



Universidade Federal de Campina Grande

Centro de Humanidades

Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade

Coordenação de Estágio Supervisionado

**A INTERPRETAÇÃO ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS DE
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (TIC): um
estudo na Incubadora Tecnológica de Campina Grande**

MARIA JOSÉ DA SILVA FEITOSA

Campina Grande

2010

MARIA JOSÉ DA SILVA FEITOSA

**A INTERPRETAÇÃO ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS DE
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (TIC): um
estudo na Incubadora Tecnológica de Campina Grande**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^ª Patrícia Trindade Caldas, MsC.

Campina Grande

2010

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

Maria José da Silva Feitosa

Aluna

Patrícia Trindade Caldas, Mestre

Professora Orientadora

Verônica Macário, Mestre

Coordenadora de Estágio Supervisionado

Campina Grande

2010

MARIA JOSÉ DA SILVA FEITOSA

**A INTERPRETAÇÃO ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS DE
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (TIC): um
estudo na Incubadora Tecnológica de Campina Grande**

Relatório aprovado em 02 de Julho de 2010

Patrícia Trindade Caldas, Mestre

Orientadora

Gesinaldo Ataíde Cândido, Doutor

Examinador

Lúcia Santana de Freitas, Doutora

Examinadora

Campina Grande

2010

*Dedico este trabalho à minha Mãe,
que ao lutar pelo meu sucesso deixou
de lado seus próprios anseios... Que
ao vibrar com as minhas vitórias
esqueceu seu próprio mérito...*

AGRADECIMENTOS

Agradeço a *Deus*, por me dar força, coragem e sabedoria para visualizar nos obstáculos e adversidades, a oportunidade de crescer e, sobretudo, de vencer.

Aos meus *Pais*, Maria e José, pelos ensinamentos, pela confiança investida e, principalmente, por acreditarem em meu potencial e direcionarem esforços para realização dos meus objetivos.

Ao meu *irmão*, Márcio, pelas palavras de incentivo que me motivaram nos momentos de tristeza e sofrimento por estar longe de minha família.

Aos meus *tios* Manoel e Luciene, os quais me fizeram entender que o caminho que leva ao conhecimento é menos doloroso.

À minha *orientadora*, Patrícia Trindade Caldas, pela orientação dedicada, competente e eficaz.

Aos *professores* da Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade pelos ensinamentos, estímulo e reconhecimento, em especial ao Professor Gesinaldo Ataíde Cândido, por ter me integrado ao GEGIT e pela orientação.

À *Ana Cecília, Maria Aldano e Noélia*, minhas amigas, que me aconselharam e me ajudaram em momentos difíceis da vida acadêmica.

À *Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários* que, através da Residência Universitária e Restaurante Universitário, possibilitou o alcance de mais um dos meus objetivos.

Aos *Gestores* das empresas de TIC e a toda *equipe do PaqTcPB*, pela oportunidade de aprendizado prático que contribuiu para efetivação do presente trabalho.

Enfim... A *todos* que colaboraram para concretização desse sonho, obrigada!

Feitosa, M. J. S. **A Interpretação Organizacional em Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC): um estudo na Incubadora Tecnológica de Campina Grande.** 101f. Relatório de Pesquisa (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2010.

RESUMO

Em um ambiente empresarial caracterizado pela competitividade, a informação é o elemento-chave na promoção do diferencial competitivo organizacional, uma vez que auxilia os gestores na interpretação dos sinais e eventos presentes no ambiente, bem como no desenvolvimento de novos produtos e serviços para o mercado. Sendo assim, a gestão estratégica da informação é fundamental para que as organizações monitorem, filtrem, analisem e interpretem as informações de forma eficiente. A interpretação dos insumos informacionais resulta em um entendimento, que ao ser compartilhado entre os gestores, promove o conhecimento essencial na programação do futuro, possibilitando às organizações visualizarem oportunidades e ameaças de mercado. Além disso, o conhecimento decorrente da interpretação proporciona a aprendizagem e reduz a incerteza ambiental e a equivocidade das informações, facilitando a construção de estratégias e a tomada de decisões gerenciais. Nesse sentido, existe na teoria um modelo, proposto por Daft e Weick (1984), que identifica o modo de interpretação organizacional das empresas. Após essas considerações iniciais, este estudo tem como objetivo geral identificar o modo de interpretação organizacional das empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação alocadas na Incubadora Tecnológica de Campina Grande (ITCG). Metodologicamente, efetivou-se uma pesquisa exploratório-descritiva, na qual a coleta de dados ocorreu através da aplicação de questionários e da realização de entrevistas. A análise dos dados foi realizada através de um estudo aprofundado dos dados primários. Tal análise foi baseada no modelo de interpretação organizacional proposto por Daft e Weick (1984). Os resultados alcançados demonstram que as empresas de TIC incubadas na ITCG estão enquadradas no modo de visão não direcionada, uma vez que esta modalidade apresentou o maior número de indicadores favoráveis a sua categorização.

Palavras-Chave: Interpretação Organizacional; Empresas de TIC; Incubadora Tecnológica de Campina Grande.

Feitosa, M. J. S. **The Organizational Interpretation in Firms Information and Communication Technology (ICT): a study in the Technology Incubator of Campina Grande.** 101 pages. Research Report (Bachelor in Firms Administration) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2010.

ABSTRACT

In a business environment characterized by competitiveness, information is the key element in the achievement of organizational competitive advantage, since assists the managers in the interpretation of signs and events of the environment, and development of new products and services to market. Thus, the strategic information management is fundamental for organizations to monitor, filter, analyze and interpret the information efficiently. The interpretation of information produce an understanding, which being shared among the managers, promotes knowledge essential in planning for the future, enabling organizations to visualize market opportunities and threats. Furthermore, knowledge regarding the interpretation provides learning and reduces environmental uncertainty and equivocality of information, facilitating the construction of strategies and management decisions. Thus, in theory is a model proposed by Daft e Weick (1984), which identifies the organizational interpretation modes in firms. After these initial considerations, this study has as a general objective to identify the mode of organizational interpretation in firms Information and Communication Technology (ICT), allocated in Technology Incubator of Campina Grande (ITCG). Regarding methodological procedures, was accomplished an exploratory-descriptive study, in which the data was collected through questionnaires and interviews. Data analysis was performed through depth analysis of the primary data. This analysis was based on the model of organizational interpretation proposed by Daft and Weick (1984). The results permit to point that ICT firms incubated in ITCG are framed in the undirected viewing mode, since this method had the highest number of favorable indicators to its categorization.

