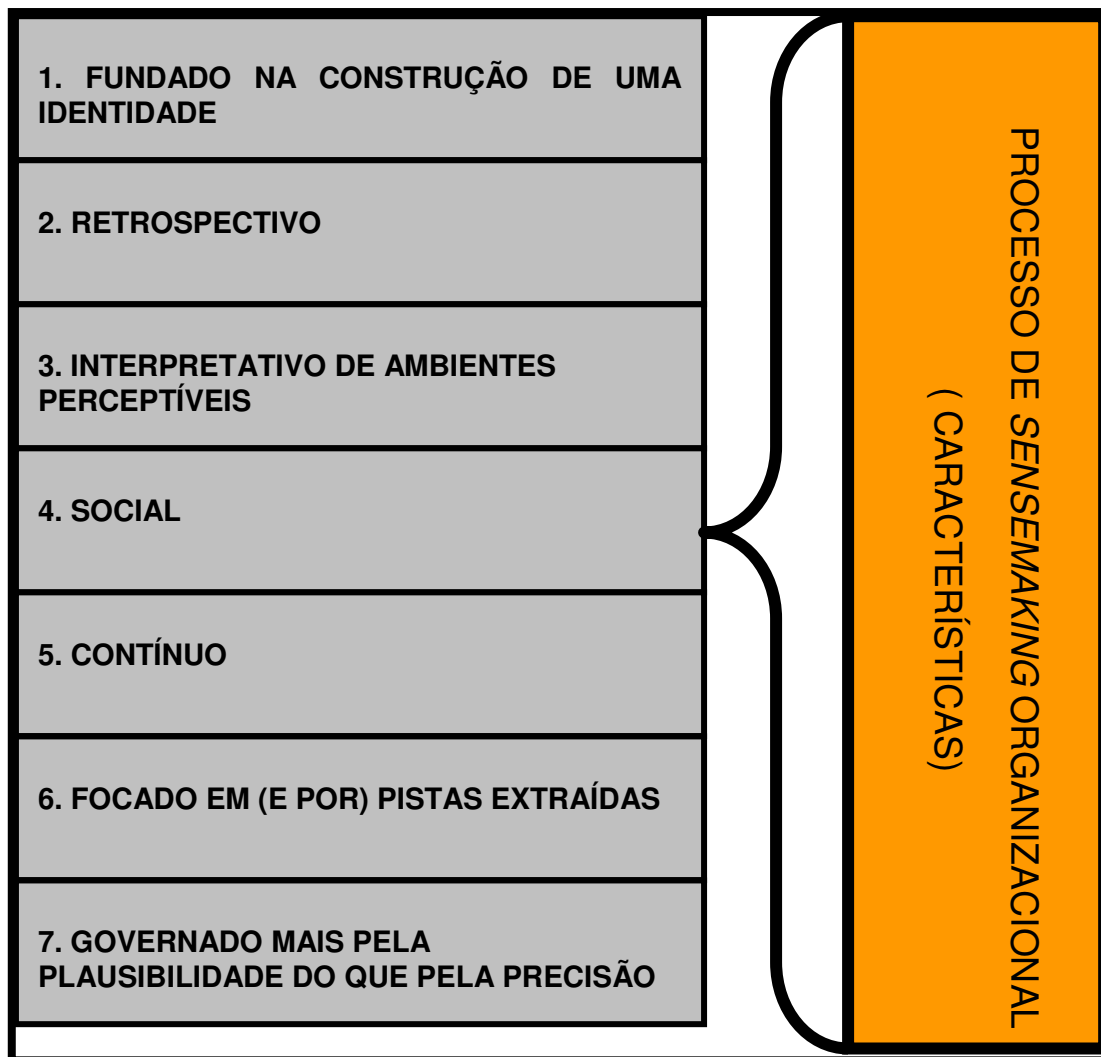
As sete características também foram descritas e aplicadas em importante estudo organizacional de *sensemaking* conduzido por autores da área (PORAC *et al.*, 1989). Segundo Weick (1995, p.18), cada característica está relacionada com as demais e podem ser entendidas como uma sequência:

[...] pessoas estão atentas à identidade e ao contexto de outros eventos do fluxo organizacional dos quais extraem causas e os tornam plausíveis retrospectivamente - tudo é construído dentro de uma ordem de eventos.

Para o autor, estas sete características servem de guia básico para a pesquisa em *sensemaking* organizacional, sugerindo o que é, como funciona e quando podem haver falhas. É apresentado como um manual do observador: “Estas características servem como um manual do observador ou um grupo de material bruto para imaginação disciplinada, devendo ser refinada e testada em pesquisas” (WEICK, 1995, p.17).

Segundo Weick (1995) as características não são estáticas ou imutáveis e podem ser adaptadas à investigação proposta e às experiências organizacionais: “As experiências organizacionais podem ser atreladas às características e as mesmas podem ser alteradas de uma maneira que torne a estrutura mais significativa para o estudo” (WEICK, 1995, p.18). As sete características que compõem o processo de

sensemaking organizacional são explanadas na Figura 02 e, posteriormente, na mesma ordem, descritas individualmente:



Fonte: Weick (1995).

1 - fundamentado na construção de uma identidade: o *sensemaking* começa com um *sensemaker*, ou seja, um produtor de sentido que parte de uma identidade prévia que serve de base para a produção de sentido. Dependendo de quem sou, a definição de quem são os outros também é alterada. Portanto, a criação de significado funda-se na construção de uma identidade. O conceito de si que uma organização possui influencia e, ao mesmo tempo, é influenciado pelo ambiente. O ambiente é como um espelho em que as pessoas se projetam e observam as consequências para formar a sua identidade. Dessa forma, o significado de um evento é determinado pela identidade que um indivíduo adota ao lidar com ele, ou

seja, a forma como o indivíduo e a organização se vêem influencia a produção de sentido em relação às informações recebidas do ambiente. De acordo com o autor, o processo de desenvolvimento e manutenção da própria identidade como positiva deriva de outras necessidades como: 1) necessidade de manter um estado positivo cognitivo e afetivo de si mesmo, 2) a necessidade e auto-motivação de perceber a si mesmo como competente e eficaz, 3) a necessidade de auto-consistência, por meio da qual deseja sentir uma experiência coerente e contínua. As organizações tendem a assimilar com mais facilidade imagens positivas do que eventos que estão em desacordo com esta perspectiva de reforço da imagem institucional. Identidades positiva e negativa afetam a forma como os membros da organização interpretam o que está acontecendo, o que eles acreditam e o que eles fazem. Dutton e Dukerich (1991) afirmam que o auto-conceito e as identidades individuais são formadas, em parte, pela forma como os outros enxergam a organização na qual eles trabalham. Para os autores, esta ligação entre características individuais e imagem organizacional implicam em motivação para preservar uma imagem positiva da organização e reparar imagens negativas através de associação e desassociação com ações relacionadas. Portanto, todo o processo de *sensemaking* está relacionado com a imagem da organização e à sua identidade percebida. A construção de sentido está baseada na identidade organizacional e tende a confirmar os aspectos positivos e reparar os aspectos negativos.

2 - retrospectivo: Weick (1995, p. 25) considera esta característica - focar no retrospecto - como a mais marcante que pode ser observada no processo de *sensemaking* organizacional. Segundo o autor, o homem tem descoberto que o mundo percebido está em uma realidade de um mundo passado. Somente isolando a experiência é possível distinguir, separar episódios e utilizar este recorte do fluxo organizacional como ingrediente na construção de sentido. A criação de significados é retrospectiva, baseia-se em fatos que já ocorreram. As pessoas tendem a dar significados aos eventos a partir de experiências anteriores, relacionando o fato presente com situações vivenciadas no passado. Como a memória em relação ao passado pode, ou não, ser precisa, torna-se importante o indivíduo ter valores e prioridades para estabelecer o que é significativo na experiência vivida. Analisar o passado organizacional é uma atividade recorrente nos estudos organizacionais,

principalmente para aqueles que pretendem investigar a estratégia, uma vez que estratégia realizada equivale a um comportamento consistente e isto somente pode ser percebido após isolada a experiência. As decisões levam em consideração a experiência passada que serve como espectro de conhecimento sobre determinado tema. A ideia presente na característica da retrospectiva é a de que, diante da quebra do fluxo organizacional, causado por algum evento inesperado, os membros da organização, além de considerar a identidade organizacional, procuram experiências passadas que possam ajudar a suportar as escolhas sobre o presente.

3 - interpretativo de ambientes perceptíveis: a criação de significados é um processo interpretativo, no qual as pessoas de uma organização criam parte do ambiente que as cerca. Esta característica parte do pressuposto de que o ambiente organizacional é construído e não existe um ambiente externo, fixo, singular, independente das pessoas. Muitas vezes, as pessoas fazem parte deste ambiente, assumindo uma posição ativa neste processo. Para Weick (1995, p.36), a realidade concreta do ambiente existe independentemente de aspectos subjetivos, assim como a pedra existe na natureza independentemente da cognição. Contudo, concentrando atenção a esta realidade é possível incorporá-la à vida organizacional; portanto, ao focar atenção e perceber a pedra, torna-se possível construí-la socialmente, definindo o seu conceito, suas propriedades e seu uso. Assim, os aspectos tangíveis da organização são incorporados à dinâmica organizacional através do processo de construção social. A interpretação do ambiente pode ser dividida em categorias de experiência, atribuindo aos objetos e fatos um valor cognitivo. Outra maneira de interpretar é realizar ações que resultam em mudanças físicas ou estruturais no seu ambiente, ou seja, construindo um ambiente a partir de uma interpretação.

4 - social: a criação de significados é realizada em grupos. A pessoa cria significado levando em consideração as reações dos outros. Muitas vezes, a criação de significados ocorre em grupos de pessoas envolvidas em conversas, que se tornam um meio de construção social. Weick (1995, p. 41) conceitua *sensemaking* como uma atividade social, não somente quando há significado compartilhado ou construção social sobre o que está acontecendo, mas também quando as pessoas

executam uma tarefa que pressupõe uma coordenação que permite compartilhar a mesma experiência. Os membros da organização, quando elaboram um planejamento, passam a compartilhar a mesma visão sobre o que deve ser feito e como serão as etapas. O compartilhamento de significados acontece com ações, conversas, reuniões, eventos e também através da crença nos mesmos valores e identidade organizacional. Para Weick (1995), as decisões na organização são tomadas sempre na presença de outros ou com o conhecimento de que tenha havido entendimento, implementação ou aprovação da parte de outros. Portanto, as considerações relevantes, em qualquer ocasião de decisão, precisam ser compartilhadas e aceitas por outros. Toda decisão em uma organização, mesmo sem a presença de outras pessoas, é um processo coletivo na medida em que considera a necessidade de compartilhar e aprovar por parte do coletivo.

5 - contínuo: o processo de criação de significados é fluxo contínuo de atividades e projetos que não têm início ou fim e que constituem a vida da organização. As pessoas isolam pacotes de experiência para rotulação e reflexão, e a seleção dessas experiências é induzida por atividades ou projetos nos quais elas estão trabalhando no momento. Weick (1995, p. 45) exemplifica: “Quando as pessoas estão no meio de um projeto, elas vêem o mundo através dos aspectos que suportam este projeto e todos os seus pensamentos estão imersos neste fluxo.” Segundo Weick (1995, p. 43), *sensemaking* nunca começa porque também a sua duração nunca termina; trata-se de um fluxo de experiência contínuo entrelaçado através de palavras e ações na vivência organizacional. Às vezes ocorre a interrupção deste fluxo, ou seja, algo inesperado gera a necessidade de produzir sentido. Isto causa um desconforto emocional nos membros da organização e acelera a necessidade de retomar o fluxo organizacional através de ações e produção de sentido, gerando o sentimento de estabilidade no ambiente.

6 - focado em (e por) pistas extraídas: a criação de significado é focada em (e por) pistas extraídas. Considerando pistas extraídas como sementes a partir das quais as pessoas desenvolvem um sentido mais amplo do que está ocorrendo, elas fornecem pontos de referência. Segundo Weick (1995, p. 50), “Pistas extraídas é uma estrutura simples e familiar, uma semente a partir da qual é possível ter um grande

sentido sobre o que está acontecendo”. Portanto, a partir dos pontos de referência ou núcleos, as ideias podem ser conectadas em redes de significados. A extração de pistas resulta da sondagem, da busca e percepção e depende de um contexto organizacional que comprometa as pessoas com a ação. No processo de *sensemaking*, as pessoas estão mais dispostas a enxergar mais produtos do que processos, por isso é preciso estar atento ao que as pessoas prestam atenção e quais são os sinais que possibilitam gerar significado no ambiente organizacional - são sementes a partir das quais as pessoas constroem significado acerca de qualquer coisa.

7 - governado mais pela plausibilidade do que pela precisão: a criação de significados é mais governada pela plausibilidade do que pela precisão das informações. Segundo Weick (1995, p. 57) acurácia¹ e precisão² da informação são importantes, mas isto os executivos conseguem produzir facilmente. Para o autor, na perspectiva do *sensemaking* este não é o grande problema, pois a força do *sensemaking* está no fato de não depender da acurácia e sim da plausibilidade, pragmatismo, coerência, racionalidade, criação, invenção e instrumentalidade. Segundo Weick (1995), o critério da acurácia e precisão é secundário para o processo de *sensemaking* por algumas razões: 1) As pessoas necessitam distorcer e filtrar para separar o sinal daquilo que não faz sentido nos seus projetos que estão em andamento. 2) *sensemaking* está relacionado a um ponto singular e específico que relaciona uma ideia ampla, por isso, mais importante do que o objeto, é a interpretação possível. 3) a necessidade de ter um sentido que possa orientar a organização não espera a acurácia, pois, mesmo conseguindo alcançar este patamar de precisão, ainda será necessário uma interpretação. Um norte que indique a direção a seguir é o mais importante. 4) o tema de acurácia não é dominante nos estudos de *sensemaking*, pois a acurácia depende sempre das circunstâncias. 5) a busca pela acurácia e precisão nas organizações passa inevitavelmente por questões de intenção e personalidade, ou seja, existe uma intenção subjetiva que governa a precisão. 6) apesar da acurácia ser positiva, ela não é necessária ao *sensemaking*, afinal quase sempre é impossível saber, no

¹ Propriedade de uma grandeza física obtida por instrumentos isentos de erros.

² Qualidade do que é preciso, exato e rigoroso.

momento da percepção, se o resultado será acurado. Segundo Weick (1995, p. 60), o mais importante é ter algo que preserve a plausibilidade e a coerência, algo que seja razoável e memorável, embotado de experiências passadas e expectativas, que seja razoável para outras pessoas, construído retrospectivamente e também prospectivamente, algo que faça o fluxo continuar. Quando criam significados, as pessoas tendem a comportar-se pragmaticamente, priorizando a plausibilidade em detrimento da precisão. Isso ocorre porque, em um ambiente complexo, a obsessão com a precisão parece inútil e de pouca ajuda. Em resumo, melhor do que os detalhes é ter uma boa história para contar. 7) Choo (2003) resume o processo de criação de significados em relação às suas propriedades da seguinte forma:

[...] pode-se dizer que a criação de significado é um processo social contínuo em que os indivíduos observam fatos passados, recortam pedaços da experiência e selecionam determinados pontos de referência para tecer redes de significados. O resultado da criação de significado é um ambiente interpretado ou significativo, que é uma tradução razoável e socialmente crível do que está acontecendo (CHOO, 2003, p.128).

Weick (2005) afirma que *sensemaking* é a estruturação de um fluxo de experiência que foi interrompido, é sobre atribuição de significado aos eventos percebidos, é sobre presunção, é um processo social e sistemático, é sobre ação e sobre organizar através da comunicação.

O processo de criação de significado pode ser entendido dentro de uma rotina de interpretação-seleção-retenção (Weick, 2005). A interpretação é o processo pelo qual os indivíduos de uma organização, ao notarem uma discrepância no fluxo de experiência, criam e observam o ambiente que os cerca. A seleção refere-se à escolha do significado atribuído aos dados ambíguos adquiridos no processo de interpretação, é a criação de um sentido coerente para o que está ocorrendo. A retenção é a finalização de um processo bem sucedido de criação de significado em que ambientes interpretados e significativos são construídos. O processo de criação de significados pode ser orientado por crenças e ações. Weick (1995) argumenta que as crenças e ações são utilizadas como forma de clarificar as ideias e construir uma rede conectada de significados dentro de um sentido:

A criação de significado é um esforço para ligar crenças e ações de uma maneira mais estreita, como quando a discussão leva ao consenso sobre a ação, as expectativas esclarecidas abrem caminho para ações de

confirmação, as ações revelam justificativas aceitáveis para sua ocorrência, ou ações simplificam o mundo e esclarecem o que está acontecendo e o que isso significa (WEICK, 1995, p.135).

Para Weick (2009), em uma situação de ambiguidade, as pessoas em uma organização buscam sentido, acomodam-se em plausibilidade e seguem. Estes são momentos de *sensemaking* organizacional. O trabalho de estudar estes momentos, examinando-os minuciosamente, nomeando-os e mantendo a crença de que eles afetam a forma como as ações acontecem, a maneira pela qual o fluxo se organiza, e os objetos são construídos e precedentes são agrupados, é extremamente útil para os estudos organizacionais darem conta das lacunas existentes.

Segundo Weick (2009, p. 147), a análise de *sensemaking* fornece as seguintes possibilidades:

- a) um micro mecanismo que produz uma macro-mudança durante o tempo;
- b) a lembrança de que a ação é apenas uma pequena porção frente à cognição, significa que agimos na forma de um entendimento atrasado;
- c) explicação de atividades antes da decisão;
- d) descrição de um significado pelo qual um órgão altera a instituição e o ambiente;
- e) oportunidade para incorporar significado e a mente dentro da teoria organizacional;
- f) um contraponto na divisão entre pensamento e ação que envolve a vida organizacional (planejamento versus execução);
- g) arcabouço para uma visão da firma baseada na atenção;
- h) um balanço entre prospecção na forma de antecipação e retrospectão na forma de resiliência;
- i) reinterpretação de quebra de fluxo como ocasião de aprendizado do que ameaça a eficiência;

- j) aumento da importância da plausibilidade, incrementalismo, improvisação e limite para a racionalidade como suficiente para guiar objetivos direcionados pelo comportamento.

As análises de *Sensemaking* também estimulam capacidades e habilidades que garantem atenção e desenvolvimento. O conceito de construção do ambiente sugere que restrições do ambiente pertencem ao próprio processo de construção e não são simplesmente objetos independentes que precisam ser enfrentados; o conceito de *sensemaking* sugere que a plausibilidade, mais do que a acurácia, dirige o aprendizado através do fluxo organizacional; o conceito de ação sugere que é mais importante manter o fluxo em movimento do que pausar, porque o fluxo de experiência no qual a ação está inserida não para; o conceito de retrospectivo sugere que os estímulos de ação tais como diagnósticos, planos para implementação e estratégias são mais do que produtos de ação, são também encorajadores de ação.

Estas propriedades juntas sugerem que a habilidade de *sensemaking* aumenta quando as pessoas socializam o que fazem em grupos, são persistentes, enfrentam as restrições de uma forma própria, são guiadas pela plausibilidade, mantêm fluindo o fluxo de experiência organizacional, olham para trás para conseguir o senso de direção, e articulam descrições que norteiam o que estão fazendo. Estas são ações no micro-nível, pequenas ações, mas com grandes consequências.

Neste sentido, as sete características do *sensemaking* organizacional diminuem a importância da acurácia na investigação sobre a relação organizacional com a informação. O mais importante é a plausibilidade e a coerência do sentido construído a partir da informação, levando em consideração as crenças e ações dos membros da organização. Portanto, as decisões podem ser enxergadas dentro de um processo que resulta da construção de significado a partir de uma informação que quebra o fluxo de experiência.

3.1 ORGANIZAÇÃO COMO SISTEMA DE INTERPRETAÇÃO DO AMBIENTE

Daft e Weick, em 1984, já defendiam que as organizações podem ser vistas como um sistema de interpretação do ambiente. Com a necessidade de entender o que está ocorrendo ao seu redor, os membros das organizações, mesmo sem possuir procedimentos sistemáticos de busca e análise de informação, produzem um sentido para a informação que recebem do ambiente no qual atuam.

Os autores também argumentam que as organizações podem ser vistas como sistemas complexos que obtêm, filtram e processam uma enorme quantidade de informação. O fluxo de informação, no interior de uma organização, é um processo intenso que gera nos tomadores de decisão a necessidade de interpretar essas informações e, a partir disso, conseguir dar um sentido para o que está ocorrendo.

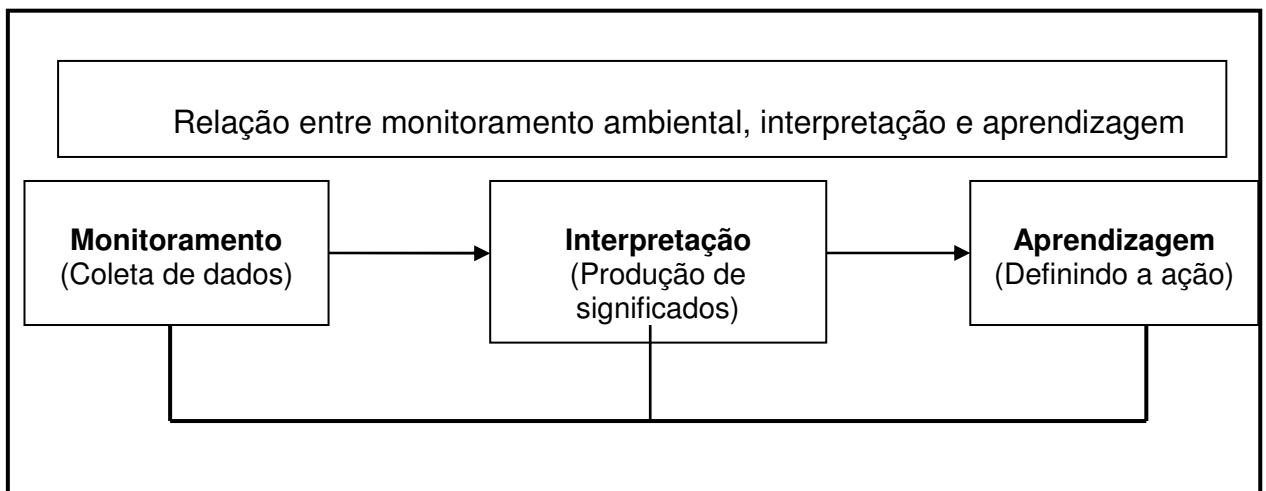
Na mesma linha de pensamento, Daft e Weick (1984) afirmam que as organizações também podem ser vistas como sistemas de criação de significado. Nesse sentido, os autores concordam com Boulding (1956) e a Teoria Geral dos Sistemas, partindo do pressuposto de que a organização é um sistema social aberto, que processa informação do ambiente. Como o ambiente organizacional contém um nível de incerteza e ambiguidade, de acordo com a Teoria Geral dos Sistemas as organizações precisam desenvolver mecanismos de processar informações capazes de detectar tendências, eventos, concorrentes, mercados e desenvolvimento tecnológico relevantes à sua sobrevivência.

A interpretação de informação do ambiente organizacional é realizada pelos seus membros, em todos os níveis da organização, mas há uma tendência a ser dominante o significado consoante com aquele compartilhado pelo seu nível estratégico.

A partir da perspectiva da organização como um sistema de interpretação da informação, os autores desenvolveram um modelo envolvendo os conceitos de monitoramento ambiental, produção de significado, interpretação, entendimento e

aprendizado. Para Daft e Weick (1984), esses conceitos podem ser organizados em três estágios, dentro do processo de aprendizagem organizacional:

Figura 03 - Relação entre monitoramento ambiental, interpretação, e aprendizagem organizacional



Fonte: Daft e Weick (1984, p. 286).

O primeiro estágio é o monitoramento, o qual pode ser definido como a atividade de acompanhamento do ambiente que, a partir da informação coletada, pode fornecer dados e informação aos gerentes sobre os eventos que ocorrem fora da organização e podem afetar a sua atividade. O processo de monitoramento pode ser baseado em um sistema formal de busca de informação como também os gerentes podem ser informados através de contatos pessoais, através de meios informais.

No segundo estágio, ocorre a interpretação dos dados coletados e, conseqüentemente, a produção de significado. Percepções são compartilhadas entre os decisores e mapas cognitivos são construídos. A interpretação

organizacional pode ser definida como o processo de traduzir eventos e desenvolver esquemas conceituais e compartilhamento de entendimentos, entre os membros do nível estratégico da organização. A interpretação oferece significado à informação, porém isso ocorre antes da ação organizacional e de seu aprendizado.

O que distingue o aprendizado da interpretação é o conceito de ação. O aprendizado envolve uma nova resposta, ou ação, baseada na interpretação. A aprendizagem oferece novos dados e informações para o processo de interpretação, na perspectiva de retroalimentação.

As organizações podem realizar interpretações diferentes a respeito do ambiente, dependendo da sua interação com o mesmo e também da sua premissa em relação a ele. Organizações que partem da premissa de que o ambiente não é analisável, interpretam-no de forma diferente daquelas que julgam que o ambiente é analisável. Essas são as bases do modelo desenvolvido por Daft e Weick (1984) para entender as várias maneiras através das quais a organização interpreta o seu ambiente.

O processo decisório em uma organização leva em consideração a interpretação ou construção do ambiente pelos seus membros. A decisão sobre os caminhos que a organização trilha durante o seu desenvolvimento parte da condição de como o seu ambiente, seja ele mercadológico ou institucional, é considerado, interpretado ou construído. Weick (2001) aponta para a relação entre *sensemaking* e decisão nas organizações.

4 PROCESSO DECISÓRIO

Muitos estudos versam sobre o processo decisório nas organizações e na maioria deles existe uma relação direta entre o uso da informação e a tomada de decisão (BAZERMAN, 2004; MARCH, 2009; SIMON, 1965; TAYLOR, 1986; MINTZBERG, 1988; STEWART *et al.*, 2004). Para Bazerman (2004), o campo da tomada de decisão pode ser dividido não muito rigorosamente em duas partes: 1) o estudo dos modelos prescritivos e 2) o estudo dos modelos descritivos. Os pesquisadores da decisão prescritiva desenvolvem métodos para tomar decisões ótimas. Os pesquisadores da decisão descritiva consideram a forma interligada de como as decisões realmente são tomadas, ou seja, como isso acontece na prática. Segundo Taylor (1986), existem duas abordagens gerais no contexto da tomada de decisão sobre as quais podemos verificar a relação entre informação e decisão. A primeira é a abordagem racional, aplicada aos sistemas de informação, na busca da decisão ótima. A segunda abordagem pode ser chamada de comportamental e se destina a saber como as pessoas agem e se comportam no contexto de problemas e decisões reais, e como elas buscam e fazem uso da informação em seu contexto.

Stewart *et al.* (2004) fazem uma análise dos modelos de tomada de decisão e citam diversos autores da administração que colocaram o processo decisório como prioritário na agenda administrativa, tais como Mintzberg (1988), Simon (1965) Stewart (2004). Os autores analisam os pressupostos implícitos na abordagem da racionalidade administrativa da tomada de decisão. Segundo eles, os modelos da racionalidade administrativa apóiam-se nas suposições de que os indivíduos normalmente agem como empreendedores maximizadores, que tomam decisões num processo sequencial, linear e lógico.

Essencialmente, os tomadores de decisão identificam o problema ou questão que pede uma decisão e a seguir coletam e selecionam informações acerca de alternativas de solução potenciais, comparam cada solução com critérios pré-determinados para calcular o grau de ajustamento, ordenam soluções de acordo com uma ordem de preferência e selecionam uma opção ótima (STEWART *et al.*, 2004, p. 284).

Também para Stewart *et al.* (2004), a questão da racionalidade na tomada de decisão é uma questão controvertida, pois ao mesmo tempo em que as decisões

organizacionais são objetos das restrições endêmicas existentes no contexto no qual elas são tomadas, as opções de escolha podem ser reflexo de um ato racional. Ou seja, mesmo que haja uma aparente desordem e outras variáveis como contexto e interesses, a decisão é guiada por uma lógica. Além da racionalidade administrativa, o autor faz uma revisão na visão da tomada de decisão como manifestação de poder. Considera-se que o poder é uma característica sempre presente na vida organizacional. Nesse sentido, os tomadores de decisão conduzem suas escolhas a opções preferenciais, mesmo que essas decisões não conduzam a benefícios organizacionais. Informações são guardadas ou manipuladas; assim, eles negociam para apoiar e suprimir a oposição. Embora Stewart *et al.* (2004) reconheçam vários estudos nessa perspectiva, de analisar o processo decisório dentro de um sistema de interesses, os autores concluem que essa direção leva a questões metodológicas difíceis de serem resolvidas. Afinal, como estudar o poder, já que em grande medida ele está oculto?

Dentre as várias abordagens do processo decisório, o modelo racional é o mais consolidado e, por muito tempo, configurou-se como a melhor moldura para se estudar e entender as decisões nas organizações. Essa abordagem do processo decisório procurou analisá-lo como uma sequência de etapas definidas que se seguiam, sucessivamente, para a tomada de decisão que, teoricamente, consiste em: reconhecer um problema, estabelecer as alternativas, escolher uma alternativa e, por fim, implementar a ação.

Segundo Bazerman (2004), existem seis etapas que se deve seguir, implícita ou explicitamente, em um processo de decisão “racional” : 1) definição do problema, 2) identificação dos critérios 3) ponderação dos critérios, 4) geração de alternativas, 5) classificação de cada alternativa segundo cada critério, 6) identificação da solução ótima. Na abordagem racional, a mente humana funciona como uma máquina que processa a informação e produz decisões. Oliveira (2005) acredita, ainda, que o tomador de decisões precisa de elementos que lhes permitam: 1) caracterizar o problema que está exigindo uma ou mais decisões para sua solução; 2) compreender o ambiente que cercam as decisões e 3) identificar os impactos que

essas decisões poderão provocar para a empresa. O autor expressa bem o pensamento racional na tomada de decisão:

O processo decisório implica uma racionalidade objetiva que traz como consequência a necessidade de o tomador de decisão ajustar seu comportamento a um sistema integrado, por meio de uma visão ampla de alternativas que se lhe afiguram antes da tomada de decisão, da consideração de todo o conjunto complexo de consequências que poderá ser gerado como fruto da escolha de uma alternativa e da própria escolha em face das alternativas disponíveis (OLIVEIRA, 2005, p. 143).

Em contrapartida, em 1965, os estudos de Simon (1965) chamaram a atenção para as limitações da racionalidade dentro do processo decisório focando, principalmente, na limitação humana em coletar e processar toda a informação necessária para a tomada de decisão nas organizações: “O número de alternativas disponível aos tomadores de decisão e a informação de que eles necessitam para decidir são tão vastos que tornam difícil qualquer aproximação da racionalidade objetiva” (SIMON, 1965, p. 93).

Neste sentido, é preciso considerar o ambiente psicológico, ou seja, os pressupostos dos quais partem a decisão do indivíduo. “A escolha individual ocorre em um ambiente de pressupostos – premissas que são aceitas pelo indivíduo como bases para sua escolha – e o comportamento é flexível apenas dentro dos limites fixados por esses pressupostos” (SIMON, 1965, p. 96).

Para Simon (1965), existe um limite para a racionalidade dar conta do processo decisório nas organizações e, assim, aponta três aspectos que sustentam essa afirmação:

- a) a racionalidade requer um conhecimento completo e antecipado das consequências resultantes de cada opção. Na prática, porém, o conhecimento dessas consequências é sempre fragmentário;
- b) considerando-se que essas consequências pertencem ao futuro, a imaginação deve suprir a falta de experiência em atribuir valores, embora isso só possa ser feito de maneira imperfeita;
- c) a racionalidade pressupõe uma opção entre todos os possíveis comportamentos alternativos. No comportamento real, porém, apenas

uma fração de todas estas possíveis alternativas é levada em consideração.

Mintzberg e Westley (2001) questionam se as pessoas sempre tomam suas decisões seguindo a sequência lógica do modelo racional de tomada de decisões, “Algumas vezes decisões puramente estruturadas em uma lógica de passo a passo falham. Para serem efetivas, as empresas deveriam incluir formas intuitivas e orientadas à ação nas suas tomadas de decisão” (MINTZBERG; WESTLEY, 2001, p. 03). Os autores propõem uma classificação para ampliar a forma dos executivos tratarem o processo decisório nas organizações. Para tanto, eles enquadram o modelo racional como “*think first*”, ou seja, o modelo no qual é preciso primeiro pensar, formalizar, para depois agir. Com o objetivo de melhorar as decisões, eles propõem a inclusão de mais dois modelos “*seeing first*” e “*doing first*”.

Seeing First: sugere que as decisões, ou ao menos as ações, podem ser dirigidas muito mais pelo que é visto do que é pensado. O mesmo ocorre com a visão estratégica, uma vez que ela requer coragem para enxergar o que os outros não vêem, com confiança e experiência para reconhecer um repentino *insight* e saber do que se trata. O momento da descoberta chamado de “*eureka*” frequentemente vem depois de dormir porque, no sono, o pensamento racional é desligado e o inconsciente tem mais liberdade. A mente retorna, então, com o argumento lógico para justificar a sua decisão. Grandes *insights* podem ser raros, mas *insights* ocorrem a todo o momento. Ninguém deveria aceitar uma teoria de tomada de decisão que não inclua os *insights*, momentos em que vemos primeiro o caminho para depois organizá-lo dentro de uma estrutura racional.

Doing First: sugere que, quando existe uma situação na qual não se consegue ver e nem pensar, o melhor é agir. Segundo Mintzberg e Westley (2001, p. 91), “a teoria do “*doing first*” popularizou-se na academia pelo professor de comportamento organizacional Karl Weick, através do modelo: construção-seleção-retenção” - o que significa fazer várias coisas, descobrindo quais delas funcionam e fazem sentido, repetindo comportamentos que obtêm sucesso e descartando o resto. Segundo os autores, não pensamos para depois agir, agimos para depois pensar. Esta abordagem é coerente com o fato de que muitas empresas acabam aprendendo

fazendo e as estratégias emergem mais da experiência do que de um esforço de pensamento. Mesmo o modelo mais conhecido para elaboração de estratégias - o modelo SWOT através do qual são avaliadas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças pode ser mais completo se a organização possuir mais experiências do que simplesmente conjecturas. Para os autores, caso as organizações insistam no modelo de “thinking first”, através dos planejamentos formalizados, que são parte de um mesmo processo, ao invés de “doing first”, isso pode desencorajar o aprendizado. Mintzberg e Westley (2001) argumentam que as três abordagens do processo decisório são correlatas com três visões diferentes:

- a) visão convencional da ciência;
- b) arte; e
- c) artesanato.