Keywords: Organizational Interpretation; firms ICT; Technology Incubator of Campina Grande.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 –	Processo de Busca de Informação no Ambiente Organizacional	35
FIGURA 02 –	Modelo dos Modos de Interpretação Organizacional	39
FIGURA 03 –	Formato da Escala Usada na Pesquisa	48
FIGURA 04 –	Variáveis e Indicadores da Pesquisa	50
FIGURA 05 –	Modo de Interpretação Organização das Empresas Pesquisadas I	86
FIGURA 06 –	Modo de Interpretação Organização das Empresas Pesquisadas II	91

LISTA DE TABELAS

TABELA 01	– Distribuição de frequência referente ao foco de atuação das empresas	53
TABELA 02	– Distribuição de frequência referente ao n° total de funcionários.....	53
TABELA 03	– Distribuição de frequência relativa ao tempo de funcionamento das empresas	54
TABELA 04	– Distribuição de frequência referente à idade dos gestores.....	55
TABELA 05	– Distribuição de frequência referente à formação acadêmica dos gestores	56
TABELA 06	– Distribuição de frequência referente às fontes externas e pessoais.....	59
TABELA 07	– Distribuição de frequência referente às fontes internas e impessoais	60
TABELA 08	– Distribuição de frequência referente à utilização de pesquisas de mercado, análise de tendências e previsões	61
TABELA 09	– Distribuição de frequência referente ao uso de informações de documentos rotineiros, publicações e <i>sites</i> especializados.....	62
TABELA 10	– Distribuição de frequência referente à utilização do método da tentativa e erro (implementa e observa)	63
TABELA 11	– Distribuição de frequência referente à redução da equivocidade a partir da discussão compartilhada e formação de consenso	65
TABELA 12	– Distribuição de frequência referente à redução da equivocidade através da implementação de ação e observação	66
TABELA 13	– Distribuição de frequência referente à redução da equivocidade através de análises sistemáticas.....	67
TABELA 14	– Distribuição de frequência referente à utilização de muitos roteiros e procedimentos de análise	69

TABELA 15 – Distribuição de frequência referente a não utilização de regras de montagem	70
TABELA 16 – Distribuição de frequência referente à utilização de algumas regras de montagem.....	71
TABELA 17 – Distribuição de frequência referente à ocorrência de muitos ciclos de informação	72
TABELA 18 – Distribuição de frequência referente à ocorrência de alguns ciclos de informação	73
TABELA 19 – Distribuição de frequência referente a não ocorrência de ciclos de informação	74
TABELA 20 – Distribuição de frequência referente ao tipo de estratégia adotada	77
TABELA 21 – Distribuição de frequência referente ao processo decisório baseado em uma sequência estruturada e sistematizada.....	78
TABELA 22 – Distribuição de frequência referente ao processo decisório baseado em procedimentos e análises de sistemas.....	79
TABELA 23 – Distribuição de frequência referente ao processo decisório com base na decisão programada	80
TABELA 24 – Distribuição de frequência referente ao processo decisório baseado na coalizão entre os gestores	81

LISTA DE SIGLAS

ANPROTEC – Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos

Inovadores

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

EBT – Empresa de Base Tecnológica

GEGIT – Grupo de Estudos em Gestão, Inovação e Tecnologia

ITCG – Incubadora Tecnológica de Campina Grande

PaqTcPB – Parque Tecnológico da Paraíba

P e D – Pesquisa e Desenvolvimento

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	16
1.1 Definição do Tema e do Problema de Pesquisa	16
1.2 Objetivos.....	22
1.2.1. Objetivo Geral.....	22
1.2.2. Objetivos Específicos	22
1.3. Justificativa	23
1.4. Estrutura do Trabalho	25
CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	26
2.1. Contribuição da Interpretação Organizacional para o Sucesso nos Negócios	27
2.2. O Ambiente Organizacional	28
2.3. A Incerteza Ambiental e Equivocidade	31
2.4. Gestão Estratégica da Informação.....	33
2.5. A Relação entre Monitoração, Interpretação e Aprendizagem	34
2.6. A Interpretação Organizacional	37
2.7. O Modelo de Interpretação Organizacional de Daft e Weick (1984)	38
CAPÍTULO 3 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	43
3.1. Caracterização da Pesquisa	43
3.2. Caracterização de Universo, População e Sujeitos da Pesquisa	44
3.3. Os Dados da Pesquisa.....	45
3.4. Instrumento de Coleta de Dados.....	46
3.5. Ordenamento dos Dados	47
3.6. Análise dos Dados.....	48
3.7. Variáveis e Indicadores da Pesquisa.....	49
CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	52
4.1. Perfil das Empresas Pesquisadas	52
4.1.1. Foco de Atuação.....	52
4.1.2. N° de Colaboradores	53
4.1.3. Tempo de Funcionamento	54
4.2. Perfil dos Gestores.....	55
4.2.1. Idade	55
4.2.2. Grau de Escolaridade.....	56

4.3. A Interpretação Organizacional.....	57
4.3.1. Caracterização da Monitoração.....	58
4.3.1.1. Fontes de Informação	58
4.3.1.2. Obtenção das Informações.....	61
4.3.1.3. Síntese de Características da Monitoração	63
4.3.2. Processo de Interpretação	64
4.3.2.1. Redução da Equivocidade.....	65
4.3.2.2. Regras de Montagem.....	68
4.3.2.3. Ciclos de Informações	72
4.3.2.4. Síntese de Processo de Interpretação.....	75
4.3.3. Estratégia e Tomada de Decisão	76
4.3.3.1. Tipo de Estratégia.....	76
4.3.3.2. Processo Decisório	78
4.3.3.3. Síntese de Estratégia e Tomada de Decisão.....	82
4.3.4 Enquadramento das Empresas de TIC no Modo de Interpretação Organizacional	83
CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	89
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	94
ANEXOS	98

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

Este capítulo está organizado em três tópicos, quais sejam: definição do tema e respectiva contextualização da situação problema; delimitação do objetivo geral e objetivos específicos. Por fim, no último tópico, apresenta-se a estrutura do trabalho.