O primeiro é principalmente verbal, o segundo é visual e o terceiro é visceral, conforme demonstrado no quadro 01:

Quadro 01 - Modelo de três abordagens da tomada de decisão

Características das três abordagens de Tomada de Decisão		
“Thinking first”	“Seeing first”	“Doing first”
Ciência	Arte	Artesanato
Planejamento, programação	Visão, imaginação	Aventura, aprendizado
Verbal	Visual	Visceral
Fatos	Ideias	Experiências
Decisão funciona melhor quando: <ul style="list-style-type: none"> • o assunto é claro; • os dados são confiáveis; • o contexto é estruturado; • a disciplina pode ser aplicada como em um processo de produção estabelecido. 	Decisão funciona melhor quando: <ul style="list-style-type: none"> • muitos elementos têm que ser combinados dentro de uma solução criativa • compromisso com as soluções encontradas são chave; • comunicação através das barreiras da organização é essencial como no desenvolvimento de um novo produto. 	Decisão funciona melhor quando: <ul style="list-style-type: none"> • a situação é ambígua e confusa; • poucas regras de relacionamento podem ajudar as pessoas a se moverem para a frente quando as empresas enfrentam uma mudança tecnológica.

Fonte: Adaptado de Mintzberg e Westly (2001, p. 91).

Mintzberg e Westley (2001) também apresentam uma indicação de quando a tomada de decisão funciona melhor em cada abordagem, conforme o quadro acima. Somente quando o assunto é claro, os dados confiáveis e o contexto é estruturado é indicada a utilização do modelo racional, ou *think first*, na tomada de decisão.

Motta (1994), ao criticar o racionalismo dentro do processo decisório, argumenta que, mesmo Simon, admitia que a qualidade da decisão exigia dos dirigentes discernimento, intuição e criatividade. Neste sentido, Simon (1965) divide as decisões em programadas e não programadas. As decisões programadas dizem respeito àquelas decisões que fazem parte da rotina, são repetitivas e os critérios usados na decisão são conhecidos e preditivos, na maioria dos casos. As decisões não programadas são aquelas que estão fora da rotina e exigem do decisor reflexão sobre diversos critérios de julgamento. Mesmo estabelecendo esta distinção, o autor afirmava que, no futuro, o computador iria programar a maioria das decisões não programáveis, ou seja, acreditava que o problema nas decisões não programáveis era somente de capacidade de processar todas as informações necessárias. Atualmente, mesmo com espetacular avanço na capacidade de processamento dos computadores, a tomada de decisão não programáveis ainda faz parte do universo humano.

Taylor (1986) utiliza essa mesma distinção para analisar o valor da informação em cada contexto. Enquanto nas decisões programadas o valor está no formato, acessibilidade física, confiança, validade e acurácia da informação, nas decisões não programadas são necessárias técnicas heurísticas para a tomada de decisão, ou seja, a qualidade da informação está relacionada com a mediação entre informação e o decisor, da mesma forma que na redução do ruído na informação. Isto é, deve haver a redução da quantidade irrelevante de informação pois, quanto mais assertividade, melhor. Segundo Taylor (1986), no caso das decisões não programáveis os problemas tornam-se únicos e por isso existe a dificuldade de um sistema formal de informação atender aos objetivos.

Devido à unicidade dos problemas enfrentados, a falta de estrutura preditiva, e a necessidade de técnicas heurísticas para resolver os

problemas e tomar decisões, muito da entrada de informação vem de fontes informais e verbais. Isso não é somente porque os gerentes se sentem mais confortáveis intuitivamente com fontes informais, mas porque a maior parte dos sistemas de informações formais somente responde às solicitações formais e estruturadas (TAYLOR, 1986, p.166).

Na mesma direção, diversos estudos criticam o racionalismo no processo decisório e demonstram que as decisões não seguem o modelo racional, sendo que muitas delas são mais explicadas pelo modelo comportamental, político ou incrementalista (CYERT; MARCH, 1963; LINDBLOM, 1959; ETZIONI, 1967; MINTZBERG, 1985).

Segundo Cyert e March (1963), o processo decisório pode ser considerado como um sistema de negociação política no qual a decisão expressa, sobretudo, uma conjugação de interesses, acomodação de conflitos e lutas de poder. Para os autores, a organização é vista como um espaço no qual ocorrem relações entre agentes que se realizam por meio de contratos, podendo ser explícitos, como no caso dos contratos de trabalho, ou implícitos como em uma parceria informal. De acordo com o modelo de Cyert e March (1963), o processo de tomada decisão em uma organização leva em consideração quatro conceitos: 1) quase resolução de conflitos; 2) evitar as incertezas; 3) pesquisa do problema e 4) aprendizagem organizacional.

O modelo incrementalista, proposto por Lindblom (1959), parte da premissa de que as decisões são pequenos ajustes à estrutura organizacional existente, ou seja, um processo de combinar a realidade com o jeito de ser da organização, portanto a decisão é vista como parte de um processo organizacional de adaptação ao contexto no qual está inserido. Isso retira da tomada de decisão o aspecto determinista e o coloca na perspectiva de fluxos de experiências organizacionais. Lindblom (1959) apresenta seis requisitos primários para o modelo incrementalista: 1) ao invés de tentar levantar e avaliar todas as alternativas, o tomador de decisão se concentra somente em torno daquelas que se diferem incrementalmente das vigentes; 2) o deliberador considera apenas um número relativamente pequeno de políticas alternativas; 3) em cada política alternativa, ele examina algumas consequências consideradas importantes; 4) o problema que o decisor tem diante de si redefine-se continuamente, permitindo incontáveis ajustes entre fins e meios e entre meios e fins; 5) assim, não há uma decisão ou solução certa, mas uma série

infindável de abordagens tentativas às questões do momento, através de constantes análises e avaliações e 6) como tal, o modelo incrementalista é descrito como corretivo, voltado para o alívio de imperfeições sociais concretas e atuais, mais do que para a promoção de objetivos sociais futuros.

Etzioni (1967) propõe uma abordagem mista denominada *Mixed-Scanning* (MS), que proporciona tanto uma descrição realística, pela estratégia usada pelos atores, em grande variedade de campos, quanto uma estratégia para reais atores seguirem. Nessa perspectiva *Mixed-scanning*, é essencial se diferenciar as decisões fundamentais das decisões incrementais. As decisões fundamentais são deliberadas através da exploração das alternativas básicas que o ator vê, com base em sua ética de conceber seus objetivos, contudo diversamente do que o racionalismo indicaria – não omitidos os detalhes e as suas especificações, de modo a obter uma visão geral. As decisões incrementais são tomadas somente a partir do contexto formado pelas decisões fundamentais. Assim, os dois elementos do MS ajudam a reduzir os efeitos das limitações particulares um do outro; o incrementalismo reduz os aspectos irrealistas do racionalismo, ao limitar os detalhes exigidos nas decisões fundamentais; e o racionalismo “contextuante” ajuda a superar a tendência conservadora do incrementalismo, através da exploração de alternativas com prazos mais longos.

No entendimento de Bazerman (2004), a maioria das decisões se afastam da racionalidade devido ao pouco tempo de que se dispõe para tomá-las e da falta de informações. Ele admite que, na maior parte das vezes, existe a utilização de regras simplificadoras na tomada de decisão, que ele denomina de heurística. “Heurísticas, ou regras práticas, são ferramentas cognitivas que usamos para simplificar a tomada de decisões” (BAZERMAN, 2004, p. 50). Segundo o autor, o uso de “atalhos” heurísticos resulta muito mais frequentemente em decisões adequadas do que em decisões inadequadas. A lógica da heurística é que, na média, qualquer perda da qualidade da decisão será contrabalançada pelo tempo poupado. Entretanto, Bazerman (2004, p. 51) alerta: “[...] não é sensato aceitar a heurística como garantia geral, pois há muitas situações em que a perda de qualidade da decisão ultrapassa em muito o tempo poupado”. Outra questão é que as trocas de qualidade não são

voluntárias, pois muitas vezes não estamos conscientes da existência da heurística e do seu impacto constante sobre o processo decisório. Como resultado, os decisores falham ao distinguir situações em que elas são benéficas e outras nas quais são potencialmente danosas.

Bazerman (2004) aprofunda sobre os vieses decorrentes da utilização da heurística e da irracionalidade na tomada de decisões:

A heurística da disponibilidade: pessoas avaliam a frequência, a probabilidade ou causas prováveis de um evento pelo grau com que exemplos ou ocorrências desse evento estiverem imediatamente “disponíveis” na memória.

Heurística da representatividade: ao fazer um julgamento sobre indivíduo, objeto ou evento, as pessoas tendem a procurar peculiaridades que ele possa ter e que correspondam a estereótipos formados anteriormente.

Ancoragem e ajuste: pessoas fazem avaliações partindo de um valor inicial e ajustando-o até produzir uma decisão final.

Apesar de alertar para os riscos da utilização da heurística na tomada de decisão, Bazerman (2004, p. 8) admite que “a heurística oferece aos administradores e a outros profissionais pressionados pelo tempo um modo simples de tratar com um mundo complexo, usualmente produzindo julgamentos corretos ou parcialmente corretos”. Segundo o autor, as heurísticas não são específicas para indivíduos em particular; ao contrário, a pesquisa tem mostrado que ela pode ser aplicada em toda população. A única desvantagem da sua utilização é que, frequentemente, os indivíduos não estão conscientes de que confiam nela. “Quando os administradores se conscientizam do potencial do impacto adverso da utilização da heurística, poderão decidir quando e onde usá-las e, se for para o seu bem, eliminar certas heurísticas de seu repertório cognitivo” (BAZERMAN, 2004, p. 08).

Chermack (2003) afirma que falhas no processo decisório são inevitáveis e ocorrem em duas categorias: 1) os decisores esquecem de fazer algo, não estão bem fisicamente ou inaptos para tomar decisão e 2) algo inesperado acontece, o mapa cognitivo é repentinamente perdido por alguma inexplicável razão. Segundo o autor,

a primeira categoria tem uma probabilidade estatística de algum erro acontecer. Esses são erros inevitáveis. Já a segunda categoria tem despertado interesse de acadêmicos e profissionais, pela sua imprevisibilidade:

Os erros na tomada de decisão decorrentes da perda do mapa cognitivo ou modelo mental sobre a realidade têm fascinado teóricos da decisão, psicólogos, líderes empresariais, e analistas de políticas governamentais, dentre outros. Falhas nas decisões que ocorrem nesta categoria são importantes porque basicamente não existe uma explicação lógica. Inexplicavelmente ou inesperadamente erros nas decisões são encarados com reações do tipo: “Como isso podia ter acontecido?” (CHERMACK, 2003, p. 03).

Através de sua revisão da literatura sobre o processo decisório e a atividade de tomada de decisão, Braga (1987) considera que o tema é muito mais complexo do que aparenta, principalmente em relação às decisões consideradas não programadas. Para Braga (1987), seria oportuna a divisão do processo de tomada de decisões na organização em quatro dimensões, para melhor compreendermos as variáveis que fazem parte do processo decisório. Segundo a autora, essas dimensões podem ser definidas como variáveis interrelacionadas que parecem afetar o processo decisório. Essas dimensões são: 1) dos objetivos: ponto de encontro ao redor dos quais continuadas negociações se processam; 2) de estratégias : através das quais se podem ver como os arranjos são fabricados; 3) da comunicação: essencial para o processo decisório dentro da organização e 4) da política: através da qual é possível se verificar como os membros competem por recursos, simbólicos e materiais.

Weick (2001) relaciona tomada de decisão e a atividade de interpretação do ambiente como a necessidade de ordenar o ambiente para agir sobre ele. “O ato de interpretação envolve a criação de mapas representativos que simplificam o ambiente no sentido de facilitar a ação” (WEICK, 2001, p. 72). A ideia é que a atividade de interpretar o ambiente e construir sentido para os eventos precede a decisão e a ação organizacional. Segundo Weick (2001), em lugar de direcionar nosso foco na tomada de decisão nas organizações, dever-se-ia dar mais atenção a pressupostos e estruturas utilizadas pelas pessoas como recursos usados no processo decisório.

Para Weick (2001), a ação é a ponte que reforça o compromisso dos membros de uma organização com os significados que compartilham. Portanto, ação é uma decisão fruto de uma interpretação, mais do que de uma direção escolhida. Nesse sentido, ela é construída muito mais com base em experiências passadas, que são recombinações com a situação atual, do que em definições de futuro (WEICK, 2001). Projetos organizacionais a serviço da interpretação diferem materialmente daqueles a serviço da tomada de decisão, pois presumem que as pessoas são mais confusas do que ignorantes e esta confusão é reduzida pela interação e comunicação, uma oportunidade para encontrar um consenso válido que contribua para a auto-organização (WEICK, 2001). Projetos organizacionais que ajudam as pessoas a remover equívocos são necessários para dar conta de múltiplos significados. Esses projetos tendem a ser mais sociais, mais tolerantes à improvisação e mais afetados pela ação do que aqueles sustentados pela premissa da tomada de decisão. A partir da premissa de que a decisão, nas organizações, é resultado de um processo de interpretação e da construção de sentido do que está ocorrendo no ambiente; o importante não é lidar com a quantidade de informação, mas com os múltiplos significados gerados coletivamente (WEICK, 2001). Para Coelho Netto, em seu estudo sobre semiótica e informação, a mudança qualitativa da informação está relacionada ao processo de significação da mensagem:

Não se pode negar que a exposição de uma certa audiência à uma taxa de informação cada vez maior acaba por provocar uma mudança na qualidade de seu comportamento. Mas para dirigir-se essa mudança qualitativa para objetos socialmente válidos é necessária a intervenção no nível do conteúdo das mensagens, ao nível da significação, portanto. Não basta lidar com o quanto, é preciso conhecer o que e para que (COELHO NETTO, 2003, p. 178).

Taylor (1986, p. 15) discute o valor da informação no contexto de uso e afirma que a informação descolada do usuário não tem valor. “Valor não é inerente e nem conduzido pela mensagem: o valor não está na informação descolada do usuário, mas sim na utilidade daquela informação no contexto”. Segundo o autor, relatórios, páginas de jornal e até dados classificados em um computador não têm valor em si. Mensagem tem valor somente em um contexto. A estrutura do ambiente, de diversas formas complexas, determina qual informação é aceitável e tem valor, para esclarecer, solucionar, ou alterar um problema e complementar uma tarefa. Para Taylor (1986, p. 15) o valor de uma mensagem é considerado pelo usuário na

medida em que faz a relação entre o seu potencial de utilidade com o problema ou a tarefa no seu ambiente.

4.1 INFORMAÇÃO E DECISÃO

A informação tem sido foco de estudo em muitas organizações, seja porque cada vez mais ela é considerada como um recurso estratégico, seja porque assistimos, atualmente, a um assombroso desenvolvimento das tecnologias da informação (DAVENPORT, 1998). Neste sentido, os tomadores de decisão nunca tiveram em suas mãos tanta informação com disponibilidade simultânea e, apesar disso, ao que parece, a decisão nas organizações ainda pertence ao universo humano. Taylor (1986) reforça a ideia da precariedade de modelos prescritivos de tomada de decisão como única forma de entender o processo decisório:

A natureza, distribuição e uso da informação no processo de tomada de decisão está no real encontro humano com a informação. Isso não implica que os modelos de tomada de decisão não são úteis, mas são metáforas que podem auxiliar o processo decisório. Não são portanto a realidade da tomada de decisão, mas uma das formas de representação (TAYLOR, 1986, p.153).

Choo (1998) criou um modelo relacionando tomada de decisão, criação de significado e criação do conhecimento e o considerou como os três modos de uso da informação na organização. Para o autor, a tomada de decisão é provocada por uma situação em que é preciso fazer uma escolha, uma ocasião em que a organização deve escolher um curso de ação; a criação de significado é provocada por uma mudança no ambiente que gera descontinuidade no fluxo de experiências no qual estão engajadas pessoas e atividades de uma organização; e a criação de conhecimento é provocada pela identificação de lacunas no conhecimento existente na organização ou no grupo de trabalho. Segundo o autor, cada um dos três modos de processamento da informação tem necessidades e maneiras distintas quanto ao uso da informação. Entretanto, afirma que “o uso da informação em cada modo resulta do entrelaçamento de recursos cognitivos, emocionais e ativos para atender às necessidades de informação nesses três campos” (CHOO, 1998, p. 369). O autor

exemplifica situações em que o uso da informação acontece nos três campos: construção de significado, criação de conhecimento e tomada de decisão. Segundo ele, diretores da organização, na condição de construtores de significados, recorrem às suas crenças, aspirações e ações passadas para criar interpretações do ambiente. Já a equipe técnica, na condição de criadora de conhecimento, pode ter desenvolvido a capacidade de selecionar, avaliar e absorver ideias de fontes especializadas. A equipe funcional, por sua vez, toma decisões apoiada nos valores, preferências, políticas e rotinas organizacionais como forma de reduzir incertezas. Choo (1998) relaciona a tomada de decisão em uma organização com a metáfora de quem olha para a frente, desenha o futuro e precisa fazer escolhas no presente. Para Choo (1998, p. 368), “As decisões resultam de interações dinâmicas entre elementos: preferências, rotinas e regras.” As premissas e preferências orientam indivíduos e organizações na forma como eles estruturam as decisões e escolhem as alternativas. As preferências fazem parte das rotinas presentes em uma organização, incluindo o movimento pelo qual acontece o processo decisório. As regras guiam o comportamento adequado de escolha, o direcionamento da atenção, a participação e influência política. Segundo o autor, as organizações modificam as regras decisórias quando os padrões de comportamento falham e é gerada a necessidade de readaptar premissas, rotinas e regras.

Para Bazerman (2004), quando pessoas são chamadas para fazer julgamentos imparciais, sofrerão provavelmente, inconsciente e poderosamente, vieses que correspondem ao seu interesse próprio. Segundo o autor, “psicólogos chamam isso de vieses de interesse próprio, quando o julgamento em determinada ocasião leva em consideração o interesse próprio em detrimento de outros fatores” (BAZERMAN, 2004, p. 02). Quando apresentadas com informações idênticas, as percepções individuais de uma situação diferem dramaticamente dependendo do papel que o indivíduo desempenha na situação.

Os indivíduos primeiro determinam sua preferência por um certo resultado com base no seu interesse próprio e então justificam essa preferência com base na justiça, mudando a importância dos atributos que afetam aquilo que é justo. Assim, o problema não é tipicamente um desejo de ser injusto, mas a nossa incapacidade de interpretar informações de um modo imparcial. As pessoas tendem a confundir o que é benéfico no nível pessoal com o que é justo ou moralmente digno (BAZERMAN, 2004, p. 02).

Motta (1994) faz uma análise do processo decisório nas organizações através de uma extensa revisão bibliográfica do assunto, examinando o paralelo entre razão e intuição. Em seu estudo, argumenta que o ilógico também é um recurso gerencial na tomada de decisões, contrapondo-se à idéia de racionalidade como guia das decisões. O ideal racional parte do pressuposto de que existe um fluxo de produção e análise de informações que são coletadas e resultarão em identificação e opção de alternativas para atingir os objetivos organizacionais. As variáveis humanas como motivação, conflito, personalidade ou variáveis políticas como agrupamento de poder e, ainda, variáveis sociais, como valores sociais e grupos de referência, são consideradas restrições ao alcance da eficiência e eficácia organizacionais. Entretanto, considerando a hostilidade, volatilidade, imprevisibilidade e, sobretudo, a complexidade do ambiente externo, a racionalidade como único caminho para determinar as decisões organizacionais torna-se limitada e de pouca utilidade.

Para Mintzberg (2000), a decisão está intrinsecamente ligada à ação e, portanto, não podem ser vistas como movimentos separados.

[...] a decisão, como muitos outros conceitos na teoria das organizações, às vezes, é uma elaboração artificial, psicológica, que imputa compromisso com a ação. Para indivíduos, bem como para organizações, o compromisso não precisa preceder a ação (MINTZBERG, 2000, p.123).

Segundo o autor, a burocratização da decisão é um preceito de organizações hierarquizadas que funcionam semelhante a uma máquina, em que o compromisso explícito deve preceder todas as ações: os administradores decidem formalmente e essa decisão é formalmente autorizada para que seja, então, implantada. Motta (1994) ressalta o papel da intuição e do ilógico no processo decisório:

Na verdade, o dirigente toma decisões através de um processo intuitivo, em grande parte inconsciente, baseado, porém, na reflexão constante, no hábito e na experiência adquirida, não só no trato de dados objetivos como também na percepção de oportunidades temporal e política (MOTTA, 1994, p. 64).

Morgan (1996) defende a tese de que as organizações podem ser vistas como o cérebro em relação ao processamento de informações e tomada de decisão. Contudo, o autor alerta que a fraqueza dessa metáfora é o perigo de o excesso de poder e de controle inibirem o aprendizado e a inovação na organização. O autor cita a argumentação do prêmio nobel Herbert Simon, para quem as organizações

nunca podem ser perfeitamente racionais porque os seus membros têm habilidades limitadas de processamento de informações.

Para Mintzberg (2000), o fluxo de informações também dificulta a utilização de critérios racionais, pois os gerentes recebem as principais informações para a tomada de decisão em pequenas partes, fragmentadas e, ainda, por meio informal, misturando-se no emaranhado de suas tarefas diárias. Chermack (2003, p. 06) aponta para a necessidade de ampliar os modelos mentais e mapas conceituais da realidade como forma de diminuir os erros e falhas no processo decisório: “indivíduos incluem e excluem informação do processo decisório baseado em seus mapas mentais [...] a chave para melhorar a tomada de decisão é ampliando ou mudando os modelos mentais e mapas cognitivos”.

Segundo Motta (1994), os problemas administrativos reais aparecem de modo diferente do que é ensinado nas escolas de administração. Frequentemente, os problemas não aparecem estruturados e não existem informações sistematizadas que possam ser analisadas. Na realidade, eles aparecem desestruturados e os gerentes possuem poucas e fragmentadas informações para auxiliá-los nas respostas a esses problemas.

Weick (2001) considera que a tomada de decisão, na perspectiva da abordagem racional, pressupõe um ambiente estável no qual é possível se predizer alternativas. Quando o ambiente se torna instável, as pessoas precisam, primeiramente, construir significado para colocarem ordem no que estão vendo para depois decidir. Nesse sentido, mais importante do que a decisão é a tarefa que a precede, o desafio de dar sentido ao que está ocorrendo.

Para March (2009), tanto a visão racional do processo decisório quanto a visão baseada na combinação entre demandas de uma identidade e definição de uma situação pressupõem que os indivíduos interpretam o que está ocorrendo para dar sentido à experiência organizacional e assim tomar decisões. O processo de decisão e a construção de significado estão entrelaçados como atividades que se reforçam mutuamente:

Os seres humanos passam muito tempo reunindo informações, tecendo explicações e focando sobre os motivos e comportamentos dos outros. Sob essa visão, o significado não é estabelecido para que as decisões sejam tomadas, decisões são tomadas para estabelecê-lo (MARCH, 2009, p. 177).

Apesar de não ficar claro uma ordem entre construção de significado e decisão, fica evidente que existe uma relação interdependente na qual um reforça o outro: “[...] o significado serve à ação, e a ação serve aos propósitos das preferências e identidades” (MARCH, 2009, p. 177). Para o autor, o significado é produzido a partir da interação social que extraem desta interatividade a coerência e contradições da base social. Sob esta perspectiva, os próprios processos de decisão possuem e comunicam significados: “[...] são ocasiões para apresentação do ser, e para validação da ordem social. Processos de decisão são oportunidades para que os indivíduos exibam atributos pessoais de importância cultural ou organizacional” (MARCH, 2009, p.183). Portanto, a construção de significado torna-se inerente ao processo decisório como condição e também como resultado deste processo.

Weick (1995), a partir da perspectiva de *sensemaking* organizacional, defende a ideia da decisão nas organizações não como um produto de uma situação que envolve escolhas, mas a visão retrospectiva do processo de construção de sentido, ou seja, somente é possível perceber o caminho trilhado, depois de caminhar. A decisão nas organizações é produto e, ao mesmo tempo, parte do processo de construção de sentido na medida em que clarifica progressivamente a direção que pretende seguir.

Neste sentido, a decisão pode ser considerada como uma consequência do processo de *sensemaking* organizacional, na medida em que construir significado sobre o que está acontecendo e definir um sentido para a informação resulta em uma direção, em um norte, na construção de um caminho a seguir. A direção da decisão, portanto, pode ser considerada como resultado do processo de *sensemaking* organizacional, a partir do uso da informação, embora a decisão também reforce a construção de significado. A seguir uma representação de imagem como metáfora da relação entre informação, *sensemaking* e decisão:

Figura 04 - Metáfora da relação entre Informação, *Sensemaking* e Decisão



Fonte: Elaborada pelo autor.

É possível estabelecer uma analogia entre informação, *sensemaking* e decisão com a metáfora de uma estrada de tijolos, na qual os tijolos representam a informação, o *sensemaking* pode ser considerado a própria estrada pavimentada pelos tijolos e a decisão uma consequência do formato desta estrada, ou seja, a direção para onde aponta o seu sentido. A metáfora valoriza o sentido da informação como elemento que norteia a direção, em detrimento à quantidade de informação disponível. Qual seria a vantagem de ter disponível uma maior quantidade de tijolos, se eles não

indicassem um caminho? Ainda que faltassem alguns tijolos na estrada, mesmo assim ela poderia indicar um caminho, uma direção. Nesta perspectiva, melhor do que apenas pisar sobre tijolos é saber por onde seguir o caminho? A metáfora permite ainda fazer outras relações entre o alinhamento da informação, ou dos tijolos, e informação de fontes diferentes que poderiam ser simbolizadas por cores variadas. A estrada é construída artesanalmente, através de um processo coletivo, para permitir a continuidade da caminhada. A quebra do fluxo organizacional, como elemento que dispara o processo de *sensemaking*, pode ser simbolizada pela interrupção repentina da estrada que obriga a construção de desvios por novos trechos que ainda precisam ser desbravados e construídos. A largura da estrada pode ser condicionada pela quantidade de tijolos alinhados em uma mesma direção, o que poder ser uma referência ao alargamento do sentido da informação. Enfim, trata-se de uma metáfora que permite muitas analogias.

Apesar disso, alguns podem considerar que tais analogias sejam limitadas pelo fato de considerar a informação como algo físico e quantificado, o que se assemelharia mais à teoria matemática da informação, entretanto, esta metáfora pode ser útil para o entendimento sobre a relação entre informação, *sensemaking* e decisão, na medida em que relaciona os três constructos em uma mesma imagem, possibilitando uma compreensão rápida e bastante didática sobre o tema.

A utilização de metáforas para a compreensão dos processos organizacionais já foi usada por outros pesquisadores. Morgan (1996) apresentou um estudo indicando a possibilidade de ver as organizações através de metáforas, tais como máquinas, organismos, culturas, sistemas políticos, prisões psíquicas, fluxo de transformação e instrumentos de dominação. A justificativa do autor em utilizar as metáforas deriva do fato de que as organizações se tornaram complexas e ambíguas, tornando-se portanto necessário este tipo de abordagem com o objetivo de ampliar as habilidades de interpretação por parte dos seus membros.

Segundo Taylor (1986, p. 154), decisões são tomadas porque “[...] os problemas são percebidos dentro da experiência do ser humano em um ambiente que acredita que eles necessitam ser resolvidos”. Essa simples declaração, segundo Taylor (1986), carrega suposições e qualificações que precisam ser exploradas.

A primeira suposição é a de que as decisões no senso formal são realmente feitas. Alguns observadores do processo gerencial questionam essa suposição afirmando que a maioria das decisões são resultados de passos incrementais, poucos ou quase nenhum deles são significativos o bastante para se enquadrar no valor do mérito de uma decisão. Ao invés disso, esses passos são gerados muito mais para “apagar incêndios” do que para se definir um curso de ação superior.

A segunda suposição diz respeito à natureza dos objetivos de decisão e às estratégias usadas para se encontrar esses objetivos: a maioria dos modelos formais de tomada de decisão organizacional assume que os decisores desejam ativamente selecionar um curso de ação, o que promete ter um alto resultado. Isso implica em que os decisores desejam otimizar, procurar e implementar a melhor solução possível. Esse é um processo que gasta tempo, dinheiro e energia, para o qual se assume que todas as alternativas viáveis serão consideradas e testadas em termos de expectativas de custo-benefício e, ainda, que toda a informação relevante, que afeta essas alternativas e oferecem probabilidades concomitantes, será obtida e avaliada. Simon (1969) aponta que o ser humano não tem inteligência para maximizar o resultado, ao invés disso, ele simplesmente se satisfaz com uma decisão.

A terceira suposição diz respeito ao papel da informação no ambiente organizacional. Caso considere que no processo de decisão os problemas são analisados, todas as alternativas definidas, e toda informação relevante é buscada e avaliada, a informação teria um papel de *input* para a resolução de problemas e tarefas de tomada de decisão. Esse é, certamente, um dos papéis da informação no ambiente organizacional, mas não o único. Não se trata de diminuir o papel da informação no processo decisório nas organizações, mas de ampliar o nosso entendimento sobre a informação na vida da organização como um todo. Através do entendimento melhor desses fatores, pode-se projetar e gerenciar sistemas de informação que sejam mais relevantes para as necessidades organizacionais.

5 CONCORRÊNCIA

A concorrência se constitui motivo de constante preocupação para os dirigentes organizacionais. Não importa o tamanho da organização ou o tipo de mercado no qual está inserida, conhecer a concorrência faz parte da agenda daqueles que precisam pensar sobre o futuro da organização ou tomar decisões estratégicas. A competição entre empresas é parte integrante do sistema capitalista no qual a concorrência é um dos atores necessários para que a dinâmica do mercado aconteça: “[...] a concorrência deve ser pensada como uma parte constitutiva essencial do próprio conceito de capital” (POSSAS, 1989, p. 59).

Na perspectiva da evolução do pensamento econômico, a consideração da concorrência como parte integrante do sistema econômico é percebida desde os trabalhos precursores do filósofo escocês Adam Smith, considerado o pai da Economia. Segundo Souza (2007), antes da publicação de *Riqueza das Nações* em 1776, a economia não passava de um pequeno ramo da filosofia social. Essa publicação versa sobre uma teoria econômica que considera a concorrência como agente regulador de preços e oferta. Dividindo a fase científica do pensamento econômico em três escolas denominadas de Escola Fisiocrata, Clássica e Marxista, é possível delimitar a Escola Clássica como responsável pela inserção da concorrência como elemento fundamental da economia. Afinal, na escola Fisiocrata, ao contrário do mercantilismo, prevalecia a defesa da liberdade às atividades econômicas. Entretanto, como na visão desta escola a riqueza era proveniente da atividade agrícola, a própria natureza era o elemento regulador do mercado.

A Escola Clássica é baseada no liberalismo econômico defendido pelos fisiocratas e em como eles não acreditavam no mercantilismo e na intervenção do estado na economia. Adam Smith, principal membro da escola clássica, acreditava na concorrência como agente impulsionador da economia: “Smith afirmava que a livre concorrência levaria a sociedade à perfeição, uma vez que a procura do lucro máximo promove o bem-estar da comunidade” (FERREIRA; CARVALHO, 2007, p. 05). Entretanto MccNulty (1967), ao analisar a história da concorrência perfeita, afirma que o conceito de concorrência já estava incorporado ao cotidiano antes de

Adam Smith: “[...] deve-se rejeitar qualquer implicação de que sua transição de um elemento do discurso cotidiano para um conceito da análise econômica tenha sido uma contribuição de Adam Smith”. Segundo McNulty (1967) nem o próprio conceito de concorrência, nem sua função analítica se originou com Adam Smith e a publicação do livro *A Riqueza das Nações*.

A escola marxista também inclui a concorrência como parte integrante do sistema capitalista. Possas (1989, p. 59) ao analisar a concorrência a partir da teoria marxista afirma que “[...] não é possível ignorar que, para Marx, a produção mercantil de um lado e o valor, de outro, exigem a concorrência como um elemento prévio, um pressuposto lógico fundamental para sua existência”. Segundo o autor, mesmo que a concorrência se constitua um “véu”, não a limita à simples aparência ilusória, ou seja, sua percepção é alterada por pressupostos de como ela está categorizada, afinal “[...] os próprios conceitos com que uma teoria da concorrência deverá operar não são dados pela apreensão imediata dos fenômenos, mas reconstruídos teoricamente a partir de categorias fundamentais” (POSSAS, 1989, p. 58).

Segundo Souza (2003), no sistema capitalista a própria concorrência gera a necessidade de o capitalista aumentar o seu estoque de capital para continuar obtendo taxas de lucros crescentes, pois com a centralização do capital é possível elevar a produtividade e conseguir produzir mais produtos, ou serviços, a um custo menor, através do ganho de escala. Esse processo de centralização e concentração de capital acaba produzindo oligopólios e, conseqüentemente, uma concorrência desigual entre empresas grandes contra as pequenas, ou seja, a própria dinâmica do sistema capitalista produz, cada vez mais, uma concorrência desigual entre oligopólios e empresas de menor porte. Assim descreve Souza (2003) esta questão:

[...] com a concentração do capital, os produtos são obtidos com maiores quantidades de capital e menos trabalho e o número de empresas em cada indústria se reduz ainda mais, gerando oligopolização. De outra parte, com a centralização do capital em grandes empresas, gera-se uma concorrência desigual entre estes oligopólios e as empresas de menor porte (SOUZA, 2003, p.10).

Embora algumas teorias econômicas enfatizem a concorrência como um mecanismo regulador do sistema servindo para ajustar os preços e a oferta em relação à demanda, cada vez mais ela é vista como uma disputa permanente entre

organizações. Para Possas, a concorrência está longe de ser enquadrada em uma imagem pacífica:

[...] a concorrência capitalista é antes de tudo uma disputa permanente entre empresas ou produtores/vendedores pela sobrevivência no mercado, mais do que pelo maior lucro possível – muito longe, portanto, da imagem pacífica desenhada pelo neoclassicismo. Nesse embate, todas as armas que não ameacem a convivência social são permitidas, em regra, porém são canalizadas para as inovações de qualquer natureza, o que importa de imediato uma permanente tendência a modificar a base produtiva e os próprios produtos. É flagrante, nesse quadro, a precariedade da análise convencional que submete todos esses aspectos às condições *ceteris paribus* e reduz a concorrência ao ajuste de preços e quantidades às imposições exteriores da demanda e da oferta (POSSAS, 1989, p. 55).

A concorrência é também um tema recorrente nos livros de *marketing* e estratégia organizacional. Um dos teóricos precursores da literatura em marketing, John Howard, afirma que a rivalidade entre empresas é algo comum nas atividades em que cada uma delas busca aumentar o seu lucro e tornam-se interdependentes em mercados sobrepostos. Para Howard (1973, p. 183), a rivalidade pode ter lugar em qualquer um ou em todos os instrumentos de concorrência: produto, preço, canais de distribuição ou promoção. Entretanto, o autor afirma que a dimensão preço é a rivalidade mais aguda, pois é o tipo mais comum. Segundo Howard (1973), não existem respostas fixas dos concorrentes em relação ao seu comportamento competitivo.