1.1 Definição do Tema e do Problema de Pesquisa

Diante de um ambiente empresarial, complexo e mutável, marcado pela competitividade entre as empresas, a informação é visualizada como sendo o elemento-chave na promoção do diferencial competitivo organizacional, na medida em que subsidia os gestores no processo de interpretação de eventos e sinais presentes no ambiente externo. A interpretação desses sinais e eventos permite a criação de sentido ou entendimento que, ao ser compartilhado entre os membros-chave da organização, gera o conhecimento necessário à formulação de estratégias e a tomada de decisões nas organizações.

Conforme Roedel (2006), a informação segue adquirindo grande relevância, tendo em vista que seu uso promove vantagens competitivas para as organizações. Para Starec (2006), a informação é um ativo essencial na batalha pela sobrevivência organizacional em um ambiente competitivo.

Além auxiliar os gestores na definição dos cursos organizacionais e no processo decisório, a informação é o componente essencial para o desenvolvimento de novos produtos, serviços e formas de gestão capazes de proporcionar resultados observáveis para sociedade, e para as organizações. Nesta perspectiva, Sugahara e Zanuzzi (2005) ressaltam a importância

da informação proveniente do ambiente externo para o desenvolvimento da inovação tecnológica.

Em virtude desses atributos e contribuições, a informação é reconhecida como um dos mais importantes recursos que as organizações podem possuir, tendo em vista que, se gerida eficientemente, promove desenvolvimento organizacional, geração de valor estratégico e econômico. Neste cenário, o diferencial competitivo das organizações está na gestão eficiente dos insumos informacionais.

Nesta perspectiva, Rascão (2006) destaca que as empresas precisam gerir estrategicamente a informação como forma de garantirem a vantagem competitiva de seus negócios. Para este autor, gerenciar o recurso informacional é uma necessidade iminente para qualquer organização.

A gestão estratégica da informação compreende uma sequência de etapas, que inicia com a monitoração do ambiente, passa pela interpretação das informações coletadas e finaliza com a disseminação do conhecimento, o qual uma vez difundido nos âmbitos da organização promove a aprendizagem organizacional. Na visão de Davenport (2001), a gestão estratégica da informação envolve atividades voltadas para aquisição e utilização da informação, bem como a disseminação do conhecimento nas organizações.

Todas as etapas mencionadas anteriormente são importantes, no entanto a interpretação é considerada a etapa crítica da gestão da informação, tendo em vista que é através dela que se alcança o entendimento das informações coletadas no processo de monitoração. Outra peculiaridade relativa à etapa de interpretação é o fato de que apenas o capital humano tem aptidão para efetivá-la através da construção de esquemas conceituais e modelos mentais. (CAMPOS, 2007)

Diante de tais considerações, compreende-se a interpretação como sendo a etapa encarregada da tradução das informações (sinais, eventos, mensagens, pistas) através da construção de modelos mentais para compreensão, descobrimento de significados e elaboração de esquemas conceituais pelos gestores-chave da organização (MORESI, 2001; DAFT e WEICK, 1984).

Sendo assim, as organizações devem continuamente interpretar as informações, como forma de melhor compreender o ambiente e planejar o futuro antes que ele se materialize, ou seja, antes que ameaças e oportunidades ocorram inesperadamente. Aliás, as organizações são categorizadas como sistemas interpretativos, e são classificadas nos mais altos níveis de complexidade, uma vez que são dotadas de propriedades de interpretação (BOLDING, 1956).

À medida que funcionam como sistemas interpretativos, as organizações se interagem com o meio externo, e se posicionam, estrategicamente, diante dele para obter informações, as quais depois de capturadas, no estágio de monitoração, são analisadas e processadas na fase de interpretação, a qual se configura em um eficiente mecanismo, na formulação de respostas rápidas, bem como na redução da incerteza percebida no ambiente externo.

Essa incerteza percebida decorre da complexidade e dinamicidade ambientais, as quais contribuem para elevar o grau de equivocidade (ambiguidade ou obscuridade) das informações, fazendo com que os gestores sintam a necessidade de ativar a busca de insumos informacionais, através de uma atuação intromissiva no ambiente, como forma de minimizar a equivocidade e a incerteza percebida.

Essa incerteza ambiental pode ser entendida como a dificuldade dos gestores em compreenderem o ambiente externo. Para Campos (2007) essa incerteza decorre de dois aspectos, quais sejam: (1) do contexto no qual a organização está alocada e (2) da experiência ou conhecimento do profissional em relação ao ambiente no qual atua. Dessa maneira, gestores com poucas informações e atuando em ambientes turbulentos, expressam altos níveis

de incerteza ambiental. Em contrapartida, profissionais que conhecem o ambiente no qual desempenham suas atividades, expressam menores índices de incerteza.

Além da incerteza ambiental, outra dificuldade que os gestores enfrentam no processamento das informações é a equivocidade ou ambiguidade das informações. De acordo com Campos (2007), a equivocidade é um conceito relacionado com a falta de clareza nas informações, sugerindo múltiplas interpretações. A maior parte das informações referentes ao ambiente externo é dotada de incerteza, imprecisão e, por isso, estão sujeitas a diversas interpretações.

Neste cenário, as organizações procuram reduzir os níveis de incerteza, para tomar decisões e formular estratégias de maneira eficiente. A minimização da incerteza ambiental pode ser conseguida através do posicionamento ativo da organização no ambiente.

Teoricamente, esse posicionamento é denominado intrusividade, e pode ser classificado como ativo ou passivo (CAMPOS, 2007). Quando o ambiente é presumido não analisável ou incerto, há ocorrência de um comportamento ativo na busca de informações que minimizem a incerteza. Em contrapartida, quando o ambiente é percebido analisável, as organizações são passivas em relação ao mesmo, já que a incerteza é reduzida.