Westwood (1996) indica que a elaboração de um plano de marketing exige que a empresa seja comparada à concorrência e sugere um quadro com várias áreas-chave que devem ser listadas, ponderadas e comparadas com a concorrência. Para Richers (2000, p. 64), além da análise da concorrência ser fundamental para a elaboração do plano de *marketing*, quem se dedica ao planejamento e ação estratégicos sempre deve estar “atento aos concorrentes, pois tentar entender os sinais emitidos pelos concorrentes e interpretá-los para se antecipar às suas ações exige aprendizagem, técnica e tempo”.

Para a maioria dos manuais de *marketing*, a concorrência está inserida como um elemento crucial do ambiente, influenciando o processo de troca e a satisfação do consumidor. Segundo Kotler e Armstrong (1998) o ambiente de marketing pode ser dividido em microambiente e macroambiente. Enquanto o macroambiente consiste

de forças sociais maiores como as tendências demográficas, políticas, econômicas, tecnológicas e culturais, o microambiente consiste de forças próximas às empresas, dentre elas a concorrência. Os autores enfatizam a importância de considerar a concorrência em qualquer ação de marketing: “segundo o conceito de marketing, para ser bem sucedida a empresa deve satisfazer as necessidades e os desejos dos consumidores melhor que os seus concorrentes” (KOTLER; ARMSTRONG, 1998, p. 48).

Esses mesmos autores afirmam também que não basta focar apenas os consumidores alvo da estratégia de marketing, mas os profissionais de marketing devem “[...] alcançar vantagens estratégicas, posicionando suas ofertas contra as de seus concorrentes na cabeça de seus consumidores” (KOTLER; ARMSTRONG, 1998, p. 48).

Para Kotler (2000), além de enfatizar a importância da concorrência na análise do ambiente e da implementação de estratégias de marketing, é preciso analisar os concorrentes de uma maneira específica. Segundo o autor, assim que a empresa identificar seus principais concorrentes, ela precisa conhecer suas características, incluindo suas estratégias, objetivos, suas forças e fraquezas e também seus padrões de reação. Uma das fraquezas dos concorrentes, segundo o autor, diz respeito a concorrentes que sustentam sua estratégia baseados em suposições falsas como, por exemplo, empresas que acreditam que ofertam os produtos de melhor qualidade e, por isso, podem vender mais caro, mas na verdade isso é uma premissa falsa.

Kotler (2000, p. 248) indica ainda categorias de padrões de reação dos concorrentes, fundado na ideia de que os concorrentes têm uma determinada filosofia de realização de negócios, uma certa cultura interna e convicções que o guiarão. As categorias são:

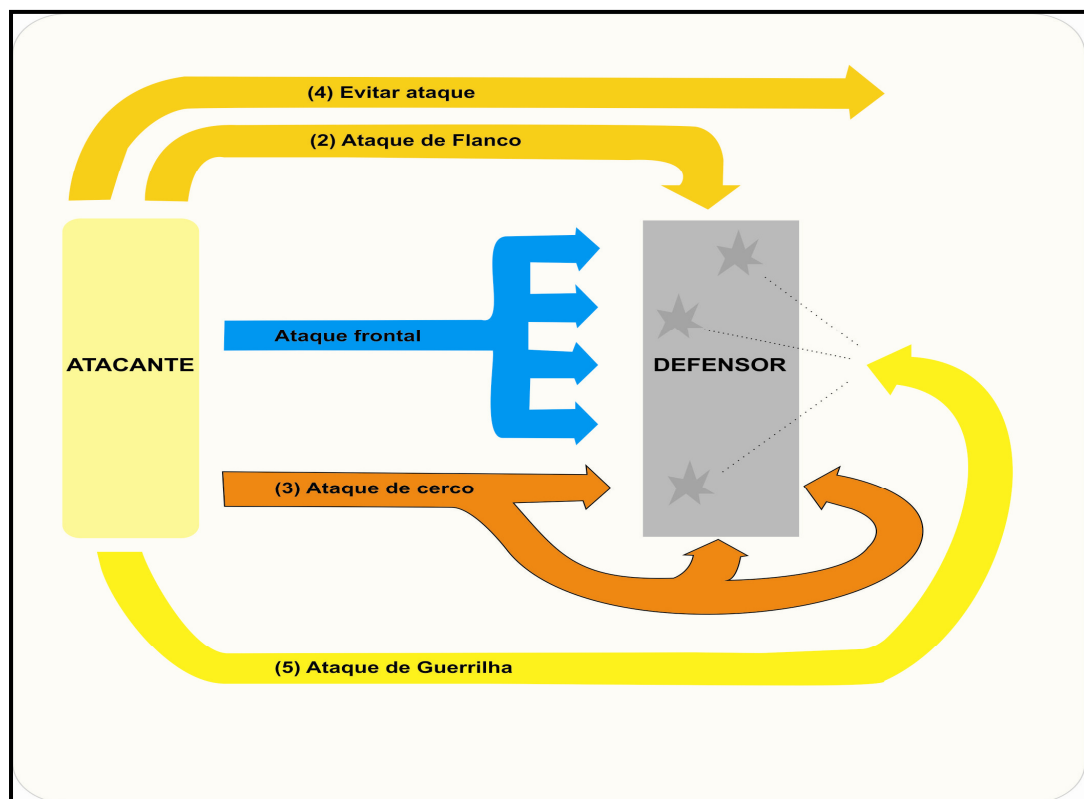
Concorrente cauteloso ou omissor: é o concorrente que não reage com rapidez ou firmeza a um movimento do rival. As razões para a lentidão variam. Os concorrentes cautelosos ou omissos podem pensar que seus clientes são fiéis; podem estar extraindo os rendimentos do negócio; podem ser lentos em perceber o movimento do rival, e podem faltar a eles recursos para reagir.

Concorrente seletivo: é um concorrente que reage somente a determinados tipos de ataque. Ele pode, por exemplo, reagir a cortes de preços e não ao aumento de gastos com propaganda. A reação é seletiva.

Concorrente arrojado: é o concorrente que reage rapidamente e com firmeza a qualquer ataque. Não importa a ação implementada, sempre haverá uma reação.

Kotler (2000) também relaciona os tipos de ataque que um concorrente pode realizar em um mercado no qual é o desafiante. O desafiante pode atacar a empresa líder de mercado, empresas do mesmo porte ou atacar pequenas empresas. As estratégias de ataque podem ser categorizadas em cinco formas diferentes baseadas no conhecimento militar: Ataque frontal, Ataque pelo flanco, Ataque de cerco, Ataque indireto e Ataque de guerrilha conforme a figura:

Figura 05 - Estratégia de ataque ao concorrente



Fonte: Adaptado de KOTLER (2000, p. 263).

Embora os manuais de marketing ofereçam modelos prescritivos de como analisar e enfrentar os concorrentes, em estudos sobre a teoria de marketing isso é visto por pesquisadores com crítica e desconfiança.

Ao procurar desenvolver a teoria de marketing, Shelby Hunt elaborou um modelo das três dicotomias para analisar a produção científica do marketing. Segundo Hunt (2002), o debate sobre a natureza do marketing, e se ele pode ser considerado ou não uma ciência, tem ensejado muitos estudiosos a analisar, em profundidade, questões epistemológicas relacionadas à produção científica do marketing. O modelo das três dicotomias foi concebido por Hunt (1976) como sendo o único capaz de solucionar as duas principais controvérsias da área de marketing: sua definição como ciência e escopo de atuação. Além disso, esse modelo se propõe a avaliar o grau de cientificidade dos trabalhos, através de critérios de classificação, divididos em um esquema de oito células, que incorporam os parâmetros micro e macro ambientais, setor empresarial lucrativo e não lucrativo e as orientações positiva e normativa.

A primeira dimensão do modelo divide as produções científicas em macro ou micro, ou seja, aquelas que procuram enfatizar os problemas internos ao ambiente das organizações e aquelas que enfatizam o processo de troca externo às mesmas. A segunda dimensão refere-se ao setor lucrativo ou não lucrativo. A terceira dimensão diz respeito a se a produção é de caráter normativo ou positivo. No caso das produções normativas, existe uma clara intenção em dizer como as firmas devem determinar suas ferramentas de marketing, mais conhecidas como 4 Ps (produto, preço, praça e promoção), ou como elas devem fazer para serem mais eficientes. No caso positivo é uma descrição de como as firmas determinam os seus 4 Ps ou o que elas fazem para serem mais eficientes. Seria uma descrição da realidade.

Para Arndt (1982), nenhum outro modelo obteve igual sucesso na classificação dos fenômenos da área como o das três dicotomias, que foi maciçamente aceito pela comunidade acadêmica por sua simplicidade e robustez. Segundo Hunt (1978), a partir do seu modelo, o que pode ser considerado ciência no *marketing* são apenas produções que estejam nas dimensões positiva/macro/micro. De acordo com o modelo desse autor, existem poucas produções que poderiam ser consideradas

ciência, tratando do tema da concorrência. Afinal, a maior parte das produções encontra-se na dimensão normativa, ou seja, apresentam indicações de como fazer para vencer a concorrência e como elas devem ser analisadas.

Não obstante a discussão teórica e epistemológica do *marketing* em relação aos estudos sobre concorrência, a competição entre empresas tem suscitado a apresentação de modelos de análise que vão além do escopo do *marketing*. Michael Porter, um dos autores mais lidos sobre estratégia, baseou grande parte dos seus estudos em desenvolver um modelo de análise das forças que moldam a competição. Segundo Porter (1999, p. 29) a elaboração da estratégia deve considerar as forças competitivas que atuam no setor, uma vez que “a força ou as forças competitivas determinam a rentabilidade de um setor e, em consequência, são da maior importância na formulação da estratégia”.

O autor desenvolveu um modelo que possibilita se analisar as forças competitivas de um mercado além dos concorrentes diretos. Para ele, “na luta pela fatia do mercado, a competição não se manifesta apenas na figura dos outros participantes”. No entendimento de Porter, a competição encontra-se arraigada na sua economia subjacente e algumas forças competitivas vão bem além dos concorrentes. Em seu modelo, considera clientes, fornecedores, entrantes em potencial e outros produtos substitutos, como também concorrentes. Porter (1999) alerta que a chave do crescimento e da sobrevivência é ocupar posições que sejam menos vulneráveis aos ataques da concorrência ou das forças competitivas. Para o autor “a rivalidade entre os concorrentes assume a forma usual de manobras pelo posicionamento, a utilização de táticas como competição no preço, introdução de produtos e combates publicitários” (PORTER, 1999, p. 39). Ele prossegue citando também os fatores que estão relacionados com a intensificação da rivalidade:

- os concorrentes são numerosos e se encontram mais ou menos em igualdade de condições;
- o crescimento do setor é lento, dando origem a lutas pela participação no mercado entre concorrentes com mentalidade expansionista;

- os custos fixos são elevados ou o produto é perecível, criando a tentação de reduzir os preços;
- os rivais apresentam diversidades de estratégias, de origens e de “personalidades”. Têm idéias diferentes sobre como competir e, com frequência, se chocam uns com os outros;
- a barreira de saída do setor é alta, ou seja, existe um custo muito alto para que a empresa deixe de atuar no setor em que atua;
- o aumento da capacidade de produção ocorre em grandes saltos alterando a relação entre oferta e demanda.

Em estudo anterior, Porter (1986, p. 61) apresenta uma metodologia para análise da concorrência com a justificativa de que “apesar da clara necessidade de uma análise sofisticada da concorrência na formulação da estratégia, tal análise, na prática, não é feita explicitamente ou de forma completa”.

Em sua metodologia de análise, o autor apresenta quatro componentes diagnósticos: metas futuras (o que orienta o concorrente?), estratégia em curso (o que o concorrente está fazendo e pode fazer?), capacidades (pontos fortes e fracos dos concorrentes) e hipóteses (pontos fortes e fracos da empresa, um olhar para dentro). A partir dos quatro componentes diagnósticos, o autor descreve detalhadamente cada um deles, propondo questões para conhecer melhor o concorrente e selecionar a estratégia mais adequada para a competição, indicando inclusive os movimentos prováveis do concorrente. A metodologia proposta por Porter, apesar de útil para orientar a análise do concorrente, segue a costumeira tentativa de oferecer modelos prescritivos de como analisar e enfrentar a concorrência.

D’Aveni (1995) critica o modelo estático de Porter de análise de concorrência e das forças competitivas. Para o autor, as mudanças estão cada vez mais rápidas e a manutenção da vantagem baseada na qualidade e preço é temporária. “Embora Porter examine uma movimentação nas indústrias, nem mesmo ele considera como evolui o posicionamento em custo-qualidade” (D’AVENI, 1995, p. 5). O autor defende a tese de que esteja ocorrendo, com mais frequência, a hipercompetição, pois a

competição está cada vez mais intensa, motivada pela incapacidade das empresas de sustentar as vantagens competitivas por muito tempo. Isso ocorre devido aos avanços em tecnologias da informação que aceleram de forma irreversível a dinâmica do mercado. D'Aveni (1995) alerta para a necessidade de abordagens novas para construir estratégias competitivas adaptadas ao ambiente de hipercompetição:

As abordagens formais ao planejamento estratégico são apropriadas para ambientes de competição tradicional, mais lentos e menos agressivos. [...] Os ambientes hipercompetitivos, por outro lado, requerem reação e reflexos instantâneos por parte da empresa. A estratégia no ambiente presente é mais um processo de reflexos finalmente sintonizados e de busca ou criação de oportunidades temporárias do que produto de planejamento longo e deliberado de ações específicas (D'AVENI, 1995, p. 217).

D'Aveni (1995) propõe um modelo que considera outros aspectos, além das vantagens competitivas de Porter (1986, 1999), tais como custo, qualidade e diferenciação. Trata-se de um modelo que considera as interações estratégicas dinâmicas e parte do princípio de que o importante não é manter, e sim romper, sempre, o *status quo*. O modelo de D'Aveni (1995) é denominado 7 Ss, pois segundo o autor ao analisar empresas hipercompetitivas bem sucedidas, demonstrou-se que muitas utilizaram todas ou muitas abordagens dos 7Ss, que são: 1- Suprema satisfação dos envolvidos (*Superior stakeholder satisfaction*), 2- Vidência estratégica (*Strategic soothsaying*), 3- Velocidade (*Speed*), 4- Surpresa (*Surprise*), 5- Mudança das regras de competição (*Shifting the rules of the competition*), 6- Sinalização da intenção estratégica (*Signaling strategic intent*) e 7- investidas estratégicas simultâneas e sequenciais (*Simultaneous and sequential strategic thrusts*).

Segundo o autor, as primeiras dessas características, que são foco nos envolvidos e vidência estratégica, estão relacionadas com a compreensão de como romper o mercado. Os dois seguintes: velocidade e surpresa concentram-se nas capacidades-chave que podem ser aplicadas para romper o *status quo*. As três finais: mudança das regras, sinalização e investidas estratégicas simultâneas e sequenciais dizem respeito às táticas e ações de rupturas para ambientes hipercompetitivos. O autor considera que, na dialética da competitividade, a melhor forma de continuar tendo

vantagens sobre o concorrente é romper com o que está estabelecido, pois fazer melhor o que o concorrente faz já não é o suficiente.

A competição entre as empresas continua sendo motivo de preocupação profissional e acadêmica, já que na dinâmica do sistema capitalista geralmente o lucro de um setor é inversamente proporcional ao da sua competitividade, ou seja, o número de concorrentes que disputam a mesma parcela do mercado. A concorrência requer um entendimento que considere a sua dinâmica dentro do sistema econômico, pois segundo Possas (1999) a concorrência cumpre um duplo papel: executar a dinâmica do sistema capitalista e fazer a interseção entre a micro e a macroeconomia.

Cada vez mais, estudos relacionam informação e concorrência (PORTER, 1986; KAHANER, 1996; FULD, 1995; MILLER; PRESCOTT, 2002), pois como afirmam McGee e Prusak (1994), “Numa economia de informação, a concorrência entre organizações baseia-se na sua capacidade de adquirir, tratar, interpretar e utilizar a informação de forma eficaz” (McGEE; PRUSAK, 1994, p. 03). Para manterem-se competitivas, as empresas precisam estar sintonizadas com o que acontece no mercado e com os seus concorrentes. As empresas orientadas ao mercado e que procuram saber o que está ocorrendo com os concorrentes e clientes têm desempenho superior do que empresas voltadas somente para si mesmas. Day (1999, p. 26), reforça esta afirmação através de estudos que demonstram a superioridade das empresas orientadas para o mercado: “[...] as empresas orientadas para o mercado eram 31% mais lucrativas do que as empresas voltadas para si mesmas.” O autor ainda cita que as empresas que se preocupavam somente com os clientes, tinham uma lucratividade menor do que aquelas que se preocupavam, além dos seus clientes, também com os concorrentes.

5.1 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Neste contexto, em que as organizações passam a se preocupar mais com o que acontece em seu ambiente externo, especificamente com os seus concorrentes, surge a atividade de Inteligência Competitiva (IC), uma evolução dos estudos sobre

monitoramento ambiental iniciado por Aguilar (1967), como tentativa de apontar um caminho para esse processo de se transformar a informação do concorrente em recurso estratégico. A justificativa está baseada na premissa de que a gestão das organizações no contexto da sociedade da informação necessita desenvolver processos para monitorar continuamente os seus concorrentes: “Monitoramento contínuo dos competidores, dos usuários, dos fornecedores e de outras forças industriais devem tornar-se uma parte integrante do processo de gestão estratégica das organizações” (TARAPANOFF, 2001, p. 45).

Segundo Fuld (1995), a evolução da IC tem crescido desde a década de 80, com o incremento gradativo das tecnologias de informação. A indicação desta evolução pode ser demonstrada pelo rápido crescimento do número de membros em associações da área, esforços governamentais de diversos países no sentido de desenvolver programas de IC, o crescimento do número de cursos e o aumento do número de profissionais dedicados a IC em todo o mundo (MILLER; PRESCOTT 2002). Além disso, houve um crescimento do interesse de acadêmicos e pesquisadores sobre o tema, considerando a evolução das publicações de artigos científicos, capítulos de livros e livros dedicados a IC (DISHMAN; FLEISHER; KNIP 2003).

A IC está relacionada com a gestão do conhecimento nas organizações na medida em que estudar os seus competidores e manter continuamente o foco externo auxiliam o processo de aprendizagem organizacional. Segundo Moresi (2000), a transformação de conhecimento em inteligência ocorre por meio de síntese da experiência e, muito além do que qualquer sistema de análise de informação, necessita de habilidades humanas:

A transformação de conhecimento em inteligência é realizada por meio de síntese, o que é uma habilidade puramente humana, baseada em experiência e intuição, e vai muito além da capacidade de qualquer sistema especialista ou de inteligência artificial. Síntese simplesmente não pode ser reduzida a procedimentos ou regras, por estes não considerarem o complexo (MORESI, 2000, p.120).

Existe uma relação intrínseca entre Gestão de Conhecimento e Inteligência Competitiva. Davenport e Prusak (1998) apesar de reconhecerem que o conhecimento em ação pode ser tratado como outra categoria, preferem não

denominar variações de nomenclatura mesmo quando o conhecimento é utilizado para apoiar decisões estratégicas nas organizações. Para esses autores, mais importante do que a definição é o reconhecimento do valor do conhecimento para as organizações atualmente. Em muitos casos, a diferença é somente uma questão de perspectiva ou de como satisfazer, da melhor maneira, os objetivos ou necessidades imediatas da empresa (MILLER; PRESCOTT, 2002). Segundo Miller e Prescott (2002), a relação entre atividades da gestão de conhecimento e IC são necessárias e se complementam, por isso é importante investir na sinergia resultante entre a aplicação dessas atividades na organização. Não obstante esta relação que as vezes se complementa e outras vezes se confunde, os autores definem uma diferença entre os conceitos:

Enquanto que a gestão do conhecimento tem por preocupação maior tornar os recursos do conhecimento existentes no âmbito de uma organização acionáveis, estando muitos deles armazenados em formas digitais, a inteligência competitiva se concentra em capturar recursos que são tanto internos quanto externos (MILLER; PRESCOTT, 2002, p.187).

Para Kahaner (1996), a IC é definida como um programa organizacional, sistemático, para busca e análise de informação sobre as atividades da concorrência e as tendências do setor específico e do mercado em geral, com o propósito de ajudar a organização a atingir objetivos e metas. Para Jimenez, Boch e Castells (2005), a IC é um conceito relativamente novo, que tem como objetivo a busca da boa informação do entorno externo da organização, convertendo-a em um produto inteligente para a tomada de decisão. A IC também pode ser definida como o processo que transforma dados e informações em conhecimento estratégico (TYSON, 1998). A *Society of Competitive Intelligence Professionals* (SCIP) associação dos profissionais de inteligência, fundada em 1986 e com mais de 7200 membros, também oferece uma definição de IC: "IC é um processo sistemático e ético para buscar, analisar e gerenciar informação externa que pode afetar os planos, decisões e operação da empresa" (SCIP, 2007).

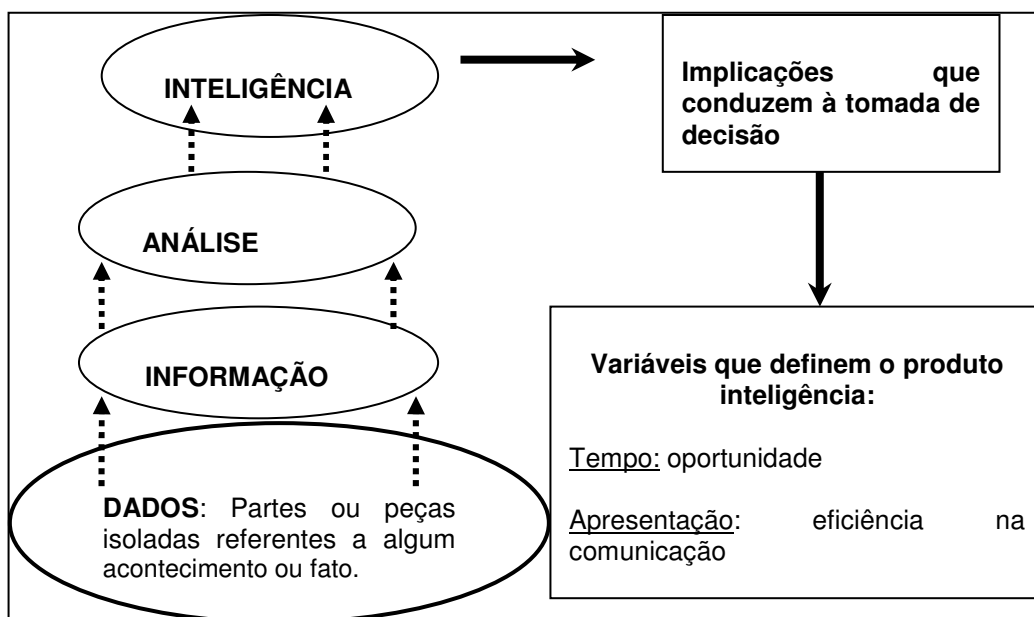
Para Taranapoff (2001), a IC é mais do que uma simples ferramenta útil na gestão da informação, pois ela compreende uma nova síntese teórica no tratamento da informação para a tomada de decisão, uma metodologia que permite o monitoramento informacional da ambiência que, quando sistematizado e analisado,

pode apoiar a tomada de decisão. A Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva (ABRAIC) define IC como

[...] um processo informacional proativo que conduz à melhor tomada de decisão, seja estratégica ou operacional [...] Visa descobrir as forças que afetam os negócios, reduzir o risco e conduzir o tomador de decisão a agir antecipadamente, bem como proteger o conhecimento gerado (ABRAIC, 2007).

A concepção de IC parte da premissa de que a informação é algo material e que, através de um processo organizacional sistematizado, pode transformar dados brutos em inteligência competitiva nas organizações. Nessa perspectiva, os autores de IC determinam estágios e separam dados, informação e inteligência. Segundo Fuld (1995), dado é um registro a respeito de um determinado evento, são “pedaços” espalhados de conhecimento; informação é um conjunto de dados com determinado significado, uma combinação dessas partes de conhecimento; já a inteligência é a informação devidamente filtrada, destilada e analisada que pode apoiar a tomada de decisões conforme descrito abaixo.

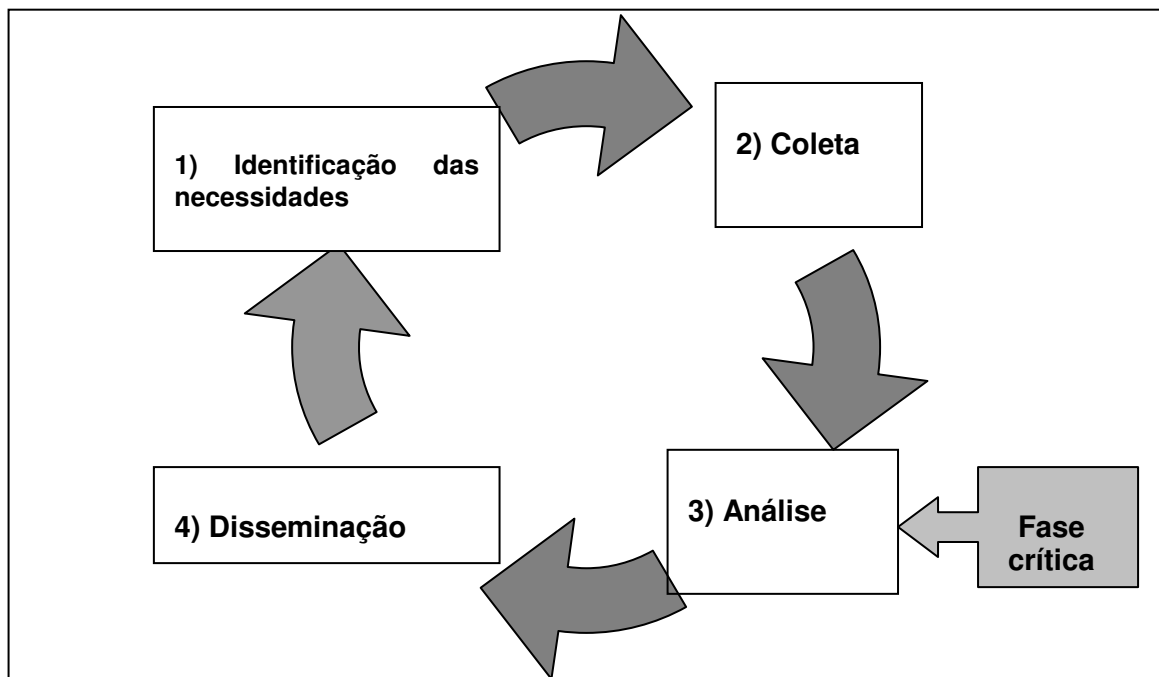
Figura 06 - Processo de transformação de dados em inteligência



Fonte: adaptado de Fuld (1995).

Miller e Prescott (2002) admitem que a maior parte dos gerentes conseguem se manter atualizados sobre o que acontece no ambiente organizacional por meio de conversas com clientes e empregados, em processos caracterizados pela informalidade. Entretanto, defendem um método mais sólido e consistente de colher informação e criar inteligência. O processo de inteligência é baseado no entendimento de que os gerentes necessitam estar sempre informados sobre as questões de negócios de maneira formal e sistemática. Starec *et al.* (2005) também enfatizam a atividade de IC como um processo contínuo dividido em quatro ciclos: a identificação dos responsáveis pelas principais decisões e suas necessidades em matéria de inteligência; a coleta de informações; a análise da informação, e sua transformação em inteligência; e a disseminação da inteligência entre os responsáveis pelas decisões. Este processo denominado “ciclo de inteligência” está demonstrado na Figura abaixo.

Figura 07 - Processo de Inteligência Competitiva



Fonte: adaptado (MILLER; PRESCOTT, 2002, p.183).

A visão de IC está impregnada pelo ideal racionalista no qual a informação é processada de maneira semelhante a uma linha de montagem (*input-processo-output*) e, através de análise, é transformada em inteligência. Segundo Miller (2002, p. 93), a fase de análise é considerada a essência do ciclo de desenvolvimento de um processo de IC, pois “[...] transforma o material bruto que são os dados em produto de valor agregado – inteligência”. Os autores acreditam que a inteligência seja relevante para a tomada de decisão e, para que auxilie nas futuras situações competitivas, os sistemas devem aplicar técnicas e métodos de análise rigorosos. Nesta fase de análise de informação, os autores de IC prescrevem a utilização de vários modelos que auxiliam o processo de análise da informação e transformação em inteligência, como o modelo das “cinco forças” de Porter, a matriz de crescimento desenvolvida pelo *Boston Consulting Group* (BCG), a matriz dos fatores críticos de sucesso, a análise SWOT- *Strength, Weakness, Oportunities and Threats*, construção de cenários, além de softwares de gestão (MILLER, 2000; MILLER; PRESCOTT, 2002; STAREC *et al.*, 2005).

Considerando-se que a abordagem de IC descrita fundamenta-se na visão de que a informação é algo material que, ao ser coletado, armazenado e analisado, pode ser transformado em inteligência nas organizações, é possível se analisar essa atividade do ponto de vista das abordagens racional e positivista. Esta afirmação é sustentada à medida que a perspectiva de IC considera a realidade externa da organização como algo que está lá fora, à espera de ser descoberto e, ainda, que, com métodos e técnicas de análise, é possível apreender essa realidade.

Além disso, existe uma crença subjacente a essa concepção de IC de que a informação é processada racionalmente com o objetivo de transformá-la em “inteligência” para a organização (MILLER, 2002; MILLER; PRESCOTT, 2002; FULD, 1988; KAHANER, 1996). A fase de análise é considerada a mais crítica no processo e, considerá-la como uma etapa do ciclo de IC, demonstra a separação entre o momento de coletar informação e o de analisá-la, como se houvesse uma linha de produção com sequências estáticas e essas etapas fossem prescritas, como passos a serem seguidos para implantar a atividade. Nesse sentido, a literatura de IC apresenta um processo formal de coleta e análise da informação para tornar as

organizações mais competitivas. Mintzberg (2000) é um dos principais críticos aos modelos formais aplicados às organizações, pois há uma dicotomia entre formulação e implementação, uma separação entre quem pensa e quem faz:

Será que “pense, depois faça” é realmente a melhor maneira, em especial quando os pensadores ficam no topo de uma “hierarquia” imaginada ou, pior ainda, ficam fora em uma firma de consultoria, enquanto os executores devem arrumar-se com a implementação lá em baixo? Até que ponto esta visão da organização – o poderoso líder; educado na escola certa, resolvendo tudo em seu escritório – corresponde à necessidade real? (MINTZBERG *et al.*, 2000, p. 38).

Para Mintzberg (2000), entretanto, um gerente mal informado e abstraído do que acontece na sua organização não conseguirá uma boa estratégia empresarial. Segundo o autor, só é possível ser um estrategista eficaz quando os gerentes imergem na sua rotina das tarefas diárias, sendo capazes de extrair mensagens para a formulação de estratégias eficazes. Segundo os estudos de Mintzberg (2000), a implantação de um sistema formal para levar informação aos gerentes sobre o que está ocorrendo na organização, e fora dela, geralmente apresenta limitações em sua aplicação prática. Considerando-se que as informações são utilizadas para a elaboração de estratégias empresariais, o autor explora e enumera as falhas de sistemas de informações formalizados:

- as informações são frequentemente limitadas em escopo, carentes de riqueza e muitas vezes deixam de abranger importantes fatores não-econômicos e não-quantitativos;
- muitas informações são demasiadamente agregadas para o seu uso eficaz na formulação de estratégias;
- muitas informações chegam tarde demais para a formulação de estratégias; e
- existe um enorme volume de informações que não são dignas de confiança e estão sujeitas a todos os tipos de propensões.

Mintzberg (1973) realizou vários estudos relacionando a atividade gerencial e o uso de informação e, a partir disso, o autor propõe um modelo de uso da informação gerencial que inclui a aquisição de informações do ambiente externo. Em seu modelo de processamento das informações dos gerentes da alta administração, os relacionamentos interpessoais são o meio através do qual eles têm acesso a uma

grande quantidade de informações internas e externas. O gerente, no seu papel informacional de monitor, continuamente recebe e busca informações em uma variedade de fontes para desenvolver um entendimento sobre a organização e o seu ambiente, com o objetivo de se tomar decisões.

A crença de que os executivos estratégicos e seus sistemas de planejamento podem ser desligados do objeto de seus esforços baseia-se numa hipótese fundamental: que eles podem ser informados de maneira formal. O confuso mundo de ruídos randômicos, fofocas, inferências, impressões e fatos precisam ser reduzidos a dados firmes, estabilizados e agregados de maneira que possam ser fornecidos regularmente em forma digerível. Em outras palavras, os sistemas devem fazê-lo, quer sejam chamados de tecnologia da informação, sistemas de informação estratégica, sistemas inteligentes, sistemas totais, ou simplesmente sistemas de informações gerenciais (Mintzberg, 2000, p.69).

Mintzberg (1988) relata um estudo sobre as características da função de gerente, procurando mostrar os mitos e folclores do trabalho gerencial em que a informação tem uma importância central em suas atividades. Os gerentes desejam estimular o fluxo de informações na organização, mas parecem estar condicionados ao seu próprio volume de trabalho. Demonstrem preferência pela mídia verbal, isto é, telefonemas e reuniões. As suas principais fontes de informação para a tomada de decisão são as conversas informais e as discussões em grupo. Grande parte da correspondência não propicia informação corrente e ativa. Entretanto, informações como a atuação de um concorrente, o estado de espírito de um legislador governamental ou o índice de audiência do programa de televisão da noite anterior têm o poder de interromper suas reuniões e reprogramar suas atividades diárias. Os gerentes tendem a cultivar informações “amenas”, especialmente fofocas e especulações, por causa da sua temporalidade, ou seja, o “mexerico” de hoje pode ser o fato de amanhã.

Mintzberg (1988), ainda em seu estudo sobre as características dos gerentes, identificou que eles exercem um papel-chave na organização na obtenção de informações externas e na transmissão dessas informações aos seus subordinados. Contudo, não existe uma ordenação de programas e procedimentos sistemáticos em relação ao tratamento da informação. Os gerentes não se distinguem em nada dos seus pares de 100 anos atrás, no que se refere à busca da informação e à sua utilização para a tomada de decisões. Ainda hoje, a brevidade, fragmentação e

comunicação verbal são características fortes do seu trabalho e do processo decisório.

Mintzberg (1988) atribui ao gerente um papel de “*centro nervoso*” de processamento das informações dentro da organização, que pode ser rotulado em duas funções: comunicação e controle. Os gerentes realizam uma monitoração constante no seu meio ambiente, monitoram suas próprias unidades, compartilham e disseminam, a outros, um volume considerável de informações que coletam. A tarefa de gerenciar pode ser considerada, essencialmente, uma tarefa de processar informações:

Descobri, em meu estudo com executivos principais, que 40% de seu tempo era dedicado quase que exclusivamente ao papel de comunicação – apenas para obter e compartilhar informações – deixando de lado os aspectos de processamento dos demais papéis. Em outras palavras, a tarefa de gerenciar é fundamentalmente uma questão de processar informações, notadamente falando e em especial ouvindo (MINTZBERG, 1988, p. 41).