Diante de tais considerações, constata-se uma intrínseca relação entre analisabilidade ambiental e intrusividade organizacional. O ambiente presumido analisável implica em intrusividade organizacional passiva. Por outro lado, a não analisabilidade ambiental, determina a intrusividade organizacional ativa.

Nesta perspectiva, em ambientes hostis e ameaçadores (não analisáveis), a organização orienta recursos para o levantamento de informações. (WILENSKY, 1969). Por outro lado, Daft e Weick (1984) esclarecem que as organizações situadas em ambientes benevolentes (analisáveis) são menos predispostas à intrusividade ativa.

Conforme Daft e Weick (1984), a analisabilidade ambiental e a intrusividade organizacional constituem as duas dimensões do comportamento interpretativo, a saber: as crenças dos gestores em relação ao ambiente e a intrusividade da organização. Estas dimensões estão vinculadas às quatro categorias ou modos de interpretação, quais sejam: representação, descobrimento, visão condicionada e visão não direcionada. Cada modalidade apresenta as seguintes variáveis: características do monitoramento, os processos de interpretação, estratégia e tomada de decisões.

Assim, os modos de interpretação compõem o modelo de organizações concebidas como sistemas interpretativos, proposto por Daft e Weick (1984), no qual as organizações são sistemas que interpretam as informações que são filtradas do ambiente. A escolha do modo de interpretação mais adequado depende das condições do contexto no qual a organização está inserida (ambiente analisável ou não), bem como da postura da referida no ambiente (postura ativa ou passiva).

O modelo de organização como sistema interpretativo proposto por Daft e Weick (1984), e explicitado através das modalidades de interpretação descritas anteriormente, será aplicado nas Empresas de Base Tecnológica (EBT's) que atuam em atividades diretamente relacionadas à Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), e que, por sua vez, estão alocadas na Incubadora Tecnológica de Campina Grande (ITCG).

Neste contexto, Empresas de Base Tecnológica (EBT's) visualizam o conhecimento como um recurso essencial à competitividade, tendo em vista que possibilita o desenvolvimento de inovações na esfera organizacional. Na visão de Barboza (2000), tais empresas são voltadas para o desenvolvimento de produtos ou serviços inovadores através de um processo permanente de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) vinculado a outras áreas, por exemplo, informática, eletroeletrônica, novos materiais, comunicação, mecânica de precisão entre outras.

As EBT's estão fortemente vinculadas às Tecnologias da Informação e Comunicação, que, por sua vez, são recursos tecnológicos e computacionais destinados à coleta, manipulação, armazenamento e processamento de dados e/ou informações dentro de uma organização (FURTADO, 2002). Esses mecanismos computacionais e tecnológicos auxiliam o processo de gestão da informação nas organizações, por meio do melhoramento, disponibilidade e qualidade de informações, agregando valor aos produtos e serviços da organização e reduzindo custos.

As EBT's com foco em TIC – que integram a população do presente estudo – estão alocadas na Incubadora Tecnológica de Campina Grande (ITCG), a qual foi criada em 1984 pela Fundação Parque Tecnológico da Paraíba (PaqTcPB), objetivando apoiar o desenvolvimento de novos empreendimentos de base tecnológica com suporte técnico e gerencial no âmbito empresarial.

Partindo do pressuposto que as variáveis do modelo de interpretação organizacional determinam o modo de interpretação organizacional no qual as empresas estão enquadradas, este trabalho se propõe a responder ao seguinte **problema de pesquisa**:

Qual o modo de interpretação organizacional das empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação, incubadas na Incubadora Tecnológica de Campina Grande?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Diante da definição do problema de pesquisa, este estudo tem como **objetivo geral:** **Identificar o modo de interpretação organizacional das empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação, incubadas na Incubadora Tecnológica de Campina Grande.**

1.2.2 Objetivos Específicos

Para alcançar este objetivo geral foram traçados os **objetivos específicos**, apontados a seguir:

- Explorar os conceitos e abordagens relacionadas aos temas: a importância da interpretação organizacional para o sucesso dos negócios; o ambiente organizacional; incerteza ambiental e equivocidade; gestão estratégica da informação; a busca de informação; processo de interpretação organizacional; modelo dos modos de interpretação organizacional.
- Expor o modelo de organizações como sistemas interpretativos proposto por Daft e Weick (1984);
- Caracterizar as empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), localizadas na ITCG.

- Identificar o modo de interpretação no qual se enquadram as empresas situadas na ITCG, a partir do modelo de interpretação organizacional proposto por Daft e Weick (1984);

1.3 Justificativa

Diante da competitividade imposta pela atual dinâmica empresarial, a sobrevivência das organizações depende da eficiente utilização de mecanismos que minimizem a incerteza na tomada de decisões e auxiliem na construção de estratégias.

Neste contexto, a interpretação organizacional, incumbida da tradução de sinais e eventos do ambiente, é um mecanismo que ao ser utilizado eficientemente traz resultados efetivos para as organizações na medida em que transforma a informação coletada no ambiente em conhecimento.

Segundo Campos (2007), as profundas alterações que ocorreram no cenário de negócios nos últimos anos, fomentaram nas organizações o direcionamento de esforços para captação e interpretação de sinais e eventos (informações) do ambiente.

Dessa forma, em um cenário marcado por turbulência e complexidade, o estudo justifica-se pela sua relevância no âmbito empresarial, bem como na perspectiva acadêmica.

No âmbito acadêmico, a pesquisa fornece aos interessados nos estudos de interpretação organizacional, informações essenciais ao conhecimento dos reais benefícios decorrentes da utilização de tal mecanismo, bem como faz a explanação de conceitos ainda pouco abordados na realidade brasileira, por exemplo, a intrusividade organizacional.

Apesar de não ser recente, a área que trata de estudos relativos à interpretação organizacional (surgiu em meados de 1980) apresenta, no Brasil, poucos estudos relativos à

importância da interpretação organizacional para as empresas e o quanto ela contribui para o sucesso delas (as organizações). Em pesquisa efetivada junto ao Banco de Teses da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), no mês de Junho de 2010, utilizando a ferramenta de busca por assunto/expressão exata e digitando-se a expressão “interpretação organizacional”, obteve-se um resultado de duas dissertações, demonstrando os poucos estudos no país abordando a temática.

Concomitantemente, nota-se a importância do estudo na prática organizacional, sobretudo, para o segmento de empresas que utilizam Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC). Esse segmento, conforme um estudo realizado pelo SEBRAE (2005) é referência mundial e apresenta grande importância para o desenvolvimento econômico do Estado da Paraíba, especialmente para os centros urbanos de João Pessoa, Campina Grande e Patos.

Diante de tais considerações, as empresas de TIC incubadas na ITCG, foram escolhidas para realização deste estudo porque apresentam características favoráveis à investigação, quais sejam: desenvolvem atividades de base tecnológica, cujo foco principal é a inovação; necessitam permanentemente monitorar informações no ambiente, tratá-las, analisá-las, e interpretá-las como forma de gerar o conhecimento necessário tomar decisões, formular estratégias e para desenvolver novos produtos e serviços para o mercado.

A ênfase no estudo de temáticas ainda não tão usuais na realidade empresarial brasileira é um grande desafio, o qual é necessário para fomentar nos gestores e pesquisadores o interesse por estudos relativos ao papel das organizações como sistemas interpretativos.

Assim, para sobreviver às adversidades impostas pelo mercado é preciso muito mais que sistemas flexíveis de manufatura ou recursos para fabricar um produto ou serviço de qualidade. É imprescindível ser ágil e antecipar-se às mudanças ambientais. Neste contexto, o

elemento-chave é inovação, a qual para ocorrer está sujeita monitoração, processamento, análise e interpretação informações do ambiente externo.

1.4 Estrutura do Trabalho

Este trabalho encontra-se estruturado numa seqüência que visa facilitar o entendimento dos assuntos a serem abordados. Neste sentido, o segundo capítulo aborda a fundamentação teórica da pesquisa, ressaltando os temas: a importância da interpretação organizacional para o sucesso nos negócios; o ambiente organizacional; incerteza ambiental e equivocidade; a gestão estratégica da informação; a busca de informações; a interpretação organizacional; modelo de interpretação organizacional de Daft e Weick (1984).

No decorrer do terceiro capítulo encontram-se evidenciados os procedimentos metodológicos, envolvendo como se deu o processo de viabilização da pesquisa, através da definição do tipo e técnicas utilizadas e as formas de tratamento dos dados coletados. O Capítulo 4 apresenta os resultados e suas devidas análises, e finalmente, o Capítulo 5 expõe as conclusões e recomendações.

CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. A Importância da Interpretação Organizacional para o Sucesso nos Negócios

Em virtude da intensificação dos processos transnacionais, bem como da disseminação das tecnologias da informação e comunicação, a sobrevivência no ambiente de negócios tornou-se cada vez mais difícil. A competitividade aumentou e as empresas perceberam a necessidade de utilizar formas de gestão que focalizassem mecanismos capazes de auxiliar na detecção de ameaças e oportunidades de mercado.

Neste cenário, o ambiente caracterizado por incertezas e turbulências, dificulta o desempenho das organizações, as quais precisam continuamente buscar conhecer o ambiente, como forma de se diferenciar no mercado. A vantagem competitiva, neste caso, é obtida na medida em que as organizações monitoram e interpretam as informações provenientes do ambiente, e as transformam em conhecimento que pode ser utilizado tanto na geração de inovação, quanto como subsídio aos gestores na formulação de estratégias e na tomada de decisões.

Dessa forma, para que as organizações sejam conhecedoras do contexto no qual estão situadas, e estejam aptas a inovar em produtos, processos ou gestão precisam gerir contínua e efetivamente as informações decorrentes do ambiente. Esse gerenciamento pode ser subsidiado pelas tecnologias da informação e Comunicação (TIC's), as quais auxiliam os gestores na filtragem das informações mais importantes.

No entanto, essas tecnologias não são capazes de substituir o papel desempenhado pelo capital humano, o qual é responsável interpretação das informações e pela consequente produção do conhecimento no âmbito empresarial.

Assim, a informação pode promover valor econômico e estratégico para as organizações. Essa valoração decorrerá da forma de atuação organizacional frente ao mercado competitivo. Nesta perspectiva, os gestores estão incumbidos de fazer as suas organizações desenvolverem produtos e serviços inovadores, formas de gestão flexíveis que possibilitem a obtenção de um diferencial competitivo e, conseqüentemente, uma maior fatia e mercado.

Então, para atingir vantagem competitiva em meio à competitividade, as organizações precisam investir nos mecanismos de interpretação organizacional, os quais auxiliados pelos demais elementos da gestão estratégica da informação promovem a compreensão de sinais, mensagens, pistas provenientes do mercado.

Vale ressaltar, neste momento da interpretação, a necessidade de canalizar recursos para o capital humano, o qual deve ser intensamente valorizado, uma vez que é o principal responsável pela interpretação das informações.

Diante de tais considerações, percebe-se que a interpretação organizacional, subsidiada pela gestão da informação, é imprescindível à sobrevivência empresarial nos dias atuais, uma vez que permite às organizações visualizarem oportunidades, ameaças e programarem o futuro, se articulando para dar respostas cada vez mais ágeis ao ambiente organizacional.

2.2 O Ambiente Organizacional

Indubitavelmente, o entendimento acerca da problemática informacional é essencial ao desempenho das atividades operacionais em qualquer organização. Todavia, é preciso compreender outros aspectos que estão além das questões informacionais, como é o caso da composição do ambiente organizacional: as organizações precisam buscar continuamente

conhecer o ambiente no qual estão inseridas, para que possam formular estratégias e tomar decisões de maneira eficiente.

A ausência de conhecimento sobre o ambiente pode prejudicar a sobrevivência da organização, como aconteceu com o setor voltado para máquinas 2s de escrever que deixou de existir sem que as indústrias do setor percebessem o fato (FIDELIS; CÂNDIDO, 2006).

Assim, Barbosa (1997) esclarece que em função da sua importância para as organizações, o ambiente externo tem sido alvo de pesquisa para compreensão da estrutura e dinâmica.