Embora haja tecnologias de informação que podem auxiliar os executivos, do nível estratégico da organização, a coletar e processar as informações necessárias na definição de ações estratégicas, a criação de significado e interpretação dessas informações está inserida em uma dimensão humana. Portanto, mesmo com o avanço das tecnologias que permitem agilidade e facilidade no compartilhamento da informação na organização, a atribuição de significado ainda é uma construção humana no desenvolvimento organizacional. Para Davenport (1998), às vezes, o encantamento pelas maravilhas da tecnologia da informação faz desviar o foco do essencial.

Nosso fascínio pela tecnologia nos fez esquecer o objetivo principal da informação: informar. Todos os computadores do mundo de nada servirão se seus usuários não estiverem interessados na informação que esses computadores podem gerar. O aumento da largura de banda dos equipamentos de telecomunicações será inútil se os funcionários de uma empresa não compartilharem a informação que possuem (DAVENPORT, 1988, p.11).

Para Sandman (2002, p. 95), é preciso estar alerta para que o processo de análise não se limite à aplicação de um modelo, pois “[...] qualquer modelo é tão somente um referencial técnico e não substitui uma mente aberta e inquisitiva”. Para Miller e Prescott (2002), existe uma variedade de métodos de análises específicos para inteligência, entretanto, apenas uma pequena quantidade demonstra versatilidade e

oferece a possibilidade de extrair sentido da confusão de dados e informações disponíveis, daí a importância de agregar criatividade e inovação ao processo de inteligência. Mintzberg *et al.* (2000) citam um estudo realizado em cinquenta empresas, que constatou que 20 delas utilizavam a SWOT como instrumento de análise das informações do ambiente organizacional. Contudo, nenhuma delas usava esses resultados nos estágios posteriores do processo de estratégia. Tarapanoff (2001), relaciona o que considera métodos e técnicas de inteligência competitiva: Modelo de Forças do Porter, Fatores Críticos de Sucesso, Análise SWOT, *Balanced Scorecard*, *Benchmarking*, *Data Mining* ou Mineração de Dados e *Data Warehousing*. Entretanto, a autora, ao introduzir uma coleção de vários artigos de autores nacionais com o objetivo de apresentar uma conceituação teórica sobre o tema, faz uma ressalva: “[...] seria também interessante maior realce de como analisar o elemento humano e sua dinâmica no processo decisório, na inteligência competitiva e na gestão do conhecimento” (TARAPANOFF, 2001, p. 01).

Por isso, autores de IC, mesmo defendendo a sistematização da atividade e divisão de etapas pré-estabelecidas, admitem que o componente humano continua sendo o mais importante do processo. “Analisar a informação e transformá-la em Inteligência é quase sempre o maior desafio profissional, exigindo por isso, uma combinação de habilidades raras entre os gerentes de negócios” (MILLER; PRESCOTT, 2002, p. 85).

Este estudo, apesar de considerar a atividade de IC como estratégica no desenvolvimento das organizações na medida em que, ao implementar a cultura de monitoração dos concorrentes de forma sistemática, possibilita perceber antecipadamente a ação dos concorrentes e tomar decisões mercadológicas mais ajustadas, propõe uma nova abordagem. Diferente da perspectiva positivista/racional de transformar a informação em inteligência através de um processo de análise baseado em modelos prescritivos, a abordagem de *sensemaking* organizacional propõe uma relação entre a organização e informação do concorrente através das premissas do processo de construção de significado, levando em consideração as características descritas por Weick (1995). Neste sentido, o enfoque do estudo é

procurar entender como a informação do concorrente se transforma em decisão nas organizações, a partir do processo de *sensemaking* organizacional.

6 CONTEXTO CONCORRENCIAL EDUCACIONAL

A concorrência se estabeleceu no ensino superior privado de forma irreversível no país. O consenso existente é o de que, com a entrada massiva da iniciativa privada no ensino superior, houve uma mudança substancial no panorama educacional. A entrada do capital de serviços no ensino superior alterou a relação existente entre as instituições de ensino superior - IES privadas e o mercado. Enguita (1993, p. 260) analisa o ensino no contexto das relações de produção capitalista, distinguindo três momentos:

- o primeiro, o ensino, como qualificação da mão-de-obra, como produção da mercadoria força de trabalho, é assumido pelo capital coletivo, na figura de seu representante – o Estado – em face do alto custo desse investimento e da impossibilidade de os clientes adiantarem proventos para seu financiamento;
- no segundo momento, o setor de ensino passa a ser explorado pelo capital de serviço. São empresas educacionais que exploram o setor no contexto do movimento de saturação/expansão provocado pela própria racionalidade do capital. O setor de serviços, no momento em que o capital se expande em sua direção, tende a se reorganizar segundo a racionalidade do modo capitalista de produção;
- o terceiro momento é a industrialização do setor de ensino, há uma tendência dupla de reorganização. Por um lado, o grande capital procura aumentar a sua composição orgânica (a relação entre o capital fixo sobre o capital variável) e, com isso, introduz mercadorias necessárias à educação reorganizada; por outro, ao reorganizá-la, busca fazê-lo a partir de sua racionalidade.

Os novos procedimentos adotados pelo MEC, agilizando a tramitação dos processos de autorização de novos cursos, aliado à atratividade do setor, ocasionaram a multiplicação de novas IES e novos cursos superiores implantados no país. Outro fator que contribuiu para abertura do segmento de ensino superior à iniciativa privada foi a legislação, pois possibilitou que IES particulares, com fins lucrativos ofertassem cursos superiores, o que antes havia impedimento, pois existiam

somente instituições públicas e comunitárias sem fins lucrativos. Segundo Schwartzman e Schwartzman (2002), considerando a legislação vigente da nova Lei de Diretrizes e Bases (LDB) da Educação, pode-se concluir que a busca pelo lucro nos empreendimentos educacionais não é mais percebida como contrária, em princípio, aos fins da educação, ainda que na prática seja diferente.

Senhoras e Takeuchi (2006), analisam a estrutura do setor do ensino superior privado e afirmam que as IES privadas surgem no final do século XIX no país. Os autores destacam quatro grandes momentos da história destas instituições que compõem os marcos evolutivos do ensino superior privado no Brasil.

Quadro 02 - Marcos Evolutivos do Ensino Superior Privado

1933 - 1960	A participação relativa das matrículas desse setor no sistema mostra-se estável, pois desde 1933 até 1960, as matrículas nas IES privadas não oscilaram muito relativamente ao total de matrículas (em 1933, representavam cerca de 43,7% do total. Já em 1960, 44,3% do total). Nessa época, o sistema de ensino superior cresce à reboque da demanda e das transformações pelas quais o país passava.
1960 - 1980	Nota-se uma mudança significativa de patamar no crescimento das matrículas privadas, estimuladas pelo governo federal. No período entre 1960 e 1980, o número total de matrículas de ensino superior passou de 200 mil para 1,4 milhão. Em taxas de crescimento, as matrículas totais de ensino superior cresceram 480,3%; as matrículas no setor privado, por sua vez, aumentaram 843,7%.
1980 - 1994	Nos anos 80, em contraste com o período imediatamente anterior, constatou-se uma redução da participação das IES privadas no total de matrículas do ensino superior. De 200% de crescimento em matrículas entre 1975 e 1980, a taxa de crescimento torna-se negativa para o período 1980-85 e não chega a atingir 1% entre 1990 e 1994.
1994-2006	O esgotamento de demanda e o acirramento da concorrência inseriram um contexto de estagnação do setor entre 1980 a 1994, mas a partir de meados dos anos 90, o setor voltou a crescer fortemente devido aos estímulos governamentais trazidos. Simultâneo a esse processo de crescimento houve uma forte retomada do acirramento e concorrência no setor.

Para Senhoras e Takeuchi (2006), a evolução histórica demonstra que o recente período do ensino superior privado é caracterizado por um cenário de estagnação e concorrência intensa entre as instituições de ensino:

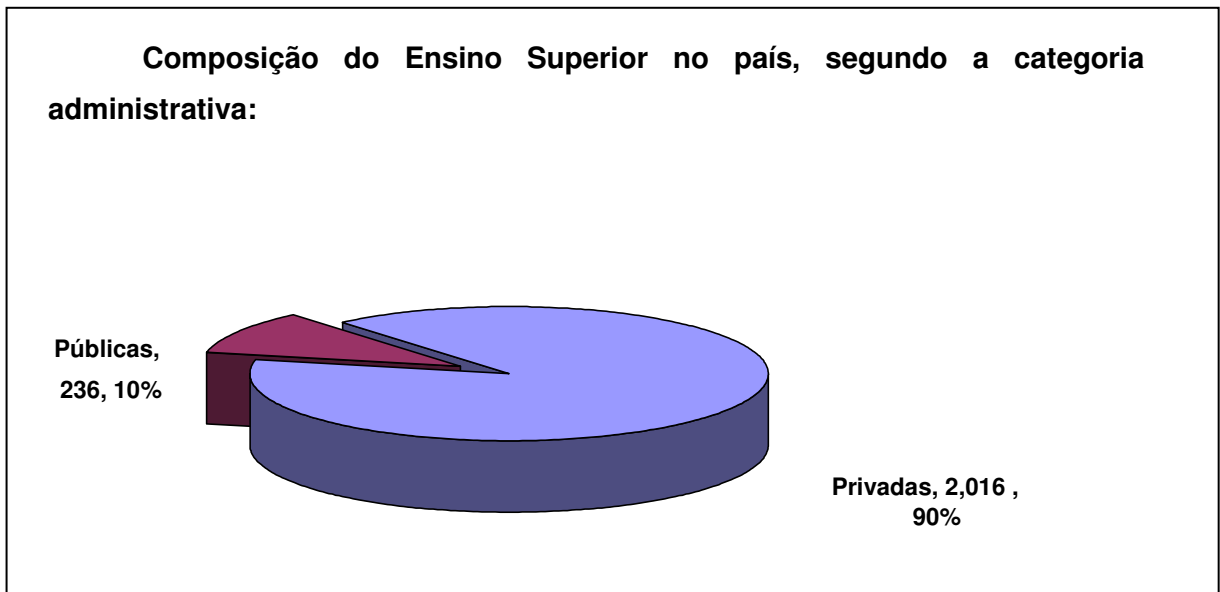
[...] a partir do atual momento, o mercado de ensino superior, apesar de uma breve dinamização no começo da década de 90, encerrou sua expansão, retornando, ao cenário de estagnação e concorrência intensa semelhante ao que passou a vigorar no início dos anos 80 (SENHORAS; TAKEUCHI, 2006, p.2).

O crescimento acelerado do ensino superior, concentrado no setor privado, gerou uma enorme competição entre as IES. O ensino superior passou a ser um mercado disputado, que atraiu muitos investimentos, passando, inclusive, a interessar a grupos econômicos sem qualquer ligação com o ramo educacional, que foram embalados pela incrível demanda do mercado por mais vagas. Entidades estrangeiras começaram a ter participação em IES brasileiras. Segundo Sécca e Leal (2009), o grupo Kroton, proprietário das Faculdades Pitágoras, tinha como acionista o grupo Apollo International, que alienou o investimento em 2005. O *Laureate Education*, grupo sediado nos Estados Unidos (EUA), adquiriu, em 2005, 51% do capital da Anhembi Morumbi, hoje a 27ª IES privada em número de alunos. Sécca e Leal (2009), ao concluírem análise do setor de ensino superior, mesmo considerando a concorrência, indicam uma atratividade média para instituições bem gerenciadas e a possibilidade de acelerar o ritmo das consolidações no setor:

[...] no caso do setor de ensino superior privado do Brasil, (existe) uma atratividade média, especialmente para os atuais participantes. Apesar da alta rivalidade entre os competidores, e da piora das condições pode haver boas oportunidades de negócio para as IES bem posicionadas e bem administradas. As menores oportunidades de crescimento orgânico, associadas ao poder financeiro das grandes IES privadas, podem ocasionar o aumento do ritmo das consolidações (SÉCCA; LEAL, 2009, p.46).

O setor privado compreende a maior parte das IES no Brasil. Observando os últimos relatórios do censo do ensino superior no país, fica evidente esta hegemonia das IES privadas. Segundo o INEP (2008), existem no país 2.252 IES, sendo que destas, 2.016 são privadas, ou seja, 90% das instituições de ensino superior, conforme demonstra o gráfico 01.

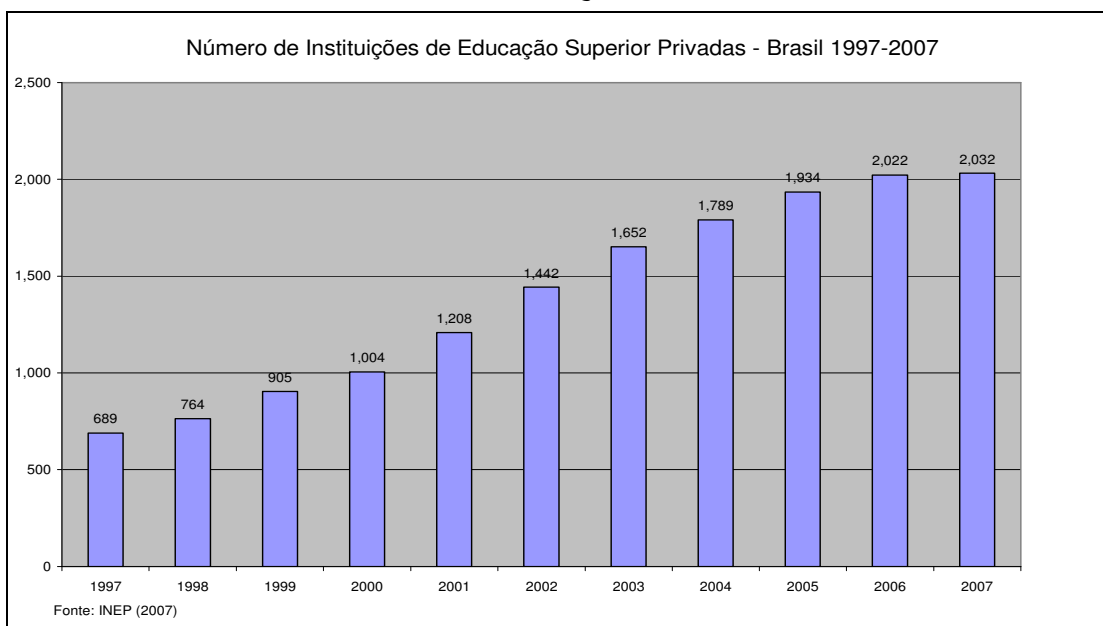
Gráfico 01 - Composição do ensino superior no país



Fonte: INEP (2008, p.08)

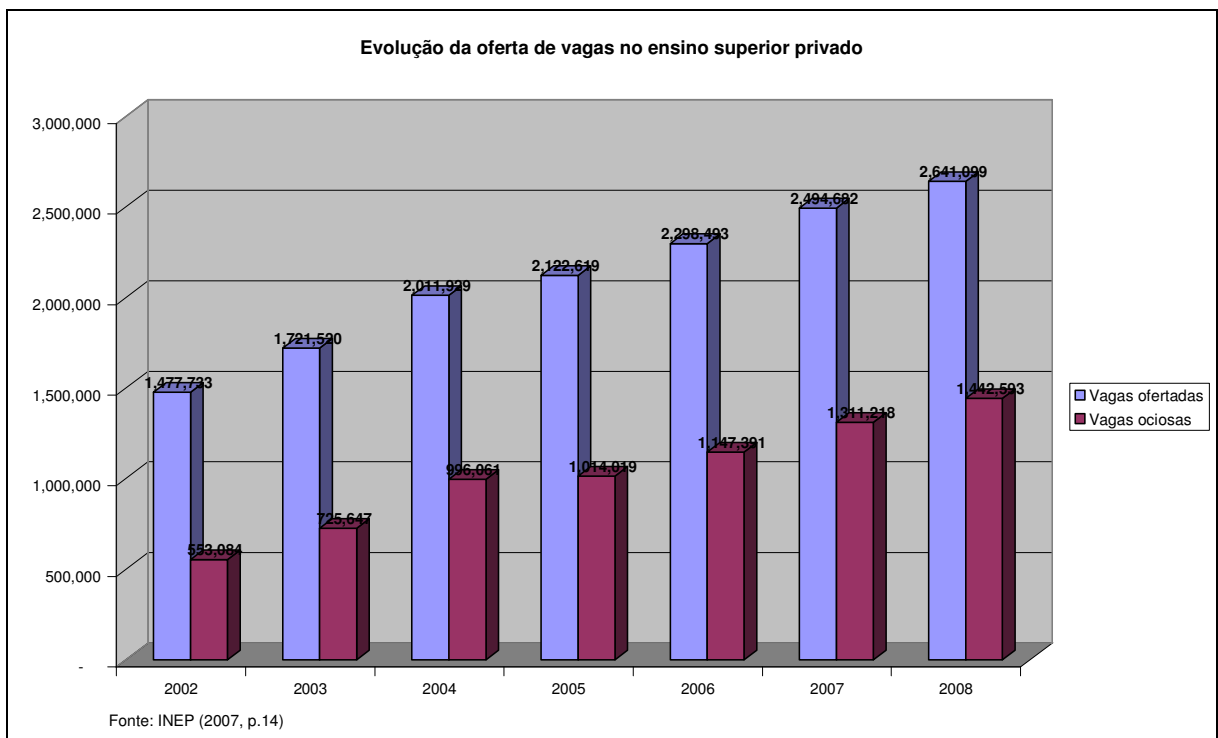
O número de instituições privadas no país aumentou consideravelmente nos últimos anos, conforme o Gráfico 02. Em 1997 existiam 689 IES privadas, dez anos depois o número chegou a 2.032, um acréscimo de 195% no período.

Gráfico 02 - Evolução do número de IES



O número de vagas ofertadas entre as IES privadas no país, saltou de 1.477.733 em 2002, para 2.641.099 em 2008, registrando um aumento da oferta de 80% no período. A expansão do ensino superior privado aumentou em um ritmo muito mais rápido do que a demanda. A cada ano aumenta o número de vagas ociosas nas IES privadas. Em 2002 existiam 553.084 vagas ociosas nas IES privadas, em 2008 já somavam 1.442.593, o que representava 54% do total de vagas ofertadas. Mais da metade das vagas ofertadas pelo ensino superior privado no país está ociosa por falta de demanda.

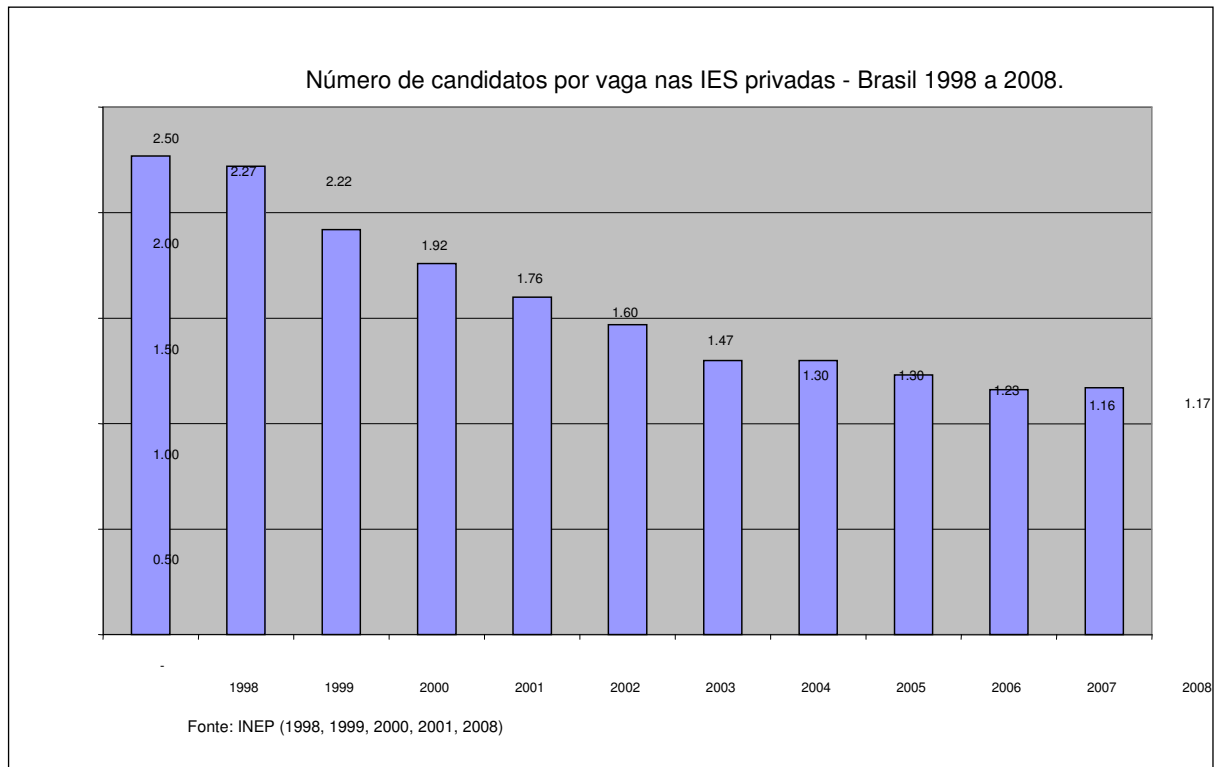
Gráfico 03 - Evolução da oferta de vagas e vagas ociosas



Em 2002, 63% das vagas ofertadas pelo setor privado do ensino superior eram preenchidas; a ocupação das vagas diminuiu para 45%, em 2008. Cada vez mais, as IES privadas necessitam competir na disputa pelo aluno que deseja ingressar em um curso superior. A relação entre candidatos e vagas no ensino superior privado

reforça esta tendência de diminuição da demanda, atingindo em 2007 o número de 1,16 candidatos por vaga, conforme Gráfico 04.

Gráfico 04 - Evolução da relação entre candidato/vaga no ensino superior privado



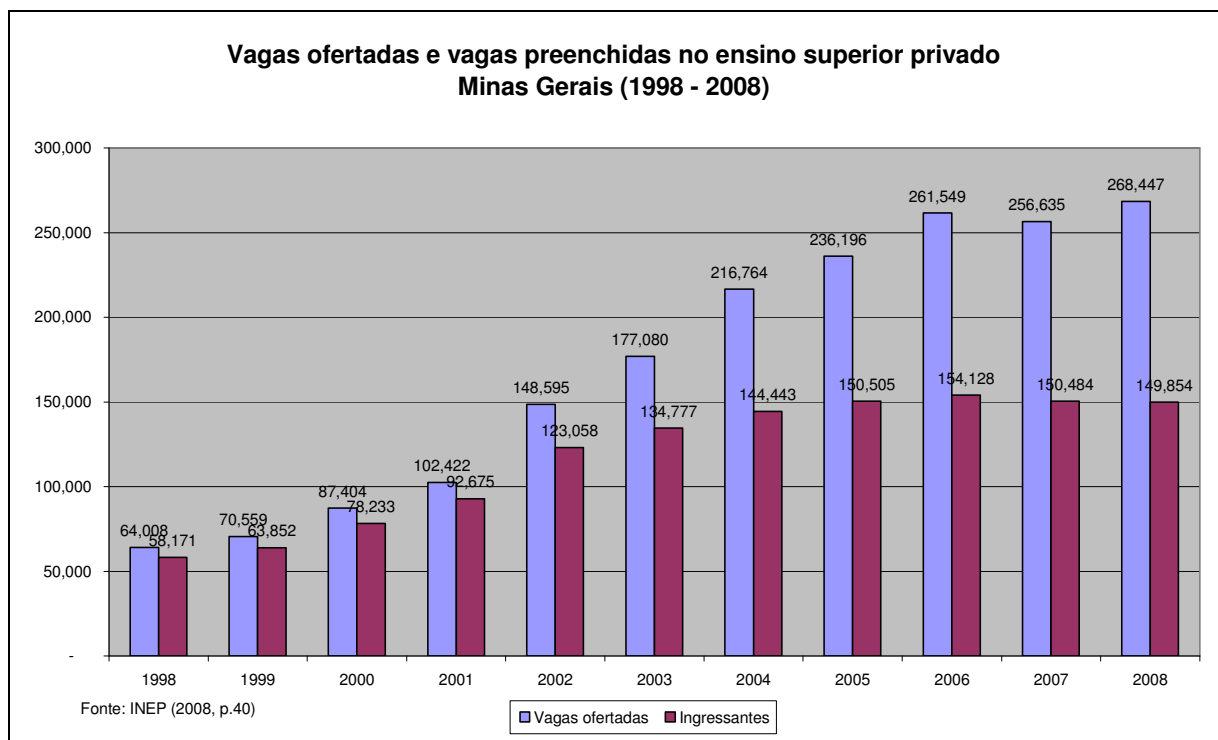
A diminuição da demanda contrastando com a crescente expansão de instituições, cursos e vagas no ensino superior privado ocasionou uma competição desenfreada entre as instituições. Muitas delas buscaram a implantação de estratégias competitivas, quase sempre baseadas na redução de preço das mensalidades para atrair o aluno:

O mercado de educação enfrenta um desequilíbrio provocado por uma oferta muito superior à sua demanda. Numa conjuntura difícil como a que vive o setor, a disputa pelos alunos passa a ser cada vez mais acirrada, levando muitas instituições a adotarem a redução desenfreada de preços como estratégia de competição em que todos perdem (REVISTA ENSINO SUPERIOR, FEV/2007).

Em Minas Gerais a expansão do ensino superior acompanhou a tendência nacional. De acordo com o INEP (2000, 2008), o número de IES passou de 135, em 2000,

para 319 em 2006. Portanto, em apenas seis anos, mais do que dobrou o número de IES, registrando um aumento de 136% no período. O número de cursos ofertados no estado aumentou de 661, em 1998, para 2.954 em 2008, um acréscimo de 347% em dez anos. Enquanto em 1998 havia 199.115 matrículas no ensino superior, em 2008 foram registradas 521.045 matrículas. As vagas ofertadas no ensino superior em Minas Gerais, aumentaram de 64.008, em 1998, para 268.447, em 2008, um incremento de 319% no período. Entretanto, observa-se que a evolução das vagas preenchidas não acompanhou o crescimento da oferta, conforme gráfico 05:

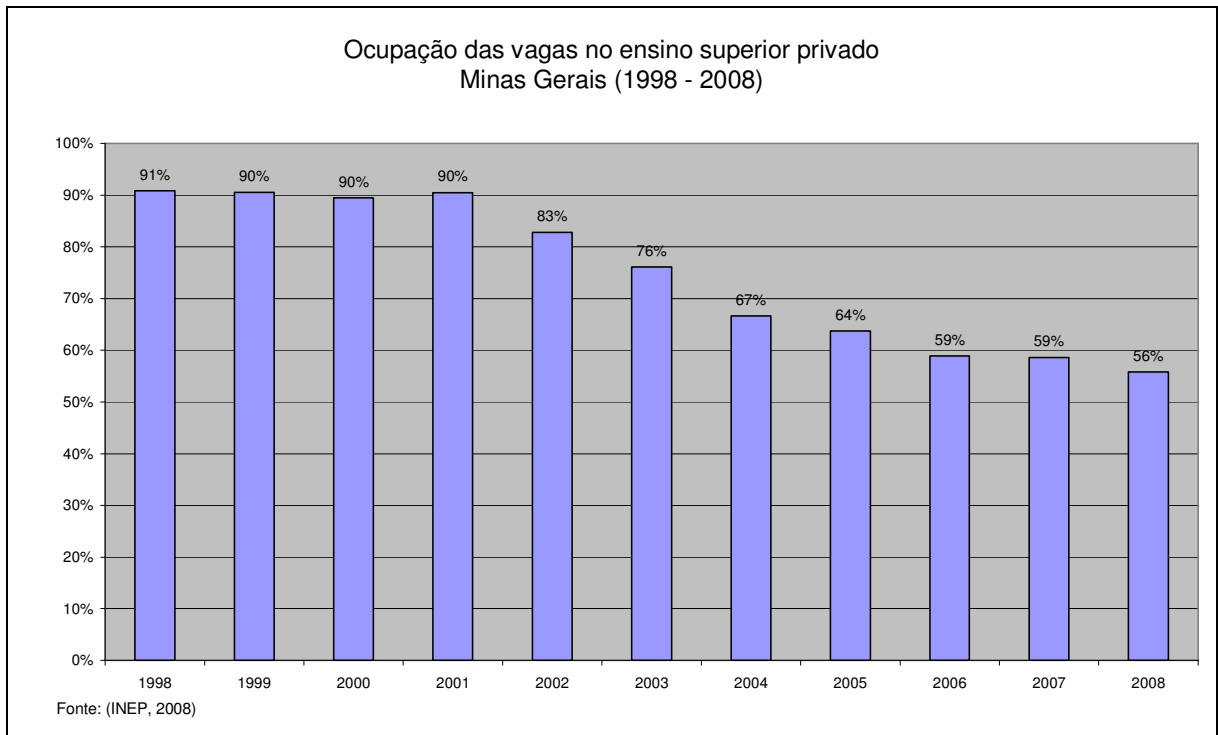
Gráfico 05 - Vagas ofertadas e preenchidas no ensino superior privado em Minas Gerais



Entre o período de 1998 e 2008, foi registrado em Minas Gerais uma diminuição constante na ocupação das vagas ofertadas no ensino superior privado. Em 1998, 91% das vagas ofertadas eram preenchidas, já em 2008, apenas 56% das vagas

foram ocupadas nas IES privadas no estado, demonstrando a queda da demanda em relação a oferta no setor, conforme Gráfico 06:

Gráfico 06 - Ocupação de vagas no ensino superior privado em Minas Gerais



Em Minas Gerais, a concorrência entre as instituições de ensino torna-se mais acirrada a cada ano, gerando inclusive fusões entre IES ou aquisições de instituições que estão em dificuldade operacional por grupos educacionais que estão mais capitalizados. Matéria publicada no jornal Estado de Minas, em 02 de fevereiro de 2009, aponta para este cenário no ensino superior privado no estado:

O fato é que (IES) não poderão fugir de ajustes ou descartar fusões com outras instituições se quiserem permanecer no mercado. A situação dá margem à concorrência predatória e põe instituições de ensino tradicionais em xeque. Enquanto isso, universidades particulares mais capitalizadas, que passaram ao largo da necessidade de crédito para pagar os

funcionários, adotam políticas agressivas para conquistar novos alunos, tratados como clientes (ESTADO DE MINAS, 02 de fevereiro de 2009).

A pesquisa foi realizada no setor do ensino superior privado, especificamente em Minas Gerais, justamente por considerar que este cenário de competição intensa, em que as instituições competem entre si para atrair mais alunos e se posicionarem no mercado, torna-se propício para a investigação proposta. Afinal, a concorrência observada entre as IES constituiu elemento crucial para escolha deste setor, pois em um ambiente competitivo como este, ocorrem com mais frequência situações de tomada de decisão baseada na informação do concorrente. Além disso, a escolha deste setor levou em consideração a vivência profissional do pesquisador no setor de IES privadas em Minas Gerais.

7 METODOLOGIA

É importante que a metodologia utilizada em uma pesquisa seja coerente do ponto de vista ontológico e epistemológico. Guba e Lincoln (1994) analisam quatro paradigmas que, recentemente, têm competido para guiar pesquisas, especialmente qualitativas: *Positivismo*, *Pós-positivismo*, *Teoria Crítica* e *Construtivismo*. Através dessa distinção, os autores fazem uma análise comparativa, considerando os aspectos ontológicos, epistemológicos e metodológicos. As questões ontológicas dizem respeito à forma e à natureza da realidade observada, ou seja, o que existe e pode ser conhecido sobre o objeto. As questões epistemológicas referem-se à relação entre pesquisador e o objeto pesquisado. Enquanto a postura do pesquisador no paradigma construtivista é identificada como transacional, subjetivista com criação das descobertas; no paradigma positivista, a postura é dualista, objetivista com a busca da verdade (GUBA; LINCOLN, 2005, p.199). Por exemplo, a orientação de uma postura objetiva do pesquisador parte do pressuposto de que existe um objeto real a ser pesquisado, ou seja, que a realidade ou validade são absolutas e necessitam de métodos de pesquisas que a revelem. Já as questões metodológicas dizem respeito aos métodos usados pelos pesquisadores para conhecer e fazer descobertas sobre o objeto de pesquisa. Guba e Lincoln (1994), aprofundaram a análise dos paradigmas teóricos, incluindo critérios como natureza do conhecimento, valores, ética e postura do pesquisador. Os autores se posicionam como Construtivistas: “Nós não acreditamos que um critério de julgamento de “realidade” ou validade sejam absolutos, eles são, sobretudo, derivados de um consenso comunitário do que é real, qual é a sua utilidade e o seu significado” (GUBA; LINCOLN, 2005, p. 197). Segundo eles, uma boa porção do fenômeno social consiste na construção de significados das atividades de indivíduos e grupos em torno deste fenômeno que pode ser pesquisado.

A relação interna de cada paradigma entre ontologia, epistemologia e metodologia deve estar alinhada para construir uma pesquisa coerente e defensável. O axioma paradigmático ontologia, epistemologia e metodologia fornece a estrutura sobre a qual a pesquisa se apóia e direciona a condução do processo de investigação. Diversos aspectos relacionados à pesquisa acompanham a coerência da escolha

paradigmática como a natureza do conhecimento, acumulação do conhecimento, critério de qualidade da pesquisa, valores, ética, postura do pesquisador e competências necessárias (DENZIN; LINCOLN, 2005). Guba e Lincoln (1994) assumem os paradigmas como um sistema básico de crenças oriundo de uma construção humana que representa somente uma forma mais sofisticada de olhar o mundo. Portanto, estão sujeitos à subjetividade humana e aos erros inerentes dessa condição. Em qualquer processo de investigação, o importante é que o olhar seja coerente em sua relação interna sobre a concepção da realidade, da ciência e dos métodos escolhidos. Fazendo-se um paralelo entre o axioma paradigmático positivista e o construtivista/interpretativista é possível perceber como são opções que diferem em suas concepções ontológica, epistemológica e, conseqüentemente, metodológica, conforme demonstrado no Quadro 03:

Quadro 03 - Comparação entre positivismo e construtivismo/interpretativismo.

Item	Positivismo	Construtivismo/Interpretativismo
Ontologia	Realidade objetiva externa dirigida por mecanismos e leis imutáveis, assumida como existente. A pesquisa é direcionada para “desvendar” essa realidade que existe e pode ser apreendida através de métodos de investigação.	Realidade múltipla, construída mentalmente através das relações sociais. Construções não são mais ou menos “verdade”, mas, simplesmente, mais ou menos informativas ou sofisticadas.
Epistemologia	O pesquisador é capaz de determinar como as coisas, realmente, são e como elas, realmente funcionam. O pesquisador e o objeto de pesquisa são assumidos como entidades independentes, sendo que o pesquisador deve ser capaz de estudar o objeto sem influenciar ou ser influenciado por ele.	Transacional e subjetivista. Assume que o conhecimento é criado na interação entre pesquisador e respondente. As descobertas são, literalmente, criadas no processo de pesquisa.
Metodologia	Metodologia experimental e manipuladora, focada na verificação de hipóteses. Questões e hipóteses são lançadas na forma de proposição e submetidas a testes empíricos para verificá-las. As condições devem ser manipuladas para garantir que o resultado não seja influenciado.	Metodologia hermenêutica e dialética. A natureza pessoal e variável da construção social sugere que a construção individual somente pode ser elucidada e refinada através da interação entre pesquisador e respondente. A tentativa final é chegar a uma construção consensual que é mais informal e sofisticada do qualquer outra predecessora. Incluindo a construção ética do pesquisador.

Fonte: Adaptado de Guba e Lincoln (1994, p.109).

A partir daí, é possível estabelecer uma relação da análise dos paradigmas de pesquisa com a proposta de pesquisa desse estudo. Do ponto de vista ontológico, é possível considerar que a relação de uma organização, e as pessoas que fazem parte dela, com a informação do concorrente não é uma realidade única, a qual pode ser apreendida, assemelhando-se mais a uma realidade múltipla, construída mentalmente, com base na experiência social de um grupo. Portanto, a ontologia do estudo está relacionada como paradigma Construtivismo/ Interpretativismo. Considerando-se também que a relação entre o pesquisador e o objeto é subjetiva e que eles estão ligados pela interatividade, e, ainda que as descobertas são criadas através dos procedimentos de investigação como o estudo de casos, que reafirmam o paradigma da pesquisa e apontam para a perspectiva construtivista/interpretativista.

Portanto, é possível afirmar, a partir dessas considerações, que essa pesquisa está baseada no paradigma construtivista/interpretativista e a metodologia apropriada tem como base a abordagem dialética e hermenêutica. Desta forma, são indicados métodos de pesquisa qualitativos.

Para Dervin (2003, p. 07), não importa qual modelo você escolhe para utilizar como base nas teorias e práticas da comunicação/informação. Torna-se necessário, contudo, deixar claro qual é o posicionamento filosófico adotado a partir da escolha do modelo. “Nós precisamos tornar explícita a fundamentação filosófica (metateoria) de nossa pesquisa, que fornece uma visão baseada na suposição sobre a realidade (ontologia), conhecimento (epistemologia) e poder (ideologia)”. Esta suposição se transforma em guia metodológico para escolher os métodos de pesquisa e análise. Segundo Dervin (2003), o *sensemaking* assume três premissas: 1) seres humanos e realidade são, ao mesmo tempo, ordenados e caóticos; 2) existe uma necessidade humana de criar significado, algo que sempre é procurado na mediação e disputa; 3) existem diferenças humanas na experiência e observação.

Weick (1985, p. 172), ao analisar o futuro das pesquisas científicas sobre *sensemaking*, relata que “[...] as metodologias que menos ajudam a investigar o

tema são aquelas como survey e simulação baseada em computadores”. Segundo o autor, aquelas metodologias que se mostraram mais adequadas à pesquisa do *sensemaking* organizacional são metodologias qualitativas como a investigação naturalista, *grounded theory*, incidente crítico, entrevistas, análise semiótica, observação participante. Segundo Berger e Luckmann (1985, p.173), é possível conceber a realidade como fruto de uma construção coletiva em que a subjetividade deve ser considerada na compreensão da sociedade. “Sendo a sociedade uma realidade ao mesmo tempo objetiva e subjetiva, qualquer adequada compreensão teórica relativa a ela deve abranger ambos estes aspectos”.

Segundo Denzin e Lincoln (2005), qualquer definição de pesquisa qualitativa deve trabalhar dentro da complexa história de campo. Apesar dessa consideração, oferece uma definição: “pesquisa qualitativa é uma atividade situada que localiza o observador no mundo. Consiste em um conjunto de interpretações, material prático que tornam o mundo visível” (DENZIN; LINCOLN, 2005, p. 03).

Os pesquisadores que utilizam a metodologia qualitativa representam o mundo sob várias perspectivas, incluindo anotações de campo, entrevistas, conversação, fotografias, gravações e relatos próprios. Envolve, neste nível, uma abordagem naturalista e interpretativista para o mundo. “Pesquisa qualitativa é muitas coisas ao mesmo tempo; é um campo interdisciplinar e transdisciplinar; é multiparadigmática em seu foco; seus praticantes são comprometidos com a visão naturalística e interpretativista da experiência humana” (DENZIN; LINCOLN, 2005, p.10). Isso significa que esses pesquisadores estudam coisas em sua forma natural, tentando formar um sentido, ou uma interpretação, do fenômeno em relação ao seu significado para as pessoas.

Pesquisa qualitativa envolve o estudo e coleta de uma variedade de material empírico: estudo de caso; experiências pessoais, introspecção, história de vida, entrevistas, artefatos, textos e produções culturais, observação, histórico, interação e textos visuais - que descrevem a rotina e momentos problemáticos e significativos na vida dos indivíduos (DENZIN; LINCOLN, 2005, p. 04).

A palavra qualitativa implica na ênfase da qualidade das entidades ou dos processos e dos significados que não são examinados experimentalmente ou medidos em termos de quantidades, números, intensidade ou frequência (DENZIN; LINCOLN,

2005). Segundo Flick (2004, p. 33) “sob a rubrica da pesquisa qualitativa, resumem-se várias abordagens de pesquisa que diferem em suas posições teóricas, no modo como compreendem seu objeto e em seu foco metodológico”. Uma das abordagens inseridas na pesquisa qualitativa é o interacionismo simbólico, que está relacionado ao estudo dos significados subjetivos e das atribuições individuais de sentido (FLICK, 2004).

Blumer (1969, p. 02) resume os pontos de partida do interacionismo simbólico por meio de três premissas simples.

A primeira premissa é a de que os seres humanos agem em relação às coisas com base nos significados que as coisas têm para eles [...] A segunda premissa é a de que o significado dessas coisas provém, ou resulta, da interação social que se tem com o outro. A terceira premissa é a de que esses significados são controlados em um processo interpretativo, e modificados através desse processo utilizado pela pessoa ao lidar com as coisas com as quais depara.

Pesquisadores qualitativos consideram a realidade como uma construção social, existindo uma íntima relação entre o pesquisador e o que é estudado. Eles procuram respostas para questões que enfatizam como a experiência social é criada e produz sentido. Por outro lado, a pesquisa quantitativa indica mensuração e análise da relação causal entre variáveis, e não dos processos.

Nesse sentido, a pesquisa quantitativa é vista como limitada e inadequada para suportar os procedimentos metodológicos desse estudo. Atualmente pesa sobre a pesquisa quantitativa “[...] a dúvida sobre a sua capacidade de propor o isolamento das causas e efeitos, operacionalizando teoricamente essas relações e as medindo e quantificando para permitir uma generalização das descobertas” (DENZIN; LINCOLN, 2005, p.11).

As rápidas mudanças da sociedade e a diversificação da vida social estão confrontando os pesquisadores dentro de um novo contexto e perspectiva social em que as tradicionais metodologias dedutivas estão falhando. Portanto, as pesquisas estão sendo forçadas a utilizar estratégias indutivas ao invés de começar a partir de suas teorias e testes. Assim, conhecimento e prática são estudados dentro do seu contexto local. A importância do contexto e temporalidade também é assinalada por Flick (2004, p.28): “a pesquisa qualitativa é orientada para a análise de casos

concretos em sua particularidade temporal e local, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais”.

Segundo Denzin e Lincoln (2005), a pesquisa qualitativa pode ser vista como um processo dividido em cinco fases:

1) na primeira fase, requer o posicionamento do pesquisador em relação à sua pesquisa, considerando os aspectos históricos, éticos e políticos; 2) na segunda etapa, a definição de qual é o paradigma teórico e a perspectiva da pesquisa, situá-la dentro de uma corrente teórica que seja coerente com a sua visão de mundo e a abordagem da pesquisa. Incluem as crenças e definições sobre a ontologia, epistemologia e metodologia utilizadas; 3) na terceira fase, são definidas as estratégias de pesquisa que serão utilizadas no estudo, como estudo de caso, etnometodologia, observação participante, etc.; 4) na quarta fase, são definidos os métodos de coleta e análise como entrevista, observação, autoetnografia, grupo focal; e 5) na quinta e última fase é feita a indicação da prática e são estabelecidos critérios de interpretação e avaliação dos resultados. A partir desta definição, foi descrita no quadro abaixo a relação das cinco fases no contexto dessa pesquisa:

Quadro 04 - Descrição das cinco fases da pesquisa

Fase 01	Posicionamento do pesquisador	Considera a realidade como fruto de uma construção social. Preocupação com a influência da mercantilização no ensino superior. Interesse no processo de formação de sentido da informação no âmbito organizacional. Novas abordagens para investigar a relação entre informação, concorrência e decisão nas organizações.
Fase 02	Definição do paradigma teórico	Construtivista/Interpretacionista
Fase 03	Estratégia de pesquisa	Estudo de casos múltiplos em quatro Instituições de Ensino Superior Privadas.
Fase 04	Métodos de coleta e análise	Análise de dados secundários. (documentos internos e externos) Entrevista em profundidade com a aplicação da técnica de incidente crítico.
Fase 05	Critérios de interpretação e avaliação dos resultados	Estabelecer relações entre informação da concorrência e decisão, sob o enfoque do processo de <i>sensemaking</i> organizacional.

Considerando essa proposição de dividir a pesquisa qualitativa em fases, está indicada a seguir a estratégia utilizada neste trabalho, bem como o método de coleta e análise de dados.

7.1 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

A estratégia escolhida para a realização dessa pesquisa foi a de estudo de casos múltiplos em quatro Instituições de Ensino Superior (IES) Privadas. O critério de escolha obedeceu ao seguinte método: 1) Estar entre as vinte maiores instituições de ensino superior no estado de acordo com o número de alunos e o número de cursos autorizados, 2) Disponibilidade em participar da pesquisa, 3) Não haver nenhuma relação profissional entre o pesquisador e a instituição.

O contexto de concorrência e *hipercompetição* no ensino superior privado foram cruciais para a escolha desse segmento como contexto para estudar a relação entre informação e concorrência. Além disso, levou-se em conta a experiência do pesquisador como dirigente de IES, pois o componente experiencial é considerado fundamental para aprofundar a investigação através do estudo de caso. Para a comunidade de pesquisa qualitativa, o estudo de caso concentra um conhecimento experiencial do caso e aproxima a atenção para as influências sociais, políticas e outros contextos (DENZIN; LINCOLN, 2005). Para quase todas as pesquisas que utilizam o estudo de caso, torna-se necessário observar cinco pontos básicos no processo de investigação: escolha do tema (Tomada de decisão em uma situação de concorrência no ensino superior privado em Minas Gerais), triangulação (comparação entre os resultados obtidos), conhecimento experiencial (segmento de atuação do pesquisador), contexto e atividades (contexto de concorrência) (DENZIN; LINCOLN, 2005).

Estudo de caso é um caminho comum para fazer a pesquisa qualitativa, não é novo nem essencialmente qualitativo. O fato de eles serem mais humanos e, de alguma forma transcendentais, é porque os pesquisadores também o são, não pelo método usado. Segundo Denzin e Lincoln (2005), estudo de caso não é uma escolha

metodológica, mas sim uma escolha do que será estudado. Um caso pode ser estudado analiticamente, holisticamente, hermeneuticamente, organicamente ou culturalmente, e até mesmo misturando-se mais de um método. Os casos estudados neste estudo utilizaram-se da abordagem hermenêutica, na medida em que foram interpretados a partir das respostas dos dirigentes participantes do processo decisório das Instituições de Ensino Superior e pesquisadas.

Para responder à seguinte questão epistemológica: “o que se pode aprender com um caso?” Denzin e Lincoln (2005) descrevem que, para a comunidade de pesquisa, o estudo de caso aperfeiçoa o entendimento através das questões de pesquisa inseridas em seu processo. Com a triangulação das descrições e interpretações, o estudo de caso ganha credibilidade, não em apenas uma etapa, mas continuamente durante o período de estudo. O caso pode ser visto como um sistema que pode ser funcional ou disfuncional, racional ou irracional. É comum reconhecer algumas características dentro desse sistema, algumas dentro do caso e outras fora dos limites do caso. Coerência e sequência são aspectos que podem ser descobertos.

Ultimamente tem crescido o interesse em estudos com uma população de casos ou estudos com múltiplos casos que permitam a comparação (DENZIN; LINCOLN, 2005). Entretanto, os autores alertam:

[...] enquanto se está estudando um caso, a pesquisa deve imergir na complexidade daquele caso e tentar entender o seu sistema. Pode-se conduzir, simultaneamente, mais do que um estudo de caso, mas cada estudo de caso requer um esforço concentrado por parte do pesquisador (DENZIN; LINCOLN, 2005, p. 245).

Segundo eles, um estudo de caso é o processo de pesquisa e, ao mesmo tempo, o resultado desse processo. Durante o processo de pesquisa, existe um esforço para construir e identificar o sistema do caso para chegar a um “registro do caso” e, ao final, através da interpretação e métodos de análise, obtém-se um “estudo de caso”.

Para Yin (1994) o tipo de questões propostas para distingue os estudos de caso de outras modalidades de pesquisa nas ciências sociais. O autor afirma que a estratégia de estudos de caso é geralmente usada quando o estudo traz questões nas quais o mais importante é saber sobre o como e o porquê; quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos; e quando o foco se dirige

a um fenômeno contemporâneo em um contexto natural. Segundo Denzin e Lincoln (2005), os estudos de caso podem ser divididos em dois tipos básicos: *intrínseco* e *instrumental*. Existem estudos de caso em que existe um interesse propriamente sobre o caso específico, seja pela sua especificidade, seja pela sua relevância. São chamados de estudo de caso intrínseco, pois o objetivo é o entendimento daquele caso. Existe também o estudo de caso instrumental em que o estudo de caso torna-se um caminho para entender questões maiores. Nessa perspectiva, o caso em si não tem tanta importância e sim o que ele pode revelar. É utilizado para fornecer *insight* sobre um tema ou para refazer uma generalização. O caso é de interesse secundário e exerce um papel de suporte para o entendimento sobre outra coisa. O estudo continua tendo a mesma profundidade e o contexto também é importante, mas o objetivo é conseguir respostas para questões da pesquisa; o estudo de caso passa a ser o meio pelo qual se investiga o tema proposto.

Para este trabalho, optou-se por escolher o estudo de caso instrumental, já que o interesse maior da pesquisa é entender como a informação sobre o concorrente se transforma em decisão, nas organizações, através do processo de criação de significados. Portanto, a escolha das IES para a realização do estudo de caso levou em consideração não os aspectos intrínsecos, mas, sobretudo, a possibilidade do entendimento e investigação das questões de pesquisa.

Quando existe um interesse menor na particularidade do caso e maior na possibilidade de entendimento de um determinado tema, como nos estudos de caso do tipo instrumental, existe uma tendência a realizar mais de um estudo de caso (DENZIN; LINCOLN, 2005). Nessa situação, esses estudos são denominados por estudo de casos múltiplos:

Estudos de caso múltiplos consistem em um estudo de caso instrumental estendido a vários casos. Os casos escolhidos podem ser similares ou não, podem ter redundância de determinada característica ou variedade, dependendo do interesse de pesquisa. Eles são escolhidos porque acredita-se que o entendimento deles levará a um melhor entendimento, talvez uma melhor teorização, estudando um grupo de casos (DENZIN; LINCOLN, 2005, p. 445).

Neste sentido, como estratégia de escolha dos casos estudados, foi feita a seleção de quatro instituições de ensino superior privadas que estão dentre as vinte maiores IES do estado de Minas Gerais e ofereceram abertura para a pesquisa e ainda que

apresentam características diferentes em relação ao número de alunos, número de cursos e tempo de existência.

7.2 MÉTODO DE COLETA DE DADOS

Foram definidos dois métodos de coleta de dados para os estudos de caso nas instituições de ensino superior escolhidas: análise de dados secundários e entrevista.

O primeiro método utilizado foi a análise de dados secundários sobre o setor do ensino superior privado e sobre as IES escolhidas para a realização do estudo de caso. Os dados sobre o ensino superior privado no país foram obtidos através dos órgãos governamentais como o Ministério da Educação (MEC) e o Instituto Nacional de Pesquisas e Estudos Educacionais (INEP). Já o histórico das instituições pesquisadas foi obtido através do próprio dirigente entrevistado em cada IES.

Os dados secundários podem ser definidos como “[...] dados que já foram coletados para objetivos que não do problema em pauta” (MALHOTRA, 2001, p.127). Os dados secundários são de acesso fácil, relativamente de baixo custo e de obtenção rápida. O objetivo da utilização desse método é entender o contexto de competição do ensino superior e das IES analisadas, verificando a sua evolução nos últimos anos. Além disso, através dos dados secundários das IES, pôde-se compreender melhor a sua história e a sua estrutura organizacional. No caso das IES, foram obtidos os dados secundários através de material institucional, catálogos de curso, dados disponíveis no site do Ministério da Educação, no site da Instituição, publicações especializadas, etc. Segundo Malhotra (2001), a utilização dos dados secundários tem o objetivo de refinar o problema de pesquisa, definindo uma melhor abordagem e também de interpretar os dados primários com mais critérios. Para o autor, existe uma regra geral para a utilização dos dados primários: “o exame dos dados secundários disponíveis é um pré-requisito para a coleta de dados primários” (MALHOTRA, 2001, p.128). Após a coleta dos dados secundários das IES, foram descritas as principais características de cada instituição, ou seja, foram comparados

dados como número de alunos, cursos, evolução histórica e estrutura organizacional.

O segundo método utilizado foi uma entrevista em profundidade com os dirigentes das quatro Instituições de Ensino Superior. Segundo Malhotra (2001), a entrevista em profundidade pode ser definida como:

[...] uma entrevista não estruturada, direta, pessoal, em que um único respondente é testado por um entrevistador altamente treinado, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sensações subjacentes sobre um tópico (MALHOTRA, 2001, p. 163).

Desenvolveu-se um roteiro para entrevista direcionada ao dirigente da IES e outro para os funcionários da IES que participaram da decisão tomada a partir do uso da informação sobre o concorrente (APÊNDICE A e B). Considerou-se dirigente educacional aquela pessoa responsável pela IES e cadastrada junto ao MEC como dirigente responsável e o participante da decisão um funcionário que tenha participado do processo decisório. Esse roteiro foi elaborado de acordo com as características do processo de *sensemaking* organizacional enumeradas por Weick (1995) e as adaptações do pré-teste..

O objetivo dessa entrevista foi perceber como o dirigente se comporta em relação ao uso de informação da concorrência e, através da descrição de algum fato ocorrido, identificar como uma informação da concorrência se transforma em decisões organizacionais, relacionando esse fato com as características do *sensemaking* descritas por Weick (1995). O objetivo da entrevista com os funcionários participantes da decisão foi de confirmar a versão do dirigente e possibilitar uma nova perspectiva do fato e foram feitas em momentos distintos.

A entrevista pode levar de 30 minutos a mais de uma hora. Depois de formular a pergunta inicial, o entrevistador utiliza um formato não-estruturado (MALHOTRA, 2001). O rumo subsequente da entrevista é determinado pela resposta inicial, pelas sondagens do entrevistador para aprofundar a pesquisa, e pelas respostas do entrevistado. Segundo Malhotra (2001), as entrevistas podem revelar análises pessoais, mais aprofundadas do que o grupo de foco. A entrevista é bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem,

crêem, esperam, sentem ou desejam, bem como acerca das suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes (SELTIZ *et al.*, 1967). No caso deste estudo, as entrevistas duraram em média uma hora e meia e foram desenvolvidas a partir de um roteiro pré-definido, mas a ordem das perguntas e a abordagem variaram de entrevistado para entrevistado, dependendo das circunstâncias e do entendimento em relação às perguntas feitas.

Com o objetivo de auxiliar na coleta e análise dos dados foi adotada a técnica de incidente crítico desenvolvida por Flanagan (1957). A técnica de incidente crítico (CIT) é um conjunto de procedimentos usados para coletar observações do comportamento humano desenvolvida por Flanagan, em 1947, no *American Institute for Research*. A CIT tem sido amplamente utilizada em diversas pesquisas em áreas como marketing de relacionamento, satisfação do consumidor, qualidade dos serviços médicos e qualidade de prestação de serviços de pós-venda na construção civil, sendo que nesses estudos o comportamento humano é o foco principal (BEJOU; EDVARDSSON; RAKOWISKI, 1996; MORIZONO *et al.*, 2004; HAYES, 2001). A técnica tem sido utilizada também especificamente em estudos sobre usuários e usos da informação em situações de decisão (GUIMARÃES, 2006; NASSIF; VENÂNCIO, 2007).

Um incidente é definido por Flanagan (1957) como:

Qualquer atividade humana observável, que seja suficientemente completa em si mesma para permitir inferências e previsões [...] e, para ser 'crítico', o incidente deve ocorrer em uma situação onde o objetivo ou intenção do ato seja claro para o observador, e onde as suas conseqüências sejam suficientemente definidas de maneira a deixar pouca dúvida no que se refere a seus efeitos (FLANAGAN, 1957, p. 327).

Para Flanagan (1957), os incidentes críticos incluem três características: (1) a descrição de uma situação recente vivenciada pelo entrevistado, (2) as ações ou comportamentos das pessoas envolvidas no incidente, e (3) os resultados ou conseqüências advindos do incidente. O autor preconiza cinco passos na utilização da CIT como procedimento metodológico: 1) determinação do objetivo geral do estudo; 2) planejamento de como os incidentes serão coletados; 3) a atividade de

coleta; 4) análise dos dados; e 5) a interpretação dos dados com base no referencial teórico adotado. Entretanto, a técnica pode ser entendida como flexível e pode ser adaptada ao contexto do estudo de uso de informação. Portanto, torna-se oportuno descrever os cinco passos e comparar com os procedimentos que foram adotados neste estudo:

Quadro 05 – Cinco passos do incidente crítico aplicados ao contexto da pesquisa

Passos da CIT indicados por Flanagan (1957)	Contexto da pesquisa
1) Determinar o objetivo geral do estudo	Investigar como o uso da informação sobre o concorrente se transforma em decisão na organização.
2) Planejar e especificar como incidentes factuais serão coletados em consonância com o objetivo do estudo.	Como um incidente externo relacionado ao concorrente trouxe a informação para a organização e como ela transformou-se em decisão e ação organizacional.
3) Coleta propriamente dita dos dados	A coleta foi feita através de entrevista semi-estruturada na qual o incidente foi identificado e recontado.
4) Analisar os dados.	Os dados coletados foram sumarizados e analisados dentro de uma estrutura previamente definida que considerou as sete propriedades do <i>sensemaking</i> organizacional descritas por Weick (1995).
5) Interpretar os dados com base no referencial teórico adotado pela metodologia.	O uso da informação sobre o concorrente e a tomada de decisão foi interpretado a partir do processo de <i>sensemaking</i> organizacional no qual existe uma construção de sentido a partir da quebra de fluxo gerado pela informação.

Pretendeu-se, com a utilização da CIT, identificar episódios de experiências dos dirigentes das quatro instituições de ensino superior privadas relacionadas ao uso de informação, sobre o concorrente, que ocasionaram uma ação ou decisão organizacional.

7.3 ANÁLISE DOS DADOS

De acordo com os investigadores que utilizam a abordagem qualitativa, existe um amplo alcance de interconexões de práticas interpretativas, esperando sempre a obtenção de um melhor entendimento da subjetividade. Esse entendimento é realizado de forma diferente por cada prática utilizada. Portanto, existe um frequente compromisso em se utilizar mais do que uma prática interpretativa em qualquer estudo (DENZIN; LINCOLN, 2005). Pesquisas qualitativas, às vezes, são orientadas a ter uma explanação causal dos eventos, mas é mais frequente entender os eventos dentro de uma sequência múltipla, contexto múltiplo e coincidental, mais do que causal. O estudo de caso deve ser visto como um marco para entender o que

está acontecendo através de um esforço de observação intensivo que leva à reflexão. Segundo Gil (1999), a interpretação dos dados tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito por meio de relações com conhecimentos anteriores.

Nessa perspectiva, os dados foram obtidos e analisados do ponto de vista do *sensemaking* organizacional, considerando-se uma situação, vivida por dirigentes e membros de IES, relacionada a uma informação sobre o concorrente e conseqüente tomada de decisão. A partir de um relato institucional sobre como uma informação do concorrente gerou uma nova decisão organizacional, os dados coletados foram comparados e analisados. Os dados resultantes das entrevistas com os dirigentes educacionais e com as pessoas envolvidas na decisão foram comparados entre si no sentido de se verificar quais características do processo de *sensemaking* poderiam ser identificadas.

Fazendo-se um paralelo entre os quatro estudos de caso, puderam ser estabelecidas similaridades entre os processos pelos quais a informação sobre a concorrência transforma-se em ação ou decisão na instituição. Através da identificação das sete características do processo de *sensemaking* organizacional empreendeu-se uma comparação para que os estudos pudessem ser interpretados para respondermos à pergunta de pesquisa.

Para auxiliar no processo de interpretação dos dados, foi elaborado um modelo de pesquisa, conforme figura abaixo, que considera o impacto da informação sobre a concorrência: a ocorrência de *quebra de fluxo* como indicador do processo de criação de significado, as características do processo de *sensemaking* organizacional (WEICK, 1995, 2001) e a decisão, ou ação organizacional, como resultado do processo e, ainda, indicação de que ocorre posteriormente a retomada do fluxo organizacional (WEICK, 2001; MINTZBERG, 2001).

**Figura 08 - Modelo de pesquisa para auxiliar a interpretação dos Resultados
Aplicação do pré-teste**



Para Malhotra (2001, p. 291), o pré-teste “se refere ao teste de questionário em uma pequena amostra de entrevistados, com o objetivo de identificar e eliminar problemas potenciais”. No caso dessa pesquisa, o pré-teste foi utilizado para aprimorar e eliminar problemas em potencial do roteiro de entrevistas que faz parte do instrumento de coleta de dados e preparar o pesquisador para as entrevistas.

O pré-teste foi feito através da realização de entrevistas com quatro dirigentes educacionais. A estratégia utilizada para conseguir a adesão dos entrevistados foi fazer contato com a organização de um curso de MBA em Gestão Universitária ministrado em Belo Horizonte e que atende a gestores educacionais do país inteiro, solicitando um espaço para o contato com voluntários que se dispusessem a participar da pesquisa, pois segundo Malhotra (2001, p. 293) “[...] os entrevistados no pré-teste devem guardar semelhanças com os entrevistados da pesquisa real em termos de características fundamentais, familiaridade com o assunto e atitudes e comportamentos de interesse”.

No decorrer das entrevistas do pré-teste, algumas perguntas eram suprimidas e outras acrescentadas, conforme as respostas dos entrevistados. Em outros momentos, era necessário elaborar a pergunta de outra forma para uma melhor compreensão do entrevistado sobre o que estava sendo perguntado.

Após a realização das entrevistas foi realizada a transcrição de todas as perguntas e respostas das quatro entrevistas. Em seguida, foi elaborado um documento no qual foram agrupadas as perguntas e respostas das quatro entrevistas de acordo com o assunto e registrou-se a análise de acordo com as perguntas, sempre com o objetivo de aprimorar o roteiro de entrevista e a metodologia. Desta forma chegou-se ao roteiro definitivo, conforme consta no APÊNDICE B.

Segundo Malhotra (2001), as respostas obtidas com o pré-teste devem ser codificadas e analisadas com o objetivo de identificar possibilidades de mudanças para aprimorar o instrumento. As perguntas foram analisadas em conjunto, de acordo com o tema, e foi possível verificar quais perguntas atingiram o seu objetivo, quais deveriam ser reformuladas e outras que simplesmente deveriam ser descartadas. Neste sentido, após a transcrição das perguntas e respostas foram feitas considerações gerais em relação ao conteúdo da pergunta, enunciado, sequência da pergunta, e a efetividade do instrumento de coleta de dados, além de considerações específicas em relação a cada pergunta proposta inicialmente no roteiro da entrevista.

8 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O material obtido através das entrevistas realizadas com os dirigentes e participantes da decisão organizacional que envolvia a concorrência foi analisado relacionando-se o contexto da instituição de ensino, o uso da informação e a decisão tomada sob o ponto de vista das características do processo de *sensemaking* organizacional desenvolvido por WEICK (1995). Para tanto, desenvolveu-se a seguinte estrutura de apresentação das entrevistas:

- **Apresentação dos entrevistados:** indicação dos entrevistados com a função de cada um na instituição de ensino e a participação deles na situação descrita.
- **Histórico da instituição:** um breve histórico da instituição objetivando descrever as suas principais características e área de atuação.
- **Caracterização da situação:** descrição da situação de concorrência vivenciada pela instituição de ensino.
- **Informação:** relato de como a informação chegou até o dirigente, quais sentimentos foram gerados e como ela foi compartilhada e utilizada para construir a tomada de decisão.
- **Decisão tomada:** descrição da decisão tomada a partir da situação vivenciada, quais atores participaram do processo e, ainda, o que foi levado em consideração.
- **Características do processo de *sensemaking* organizacional identificadas a partir da entrevista:** elaboração de uma relação do material com as características do processo de *sensemaking* organizacional, identificando como aconteceu a produção de sentido no processo concorrencial e quais aspectos da teoria puderam ser observados. Para tanto, procurou-se demonstrar quais das sete características do *sensemaking* organizacional descritas por Weick (1995, p.17) puderam ser identificadas, considerando as categorias não observadas, observadas parcialmente e

observadas claramente, de acordo com a situação e o registro das entrevistas.

Portanto, esta estrutura que incluirá a apresentação dos entrevistados, o histórico das IES, a caracterização da situação, o uso da informação, a decisão tomada e as características do processo de *sensemaking* identificadas servirá de base para a análise das entrevistas de todas as instituições pesquisadas – neste estudo nomeadas como A, B, C e D.

8.1 INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR “A”

Apresentação dos entrevistados

Os entrevistados foram a Reitora da Universidade que ocupa a função de principal dirigente da instituição, denominada *Dirigente*; o Pró-Reitor Administrativo, responsável pelos departamentos administrativos da Universidade, denominado *Participante 01* e a Pró-Reitora Acadêmica, responsável pela coordenação acadêmica dos cursos superiores, denominada *Participante 02*.

Apresentação da instituição

A Universidade é mantida por uma fundação que foi criada em 1967 por um grupo de cidadãos interessados no desenvolvimento da cidade. Trata-se de uma entidade civil comunitária não-confessional, instituída como uma sociedade civil de direito privado (regime fundacional), sem fins lucrativos, de utilidade pública no âmbito municipal, estadual e federal, conforme registros oficiais. A primeira iniciativa no âmbito educacional foi a criação de um Instituto Tecnológico, em 1968, sendo que no ano de 1970 houve a criação da primeira Faculdade. Posteriormente, com a criação de novos cursos e faculdades, a IES transformou-se em *Faculdades Integradas*. Já em 1992, as Faculdades Integradas adquiriram o status de *Universidade Comunitária* e localiza-se no nordeste do Estado de Minas Gerais, em uma cidade com aproximadamente 260.000 habitantes, distante 300 km de Belo Horizonte.

A Universidade possui dois campi e é constituída por oito Faculdades nas quais se encontram os cursos e os ambientes acadêmicos. Mantém em funcionamento 33 cursos/habilitações de graduação e sete cursos de pós-graduação *lato sensu*. Na formação *stricto sensu*, possui dois programas de mestrado aprovados pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES. Oferece, regularmente, cursos de extensão, de atualização e de aperfeiçoamento, atendendo às demandas local e regional. Estabeleceu, na cidade, uma forte ligação com os diversos segmentos sociais e participa ativamente do desenvolvimento regional. A Universidade conta, atualmente, com cerca de 5.000 alunos matriculados.

Caracterização da situação de concorrência

Durante muitos anos, a Instituição atuou em um mercado estável e dominava a oferta de ensino superior na região na qual se encontra inserida exercendo absoluta supremacia:

Dirigente - “Por muito tempo, mais de quarenta anos, a nossa Universidade foi a única instituição a ofertar cursos superiores na cidade, com exceção de Direito e Administração, que já existiam através de outras unidades, também antigas”.

Nesse mercado consolidado, chega à cidade um novo concorrente oferecendo os mesmos cursos a um preço muito mais competitivo. A partir disso, começam a ocorrer transferências de alunos da Universidade “A” para a instituição concorrente e diminui a demanda de alunos nos vestibulares.

Informação

A informação chegou através da mídia local e foi confirmada pela rede de contatos. Interessante observar que não existia a cultura organizacional de monitorar o concorrente, revelando uma atitude passiva em relação ao uso da informação sobre a concorrência.

P1 - “Fiquei sabendo através da imprensa, mas quase concomitante também através dos nossos contatos”.

P2 - “Através da mídia local e da nossa rede de contatos”.

P1 - “Não existe o hábito na instituição de prestar atenção ao que acontece com o concorrente: aqui, como é uma cidade do interior é difícil você ter informação de forma direta”.

A ameaça foi constatada quando o número de candidatos para o vestibular começou a diminuir e houve o anúncio por parte do concorrente de construção da nova sede:

P1 - “A Universidade X chegou aqui não de uma forma aberta. Chegou e se instalou em um prédio comercial e eu percebi a sua chegada através de comentários esporádicos de uma forma lenta e gradual e se tornou uma ameaça quando anunciaram a construção da sede própria. Até então eu achava que eles estavam somente sondando”.

Dirigente - “Foi automática. Tão logo essa Universidade se instalou, vimos que era realidade. Principalmente pelo anúncio da propaganda e depois pela diminuição do número de alunos”.

Sentimentos de incerteza em relação ao futuro, frustração pelo fato de perder alunos e ansiedade sobre o que aconteceria fizeram parte do processo:

P2 - “Gera um sentimento de frustração e ansiedade porque você oferece uma qualidade superior com professores de bom nível, infra-estrutura excelente e ainda assim os alunos vão para outra instituição em busca de um preço melhor”.

Dirigente - “Tivemos uma preocupação e ansiedade muito grandes em relação ao futuro porque não conseguimos matricular o número de alunos que desejávamos. Uma sensação de incerteza e insegurança fazia parte deste momento. O fato de não ser competitivo me incomodou muito”.

Decisão tomada

Decidiu-se reestruturar as grades curriculares dos cursos, de maneira a reduzir os custos e as mensalidades, principalmente nos cursos em que foi observado maior decréscimo no número de candidatos para o último processo seletivo.

Dirigente - “A decisão foi tomada de forma colegiada, nós fizemos uma reestruturação curricular em todos os cursos para que pudéssemos reduzir as mensalidades. Mas é muito difícil fazer isso e poder responder judicialmente aos questionamentos. Por isso fizemos isso em apenas três cursos em que sentimos mais o “baque”, ou seja, começamos a perceber o decréscimo das matrículas e também em relação a transferências. Também reduzimos o valor das licenciaturas. Conseguimos reverter o processo de evasão. Ela se baseou muito pelo processo de matrícula”.

A decisão foi tomada de forma coletiva, através do colegiado da Instituição.