Estudos envolvendo a realidade organizacional tiveram início no final do século XX, com o surgimento da Teoria da Contingência, a qual explana um conjunto de idéias e visões da dinâmica organizacional. (BASTOS, 2005)

Apesar das pesquisas relacionadas ao ambiente não serem recentes, elas passaram por algumas transformações. Inicialmente, estudos empíricos defendiam que o ambiente organizacional como entidade única, sem subdivisões. Entretanto, pesquisas posteriores mostraram que o ambiente poderia ser dividido em duas camadas, uma mais distante da organização, a qual foi denominada ambiente geral e, outra mais próxima, chamada de ambiente tarefa.

Segundo Moresi (2001), o ambiente geral ou macroambiente, influencia as organizações indiretamente. Fazem parte dessa camada mais externa, os setores regulatório, econômico e sócio-cultural, conforme definidos abaixo:

- Regulatório: Refere-se à legislação e regulamentação em nível nacional, regional ou local e desenvolvimento político nos diversos níveis governamentais;
- Econômico: trata de fatores voltados para o mercado de capitais, taxa de inflação, balança comercial, crescimento econômico dentre outros;

- Sócio-cultural: refere-se a aspectos como tendências demográficas, ética trabalhista, hábitos e valores sociais.

Por outro lado, o ambiente tarefa mantém um relacionamento próximo com a organização, influenciando-a diretamente. Os setores que integram com a camada mais próxima são clientes, a concorrência e a tecnologia:

- Clientes: são empresas e indivíduos que adquirem produtos ou serviços de uma organização;
- Concorrência: são todas as empresas com as quais se compete no mercado;
- Tecnológico: abarca tendência referente ao desenvolvimento de novos produtos e processos, inovações em tecnologia da informação;

Observando-se a distinta composição do ambiente, percebe-se complexidade que o envolve e, conseqüentemente, a necessidade de estudos que facilitem a sua compreensão por parte das organizações, as quais são sistemas abertos que interagem com o ambiente externo e se adaptam à realidade organizacional. Essa adaptação possibilita a obtenção de conhecimentos acerca do ambiente e, dessa forma, a formulação de respostas ágeis aos estímulos ambientais. (CARROLL, 1976 *apud* BASTOS, 2005)

Perante tais exposições, verifica-se a importância de estudos acerca do ambiente organizacional, o qual é também uma excelente fonte de informações para as organizações, na medida em que contém mensagens, sinais e pistas que, ao serem interpretados, promovem o conhecimento capaz de facilitar o entendimento acerca da conjuntura organizacional marcada por complexidade e mutabilidade.

2.3 A Incerteza Ambiental e Equivocidade

As alterações no ambiente externo estão ocorrendo em grande velocidade, com uma frequência cada vez maior e tomando proporções gigantescas. Concomitantemente, a dificuldade para interpretar sinais e eventos desse ambiente intensifica-se, podendo, dessa forma, comprometer o processo decisório e, conseqüentemente, o desempenho das organizações.

Assim sendo, a dificuldade para interpretar os diversos cenários e fenômenos que transcorrem o ambiente organizacional, decorre de fatores como: (1) a insuficiência de informações ambientais externas, que resulta na carência de conhecimento entre os gestores-chave da organização e; (2) as próprias circunstâncias ambientais. Esses fatores convergem para criação da incerteza ambiental.

A incerteza ambiental é um constructo e, assim sendo, envolve uma diversidade de entendimentos a seu respeito. Alguns estudiosos consideram a incerteza como sendo atributo do ambiente, enquanto outros a percebem como uma característica do indivíduo. Para Milliken (1987), a incerteza ambiental é a incapacidade do gestor em antecipar, com precisão, situações futuras do ambiente organizacional. Na visão de Duncan (1972), a incerteza decorre da complexidade e do dinamismo do ambiente no qual a organização está inserida.

Longe de atingir um consenso acerca do referido constructo, as organizações devem se preocupar em captar informações no ambiente, interpretá-las, e utilizar o entendimento resultante para gerar o conhecimento que minimiza a incerteza e permite prever acotecimentos. Neste contexto, Daft e Lengel (1986) esclarecem que quanto maior a quantidade de informação menor o grau de incerteza percebido no ambiente. Segundo esses autores a falta de informações a respeito do ambiente externo contribui para incerteza ambiental.

Assim, infere-se que existe uma relação direta e positiva entre a incerteza ambiental e a busca de informações no ambiente, de modo que a elevação dos níveis de incerteza implica maior busca de informações, ou seja, a intensificação do processo de monitoração. Em contrapartida, reduzidos níveis de incerteza ambiental, resultam em diminuição da intensidade de monitoração do ambiente em busca de informações.

Neste contexto, a busca de informação se justifica por uma tentativa de se reduzir a incerteza relativa à escolha estratégica. Portanto, é imprescindível às organizações aperfeiçoarem os mecanismos incumbidos da busca de informações com alto grau de confiabilidade, especialmente, àqueles relacionados às tecnologias da informação, as quais auxiliam a efetivação de um processo de monitoração ambiental eficiente.

Deste modo, à medida que o ambiente torna-se complexo e mutável, o grau de dificuldade na interpretação das mensagens e fenômenos ambientais se eleva, já que nestas condições a previsibilidade é mínima e a frequência com a qual as mudanças ocorrem é alta. Então, um comportamento de monitoração intensivo é necessário, como forma de obter o maior número de informações e, dessa forma, reduzir a incerteza estratégica no ambiente.

Assim como a incerteza ambiental, outro fator que atrapalha os gestores no processo de interpretação das informações é a equivocidade, a qual pode ser como a ambiguidade das informações que confunde os gestores e inibe a construção de um entendimento correto. Segundo Daft e Lengel (1986), a equivocidade é compreendida como a dificuldade para conseguir uma interpretação apropriada das informações obtidas nas fontes externas.

A equivocidade das informações é reduzida através de discussões e observações compartilhadas entre gestores, os quais discutem palpites e idéias até alcançar um consenso. (WEICK, 1979 *apud* DAFT e WEICK, 1984)

Em meio a tantos empecilhos que dificultam o processo de interpretação organizacional, emerge uma solução: a gestão estratégica da informação.