P1 - “A decisão foi tomada de forma coletiva. É uma característica da nossa Universidade ouvir bastante os nossos pares. Através de reuniões de colegiados e da Reitoria fomos formatando a nossa estratégia. Entretanto, todo o processo foi muito mais emocional do que racional”.

Dirigente - “A decisão foi tomada de forma colegiada, nós fizemos uma reestruturação curricular em todos os cursos para que pudéssemos reduzir as mensalidades”.

Características do processo de sensemaking organizacional identificadas a partir da entrevista:

Foi possível observar a *quebra* no fluxo organizacional causada pela notícia da chegada do concorrente, condição indicada por Weick (1995, 2005) como necessária ao processo de produção de sentido:

Dirigente - “Tivemos uma preocupação e ansiedade muito grandes em relação ao futuro porque não conseguimos matricular o número de alunos que desejávamos. Uma sensação de incerteza e insegurança fazia parte deste momento. Me incomodou o fato de não sermos mais competitivos”.

Considerando-se as sete propriedades do processo de *Sensemaking* Organizacional descritas por Weick (1995, p.17) foi elaborada a análise abaixo. Estão relacionadas as propriedades que puderam ser observadas, parcialmente ou claramente, nas entrevistas com os dirigentes da instituição.

Os aspectos que puderam ser observados com mais clareza no processo da Universidade A foram:

Fundado na construção de Identidade:

Todo o processo de construção de sentido, a partir da informação sobre o concorrente, teve como alicerce principal a história da instituição e a sua identidade de liderança e supremacia. Uma história de quarenta anos como principal instituição de ensino regional ajudou a consolidar a identidade de uma organização forte e imbatível que não poderia ser ameaçada por um novo concorrente. Em um primeiro momento, o concorrente sequer foi considerado.

Dirigente - “A nossa instituição é uma Universidade completamente estruturada, com laboratórios e ambiente acadêmico. Nós somos uma Universidade de fato e de direito. A outra não pode ser considerada uma Universidade nem de fato, nem de direito. A qualidade talvez seja o que mais diferencia a gente deles”.

P1 - “Nossa estrutura física é infinitamente melhor, como também a capacidade de atrair bons professores para o seu quadro de pessoal. A nossa Universidade também é mais tradicional e inserida na comunidade”.

Interpretativo de ambientes perceptíveis

Essa interpretação do ambiente pode ser percebida em dois momentos distintos: primeiramente, a notícia da chegada de um novo concorrente e as suas instalações físicas chamaram atenção; no segundo momento, a diminuição de alunos fez com que uma decisão fosse tomada. Neste caso, a instalação física do novo concorrente faz parte deste ambiente perceptível, assim como o número de alunos que participam do vestibular. O relato do dirigente sobre como percebeu que um novo concorrente havia se instalado na cidade, representando uma ameaça para a instituição, demonstra sua percepção através de pistas do ambiente organizacional.

Dirigente - “Foi automática. Tão logo essa Universidade se instalou, vimos que era realidade. Principalmente pelo anúncio da propaganda e depois pela diminuição do número de alunos”.

P1 - “Fiquei sabendo através da imprensa, mas quase concomitante também através dos nossos contatos”.

Extraído de pistas

A divulgação publicitária do processo seletivo do concorrente foi a semente que fez germinar a produção de sentido e a necessidade de decisão por parte da direção da IES. Além disso, a divulgação do processo seletivo para contratação de docentes também foi considerada uma pista sobre a possibilidade de abertura de novos cursos, conforme relato da entrevistada:

P2 - “A gente fica sabendo muito pela mídia local. Além disso, os amigos são informantes sobre o que os concorrentes estão fazendo. Outro dia vi a divulgação de uma Unidade Educacional sobre a seleção de professores que indica a possibilidade de abertura de novos cursos”.

Social

A decisão foi tomada de forma coletiva, através do colegiado da IES com a participação do dirigente e participantes já mencionados, mas foi o dirigente que anunciou a decisão a ser tomada.

P1 - “A decisão foi tomada de forma coletiva. É uma característica da nossa Universidade ouvir bastante os nossos pares. Através de reuniões de colegiados e da reitoria fomos formatando a nossa estratégia”.

Dirigente - “A decisão foi tomada de forma colegiada, nós fizemos uma reestruturação curricular em todos os cursos para que pudéssemos reduzir as mensalidades”.

Governado pela plausibilidade

O fato dos membros da Instituição “A” terem acesso à propaganda de vestibular da instituição concorrente e, em seguida, a informação da chegada de um novo concorrente ser confirmada pela rede de contatos sociais destas pessoas, bastou para considerar a plausibilidade do evento. Não houve, portanto, um esforço de busca ou análise de informação sobre o concorrente, nem mesmo preocupação com a precisão dos dados. Isso fica evidente nos relatos dos entrevistados:

Dirigente - “Já tinha sido anunciado, começou a funcionar em lugares inadequados e pequenos. Depois inaugurou um campus próprio. Foi devagar, mas foi ampliando. Começamos a ver a redução de alunos nos nossos cursos de licenciatura”.

P2 - “Na medida em que foi saindo na mídia, fomos percebendo o que acontecia”.

Outras características, apesar de identificadas, foram observadas parcialmente, de acordo com o que prescreve a teoria:

Retrospectivo

Remeter a crenças do passado e à identidade organizacional é uma indicação de que o processo de construção de significado é retrospectivo, ou seja, está relacionado com o que aconteceu. O discurso do dirigente, diferenciando a sua instituição e o concorrente, evidencia que a sua argumentação é baseada em crenças passadas, como a relação com a comunidade, estrutura e a marca.

Dirigente - “A nossa instituição é uma Universidade completamente estruturada, com laboratório e ambiente acadêmico. Nós somos uma Universidade de fato e de direito. A outra não pode ser considerada uma Universidade nem de fato, nem de direito. A qualidade talvez seja o que mais diferencia a gente deles. Acredito que o fator qualidade com o tempo vai consolidar a escolha dos alunos pelos nossos cursos. Nós temos uma marca

muito forte em relação ao concorrente. Há um reconhecimento da comunidade pela qualidade que a Universidade oferta”.

Contínuo

Em determinados momentos das entrevistas é possível identificar como o processo de construção de significado é contínuo, incorporando novas percepções e entrelaçando com as crenças e valores da organização. No caso da instituição “A”, é possível perceber a dualidade existente entre praticar uma política de preços baixos e, ao mesmo tempo, manter o discurso da qualidade. Demonstrando desta forma que se trata de um processo contínuo:

Dirigente - “[...] percebemos que o fator preço é limitante. Ao perdermos alunos constantemente e com alunos querendo ficar aqui, mas que não podiam pagar o preço praticado, percebi que a questão preço é fundamental no processo de decisão dos alunos. Vi também que existiam alunos que, mesmo sendo mais caro, preferiam parar por um tempo e estudar aqui do que se contentar com preço mais baixo e qualidade duvidosa. Acho que vai demorar, mas a qualidade ainda vai se tornar um fator decisivo também para escolher a faculdade. Acho que não podemos abrir mão disso, pois se não for assim, como será?”

P2 - “Tenho uma outra percepção agora, percebo que o mercado mudou, pois o preço passou a ter uma importância que antes não tinha”.

8.2 INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR “B”

Apresentação dos entrevistados

Foram entrevistadas a Diretora, que ocupa o cargo de dirigente acadêmica e responde pela condução de todas as atividades de ensino da Unidade, denominada *Dirigente* e a Coordenadora de curso, denominada *Participante*, responsável pela condução de um determinado curso dentro da Unidade e pelo atendimento aos professores e alunos, tornando-se intermediária entre eles e a direção da unidade.

Apresentação da instituição

A Instituição denominada neste estudo como “B” é um Centro Universitário privado, localizado em Belo Horizonte. Trata-se de uma das instituições de ensino que mais cresce em Minas Gerais, com 48 anos de atuação. Atualmente são sete campi, localizados em pontos estratégicos nas cidades de Belo Horizonte e Contagem, com a oferta de cursos de Bacharelado, Licenciatura, Graduação Tecnológica e Pós-Graduação *lato e stricto sensu*. Nos últimos anos, a instituição investiu no segmento de educação tecnológica e tem a pretensão de se transformar em referência nessa modalidade de ensino.

Caracterização da situação de concorrência

Um determinado curso de graduação é abordado pelo concorrente que deseja ganhar espaço no mercado oferecendo, aos alunos, descontos e benefícios para uma transferência em massa.

Dirigente - “[...] nós tivemos assédio do concorrente em relação a alunos de uma turma de determinado curso em nossa unidade. Os alunos foram abordados com a seguinte proposta: caso vocês convençam os seus colegas a transferirem para a instituição, o preço oferecido será ainda menor do que está sendo divulgado e não haverá prejuízo no tempo de formação”.

Os alunos foram assediados com descontos e com a garantia de que não haveria prejuízo no tempo de formação. Entretanto, a concessão desses benefícios estava condicionada a convencer outros colegas a mudarem de instituição. A partir desta oferta, os alunos pressionaram a coordenação de curso e a direção para que lhes fossem dadas as mesmas condições e cobraram um posicionamento da instituição.

Informação

A informação do assédio chegou através dos próprios alunos em reunião com a coordenação de curso:

Dirigente - “Os alunos recorreram aos professores para solicitar orientação sobre o que fazer em relação à proposta oferecida pelo concorrente, então os professores procuraram a coordenação que, por sua vez, me comunicou o fato”.

Apesar de não haver ações sistemáticas de monitoramento e um setor específico para essa atividade, os membros da direção recebem da Assessoria de Comunicação um *release* das notícias referentes ao ensino superior. Além disso, são feitas reuniões com o objetivo de discutir o ambiente concorrencial e os dirigentes costumam verificar o que acontece com o concorrente, casualmente, através dos *sites* dessas instituições. A ameaça foi constatada quando os alunos abordaram a coordenação e relataram a proposta do concorrente para que eles se transferissem. Os sentimentos relatados foram de perplexidade, medo de perder alunos e inconformismo com a ação do concorrente:

Dirigente - “Olha, inicialmente me causou perplexidade, principalmente porque este não é o nosso padrão de conduta, mas logo em seguida veio a compreensão de que cada empresa se posiciona de uma forma”.

Decisão tomada

A decisão foi tomada de forma coletiva. Primeiramente, houve uma reunião entre a coordenação e a direção. Posteriormente, a direção consultou a presidência da instituição para confirmar o caminho a ser adotado. Decidiu-se não disputar os alunos em relação a descontos e benefícios. Diante do fato, houve uma reunião com representantes dos alunos para reafirmar a qualidade do curso e os motivos de não entrar em leilão com o concorrente por não considerarem se tratar de uma atitude ética:

Dirigente - “O processo definido foi convidar os alunos para uma reunião através do representante de turma, vice-representante e três membros da sala. A reunião foi informativa, de reforço de atributos e deixamos para que eles decidissem o que fazer, porque também por princípio deveríamos entender que esta era uma decisão que cabia aos alunos”.

Portanto, procuraram demonstrar aos alunos que as instituições tinham posicionamentos diferentes. A decisão de se transferir, ou não, caberia aos alunos.

Características do processo de sensemaking organizacional identificadas a partir da entrevista

Foi possível observar a quebra no fluxo organizacional causada pela notícia da abordagem do concorrente aos alunos, condição indicada por Weick (1995, 2005)

como necessária ao processo de produção de sentido. Os sentimentos de perplexidade relatados pela direção e a reação da coordenação caracterizam bem a quebra do fluxo organizacional:

Participante - “Fiquei preocupada em perder alunos e a primeira reação diante do convite de transferência foi: Meu Deus, o que eu faço? Pensei que iria perder a turma inteira”

Dirigente - “O único sentimento foi de perplexidade, pensei: bem vinda ao mundo concorrencial”.

Considerando-se as sete propriedades do processo de *Sensemaking* Organizacional descritas por Weick (1995, p. 17) foram relacionadas as propriedades que puderam ser observadas parcialmente ou claramente nas entrevistas com os dirigentes e participantes da decisão na instituição.

Todas as propriedades do *sensemaking* organizacional puderam ser observadas claramente no processo da Universidade “B”:

Fundado na construção de Identidade

A decisão tomada e o processo de construção de significado, neste caso, foram forjados na reafirmação do posicionamento que a instituição adotou. Buscava ser vista como uma instituição que ofertava cursos de qualidade e referência no mercado em relação à modalidade de ensino superior tecnológico. Este posicionamento institucional serviu para balizar a construção de sentido e fazia parte da sua identidade. A instituição foi pioneira na graduação tecnológica e o fato de ter um projeto claro nessa área, com um crescimento sustentável de alunos, ao longo dos últimos anos, reforçou esta identidade:

Dirigente - “O que nos diferencia é o nosso histórico de atuação no mercado: tenho uma marca de graduação tecnológica reconhecida, um foco bem claro, um número de alunos que demonstra o sucesso do projeto”.

Participante - “A diferença é basicamente ética. E também um comportamento que privilegia os resultados a longo prazo, em detrimento a descontos e facilidades. A imagem da nossa instituição traz um valor percebido maior do que os concorrentes. Posso citar um caso de uma aluna que deixou de estudar em uma instituição concorrente em frente de casa e pagar o custo de deslocamento para vir estudar aqui. Ela mantém a expectativa de que aqui tem qualidade e oferece melhor condição de entrar no mercado de trabalho. O próprio preço da nossa instituição é maior do que

os concorrentes e através de pesquisas vemos que os alunos notam isso como um atributo positivo que indica a qualidade”.

Retrospectivo

Houve o relato de experiência, em outros setores de atuação dos envolvidos, que fortaleceu a decisão de convencer os alunos de não se iludirem com benefícios de curto prazo. Além disso, o posicionamento da instituição não incentivava a cultura de disputa por preço. Olhando para trás, a decisão de disputar o aluno através de atributos como a qualidade do curso e o reconhecimento da instituição pareciam mais adequados.

Dirigente - “O envolvimento com a escola no dia a dia contribuiu para saber o que o nosso aluno espera e me ajudou a conduzir a reunião [...]”.

Participante - “Eu trabalhei muito tempo no mercado financeiro em que a concorrência é muito feroz e lá você está aberto a receber diversas propostas de negociações, de leilão em que ou você ganha a curto prazo ou mantém a postura em troca de um benefício a longo prazo. Acho que estas negociações de benefícios rápidos a curto prazo são questionáveis”.

Interpretativo de ambientes perceptíveis

A interpretação do que estava acontecendo partiu do ambiente de sala de aula, através do relato dos próprios alunos. O assédio do concorrente sobre os alunos tornou-se perceptível para a coordenação através dos relatos dos professores e da reunião com a representação discente para confirmar o que estava acontecendo. A situação percebida gerou uma preocupação em relação à perda de alunos:

Participante - “Pensei que iria perder a turma inteira. Depois, de uma maneira mais racional, vi que era uma situação de leilão de mensalidades. Percebi que os alunos não tinham uma visão macro do que estava acontecendo. Mas confesso que fiquei preocupada em perder metade da turma e trabalhei com esta possibilidade, inclusive imaginando possibilidades de junções de turma”.

Dirigente - “Esta informação chegou através da fidelização dos professores com a instituição. Os alunos recorreram aos professores para solicitar orientação sobre o que fazer em relação à proposta oferecida pelo concorrente, então os professores procuraram a coordenação que, por sua vez, me comunicou o fato”.

Social

A decisão foi tomada de forma coletiva, através de reuniões entre a Coordenação e Direção e também com o conhecimento da Presidência da IES. A direção relatou que todas as decisões são compartilhadas e isto foi reforçado pela coordenadora de curso envolvida na situação:

Dirigente - “Toda decisão aqui é compartilhada. Compartilhei a situação com os coordenadores e falei sobre a necessidade de mantermos a ética. Com a Coordenadora do curso, pensamos juntas sobre a melhor estratégia de comunicação com os alunos, já que estávamos próximos de finalizar o semestre letivo. Compartilhei também com os meus superiores e obtive aval para nos mantermos firmes com a conduta ética e transparente de reforçar os nossos atributos, sem desfazer do concorrente, mas reforçando a nossa instituição”.

Participante - “Eu e a Dirigente da unidade conversamos sobre o assunto e ela, como Diretora, recorreu à Presidência da instituição; reafirmamos o nosso propósito de não abrir mão para não permitir um precedente”.

Extraído de pistas

Os alunos chegaram à sala da coordenação trazendo um panfleto com descontos promocionais do concorrente.

Participante - “[...] Os alunos chegaram na minha sala e tive acesso a um panfleto com os descontos promocionais da concorrência. [...] Eles já me procuraram para tentar fazer leilão”.

Contínuo

A reunião dos alunos com a coordenação, relatando o assédio por parte do concorrente, iniciou a realização de reuniões e esforços para responder ao problema de forma isolada, com uma percepção de que foi uma história com princípio, meio e fim.

Participante - “Este caso trata especificamente de um assédio de uma turma que o concorrente estava abrindo e ofereceram vantagens de descontos para que os alunos pudessem se transferir para a faculdade concorrente. O gerenciamento desta situação foi mostrar os atributos da nossa instituição e do nosso curso, procurando demonstrar o valor que estávamos oferecendo. Para que eles pudessem tomar uma decisão. [...] Por mais angustiante que tenha sido, acho que foi a melhor decisão”.

Dirigente - “O resultado foi de que tivemos transferência de apenas um aluno que já havia tomado esta decisão pelo fato de um convênio firmado entre a empresa na qual trabalhava com a instituição concorrente. O envolvimento com a escola no dia a dia contribuiu para saber o que o nosso aluno espera e me ajudou a conduzir a reunião, os argumentos apresentados contribuíram para os alunos não se transferirem. Habilidade de dialogar e a experiência do dia a dia para firmeza na condução, além dos valores éticos que compartilho”.

Governado pela plausibilidade

Não houve, por parte da Direção ou Coordenação de curso, qualquer ação na tentativa de checar a informação. O relato dos professores e dos alunos sobre o assédio por parte do concorrente bastaram para tornar a situação plausível.

Dirigente - “Todos os professores chegaram e falaram sobre a situação do assédio do concorrente sobre os nossos alunos, o Coordenador falou a mesma coisa e os alunos também falaram. Por isso, não precisei checar. Era óbvio o que estava acontecendo”.

Participante - “Os alunos chegaram na minha sala e tive acesso a um panfleto com os descontos promocionais da concorrência, portanto não foi preciso checar a informação”.

8.3 INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR “C”

Apresentação dos entrevistados

Os entrevistados foram o Dirigente principal da unidade educacional, denominado *Dirigente* e a sua Assessora direta, denominada *Participante*. O Dirigente era reponsável pela condução da unidade, tanto na parte acadêmica, como administrativa, obedecendo às diretrizes definidas pela matriz. A sua Assessora respondia pela secretaria geral, mas também dividia com o dirigente as principais decisões estratégicas da unidade.

Apresentação da instituição

A Instituição “C” faz parte de um dos maiores grupos educacionais do Brasil, com atuação no Ensino Básico há mais de 40 anos e no Ensino Superior desde 2001.

A organização atua de forma integrada e diversificada, provendo serviços de educação, tecnologia de ensino e material didático para uma rede de mais de 720 escolas associadas em todos os Estados do Brasil, com mais de 265 mil alunos. No Ensino Superior, a IES conta com 24 faculdades próprias e 16 faculdades consignadas de outra marca. As 40 unidades estão presentes em 28 cidades de dez Estados Brasileiros e possuem mais de 86 mil alunos.

Na década de 1980, a empresa desenvolveu um modelo replicável de gestão, objetivando a implantação e operação de unidades educacionais geograficamente dispersas. Esse modelo, ancorado no desenvolvimento, padronização e monitoramento dos processos críticos de gestão educacional, incluindo um sistema

de treinamento de docentes e gestores, procura garantir qualidade administrativa e pedagógica necessárias para a escala dessas operações.

Desde 1997, a IES “C” ampliou ainda mais esse modelo, ao iniciar a comercialização, em grande escala, da sua tecnologia educacional e de gestão para a educação básica, por meio de escolas associadas e de um composto de produtos e serviços indissociáveis, alinhados ao projeto pedagógico da organização, a saber:

- a) treinamento para professores e gestores;
- b) consultoria na implantação de processos de gestão;
- c) apoio nas ações de marketing e captação de alunos;
- d) conjunto de livros didáticos; e
- e) processo de avaliação permanente do desempenho da aprendizagem dos alunos.

Em 2001, após a modificação do marco regulatório do ensino superior, houve a entrada de um acionista internacional, aportando capital e experiência em gestão educacional no projeto de ensino superior da IES “C”. A empresa fundou a primeira faculdade na cidade de Belo Horizonte, oferecendo cursos de graduação em Administração. No final do ano de 2001, a IES possuía 332 alunos no ensino superior, ao passo que já contava com uma base ampla no ensino básico, que somava 98.257 alunos.

Em 2005, por questões internas, o acionista estrangeiro decidiu limitar suas atividades e cessou todos os investimentos que mantinha fora dos Estados Unidos. Por esse motivo, em agosto de 2006, os acionistas da empresa negociaram a recompra de suas respectivas participações acionárias, acarretando a saída definitiva do acionista internacional.

Em 2006, a IES implantou o Núcleo de Pós-Graduação no Estado de Minas Gerais, com coordenações locais em cada uma de suas faculdades que respondem com outra marca, oferecendo cursos de pós-graduação *lato sensu* nas áreas de Saúde, Gestão, Ciências Sociais e Pedagogia, além de cursos de extensão em diversas áreas.

Em 2010, a empresa passou a deter 100% do capital social das instituições de ensino superior de outra marca, com exceção de duas das unidades. A complementaridade estratégica e geográfica dessas operações e a conjugação das melhores práticas das duas empresas permitiram a criação de uma instituição educacional de escala nacional, com capacidade continuada de expansão, dando origem a um dos maiores grupos educacionais do país.

Caracterização da situação de concorrência

A IES em questão estava implantando um projeto bem sucedido de nova unidade com quatro cursos superiores, sendo que o curso de Engenharia, sozinho, representava 40% do total de alunos e era o principal curso. As perspectivas eram boas e a unidade poderia dobrar de tamanho em pouco tempo:

Dirigente - “A Faculdade foi um “estouro”, nunca imaginamos que ela teria tanto sucesso como teve, no primeiro vestibular conseguimos matricular 350 alunos. Foi tão intenso o crescimento da Faculdade que, em noventa dias de funcionamento, tínhamos 700 alunos. O curso de Engenharia respondia por aproximadamente 35% a 40% do total de alunos. O principal concorrente que possuía mais tradição e um melhor posicionamento de mercado anuncia a abertura do curso de Engenharia que justamente era o curso com mais alunos da Instituição “C””.

Informação

A informação chegou através de relacionamentos com pessoas da comunidade presentes no poder público, bancos e imprensa. O dirigente se sentiu ameaçado com a implantação do curso de Engenharia, por uma instituição maior e com mais tradição na área de ensino superior:

Dirigente - “Eu tinha um relacionamento muito forte na cidade, pois eu já trabalhava lá há mais de 10 anos. Relacionamento com o poder público municipal, imprensa, bancos etc.. No dia em que a concorrente decidiu trazer engenharia para a cidade, três pessoas de setores diferentes me ligaram para informar sobre o assunto: “você tá sabendo que a instituição concorrente está trazendo engenharia para cá?” Dentre as pessoas, um editor do jornal local”.

Decisão tomada

A partir da ameaça do concorrente com a implantação do curso de Engenharia, houve reuniões com os coordenadores de curso, gerente comercial e o gerente de campi para discutir o assunto. Depois de muita discussão, optou-se por acelerar a

implantação de outros cursos na área de Engenharia para enfrentar a concorrência e poder ofertar mais opções aos alunos que buscavam o curso:

Dirigente - “Alguns falavam sobre estratégia de preço, outros sugeriam o marketing, mas o que ao final tornou-se consenso foi a decisão de pedir à Matriz que ela nos autorizasse a pedir outras engenharias. Pensamos na seguinte situação: a concorrente entrando com Engenharia de Produção, o mercado estaria dividido e, ofertando outras engenharias, poderíamos conseguir atrair mais alunos e produziríamos uma sinergia entre os cursos”.

Depois de 90 dias a instituição já tinha quatro projetos de cursos para protocolizar no MEC.

Características do processo de sensemaking organizacional identificadas a partir da entrevista

Foi possível observar a *quebra* no fluxo organizacional causado pela notícia da implantação do curso de Engenharia pelo principal concorrente, condição indicada por Weick (1995, 2005) como necessária ao processo de produção de sentido. O impacto causado pela notícia gerou a necessidade de tomar uma decisão:

Dirigente - “O principal concorrente implantou rapidamente o curso de Engenharia já que não necessitava passar pelos mesmos trâmites que a gente, já que era uma Universidade. Isso causou um impacto muito grande na nossa estratégia”.

Considerando-se as sete propriedades do processo de *Sensemaking* Organizacional descritas por Weick (1995, p. 17) foi elaborada a análise abaixo. Nela, encontram-se relacionadas as propriedades que puderam ser observadas parcialmente, ou claramente, nas entrevistas com os dirigentes da instituição.

Os aspectos que puderam ser observados com mais facilidade, ou seja, claramente no processo da IES “C”, foram:

Fundado na construção de Identidade

A percepção da ameaça que o concorrente representava para o dirigente e a participante, como também a decisão tomada, levaram em consideração o posicionamento atribuído às duas instituições. Enquanto a concorrente era vista como uma instituição que tinha tradição e grandeza, a instituição “C” era

considerada, pelo dirigente, como veloz e moderna. A identidade da instituição estava relacionada com um aspecto mais empresarial do que educacional. A construção de sentido foi fundada nessa percepção de identidade.

Dirigente - “São dois focos distintos. Nós somos uma empresa cuja atividade fim é a educação. Temos a clareza de que no nosso negócio o equilíbrio vem do resultado acadêmico junto com o resultado financeiro. A concorrente é uma instituição filantrópica, sem fins lucrativos e pode praticar a educação por diletantismo. Não precisa ter uma aplicabilidade como a nossa”.

Participante - “A instituição concorrente é uma instituição antiga que se baseia na tradição acadêmica, um pouco distante do mercado. A nossa instituição tem o seu foco no mercado, pois nasceu em meio a uma concorrência forte, se preocupa em estar sempre comunicando com o mercado”.

Social

A decisão foi construída em grupo, inclusive com uma grande interação entre os membros da organização para definir o caminho a seguir. Houve reunião com aplicação da técnica de “brain storm”, na qual cada participante expõe suas ideias de maneira livre e imediata.

Dirigente - “Imediatamente me reuni com os coordenadores de curso, o gerente comercial e o gerente de campi para discutir o assunto. E aí começamos a questionar qual curso eles trariam e intuimos que eles iniciariam o curso de Engenharia de Produção. Discutimos o que poderíamos fazer para combater a concorrente em regime de “brain storm””.

Participante - “Conversamos internamente e, depois de envolver a alta direção, resolvemos não fazer uma guerra de preço e sim ofertar mais cursos de engenharia”.

Interpretativo de ambientes perceptíveis

Não foi identificado nenhum trecho das entrevistas que possa ser associado a esta propriedade. Entretanto, o fato da informação ter chegado através de relacionamentos, indica a existência desta característica:

Dirigente - “[...] três pessoas de setores diferentes me ligaram para me informar sobre o assunto: Você está sabendo que a instituição concorrente está vindo para cá?”

Extraído de pistas

A simples fala de algumas pessoas do grupo de relacionamentos do dirigente foi o bastante para que o processo de tomada de decisão fosse disparado. A pista foi a notícia de que um concorrente grande iria implantar o mesmo curso para o qual a instituição estava conseguindo captar a maior parte dos seus alunos:

Dirigente - “[...] três pessoas de setores diferentes me ligaram para me informar sobre o assunto: Você está sabendo que a instituição concorrente está vindo para cá?”

Governado pela plausibilidade

Ninguém foi atrás dos fatos para checar a informação ou saber detalhes. A fala recorrente bastou para que a decisão fosse tomada. Além disso, a própria decisão foi construída dentro das premissas de uma identidade institucional agressiva do ponto de vista de mercado.

Dirigente - “Não precisei checar (a informação), pois tive a confirmação de várias pessoas de vários setores”.

Participante - “Não me lembro de ter checado porque recebi a informação do meu diretor”.

Outras características, apesar de identificadas, foram observadas parcialmente de acordo com o que prescreve a teoria:

Retrospectivo

A decisão foi construída, em certa medida, através do posicionamento que a instituição procurava alcançar de não competir por preço. Esta visão contribuiu para a decisão de lançar novos cursos como uma forma de combater a concorrência ao invés de, simplesmente, baixar os valores de mensalidades. Isso pode ser considerado um indício da característica retrospectiva, já que o significado foi construído a partir de uma crença passada:

Participante - “A experiência de não se posicionar por preço ajudou a guiar a decisão. O que nos motivou foi não deixar que a expectativa de demanda diminuísse. Eu acho que o posicionamento da instituição em si foi o que

reforçou a decisão. Guerra de preço contrariaria a linha de atuação da instituição. Precisamos oferecer algo mais do que simplesmente o preço”.

Contínuo

Apesar desta característica não ser identificada claramente, é possível perceber nos relatos a ideia de que foi uma situação específica e que a decisão tomada foi acertada:

Participante - “A decisão foi acertada porque se não tivéssemos expandido para outros cursos de engenharia não suportaríamos a concorrência. Além disso, a decisão combinava com a nossa forma de atuar oferecendo qualidade e infraestrutura sem ficar somente concorrendo com o preço”.

Dirigente - “Hoje a concorrente permaneceu estável e nós praticamente triplicamos de tamanho”.

8.4 INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR “D”

Apresentação dos entrevistados

Os entrevistados estavam lotados em um pólo de educação a distância da Universidade. Um era o Dirigente principal, responsável pela instalação do pólo e respondia pela administração daquela unidade, captação de alunos, atendimentos aos professores e alunos, gerenciamento de custos, denominado *Dirigente*. A outra pessoa entrevistada era Assessora de Marketing, sempre participava das decisões estratégicas e de mercado da unidade, denominada *Participante*.

Apresentação da instituição

A história da instituição remonta ao ano de 1940, quando ocorre a fundação de um colégio do qual se origina a Universidade. Com o objetivo de entrar no segmento do ensino superior, a instituição muda de local e inicia projetos junto ao Governo Federal. Em 1947, o Governo Federal autoriza a abertura da Faculdade de Odontologia. Em menos de dez anos, outras duas escolas entram em funcionamento - a Faculdade de Direito em 1951, e a Escola de Engenharia, em 1956. A cidade,

então, passa a se projetar também em razão de sua importante estrutura, voltada para o ensino superior, privilégio de poucas cidades mineiras, no início dos anos 50. Junto com essas importantes conquistas, veio a necessidade de expansão da estrutura física. Em 1976, começa a funcionar o novo campus.

A partir de 1972, as faculdades isoladas dão lugar a uma nova organização e a instituição passa ao status de Faculdades Integradas. A mudança possibilita que se criem, em 1973, os cursos de Educação Física, Psicologia, Pedagogia, Estudos Sociais e Comunicação Social. O ano de 1981 marca a fusão com outra instituição. Com a medida, a IES incorpora os cursos de Letras, Filosofia, História, Geografia, Estudos Sociais, Ciências (Química, Matemática e Biologia), Pedagogia e a habilitação em Jornalismo, no curso de Comunicação Social.

Em 1988, a instituição é reconhecida, pelo Ministério da Educação, como Universidade. Essa mudança garante à instituição autonomia para a criação de novos cursos. Entre 1989 e 1991, a Universidade passa a oferecer as graduações em Engenharia Agrícola, Tecnologia em Processamento de Dados, Administração, Engenharia Elétrica, Arquitetura e Urbanismo e Ciências Econômicas, além de mais duas habilitações no curso de Pedagogia.

Em 1997, por decisão do Conselho Universitário, é autorizada a criação dos cursos de Medicina, Farmácia Industrial, Biomedicina, Fisioterapia, Fonoaudiologia, Nutrição, Terapia Ocupacional e Medicina Veterinária. Um ano depois, o Conselho autoriza a abertura do curso de Enfermagem. A Universidade mantém atualmente os seguintes cursos: Administração de Empresas, Arquitetura e Urbanismo, Biomedicina, Ciências Aeronáuticas, Ciências Biológicas, Comunicação Social (Jornalismo e Publicidade e Propaganda), Direito, Educação Física, Enfermagem, Engenharia Civil, Engenharia Elétrica, Engenharia de Computação, Farmácia Industrial, Fisioterapia, Fonoaudiologia, História, Letras (Português-Inglês / Português-Espanhol), Matemática, Medicina, Medicina Veterinária, Nutrição, Odontologia, Pedagogia Especial, Psicologia, Química, Serviço Social, Sistemas de Informação, Terapia Ocupacional e Turismo.

O ano de 1997 marca, ainda, o início do Programa de Pós-Graduação da Universidade com a oferta de dois cursos de mestrado. A Universidade está credenciada como Instituição de pesquisa junto ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq e possui diversos projetos aprovados pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais - Fapemig e pela Empresa Brasileira de Pesquisas Agropecuárias - Embrapa, além de outros organismos de fomento.

Também em 1997, a instituição põe em prática um processo de profundas mudanças na estrutura do ensino de graduação: atualização de currículos, qualificação do corpo docente e construção de novos prédios, dentre outras medidas. O mais recente avanço é registrado em 2000, quando a Universidade coloca em funcionamento o seu Programa de Educação a Distância – EAD.

Caracterização da situação de concorrência

Instituição de Ensino Superior que atua no segmento de educação superior a distância, a IES “D” instala um polo de EAD em Belo Horizonte, em uma região considerada estratégica para o seu crescimento no mercado. Chega a notícia de que um dos principais concorrentes, nessa mesma modalidade de ensino, está adquirindo um grande imóvel na mesma região em que a IES atua, para iniciar o seu projeto de expansão na cidade:

Dirigente - “Nós estamos instalados em um bairro que acreditamos ser estratégico para o nosso público alvo, classes C e D. Nós ficamos sabendo há pouco tempo que um dos maiores prédios desta região está sendo adquirido por uma das nossas principais concorrentes e que vai instalar neste local o seu campus de EAD. É claro que isso nos preocupou”.

A partir deste fato, surge a insegurança sobre o futuro e a necessidade de fazer alguma coisa em relação a essa ameaça.

Informação

A informação sobre a chegada de um concorrente veio através de um corretor de imóveis. Ele comentou sobre a licitação que estava para acontecer para a venda de

um prédio na região e disse que o maior interessado era um concorrente que atuava na mesma modalidade de ensino superior:

Dirigente - “Sobre o prédio, quem nos informou foi um corretor. Do mesmo jeito que ofereceu para a concorrente, eles nos ofereceram, inclusive dizendo que o concorrente nos mencionou como principal oponente aqui. Fui atrás desta informação e procedia porque fizeram uma reunião doze dias atrás no Rio de Janeiro e estão discutindo a forma de pagamento”. (sic)

O objetivo do corretor era oferecer a venda do mesmo prédio. A informação gerou muita preocupação, pois a instituição havia escolhido, criteriosamente, aquela região da cidade para se instalar, através de um imóvel alugado, privilegiando o seu público alvo. O projeto estava sendo bem sucedido, o mercado estava respondendo à oferta dos cursos da IES como previsto. O dirigente apurou a informação através de outra fonte, tendo a confirmação do fato.

Decisão tomada

Em um primeiro momento, houve o sentimento de impotência, já que era uma ameaça que ainda estava por vir e não tinha como evitar a venda do imóvel para o concorrente. Em um segundo momento, houve a decisão de incrementar o negócio trazendo cursos inéditos para o tipo de modalidade de ensino superior, uma forma de fortalecer o negócio:

Dirigente - “[...] a decisão foi de fortalecer o meu negócio. Gerou o desafio e vamos enfrentar. De que forma? Trazendo novos cursos como engenharia. Com o que nós temos e eles não têm”.

Além disso, optou-se por diversificar a metodologia de EAD, incluindo a tecnologia via satélite, mesmo recurso utilizado pelo concorrente.

Características do processo de sensemaking organizacional identificadas a partir da entrevista

Foi possível observar a *quebra* no fluxo organizacional causada pela notícia da compra de um prédio pelo maior concorrente, condição indicada por Weick (1995, 2005) como necessária ao processo de produção de sentido. Os sentimentos de impotência e a sensação de que seria preciso tomar uma atitude demonstram a quebra do fluxo organizacional:

Dirigente - “Nós estamos nos sentindo um pouco afetados com isso porque é um concorrente de grande porte e que vai ofertar os mesmos cursos que nós ofertamos [...] quando você se vê impotente diante de uma situação você fica um pouco triste, fica pensando em quais decisões tomar, quais passos andar, qual direção você vai nortear”.

Portanto, a quebra do fluxo nas atividades da IES produziu a necessidade de tomar uma decisão e de definir ações concretas por parte da organização.

Considerando-se as sete propriedades do processo de *Sensemaking* Organizacional descritas por Weick (1995, p. 17) foi elaborada a análise abaixo. Nela, estão relacionadas as propriedades que puderam ser observadas parcialmente, ou claramente, nas entrevistas com os dirigentes da instituição.

Os aspectos que puderam ser observados com mais facilidade, ou seja, claramente no processo da IES “D” foram:

Fundado na construção de Identidade

A tradição da instituição ajudou a dar confiança ao dirigente para incrementar o negócio e enfrentar a concorrência. A identidade de instituição séria e transparente, entretanto menos comercial, contribuiu para a atitude de, em um primeiro momento, acompanhar o que estava acontecendo e, em seguida, fortalecer o seu próprio negócio. A instituição preza por manter uma metodologia tradicional com maior aceitação pelo público alvo e acredita na força da relação entre instituição e aluno.

Dirigente - “No que diz respeito à diferença em relação a comportamento mercadológico, esta instituição tem uma forma canibal quando chega ao mercado, ou seja, quer chegar e dominar o mercado sem se importar com as consequências. Nós somos mais humanos nesta questão”.

Interpretativo de ambientes perceptíveis

A interpretação do que estava acontecendo partiu da informação fornecida por um corretor associado a um concorrente, que já atuava no mercado, interessado na compra de um imóvel nas proximidades. A ameaça do concorrente tornou-se perceptível na medida em que passou a haver a possibilidade desta instituição se instalar na vizinhança.

Dirigente - “Nós ficamos sabendo há pouco tempo que um dos maiores prédios desta região está sendo adquirido por uma das nossas principais concorrentes e que vai instalar neste local o seu campus de EAD”.

Social

Embora o dirigente tenha relatado que a decisão foi tomada de forma coletiva com a sua equipe, a funcionária que participou da decisão não demonstrou a mesma visão, pois ela se referia ao dirigente como a pessoa que tomou a decisão. A sua participação foi de compartilhar a informação, mas não a decisão. Não obstante a participação da funcionária na decisão, a formação de sentido do que estava acontecendo foi compartilhada com outras pessoas. Portanto, pode ser observada a característica social do processo.

Dirigente - “Todas as decisões são em conjunto com a equipe. Sentamos, avaliamos e decidimos”.

Participante - “Eu fiquei sabendo pelo Professor (Diretor). Compartilho desta decisão de fortalecer o nosso projeto para enfrentar esta concorrência que está chegando. Acho que tamanho não é o melhor caminho por enquanto. Acho que o melhor é investir na qualidade pedagógica de ter bons professores, ter um espaço adequado, incluir novas mídias e contribuir para o aluno ter opções facilitadoras para que cada aluno possa se adaptar à melhor metodologia”.

Extraído de pistas

A ameaça percebida pela possibilidade de um novo concorrente se instalar próximo à Unidade surgiu de uma conversa com um corretor de imóveis.

Dirigente - “Sobre o prédio, quem nos informou foi um corretor. Do mesmo jeito que ofereceu para o concorrente, eles nos ofereceram, inclusive dizendo que o concorrente nos mencionou como principal oponente aqui”.

Governado pela plausibilidade

Foi possível perceber que a plausibilidade governou a formação de sentido, ou seja, não houve a necessidade de checagem por parte da participante da decisão. Apesar do Dirigente relatar que houve a atitude de checar a informação através de outra fonte, em busca de detalhes sobre o que estava acontecendo, o participante confirmou que não precisou checar porque a confirmação “vinha naturalmente”:

Participante - “Bastou ele me falar, porque ele falando não tinha por que ir atrás. Em outras situações eu procuro verificar, mas neste caso específico não. Acho que precisamos checar, mas isso não acontece no dia-a-dia porque a confirmação já vem naturalmente”.

Dirigente – “Fui atrás desta informação e procedia porque fizeram uma reunião doze dias atrás no Rio de Janeiro e já estão discutindo a forma de pagamento”.

Outras características, apesar de identificadas, foram observadas parcialmente de acordo com o que prescreve a teoria:

Retrospectivo

Apesar de experiências passadas não serem citadas na tomada de decisão, a construção do cenário de concorrência se baseou em imagens pré-existentes do concorrente e da própria instituição. Uma prova disso é que a decisão de diversificar a metodologia foi balizada na noção de que o ensino via tecnologia de satélite poderia ser um diferencial do concorrente, uma vez que o mesmo era conhecido de outros mercados.

Dirigente - “O meu concorrente utiliza a forma satelital de transmissão para ensino a distância. Toda a conformidade deles para transmissão é via satélite. Já nós fomos elogiados pelo MEC porque o nosso modelo privilegia a relação humana, já que o aluno utiliza material impresso e professor. Isso nos diferencia em modelo”.

Contínuo

Apesar de ser um evento e uma situação de tomada de decisão que puderam ser isolados do conjunto de experiências, ainda não há uma conclusão por parte do Dirigente.

Participante - “A decisão de investir mais no produto e diversificar a metodologia foi acertada”.

Dirigente - “A possibilidade de escolha hoje do aluno é muito diversificada e o que vai pesar é a identidade institucional, por isso a interação humana é tão importante. Não acredito que a tecnologia sozinha seja suficiente”.

8.5 ANÁLISE SINTÉTICA DOS ESTUDOS DE CASO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR “A”, “B”, “C” E “D”.

Estabelecendo uma comparação e análise dos quatro estudos de caso é possível extrair conclusões sobre o que foi comum em todos os processos:

Caracterização da situação de concorrência

Em todos os casos, a situação de concorrência é identificada através de uma ameaça percebida. Algo que quebra o fluxo organizacional e gera sentimentos de insegurança, incerteza, frustração e angústia. O fato relatado pelos dirigentes e participantes sobre a situação de concorrência vivenciada surge, não somente como uma ameaça à instituição, mas, sobretudo, como um movimento que altera a rotina organizacional. Em todos os casos descritos, a instituição ocupa o papel de protagonista principal na história construída pelos membros da instituição e sempre com um final em que se consagra vitoriosa.

Informação

O importante não era a quantidade de informação recebida, mas principalmente o que a informação sinalizava. Apesar de algumas instituições contarem com processos internos para alimentar de informação o dirigente acerca do que está acontecendo, não existe uma cultura de *inteligência competitiva*. Os dirigentes ainda se sentem incomodados em ficar prestando atenção nos concorrentes e alguns até chegaram a afirmar que não gostam de ficar sabendo o que se passa com a concorrência. Segundo uma entrevistada não existia o costume de monitorar a concorrência: “*Não existe o hábito na instituição de prestar atenção ao que acontece com o concorrente*”. Os meios informais são os principais veículos de informação sobre a concorrência e se configuram na principal fonte de informação para os dirigentes, como rede de contatos e público interno (professores e alunos).

Decisão

Em todos os casos, o processo decisório foi construído socialmente com a participação de outras pessoas além do dirigente principal da instituição. As decisões se basearam na identidade da instituição e o caminho escolhido era sempre o que mais “combinava” com o “jeito de ser” das IES. O que motivou a decisão foi a quebra do fluxo organizacional provocado pela informação sobre o concorrente e, mais importante do que a busca de mais informação para decidir, era o fato da decisão fazer sentido com o que estava sendo percebido. A decisão se mostrava acertada de acordo com os resultados alcançados e toda ameaça era sempre percebida como maior do que acontecia de fato, com exceção dos casos em que a instituição se considerava maior e melhor do que o concorrente, tal como no caso da Instituição “A”. Neste caso específico, mesmo sabendo que um novo concorrente havia se instalado na cidade, a instituição somente percebeu a necessidade de fazer alguma coisa depois que o número de candidatos que fizeram o vestibular e alunos matriculados foram diminuindo em relação aos dados anteriores.

Características do processo de *sensemaking* organizacional identificadas em todos os casos

Condição indicada por Weick (1995, 2005) como necessária ao processo de produção de sentido, a *quebra* no fluxo organizacional foi observada em todos os casos. A situação era relatada como um impacto causado pela concorrência que suscitava sentimentos de incerteza e questões como o “E agora? O que vou fazer?”. As sete características do processo de *sensemaking* organizacional descritas por Weick (1995) foram observadas em todos os casos.

Entretanto, é necessário ressaltar que das sete propriedades indicadas pela teoria, foi possível observar claramente cinco características: 1) Fundado na construção de identidade; 2) Interpretativo de ambientes perceptíveis; 3) Social; 4) Extraído de pistas e 5) Governado pela plausibilidade. Outras características, apesar de identificadas, foram observadas parcialmente de acordo com o que prescreve a teoria: 1) Retrospectivo e 2) Contínuo. Para sintetizar a relação das sete

características nos estudos de caso das instituições “A”, “B”, “C” e “D”, foi elaborado um quadro com a síntese da análise de cada característica, conforme se segue:

Quadro 06 - Análise sintética das quatro IES (“A”, “B”, “C” e “D”) e as sete propriedades do *Sensemaking* Organizacional

As sete propriedades do processo de <i>Sensemaking</i> Organizacional	Observado parcialmente nas IES	Observado claramente em todas as IES	Comentários
Fundado na construção de uma identidade			A identidade foi a característica mais marcante observada na análise dos resultados. Coaduna com a teoria do <i>sensemaking</i> organizacional e a afirmação de Weick (1995, p. 20) de que a construção de sentido se inicia com um produtor de sentido, ou seja, pessoas e organizações que possuem uma identidade. Em todos os casos, foi possível observar claramente a identidade como característica principal para produzir sentido sobre o que estava acontecendo, como também para construir e justificar a decisão tomada em uma situação de concorrência. Toda decisão está relacionada com o “jeito de ser” da instituição, sua história e seu posicionamento no mercado. Além disso, a identidade do concorrente serviu também para a construção de sentido nos casos em que já havia uma imagem pré-existente. Portanto, todos os casos sustentam que o processo de <i>sensemaking</i> é fundado na construção de uma identidade.
Retrospectivo			Esta característica foi observada claramente apenas na IES “B”. Nas demais instituições a característica de construção de significado baseada em fatos passados foi percebida indiretamente através de falas que indicavam que os dirigentes e participantes recorriam a imagens pré-estabelecidas da

			<p>própria instituição ou do concorrente. Portanto, apesar de não ser possível observar a atitude retrospectiva claramente, implicitamente foi possível perceber que as decisões levaram em consideração as experiências passadas dos envolvidos, seja naquela instituição analisada ou em outras organizações das quais os membros traziam experiências e situações. Entretanto, através das entrevistas, não foi possível associar as respostas dos dirigentes e participantes da decisão com esta característica de forma clara.</p>
Interpretativo de ambientes perceptíveis			<p>Em todas as situações analisadas foi possível perceber claramente que houve um esforço para interpretar o movimento do concorrente a partir da percepção do dirigente ou participantes da situação em relação ao ambiente. O ambiente era percebido através da interpretação de uma informação que indicava ameaça por parte do concorrente, como a chegada de uma nova instituição na cidade, relatado no caso da IES "A", com o assédio de alunos com descontos, relatado no caso da IES "B", ou a implantação de um novo curso pela instituição concorrente, conforme apresentado no caso da IES "C". Os dirigentes percebiam o ambiente concorrencial através da mídia, da rede de contatos ou do seu público interno. Portanto, é possível concluir que a característica do processo de construção de significado de interpretar ambientes perceptíveis foi observada com clareza nos quatro casos.</p>
Social			<p>Em todos os casos foi possível identificar esta característica. Todas as decisões foram construídas coletivamente com a participação de mais pessoas, além do dirigente. Ainda, o próprio processo de perceber o que estava acontecendo</p>

			envolveu mais pessoas. Portanto, é possível afirmar que, embora com diferentes níveis de participação, o processo de <i>sensemaking</i> analisado nas quatro IES foi construído coletivamente.
Contínuo			O recorte de experiência sobre uma situação vivenciada com a concorrência foi possível ser percebido através de uma narrativa com princípio, meio e fim. Mas esta característica não ficou clara nas entrevistas com os dirigentes das IES. Nas instituições "A", "C" e "D" esta característica de um processo contínuo foi observada apenas parcialmente através de relatos que consideravam indiretamente que houve uma situação isolada do conjunto de experiência com a necessidade de uma decisão.
Focado em (e por) pistas extraídas			Foi possível identificar a quebra do fluxo organizacional em todos os casos. O alerta em relação a uma situação de concorrência se iniciava sempre com alguma pista que desencadeava todo o processo, um panfleto, uma notícia na mídia, uma informação da rede de contatos, depoimento de aluno, ou seja, um fragmento que causava um sentimento de angústia e incerteza e gerava a necessidade de entender o que estava acontecendo e tomar decisão quanto ao que fazer.
Governado mais pela plausibilidade do que pela precisão			Todos os processos para saber o que estava acontecendo e de tomada de decisão foram governados mais pela plausibilidade do que pela precisão. Nas instituições "A", "B" e "C", os dirigentes afirmaram textualmente que não foi preciso checar a informação, simplesmente tinham a confirmação na medida em que as coisas aconteciam. Na instituição "D", houve o relato de que a informação foi checada, mas simplesmente para confirmação do

			fato. Outro aspecto no qual pôde ser observada a característica de plausibilidade é o fato de como o relato da situação e a decisão tomada se assemelham à estrutura de uma história com princípio, meio e fim. O processo decisório não foi sustentado por análises detalhadas e sim porque fazia sentido ir naquela direção.
--	--	--	--

8.6 ANÁLISE GERAL DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos através das entrevistas mostraram-se muito importantes, que vão além da análise da aplicabilidade dos conceitos do processo de *sensemaking* organizacional e que contribuem para o entendimento do uso da informação nas organizações para tomada de decisão, envolvendo a ação do concorrente.

Apesar dos estudos do uso da informação sobre o concorrente, geralmente relacionados a pesquisas de IC, apresentarem modelos prescritivos de como monitorar a concorrência e utilizar a informação como recurso estratégico na organização, os casos analisados demonstram a falta de rotinas, sistemas ou gerenciamento nas instituições em relação à informação sobre o ambiente externo. Inclusive, alguns dirigentes afirmaram que não procuram saber o que acontece com o concorrente. A informação quase sempre chega até o dirigente por um meio informal através da sua rede de contatos internos ou externos à organização. Conforme relatam os dirigentes e participantes da decisão:

Esta informação chegou através da fidelização dos professores com a instituição. Os alunos recorreram aos professores para solicitar orientação sobre o que fazer em relação à proposta oferecida pelo concorrente, então os professores procuraram a coordenação que, por sua vez, me comunicou o fato. [...] A gente fica sabendo muito pela mídia local. Além disso, os amigos são informantes sobre o que os concorrentes estão fazendo. [...] Eu tinha um relacionamento muito forte na cidade, pois eu já trabalhava lá há mais de 10 anos. Relacionamento com o poder público municipal, imprensa, bancos, etc... No dia em que a concorrente decidiu trazer engenharia para a cidade, três pessoas de setores diferentes me ligaram para informar sobre o assunto: “você tá sabendo que a instituição concorrente está trazendo engenharia para cá?”

Os casos relatados pelos dirigentes têm em comum o fato da informação do concorrente representar uma ameaça em potencial para a instituição. A ameaça de um concorrente altera a rotina organizacional e demanda decisão sobre o que fazer. Além disso, esta informação causa grande impacto emocional, provocando angústia, ansiedade, medo, incerteza e até raiva. Esses são, inclusive, os sentimentos apontados por Kuhlthau (2004) como inerentes ao processo de uso da informação em situação de incerteza.

O processo decisório observado nos casos também não se encaixa em modelos prescritivos da literatura, nos quais a decisão racional segue etapas explícitas ou implícitas pré-definidas, conforme descrito por Bazerman (2004). As entrevistas com os dirigentes e participantes sugerem que a tomada de decisão pode ser vista como uma construção a partir da interpretação do que está acontecendo, como indicam Mintzberg e Westley (2001) e Weick (2001), aproximando-se mais dos modelos comportamentais.

O processo decisório desencadeado por uma ameaça do concorrente demanda do dirigente a necessidade de construir sentido e apontar direção para a sua equipe. O valor da informação, nesse contexto, não é a quantidade de dados ou a precisão dos relatórios, mas sim a utilidade da informação no processo de construção de sentido, tal como descreve Taylor (1985), Dervin (1998) e Serra (2003). Em uma situação de incerteza, o dirigente procura enxergar o cenário e construir uma direção através de ações e discurso, por isso a informação que ajuda nessa tarefa é assimilada e inserida no processo, rapidamente. O sentido atribuído à informação influencia em todo o processo e este é um ato humano que leva em consideração o contexto do uso da informação, as crenças e experiências passadas dos membros da organização. A partir dos casos, verifica-se que a informação investigada nesse estudo distancia-se da concepção na qual se relaciona como coisa, algo físico que é transmitido de um emissor para um receptor, como descrevia a teoria matemática da informação de Shannon e Weaver (1948). A informação está relacionada a pessoas e ao seu contexto e o seu sentido é construído através da interação humana, como defende Cornelius (2002) e Dervin (1998).

O processo de *sensemaking* organizacional descrito por Weick (1995) e utilizado por Choo (1998), em um primeiro momento parece muito teórico e distante da realidade. Entretanto, fica evidente que, em uma situação de quebra do fluxo organizacional, como, por exemplo, a informação sobre um movimento do concorrente que ameace a organização, a construção de significado passa a ser fundamental para as pessoas. Os membros da organização necessitam dar sentido às suas ações no enfrentamento dessa ameaça. A lacuna de sentido provocada por uma informação a respeito do concorrente gera incerteza e precisa ser considerada pela liderança para que haja orientação, não somente do que será feito, mas porque será feito.

O principal recurso para a construção de significado a partir de uma ameaça do concorrente, observado nos relatos das entrevistas, é a identidade da organização. Quanto mais forte a identidade organizacional, mais ela é considerada como ponto de partida para a construção de significado. A justificativa da decisão tomada em um contexto de concorrência remete ao conceito de si que a organização possui, ou seja, a imagem que a organização tem de si mesma influencia tanto na tomada de decisão quanto na justificativa desta decisão. Os relatos demonstram que a construção de sentido está baseada na identidade organizacional e tende sempre a reforçar os aspectos positivos e reparar os aspectos negativos, como afirma Weick (1995). Neste sentido, é interessante observar que a maioria dos relatos descreve a decisão tomada como acertada para a organização, figurando como um desfecho vitorioso de uma história de enfrentamento com a concorrência. A decisão quase sempre reforça os aspectos positivos da organização.

O uso da informação no ambiente organizacional está, em última análise, ligado à dimensão humana no contexto social, tal como aponta March (2009) e Capurro (2003) no paradigma epistemológico social da Ciência da Informação. Uma característica importante do processo de construção de significado em uma situação de concorrência é a necessidade de compartilhar a informação e dar sentido coletivamente sobre o que está acontecendo. Mesmo que o dirigente seja o ator organizacional que dá o tom da construção de significado, a interação humana é a condição necessária para que o processo aconteça na organização. Em algumas organizações, os colaboradores participam mais, em outras participam menos, mas

sempre participam, ainda que seja simplesmente para embasar a interpretação do dirigente. O aspecto social da construção de sentido é inerente ao processo. Existem situações em que ocorreram reuniões formais para dar conta da situação e em outras simplesmente conversas informais, mas a interação e o compartilhamento da informação sempre acontecem. As falas dos dirigentes sobre a forma pela qual as decisões aconteceram evidenciam a necessidade de interação e o compartilhamento de informação:

A decisão foi tomada de forma coletiva. É uma característica da nossa Universidade ouvir bastante os nossos pares. Através de reuniões de colegiados e da reitoria fomos formatando a nossa estratégia. [...] Toda decisão aqui é compartilhada. Compartilhei a situação com os coordenadores e falei sobre a necessidade de mantermos a ética. Com a coordenadora do curso, pensamos juntas sobre a melhor estratégia de comunicação com os alunos, já que estávamos próximos de finalizar o semestre letivo. Compartilhei também com os meus superiores e obtive aval para nos mantermos firmes. [...] Imediatamente me reuni com os coordenadores de curso, o gerente comercial e o gerente de campi para discutir o assunto. E aí começamos a questionar qual curso eles trariam e intuímos que eles iniciariam o curso de Engenharia de Produção. Discutimos o que poderíamos fazer para combater o concorrente em regime de “brain storm”.

O contexto do setor de ensino superior privado, no qual a pesquisa foi realizada, apresenta características próprias que devem ser consideradas para a análise dos resultados. O setor tem experimentado uma forte competição entre as instituições, com oferta de vagas maior do que a demanda (INEP, 2008). A concorrência por conseguir maior número de alunos aumenta a cada ano e gera a necessidade de aplicar estratégias mercadológicas e concorrenciais que antes não eram utilizadas por instituições de ensino. Em algumas instituições, essa necessidade causa um certo desconforto e confronta a identidade organizacional. Como justificar descontos em mensalidades para atrair mais alunos em cursos deficitários, se a instituição preza pela qualidade acadêmica como sua principal característica? Além disso, muitas instituições tradicionais estão em um processo lento de profissionalização da sua gestão, dificultando ainda mais a implementação de estratégias mercadológicas. Monitorar o concorrente é algo visto com um certo pudor por algumas instituições, enquanto outras, já inseridas na cultura da gestão da educação como um negócio, têm mais facilidade para reagir e tomar decisões em situação de concorrência.

Pelo fato das IES terem, em seus quadros funcionais, além dos funcionários administrativos, um público diferenciado como os professores universitários, a construção de sentido passa a ter a necessidade de estar bem alicerçada, na medida em que está sujeita a um grupo, em geral, com alta capacidade crítica. As IES, geralmente, dividem as funções acadêmicas das administrativas, dificultando ainda mais o processo de construção de sentido, pois existe a tendência de preservar a atividade acadêmica dos problemas administrativos. Além disso, os alunos de instituições privadas também constituem um grupo especial, pois mesmo que eles paguem por um serviço, a sua participação é essencial para que a qualidade desse serviço aconteça. Essas peculiaridades das IES podem ser uma limitação para o estudo, mas por outro lado enriquecem os resultados, na medida em que se trata de um segmento da economia que cresce a cada dia mais.

9 CONCLUSÕES

O presente estudo procurou investigar como o uso da informação sobre a concorrência se transforma em decisão nas organizações, sob o enfoque do processo de *sensemaking* organizacional. A opção em utilizar as premissas da teoria de *sensemaking* organizacional é uma tentativa de trazer uma nova abordagem da relação entre informação e decisão que considera o processo de produção de sentido como basilar no uso da informação para a tomada de decisão nas organizações.

A relação entre informação e decisão é um tema bastante explorado pela literatura, sendo a mais utilizada a abordagem racional, que apresenta modelos prescritivos e critérios pré-definidos na busca de uma solução ótima. Entretanto, a investigação sobre a dimensão humana presente na relação entre informação e decisão, apesar de se tratar de uma abordagem de difícil mensuração, pois leva em consideração aspectos subjetivos, é relevante para o avanço dos estudos sobre o tema. Pesquisar o processo de construção de significado, a partir de uma teoria específica como a do *sensemaking* organizacional, em um contexto de concorrência, para a tomada de decisão, permite lançar uma nova perspectiva sobre o tema.

O ambiente de competição faz da informação sobre o concorrente foco de atenção privilegiada pelos dirigentes e, nessa direção, ampliam-se os estudos sobre IC com o objetivo de fornecer modelos de monitoração e análise desta informação. Entretanto, nos quatro estudos de caso das IES pesquisadas, constatou-se a falta de um processo definido de coleta e tratamento da informação como indicado pela literatura de IC. Verificou-se que a informação sobre o concorrente chega aos dirigentes por vias informais, fruto das circunstâncias, sem qualquer intencionalidade por parte da organização em buscar ou monitorar sinais dessa informação.

Uma questão importante abordada por este estudo foi o aspecto emocional inerente ao uso de informação sobre a concorrência nas organizações. A informação sobre o concorrente está sempre associada a emoções de incerteza, angústia e ansiedade - pois representa uma ameaça à organização - que fazem parte do processo de

construção de significado do ambiente competitivo em que a organização atua. Além disso, trazendo à tona o registro das emoções de dirigentes e participantes do processo decisório em situações de concorrência, este estudo contribui para considerações futuras relativas ao tema, uma vez que os estudos de IC não levam em consideração o aspecto emocional de uso da informação sobre o concorrente. É importante serem considerados os sentimentos das pessoas em uma situação de uso da informação até para buscar novas posturas dos dirigentes e membros das organizações que causem menos desgaste emocional, entendendo a situação como parte de um processo.

Neste sentido, a decisão é sempre uma forma de reagir ou, pelo menos, diminuir a incerteza causada pela informação sobre o movimento do concorrente. Apesar dos relatos afirmarem que é passageira a sensação de insegurança e ansiedade, a partir de uma nova notícia a respeito do concorrente, fica evidente que a emoção faz parte do processo de uso desse tipo de informação nas organizações, corroborando com as pesquisas de Weick (1995) e Kuhlthau (2004).

Os processos de tomada de decisão verificados neste estudo corroboram as críticas de autores ao modelo convencional de conceber a decisão como um processo de etapas definidas e de separação entre o pensar e o agir. As decisões relatadas se aproximam mais das descrições dos modelos comportamentais ou daqueles que concebem a decisão não simplesmente como uma escolha entre alternativas, mas como o resultado de um processo de construção de significado sobre o que está acontecendo (CYERT; MARCH, 1963; LINDBLOM, 1959; ETZIONI, 1967; MINTZBERG, 1985; MINTZBERG; WESTLEY, 2001; MARCH, 2009; WEICK, 1995).

Mesmo que os modelos de decisão da abordagem racional auxiliem as organizações na tomada de decisão, é preciso considerar que são apenas modelos que podem ser úteis, ou não, dependendo da situação, pois muitas vezes, na prática, as decisões ocorrem de uma maneira muito mais desordenada e fluída do que os modelos prescrevem. Por isso, aproximar a relação entre processo decisório e informação da dimensão humana é a perspectiva que deve ser mais explorada como campo de pesquisa.

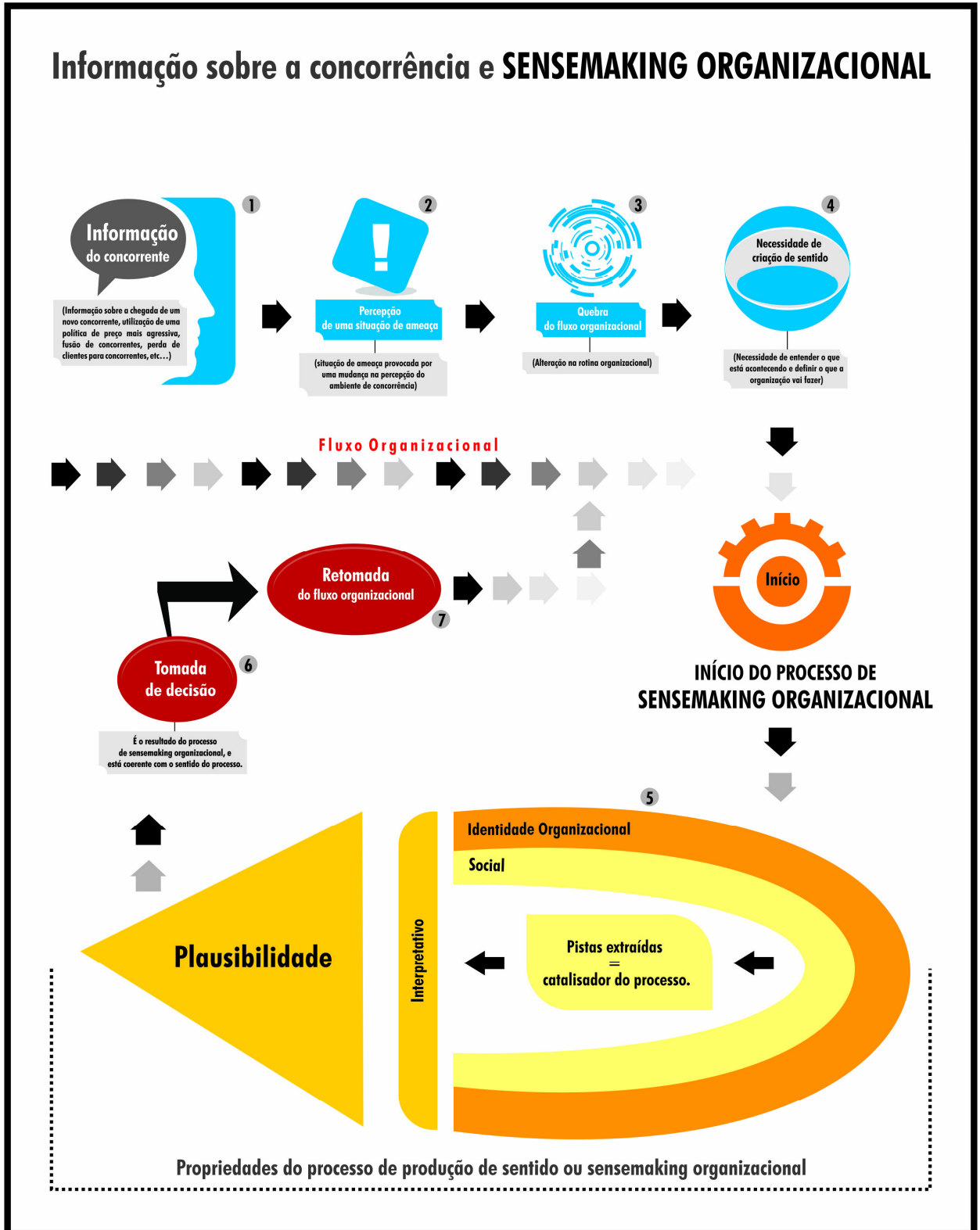
A teoria do *sensemaking* organizacional elaborada por Weick (1995; 2001) que serviu de base para este estudo é pouco difundida nos estudos que relacionam informação e decisão. Entretanto, mesmo carecendo de maior desenvolvimento e clareza na exposição dos conceitos, demonstrou potencial utilidade. A desvantagem se mostra na ausência de estudos sobre organizações nacionais que apresentem a aplicação dos conceitos e do tema em pesquisas. Mesmo com essas dificuldades, a teoria demonstrou aplicabilidade através da observação das características do processo de *sensemaking* organizacional e de sua condição de servir como um guia de observação do fenômeno da construção de significado na perspectiva organizacional. Além disso, apesar da essência da teoria ter semelhanças com o processo de *sensemaking* desenvolvido por Brenda Dervin (1983; 1998), a teoria de Weick (1995) contribui com estudos direcionados para o uso da informação nas organizações, pois considera a construção de significado como um processo coletivo inerente ao funcionamento das mesmas.

Os estudos de Weick (1995) mostram ser possível utilizar o *sensemaking* como uma nova moldura pela qual é possível enxergar as organizações e, também, a função essencial da liderança como responsável por dirigir o processo de construção de significado. A partir do momento em que o líder define como tarefa central a construção de significado sobre o que está acontecendo com a organização, a sua atenção se volta, em grande parte, para aspectos estratégicos como apontar direções para o futuro, fortalecer a identidade organizacional ou o aprendizado em relação aos fatos passados. Neste sentido, passam a ter maior peso para a organização os eventos, ações e discursos que dão sentido para as pessoas sobre o que está sendo feito. O significado da informação se torna mais importante do que a precisão, acurácia e quantidade de dados, pois para o *sensemaking* importa o sentido produzido pela informação na dinâmica organizacional e não a informação como um produto dissociado das pessoas; portanto a dimensão humana ganha maior importância nos processos informacionais da organização. O líder, nesta perspectiva, é quem ajuda a costurar a identidade organizacional com o que está ocorrendo, fazendo a devida ligação com o futuro.

Segundo a abordagem do *sensemaking* organizacional, o processo inicia-se a partir de um evento que promove a quebra do fluxo organizacional e demanda a construção de significado. Neste estudo, foi possível observar que a quebra do fluxo organizacional, causada por uma informação nova sobre ações do concorrente, determina a surpresa e a incerteza sobre o que pode acontecer. Foi evidente esta relação entre a quebra do fluxo da rotina organizacional e o aumento da interação humana, buscando sentido para o que estava acontecendo. A interrupção do fluxo normal das atividades da organização desencadeia o processo de *sensemaking* organizacional, assim como indicado por Weick (1995, 2001, 2009). Um fato novo sobre o concorrente, gerando uma ameaça na IES gera sempre sentimentos que podem ser resumidos em uma expressão: *e agora?* Reuniões entre membros da organização e ações sempre procuravam retomar o fluxo organizacional e dar conta do desdobramento das rotinas, a partir da nova informação a respeito do concorrente. Essa foi uma indicação da abordagem que foi preponderante para a análise dos resultados, pois pôde ser constatada em todos os relatos dos estudos de caso.

As características do processo de *sensemaking* organizacional descritas como guia para as pesquisas na área por Weick (1995), puderam ser observadas em todos os estudos de caso. Algumas características se sobressaíram mais do que as outras. Comparando-se os quatro estudos de caso, foi possível concluir que as características que puderam ser observadas claramente foram: 1) Fundado na construção de identidade; 2) Interpretativo de ambientes perceptíveis; 3) Social; 4) Extraído de pistas e 5) Governado pela plausibilidade. Outras características, apesar de identificadas, foram observadas parcialmente de acordo com o que prescreve a teoria: 1) Retrospectivo e 2) Contínuo. Diante dessas constatações dos resultados apresentados pela pesquisa, foi elaborado um novo modelo conceitual do estudo, considerando-se, somente, as características claramente observadas e estabelecendo uma relação entre informação do concorrente, *sensemaking* organizacional e tomada de decisão:

Figura 09 - Novo modelo conceitual da tese



Fonte: Autor desta pesquisa.