2.4 A Gestão Estratégica da Informação

A gestão estratégica da informação começou a ser enfatizada com a transição da sociedade industrial para sociedade informacional. Nesse cenário, as organizações – habituadas a utilizar meios de produção convencionais – tiveram que rever suas formas de gestão e dimensionar o foco para a informação e para o conhecimento.

Nesta perspectiva, Oliveira (2005) aponta que no final do século XX constatou-se que, em termos de importância para as organizações, a informação estaria à frente dos meios de produção tradicionais. A sociedade migrou de uma economia cuja base era a indústria e o transporte para outra cujo fundamento é a informação e o conhecimento (RASCÃO, 2006).

Frente a esse novo paradigma econômico e tecnológico, a informação é visualizada como recurso estratégico essencial à efetivação de todas as atividades gerenciais. Por isso, as organizações precisam canalizar esforços para a gestão estratégica de tal recurso.

Conforme Rascão (2006), o gerenciamento estratégico da informação é uma necessidade iminente para as organizações no ambiente empresarial atual, uma vez que ela possui várias propriedades que auxiliam os gestores na realização das atividades organizacionais, sobretudo, aquelas de maior complexidade, por exemplo, a formulação de estratégias e a tomada de decisões. Dentre as propriedades que envolvem a gestão estratégica da informação, exalta-se a interpretação, em virtude de suas importantes contribuições para as organizações.

As contribuições decorrentes da interpretação das informações podem ser visualizadas a partir do momento que o conhecimento, resultante do compartilhamento de entendimentos entre os gestores da organização, é colocado em prática, promovendo o diferencial competitivo de mercado e a valorização da organização. Por isso, exalta-se a interpretação organizacional como mecanismo estratégico que orienta ao sucesso empresarial.

A interpretação organizacional é um mecanismo estratégico, e assim sendo, apresenta uma atuação sistêmica que compreende desde a monitoração das informações, passando pelo processamento dos insumos informacionais, até a utilização do entendimento para implementação de ações na esfera organizacional.

Como a interpretação organizacional envolve a busca de informações no ambiente, a seguir encontram-se explanadas algumas percepções relativas a formas de coleta de recursos informacionais.

2.5 A Busca de informações

A busca de informações no ambiente externo emergiu na prática organizacional em meados de 1960, tendo em vista que, nesse momento, o ambiente começava a demandar das empresas respostas cada vez mais rápidas e eficientes. Para tanto, as organizações precisavam conhecer a realidade ambiental como forma de melhor se posicionar e desenvolver suas ações. Por isso, intensificavam seus estudos acerca da perspectiva que envolve a captação de informações no ambiente.

Essa procura de informações é também conhecida por monitoração ambiental. Conforme Aguilar (1979), a busca de informações relativas às tendências e eventos provenientes do ambiente externo é denominada monitoração ambiental. Nesta Perspectiva, Choo (2003) destaca que a monitoração ambiental é uma maneira especial de procura de informação, porém com um caráter mais intenso de busca da informação.

Neste contexto, é importante salientar que, em função do foco ao qual se direciona a coleta de informações, e a perspectiva temporal envolvida na coleta, a busca de informações pode receber distintas denominações, por exemplo, inteligência do concorrente, inteligência

competitiva, inteligência empresarial, monitoração ambiental e inteligência social. A seguir estão ilustradas na Figura 01 as várias ênfases relativas à coleta de informações no ambiente.



FIGURA 01 – Processos de busca de informação do ambiente organizacional externo
Fonte: Adaptado de Choo (2003)

A Figura 01 permite compreender que existem muitas formas de coletar informações no ambiente. A diferença entre os vários tipos de monitoração pode ser visualizada no escopo da coleta de dados e no horizonte temporal. À medida que o processo de monitoração torna-se sistêmico, mais tempo será demandado na procura de informações. Além do escopo e do horizonte temporal, outro fator que distingue os processos de monitoração é o foco. Algumas organizações enfocam apenas os concorrentes, outras um segmento de mercado, outras o mercado como um todo. Por isso, existem várias percepções acerca das atividades de busca de informações. A seguir, estão explicitados resumidamente cada uma delas.

No âmbito da inteligência concorrencial, Porter (2005) esclarece que a estratégia competitiva de uma empresa depende do conhecimento a respeito do ambiente externo, bem como de seu relacionamento com a própria empresa e seus concorrentes. Nesse caso, o ambiente é analisado em função dos competidores e a procura de informações será orientada

para inteligência dos concorrentes. Desse modo, o escopo da coleta de dados não apresentará grande amplitude, já que está focado apenas no comportamento dos concorrentes.

Por outro lado, a inteligência competitiva, com escopo mais amplo, vai além da inteligência concorrencial, uma vez que avalia não só os concorrentes, mas as condições competitivas do setor no qual a organização está inserida.

A inteligência empresarial, por sua vez, apresenta um conceito que se assemelha à monitoração ambiental, inclinando-se para aspectos que ultrapassam o mercado e a concorrência. De acordo com Campos (2007), a Inteligência Empresarial pode ser entendida como a monitoração do ambiente da empresa com abrangência suficiente para fundamentar o processo de tomada de decisão nas organizações, e subsidiar o processo de planejamento estratégico.

A monitoração ambiental inclina-se para aspectos que ultrapassam o mercado e a concorrência, e por isso dispõe de maior amplitude no que se refere ao processo de obtenção e tratamento das informações necessárias para auxílio dos gestores dentro de uma organização.

Por fim, a inteligência social, de acordo com Barbosa (1997) trata-se de um tipo de coleta de informação muito abrangente, uma vez que são analisadas questões institucionais que merecem atenção dos planejadores.

A partir dessas considerações, nota-se que, quanto maior a amplitude do escopo, mais abrangente será o conceito adotado. Por isso, os processos de busca da informação ocorrem de maneiras diferenciadas, e cada um pode ter maior ou menor amplitude que o outro dependendo da finalidade que a informação terá para cada um deles.