O modelo adaptado considera a informação sobre a concorrência como o início da quebra do fluxo na organização, originando-se, a partir daí, o processo de *sensemaking* organizacional. Quando a informação sobre a instituição concorrente é percebida como uma ameaça, ou seja, um evento que pode alterar o dia a dia da instituição, acontece a interrupção do fluxo organizacional. Uma lacuna de significado se forma na organização e gera a necessidade de criação de sentido sobre o que está acontecendo e o que se deve fazer a partir desta ameaça. Neste momento, sentimentos de incerteza, angústia e temor sobre o futuro fazem parte do clima organizacional, imprimindo a urgência de construir um caminho para a organização trilhar. A partir daí, inicia-se o processo de *sensemaking* organizacional. Os membros da instituição conversam sobre o evento, construindo um sentido sobre o que está acontecendo, engajados em um processo social e coletivo. A criação de significado é fundada na identidade da organização, ou seja, na imagem que os membros da organização possuem dela, compartilhada pelos seus membros. O significado está sempre associado à identidade da organização e o seu “jeito de ser”. As pistas extraídas funcionam como o agente catalisador do processo: um folheto com promoções da concorrência ou o comentário de um aluno sobre o assédio por parte de outra instituição é o que permite estabelecer um ponto de partida para a criação de sentido. Através de um processo interpretativo, o significado vai sendo construído socialmente, baseado na identidade organizacional, nas crenças e valores dos seus membros até produzir um entendimento plausível. A plausibilidade é a característica que permite assimilar uma situação facilmente, a partir de um enredo que faça sentido para as pessoas e que permita compartilhar a mesma visão sobre o que está acontecendo.

O processo de *sensemaking* organizacional aponta para a decisão que a instituição vai tomar em relação à informação sobre o concorrente. Portanto, a decisão pode ser compreendida como um produto do processo de criação de significado, na medida em que o entendimento do que está acontecendo é a base para a decisão quanto ao que será feito. Além disso, a decisão permite a retomada do fluxo organizacional e simboliza a normalização da situação, uma resposta para a pergunta inicial: “E agora, o que vamos fazer?”.

Dentre todas as características observadas, a identidade organizacional se destaca como a base do processo de construção de sentido. A imagem que cada organização fazia de si mesma, através de seus membros, que se diferenciava do concorrente, influenciou substantivamente a construção de sentido do que estava acontecendo e também a decisão tomada a partir da informação do concorrente. A decisão estava sempre relacionada com a identidade da IES, ou seja, a direção escolhida sempre estava relacionada com a identidade organizacional. Isto aponta para a importância da construção de uma identidade organizacional forte e coerente com os princípios da organização, na medida em que ela serve como sustentação em momentos de incerteza. Por outro lado, é preciso investigar aspectos da identidade organizacional que necessitam ser avaliados e adaptados em um processo de mudança, porque algumas características podem dificultar o enfrentamento de novos desafios que estejam em desacordo com a identidade organizacional.

Uma reflexão que pode ser trazida na conclusão é a dificuldade das organizações em lidar com as suas falhas. Todos os relatos demonstraram uma tendência de citar eventos de enfrentamento do concorrente em que houve uma decisão acertada e um desfecho vitorioso para a organização. Os fracassos e erros são importantes para um processo de aprendizagem organizacional, pois, sem incorporar as falhas que aconteceram ao longo do desenvolvimento de uma organização, corre-se o risco de repetir os erros e não evoluir nas ações.

O processo de *sensemaking* organizacional também alcança implicações nas práticas organizacionais na medida em que o foco passa a ser compreender e estabelecer o significado ou sentido do que está acontecendo e, não somente, criar relatórios, planilhas e modelos de análises que, muitas vezes, podem não ser satisfatórios para influenciar a forma de agir e pensar dos membros das organizações. Características do *sensemaking* organizacional também podem merecer programas específicos que facilitem a criação de significados dentro de um propósito definido. Neste sentido, organizar reuniões e atividades sociais que propiciem a troca de ideias entre funcionários, como também a construção de uma identidade organizacional forte, tornam-se prioridades para organização.

Este estudo possui limitações que precisam ser consideradas. A primeira limitação é a própria abordagem utilizada como base, pois o *sensemaking* organizacional ainda carece de mais estudos que possam confirmar ou contradizer o que é apresentado. A segunda limitação é a aplicação da pesquisa em um contexto específico, como o setor de ensino superior privado, que possui características peculiares e próprias do segmento. O uso da informação sobre concorrência, em organizações desse setor, ainda é algo recente e muitas instituições estão em transição para uma gestão profissionalizada. A terceira limitação é a restrição dos relatos sobre a situação de concorrência, por não considerar a versão do concorrente sobre o evento, o que poderia confrontar a visão dos dirigentes e participantes da tomada de decisão.

Novos trabalhos relacionando informação e concorrência, a partir da perspectiva do *sensemaking* organizacional, são necessários para confirmar os resultados aqui apresentados. As características do processo, descritas por Weick (1995) e analisadas nos estudos de caso, merecem outras pesquisas utilizando a mesma metodologia para ser possível se comparar os resultados e aprimorar a proposta metodológica.

Monitorar a concorrência é crucial para o desempenho competitivo de toda organização, por isso, torna-se importante que pesquisas futuras enfoquem o uso da informação sobre o concorrente através de abordagens que incluam a dimensão humana e aspectos subjetivos presentes no processo organizacional. Neste sentido, seria importante também aprofundar a relação entre emoção e uso da informação sobre a concorrência nas organizações, dentro do processo de *sensemaking* organizacional, pois a maior parte das pesquisas que relacionam uso da informação nas organizações não aprofundam sobre este tema ou o desconsideram. Pesquisar a relação entre sentimentos e uso informacional na estrutura organizacional pode até ser complexo e de difícil investigação, mas o tema poderia trazer resultados e reflexões interessantes para o desenvolvimento da Ciência da Informação na perspectiva organizacional.

Uma outra sugestão para estudos futuros é a possibilidade de se utilizar a abordagem de *sensemaking* organizacional em pesquisas de IC, substituindo a fase de análise de informação por construção de significado, incluindo as características

inerentes ao processo apresentadas pela abordagem. Além disso, pesquisar como a informação do concorrente se transforma em decisão em outros contextos, além do cenário de concorrência no ensino superior privado, para comparar os resultados e investigar outras situações de uso da informação.

REFERÊNCIAS

AGUILAR, F. **Scanning the business environment**. New York: The Macmillan Company, 1967.

ARNDT, Johan. The conceptual domain of marketing: evaluation of Shelby Hunt's three dichotomies model. **European Journal of Marketing**, United Kingdom, v. 16, n. 1, p. 27-36, 1982.

BATEMAN, T.S.; ZEITHAML, C.P. The psychological context of strategic decisions: a model and convergent experimental findings. **Strategic Management Journal**, v. 10, n. 1, p. 59-74., 1989.

BAZERMAN, M. H. **Processo decisório**: para cursos de administração e economia e MBAs. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

BEJOU, D.; EDVARDSSON, B.; RAKOWSKI, J. A critical incident approach to examining the effects of service failures on customer relationships: the case of Swedish and US Airlines. **Journal of Travel Research**, v. 35, n.1, p. 35-40, 1996.

BERGER, P., LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. Petrópolis: Vozes, 1985.

BERSCHEID, E.; AMMAZZALORSO, H. Emotional experience in close relationships. In: FLETCHER, G. J. ; CLARK, M. S. eds. **Blackwell Handbook of social psychology**: interpersonal process. Blackwell, Malden, MA: p. 308–330, 2003.

BLUMER, H. **Symbolic interactionism**: perspective and method. Berkley: University of California, 1969

BOULDING, K. **The Image**, Ann Arbor . University of Michigan Press. Michigan, USA. 1956.

BRAGA, Nice. O processo decisório em organizações brasileiras. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, , v. 21, n.3, p 35-57, jul/set. 1987.

BRASÍLIA. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. **Evolução das estatísticas do ensino superior no Brasil**.

Brasília, 2005.

_____. **Resumo técnico do censo da educação superior de 2008.**
Brasília, 2010.

_____. **Resumo técnico do censo da educação superior de 2007.**
Brasília, 2009.

_____. **Resumo técnico do censo da educação superior de 2006,**
Brasília, 2008.

_____. **Resumo técnico do censo da educação superior de 2000,**
Brasília, 2001.

_____. **Resumo técnico do censo da educação superior de 1998,**
Brasília, 1999.

_____. **Sinopse estatística da educação superior graduação.** Brasília,
2000.

_____. **Sinopse estatística da educação superior graduação.** Brasília,
2005.

BRASÍLIA. Ministério da Educação e Cultura. LEI N. 9394 – **Lei de diretrizes e bases da educação nacional.** Brasília, 1996.

BROOKES, B. C. **The foundation of Information Science.** Journal of Information Science, v.2, Part I, p.125-133, 1980.

CAPURRO, R. Epistemologia e Ciência da Informação. In: **V Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação - ENANCIB,** Belo Horizonte, 11-2003.

CARVALHO, V.; FERREIRA, S. O pensamento econômico: da escola Fisiocrata ao Kenesyanismo. 2007. Disponível em: <http://prof.santana-e-silva.pt/economia_e_gestao/trabalhos_.pdf>.

CHOO, C. **Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment.** Medford: Information Today, 1998 (ASIS Monograph Series).

CHOO, C. Wei; ROCHA, Eliana. **A organização do conhecimento:** como as organizações usam a informação para criar conhecimento, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC, 2003.

CHERMACK, Thomas. Improving decision-making with scenario planning. **Futures**, v. 36, Issue 3, 2003.

CORNELIUS, Ian. Theorizing information for information science. **Annual Review of Information Science and Technology**, v.36, p.394-425, 2002.

CYERT, R. M. E MARCH, J. G. **A behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1963.

DAFT L., WEICK, K. Toward a model of organizations as interpretation systems. **Academy of Management Review**, 1984.

DAFT, R. E WIGINTON, J. **Language and organization**. Academy of management review, v.4, 179-191, 1979.

D'AVENI, R. **Hipercompetição: estratégias para dominar a dinâmica do mercado**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

DAVENPORT, Thomas H., PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 1998.

DAY, G. S. **A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DENZIN, N. LINCOLN, Y. **Handbook of qualitative research**. 2.ed. California: Sage, 2005.

DERVIN, B. **Chaos, order and sense-making: a proposed theory for information design**. Cambridge: Information Design, MIT Press, 1995.

DERVIN, B. Sense-making theory and practice: an overview of user interest in knowledge seeking and use. **Journal of Knowledge Management**. v. 2, n.36-46, 1998.

DERVIN, B.; FOREMAN-WERNET, L.; LAUTERBACH, E. **Sense-making methodology reader: selected writings of Brenda Dervin**. Cresskill, NJ: Hampton Press, 2003.

DERVIN, B. **Comparative theory reconceptualized: from entities and state to processes and dynamics**. Communication Theory, Englewood, CO., 1991

DERVIN, B. **An overview of sense-making research**: concepts, methods, and results to date. Paper presented at the. International Communication Association, Annual Meeting, Dallas, 1983.

DERVIN, B.; NILAN, M. Information needs and uses. **Annual Review of Information Science and Technology**, v.21, p 3-33, 1986.

DUNBAR, R. L. M. **Designs for organizational control**. handbook for organizational design. New york: Oxford University Press, 1981.

DUTTON, J.; DUKERICH, J. Keeping an eye on the mirror: image and identity in a organization adaptation. **Adademy of Management Journal**, v. 34, p. 517-554,1991.

ECO, Umberto. **Tratado geral de semiótica** São Paulo: Perspectiva, 1991, p.5 e p.56.

ELSBACH, K.D. Coping with hybrid organizational identities: evidence from California legislative staff. **Advances in Qualitative Organization Research**, v. 3, p. 59-90, 2002.

ENQUITA, M. F. **Trabalho, escola e ideologia**: Marx e a crítica da educação. Porto alegre: Artes Médicas,1993.

ESTADO DE MINAS, Belo Horizonte: Associados, 02 de fev. de 2009.

ETZIONI, A. Mixed scanning revisited. **Public Administration Review**,. v. 27, n. *5, 1967.

FELDMAN, M. **Order without design**: information, production and policy making.. Stanford (CA): Stanford University Press, 1989.

FLANAGAN, J. C. The Critical Incident Technique. **Psychological Bulletin**, n. 51, p.327-357, jul. 1957.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FLEISHER, C.; BLENKHORN, **Controversies in competitive intelligence**: the enduring issues. Westport, Conn: Praeger. Smith, W. T. 2003.

FULD, L. **Administrando a concorrência**. Record: Rio de Janeiro,1988.

FULD. L. **Forum da Fuld Co.**. Disponível em: <www.fuld.com/forum/fuld>.

resposta a Jan Herring em 26/10/98. 1998.

FULD, L.M. **The new competitor intelligence**: the complete resource for finding, analyzing and using information about your competitors. John Wiley & Sons, 1995.

FURTADO, M. I. V. **Inteligência competitiva para o ensino superior privado**: uma abordagem através da mineração de textos. 2004. Tese. (Doutor). COPPE/UFRJ. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

GIOIA, D.A. E THOMAS, J.B., Identity, image and issue interpretation: *sensemaking* during strategic change. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, n. 3, january 1996.

GIOIA, D. A., K. CHITTIPEDDI. *Sensemaking* and sensegiving in strategic change initiation. **Strategic Management Journal**, p. 433-448, 1991.

GOLEMAN, D. **Vital lies, simple truths: the psychology of self-deception**. New York: Simon & Shuster, 1985.

GONZÁLEZ DE GOMEZ, M. N. Para uma reflexão epistemológica acerca da ciência da informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 6, n. 1, p. 5-18, jan./jun. 2001.

GUBA, G., LINCOLN, Y. **Competing paradigms in qualitative research**. California: Sage, 1994.

GUBA, E. G., & LINCOLN, Y. S. Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging influences. In: **The Sage Handbook of Qualitative Research**. 3. ed., p. 191-215. Thousand Oaks, CA: Sage, 2005.

GUIMARÃES, C. (2006) **Estudo de uso de informações externas para tomada de decisão - Panorama geral das empresas de informática de Belo Horizonte**. Dissertação de Mestrado em Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, Brasil. 20 fevereiro 2010, <http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/handle/1843/VALA-6V3QQ8>.

HAYES, B. E. **Medindo a satisfação do cliente**: desenvolvimento e uso de questionários. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2001.

HOWARD, John A. **Gerência de Marketing**: análise e planejamento. Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios: São Paulo, 1973.

[Http://www.inep.gov.br/imprensa/noticias/educacaosuperior/provao/default.htm](http://www.inep.gov.br/imprensa/noticias/educacaosuperior/provao/default.htm)
Acesso em: 01 jun. 2010.

[Http://www.inep.gov.br/imprensa/noticias/outras/news00_42.htm](http://www.inep.gov.br/imprensa/noticias/outras/news00_42.htm) Acesso em: 01 jun. 2010.

HUNT, Shelby. The nature and scope of marketing. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 40, n. 17-28, p. 8, jul. 1976.

HUNT, Shelby D. A general paradigm of marketing: in support of the '3 dichotomies model'. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 42, n. 2, p. 107-110, apr. 1978.

HUNT, Shelby D. **Foundations of marketing theory**: toward a general theory of marketing. USA: M. E. Sharpe, 2002.

KAHANER, L. **Competitive intelligence**: from black ops to boardrooms-how to analyse, and use information to succeed in the global marketplace. New York: Simon & Schuster inc, 1996.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1998.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KUHLTHAU, C. **Seeking meaning: a process approach to library and information services**. 2d ed. Westport, CT: Libraries Unlimited, 2004.

LARS QVORTRUP. 2003 "The controversy over Concept of information", Disponível em: <<http://burlgrey.com/xtra/infola/infolap3.htm>>. Acesso em: 01 jun. 2010.

LINDBLOM, Charles E. **O processo de decisão política**. Brasília: Universidade de Brasília, 1980.

LINDBLOM, CHARLES E. The science of "muddling through". **Public Administration Review**, v. 19, 1959.

LOUIS, M. Surprise and sensemaking: what newcomers experience in entering unfamiliar organization settings. **Administrative Science Quarterly**, v.25, pp.226-251, 1980.

MAGALA, S. **The making and unmaking of sense**. Organizations Studies,

v.18, pp. 317-338.1997.

McNULTY, P. **Uma nota sobre a concorrência perfeita.** Disponível em: <[http://www.fclar.unesp.br/eco/McNulty\(1967\).PDF](http://www.fclar.unesp.br/eco/McNulty(1967).PDF)>. Acesso em: 10 mar. 2010.

MALHOTRA, N. K., **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANDLER G. **Human nature explored.** New York: Oxford University Press. 1997.

MARCH, J. G. **Como as decisões realmente acontecem:** princípios da tomada de decisão nas organizações. São Paulo: Leopardo, 2009.

MILLER, J. P. **O milênio da inteligência competitiva.** Porto Alegre: Bookman, 2002.

MCNULTY, P. **Uma nota sobre a história da concorrência perfeita.** Journal of Political Economy, vol. 75, no. 4, pp. 395-399, 1967.

MILLER, S. H. **Competitive intelligence – an overview.** Disponível em: <<http://www.scip.org/library/overview.pdf>>. 2004.

MILLER, S. PRESCOTT, J.; **Inteligência competitiva na prática: técnicas e práticas bem sucedidas para conquistar mercados.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MINTZBERG, H. **“Strategy-Making in Three Modes” in The Strategic Process-concepts, contexts and cases,** QUINN, James Brian; MINTZBERG, H.; JAMES R. M., (Ed.), Prentice-Hall Inc, 1988.

MINTZBERG, H. **The nature of managerial work.** New York: Harper Collins Publishers, 1973.

MINTZBERG H.,QUINN J. **O processo de estratégia.** 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H. The organization as political arena. **Journal of Management Studies**, v. 22, 1985.

MINTZBERG, H.; BRUCE A.; LAMPEL J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; WESTLEY, F. **Decision making: it’s not what you think.**

Sloan Management Review; v.42, n.3; Spring 2001.

MORIZONO, M. K. et al.J. **Decisões Retrospectivas em fusões e aquisições**: coerência entre estratégia original e resultados alcançados. Notas de aula 2004.

MORESI, E. Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 29, n.1, 2000.

MORGAN, G.. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, P. R. **Gerenciando a decisão**: razão e intuição e a recuperação do ilógico como recurso gerencial. A ciência e a arte de ser dirigente. 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 1994. p. 49-77.

NASSIF, Mônica Erichsen, VENÂNCIO, Ludmila Salomão, HENRIQUE, Luiz Cláudio Junqueira. Sujeito, contexto e tarefa na busca da informação: uma análise sob a ótica da cognição situada. **Datagramazero**, v. 8, p. 1-20, 2007

OLIVEIRA, Djalma Pinheiro Rebouças de. **Sistemas de informações gerenciais**: estratégicas, táticas e operacionais. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PAPADAKIS, V. M.; LIOUKAS, S. ;CHAMBERS, D. Strategic decision-making process: the role of management and context. *Strategic Management Journal*, v. 19, n 2 , p 115-147, fev. 1998.

PETERAF MA. 1993. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 179-191, 1993.

PORAC, J.F.; BADEN-FULLER, C.. Competitive groups as cognitive communities: the case of scottish knitwear manufacturers. **Journal of Management Studies**, v. 26, p. 397-416, 1989.

PORTER, M. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro : Elsevier, 1989.

POSSAS, M. **Dinâmica e concorrência capitalista: uma interpretação a partir de Marx**. 2. ed. São Paulo: Hucitec, 1989.

POSSAS, S. **Concorrência e competitividade**: notas sobre estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista. São Paulo: Hucitec, 1999.

Revista de Ensino Superior, ed. 102, fev. 2007. Disponível em: <<http://revistaensinosuperior.uol.com.br/textos.asp>>. Acesso em: 05 ago. 2010.

RICHERS, R. **Marketing**: uma visão brasileira. São Paulo: Negócio Ed., 2000.

RING, P.S.; RANDS, G.P. **Sensemaking, understanding, and committing: emergent interpersonal transaction processes in the evolution of 3M's microgravity research program**. In: VAN DE VEN, A.H.; ANGLE, H.L.; POOLE, M.S. (Eds.). **Research on the management of innovation: the minnesota studies**. New York: Ballinger, 1989. pp.171-192.

SANDMAN, P. The precaution adoption process model. In: GLANZ, K.; RIMER, B. K.; LEWIS, F. M. eds. **Health behavior and health education: theory, research and practice**. 3. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2002. p. 121–143.

SACKMAN, S. A. **Cultural knowledge in organizations: explore the collective mind**. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1991.

SARACEVIC, T. Ciência da informação: origem, evolução, relações. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.1, n.1, p.41-62, jan/jun 1996.

SHANNON, C. A. **Mathematical theory of communication**. 1948. Disponível em: <<http://cm.belllabs.com/cm/ms/what/shannonday/shannon-1948.pdf>>. Acesso em: 07 jul 2010

SCHWARTZMAN, S.; SCHUARTZAMAN, J. **O ensino superior privado como setor econômico**. Trabalho realizado por solicitação do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). 21 ago. 2002, Disponível em: <<http://biblioteca.planejamento.gov.br/biblioteca-tematica-1/textos/educacao-cultura/texto-98-2013-o-ensino-superior-privado-como-setor-economico.pdf>>. Acesso em: 20 ago. 2010.

Strategic and Competitive Intelligence Professionals – SCIP Disponível em 10/08/2006 :<<http://www.scip.org/content.cfm?itemnumber=2214&navItemNumber=492>>

SÉCCA, R., LEAL, R. **Análise do setor de ensino superior privado no Brasil**.

BNDES setorial – Educação - 30, p.103-156, 2009, disponível em <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set3003.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2010.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1967.

SENHORAS, E.; TAKEUCHI, K. A análise estrutural do ensino superior privado sob perspectiva. **II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2006. Disponível em http://www.aedb.br/seget/artigos06/418_EnsinoSuperiorPrivado.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2010.

SERRA, P. **Informação e sentido**: notas para uma abordagem problemática do conceito de informação. (2003). Disponível em: <http://ubista.ubi.pt/~comum/serra-paulo-informacao_e_sentido.html> . Acesso em: 19 de ago. de 2009.

SHANNON, C.; WEAVER, W. **A mathematical theory of communication**. 1948. Disponível em: <<http://www2.research.att.com/~njas/doc/shannon1948.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2009.

SCHOEMAKER, P. **Strategic Decisions in Organizations: Rational and Behavioral Views**. Journal of Management Studies, Vol. 30 (1), 107-129, 1993.

SILVA, A. M.; RIBEIRO, F. **Das ciências documentais à ciência da informação**: ensaio epistemológico para um novo modelo curricular. Porto: Afrontamento, 2002.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1965.

SOUZA, N. de J. de **O que é desenvolvimento econômico**. 2007. Disponível em: <<http://www.nalijSouza.web.br.com/comentarios.htm>>. Acesso em: 18 fev. 2010.

SMITH, K.G.; GRIMM, C. M.; GANNON, M. J. **Dynamics of competitive strategy**. Newbury Park, ca: Sage, 1992.

STARBUCK, W.H.; MILLIKEN, F.J. **Executive perceptual filters**: what they

notice and how they make sense. In D.C. Hambrick (ed). Greenwich, CT: Jai Press, 1988.

STAREC, C. **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2005.

STEWART, et al. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. Vol I.

SOUZA, N. de J. **Curso de economia**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

SCHWARTZMAN, J.; SCHWARTZMAN, S. **O ensino superior privado com o setor econômico**. Rio de Janeiro. BNDES, 2002. Disponível em: <www.schwartzman.org.br>. Acesso em 08 jan 2010.

TAYLOR, Robert S. **Value-added processes in information systems**. Norwood, New Jersey: Ablex Publishing Corporation, 1986.

TARAPANOFF, K. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: UNB, 2001.

TYSON, K. W. M. **Business Intelligence: putting it all together**. Lombard: LEP, 1998.

THOMAS, J.B.; CLARCK, S.M.; GIOIA, D.A. Strategic *sensemaking* and organization performance: linkage among scanning, interpretation, action and outcomes. **Academy of Management Journal**, v. 36, pp.239-270, 1993.

YIN, R. **Case Study Research: Design and Methods**. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 1994.

WALLE, A. H. From marketing research to competitive intelligence: useful generalizations or loss of focus? **Manage Decision**, v. 37, p. 519-26, 1999.

WEBSTER, F. "What information Society?" Oxford: Taylor e Francis, 1994. v. 10, p.19.

WEICK K. **Sensemaking in organizations**. Sage publications, 1995.

WEICK K. **The social psychology of organizing**. 2. ed. Reading: Addison-Wesley, 1979.

WEICK, K. Cognitive processes in organizations. **Research in Organizational**

Behavior, v.1, 41-74, 1979.

WEICK, K.. **Making Sense of the organization**: the impermanent organization. United Kingdom : John Wiley & Sons, 2009.

WEICK, K. Theory construction as disciplined imagination. **The Academy of Management Review**, v. 14, n.4. p. 516-531, Oct 1989.

WEICK,K.; STCLIFFE, K. **Mananging the unexpected**: assuring high performance in an age of complexity. San Francisco: Jossey-bass, 2001.

WEICK, K.; SUTCLIFFE, K.; OBSTFELD, D. **Organizing and the process of sensemaking**. *Organization Science*, v. 16, n. 4, p. 409-421, 2005.

WERSIG, G.; NEVELING, U. Os Fenômenos de interesse para Ciência da Informação. 1975, disponível em:
<<http://www.alvarestech.com/lillian/GestaoDaInformacao/Rogério/WersigNeveling.pdf>>. Acesso em: 01 ago. 2010.

WESTWOOD, J. **Plano de Marketing**. São Paulo: Makron Books, 1996.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS FUNCIONÁRIOS DA IES ENVOLVIDOS NA DECISÃO ORGANIZACIONAL A PARTIR DO USO DE INFORMAÇÃO SOBRE O CONCORRENTE

- 1) Como você se mantém informado sobre o que acontece no seu mercado/setor?**

O objetivo principal dessa pergunta é introduzir o tema informação sobre o ambiente na entrevista. Espera-se que a resposta possibilite identificar como o funcionário se mantém informado sobre o que acontece no mercado, indicando as principais fontes de informação.

- 2) Conte um pouco como as informações dos concorrentes fazem parte do seu dia-a-dia ou alteram o seu trabalho:**

Essa pergunta procura conhecer a existência ou não de um processo sistemático de busca e uso da informação na organização sobre os concorrentes diretos e entender como a informação sobre os mesmos alteram o dia-a-dia das pessoas que participam da tomada de decisão.

- 3) Após citar o incidente de tomada de decisão a partir do uso da informação sobre concorrente descrito pelo dirigente, é solicitado ao entrevistado que: a) descreva o que ele recorda sobre o fato; b) qual foi a sua participação no processo decisório.**

O propósito dessa pergunta é que o membro da instituição possa contribuir com a sua visão sobre o processo decisório. A pergunta tem a pretensão de fazer com que o membro da instituição que participou do processo decisório, mesmo sem citar nomes, possa descrever a situação passada citada pelo dirigente em que a informação sobre o concorrente desencadeou uma decisão ou ação em sua instituição. Pretende-se identificar os aspectos situacionais e as necessidades cognitivas propostos pelo modelo de Choo (2003) para analisar o uso da informação.

- 4) Na sua percepção qual foi a reação emocional do seu dirigente quando teve acesso a essa informação do concorrente? Quais sentimentos foram despertados em você?**

De acordo com o modelo de Choo (2003) de uso da informação, uma das três perspectivas é a reação emocional provocada pela informação. Essa pergunta procura investigar quais sentimentos estão associados ao uso da informação sobre o concorrente pelo dirigente principal na visão do funcionário que participou do processo decisório. Além disso, busca identificar também a quebra do fluxo de experiência que, segundo Weick (1995), gera desconforto, surpresa e ansiedade e dispara o processo de sensemaking organizacional.

- 5) Você considera que alguma experiência passada serviu de base para esta tomada de decisão? O que você acha que mais o motivou a tomar essa decisão, fazer esse movimento?**

O enfoque da pergunta é o processo decisório organizacional a partir do uso da informação sobre o concorrente e procura investigar se existiu uma experiência passada na qual a decisão foi baseada, como indicado por Choo (2003), Mintzberg (2000) e Weick (1995; 2005).

- 6) Quais são as principais diferenças entre a sua instituição e a instituição concorrente sobre a qual recebeu a informação?**

Essa pergunta inicia a relação entre o uso da informação para a tomada de decisão com as características do processo de sensemaking organizacional proposto por Weick (1995) e reforçado por Choo (2003). A primeira característica é que o processo de sensemaking é fundado na identidade, ou seja, o sentido atribuído à informação leva em consideração a identidade organizacional e a identidade é percebida na diferença com as outras organizações.

- 7) A partir da informação desse fato e dessa informação você mudou a imagem que tinha do mercado, do concorrente e da sua instituição? Mudou a forma de você ver o futuro?**

O propósito dessa pergunta é verificar se houve uma mudança de percepção do ambiente competitivo pelo funcionário a partir desse fato. O processo de sensemaking é um processo contínuo e nunca para. Estamos sempre construindo significados a partir do uso da informação que recebemos e isso é um processo constante que faz a ligação entre o que aconteceu, o que está acontecendo e o que acontecerá.

- 8) A informação que recebeu sobre o concorrente foi checada? Recorreu a outras fontes para confirmar a informação? Houve alguma análise técnica para avaliar essa informação? Na época, por que a decisão tomada pareceu ser a mais adequada?**

Essa pergunta procura identificar a plausibilidade da decisão para o funcionário que participou do processo decisório. O processo de sensemaking é dirigido mais pela plausibilidade do que pela acurácia, ou seja, mais importante do que os números e análises técnicas é que o significado construído seja coerente e plausível.

APÊNDICE B - ROTEIRO DEFINITIVO PARA A ENTREVISTA COM O DIRIGENTE EDUCACIONAL

- 1) Como você se mantém informado sobre o que acontece no seu mercado/setor?**

O objetivo principal dessa pergunta é introduzir o tema informação sobre o ambiente na entrevista. Espera-se que a resposta possibilite identificar como o dirigente educacional se mantém informado sobre o que acontece no mercado, indicando as principais fontes de informação.

- 2) Em relação aos seus concorrentes diretos, como você fica sabendo o que está acontecendo com eles? Conte um pouco como as informações dos concorrentes fazem parte do seu dia-a-dia:**

A pergunta foi reformulada, uma vez que o pré-teste indicou a necessidade de fazê-la de forma mais direta ao entrevistado. Essa pergunta procura conhecer a existência ou não de um processo sistemático de busca e uso da informação na organização sobre os concorrentes diretos e entender como a informação sobre os mesmos concorrentes alteram o dia-a-dia do dirigente educacional.

- 3) Agora vamos tentar fazer um recorte no passado. Gostaria que você se lembrasse de alguma situação, na qual se sentiu ameaçado (a) por um concorrente. Essa ameaça pode ser decorrente de uma estratégia de preço nova, chegada de um novo concorrente, uma nova campanha de publicidade, ações de concorrência agressivas, assédio aos alunos ou professores. Sem citar nomes, você poderia citar como a situação ocorreu e qual decisão foi tomada a partir deste fato?**

A pergunta foi reformulada para caracterizar bem a situação em que uma ação do concorrente gerou a necessidade de uma decisão. Optou-se por limitar situações de ameaça pois o pré-teste revelou que dessa forma pode-se chegar a um incidente crítico. O propósito dessa pergunta é que o dirigente possa fazer um recorte da sua experiência passada, relacionando o uso da informação sobre o concorrente e a tomada de decisão ou ação organizacional. A pergunta tem a pretensão de fazer com que o dirigente, mesmo sem citar nomes, possa descrever uma situação passada em que a informação sobre o concorrente desencadeou uma decisão ou ação em sua instituição. Pretende-se identificar os aspectos situacionais e as necessidades cognitivas propostas pelo modelo do Choo (2003) para analisar o uso da informação.

A partir desse seu relato, gostaria que você me respondesse as seguintes perguntas:

As perguntas abaixo estão relacionadas à caracterização da situação na pergunta anterior e procura investigar a reação emocional, o processo decisório, a identidade da instituição em relação ao concorrente, a interpretação do mercado a partir do fato e a questão da plausibilidade no processo.

- 4) Como você ficou sabendo sobre essa ação do concorrente? Como a informação chegou até você? Como foi a sua reação emocional quando teve acesso a essa informação do concorrente? Quais sentimentos foram despertados em você?**

De acordo com o modelo de Choo (2003) de uso da informação, uma das três perspectivas é a reação emocional provocada pela informação. Essa pergunta procura investigar quais sentimentos estão associados ao uso da informação sobre o concorrente pelo dirigente principal. Além disso, busca identificar também a quebra do fluxo de experiência que, segundo Weick (1995), gera desconforto, surpresa e ansiedade e dispara o processo de sensemaking organizacional

- 5) Você poderia relatar qual decisão foi tomada na instituição a partir desse fato? Descreva como foi esse processo? Foi uma decisão que contou com a participação de outras pessoas? Em que a decisão se baseou?**

Essa pergunta procura identificar qual foi a decisão tomada a partir do fato relatado, ou seja, da informação sobre o concorrente. Além disso, procura investigar sobre o que a decisão se baseou e ainda se houve participação de mais pessoas.

- 6) Quais são as principais diferenças do “jeito de ser” entre a sua instituição e a instituição concorrente citada?**

Essa pergunta inicia a relação entre o uso da informação para a tomada de decisão com as características do processo de sensemaking organizacional proposto por Weick (1995) e reforçado por Choo (2003). A primeira característica é que o processo de sensemaking é fundado na identidade, ou seja, o sentido atribuído à informação leva em consideração a identidade organizacional e a identidade é percebida na diferença com as outras organizações.

- 7) A partir desse fato você mudou a imagem que tinha do mercado, do concorrente e da sua instituição? Mudou algum conceito seu sobre o mercado?**

O propósito dessa pergunta é verificar se houve uma mudança de percepção do ambiente competitivo pelo dirigente a partir desse fato. O processo de sensemaking é um processo contínuo e nunca para. Estamos sempre construindo significados a partir do uso da informação que recebemos e isso é um processo constante que faz a ligação entre o que aconteceu, o que está acontecendo e o que acontecerá.

8) A informação que recebeu sobre o concorrente foi checada?

Essa pergunta procura identificar a plausibilidade da decisão para o dirigente. O processo de sensemaking é dirigido mais pela plausibilidade do que pela acurácia, ou seja, mais importante do que os números e análises técnicas é que o significado construído seja coerente e plausível.