De acordo com Choo (2003), em virtude do alcance relativo do escopo (finalidade) das informações, os processos de busca variam entre si, de maneira que determinado processo pode ser mais abrangente do que outro. Além da etapa referente à coleta de informações, outros dois mecanismos estão relacionados ao gerenciamento estratégico da informação.

A próxima etapa que integra a interpretação organizacional é o processamento das informações, que está explicitada a seguir.

2.6 A Interpretação Organizacional

Os estudos relativos aos fenômenos do ambiente externo começaram a se intensificar com a abertura e expansão dos mercados mundiais, bem como com a disseminação das tecnologias da informação. A partir desse momento, fomentaram-se pesquisas referentes aos mecanismos que pudessem auxiliar os gestores a monitorar e interpretar as pistas, mensagens e sinais do ambiente externo.

Neste cenário, foram propostos os primeiros estudos voltados para o contexto ambiental. Aguilar (1979) foi pioneiro, ao propor um modelo de monitoração ambiental fundamentado em quatro categorias de monitoração, a saber: visão indireta, visão condicionada, busca informal e busca formal. Esses quatro modos de monitoração têm a finalidade de coletar informações no ambiente e orientá-las para os gestores, os quais têm a incumbência de analisar e interpretar as informações.

Embora os estudos de monitoração ambiental propostos por Aguilar (1979), demonstrem significativa importância para a compreensão dos fenômenos ambientais, não focalizam o processo de interpretação das informações para construção de um entendimento capaz de subsidiar efetivamente os membros-chave da organização na realização do planejamento estratégico organizacional.

Assim, a construção de um entendimento sobre as informações oriundas do processo de interpretação envolve elementos muito mais complexos do que a simples coleta de dados, na medida em que abarca a formação de modelos mentais e a construção de esquemas

conceituais, os quais só podem ser formados a partir do compartilhamento de entendimento resultante da interpretação humana. Por isso, a importância de orientar investimentos para o capital humano das organizações, já que apenas seres humanos são capazes à efetivação de interpretações.

Neste contexto, emergem os estudos de Daft e Weick (1984), os quais refletem uma ampliação dos esquemas dos modos de monitoração propostos por Aguilar (1979). O diferencial do modelo de interpretação em relação ao modelo de Aguilar está em incorporar além da monitoração, variáveis relativas ao processo de interpretação, tipo de estratégia e tomada de decisão. A seguir será explanado o modelo das organizações como sistemas interpretativos, proposto por Daft e Weick (1984).

2.7 O Modelo de Interpretação Organizacional de Daft e Weick (1984)

As organizações interpretam e interagem com ambiente de forma diversificada, uma vez que os gestores que delas fazem parte diferem em suas crenças e, além disso, as próprias organizações apresentam distintos comportamentos de busca de informação na realidade ambiental em que estão inseridas.

Neste contexto, Daft e Weick (1984) propuseram o modelo dos modos de interpretação, o qual é formado por duas dimensões, a saber: (1) as crenças dos gestores em relação ao ambiente e (2) a intromissão da organização no ambiente. Tal modelo é dividido em quatro modos de interpretação, quais sejam: representação, descobrimento, visão condicionada, visão não direcionada. As modalidades de interpretação variam de uma organização para outra, em função de três variáveis, quais sejam: as características da monitoração, processo de interpretação, estratégia e tomada de decisões. Cada variável

apresenta seus indicadores, os quais demonstram se determinada empresa pode ou não ser categorizada em determinado modo de interpretação organizacional.

A seguir, na Figura 04, está ilustrado o modelo dos modos de interpretação, com suas respectivas dimensões (analisabilidade ambiental e intrusividade organizacional) e variáveis.



FIGURA 02 – Modelo dos modos de interpretação organizacional

Fonte: adaptado de Daft e Weick (1984, p.291)

Com base na Figura 04, nota-se que as organizações podem se enquadrar em algum dos quatro modos de interpretação, à medida que apresentarem o maior número de indicadores relacionados à determinada categoria. Seguem as definições dos modos de interpretação organizacional do modelo proposto por Daft e Weick (1984).

No modo de representação, o ambiente é presumido não analisável, a intromissão da empresa no contexto em que está alocada é ativa e as organizações criam seus próprios ambientes (constroem seus mercados), realizando experimentos, testando e simulando e desconsiderando regras e expectativas tradicionais. Dessa forma, essas empresas desenvolvem produtos ou serviços com base no que pensam que vão vender, sem se preocupar com estudos de previsão de demanda. Nas organizações representadoras há maior tendência à utilização de informação pessoal e externa; não possuem departamento de monitoração; utilizam uma estratégia prospectiva e a tomada de decisão baseia-se na tentativa e erro.

No modo de descobrimento, a organização também é taxada intrusa em um ambiente presumido analisável. Neste caso, a intromissão tem a finalidade de encontrar no ambiente a resposta correta. Para detectar a resposta correta a organização utiliza dados formais - pesquisa de mercado, análise de tendências e previsões - que possibilitem prognosticar problemas e oportunidades. Para Aguilar (1979), as organizações descobridoras acreditam em procedimentos formais de busca da informação, por exemplo, questionários e pesquisas. Dessa forma, as fontes utilizadas são internas e impessoais. Além disso, não há muita redução da equivocidade, uma vez que o ambiente é analisável e, assim sendo, a incerteza é reduzida. Como não existe incerteza em relação ao significado da informação, utilizam-se muitas regras e ciclos moderados. A estratégia utilizada é de análise e os processos de decisão são baseados na racionalidade e em sistemas computacionais.

No modo de visão condicionada, o ambiente é presumido analisável e benevolente, e dessa forma, a organização não apresenta intrusividade ativa, pois deposita sua confiança em métodos tradicionais de coleta de informações. As interpretações são formuladas dentro de limites tradicionais e condicionadas a publicações, relatórios, documentos rotineiros, e a sistemas de informação. Neste contexto, as fontes de informação são internas e impessoais, e os processos de obtenção de informação são regulares e rotineiros. A estratégia utilizada é

defensiva, uma vez que visa manter os mercados que já possui, orientando-se apenas para eficiência interna. As decisões são baseadas em regras que descrevem reações a eventos com base em experiência prévia.

Por fim, no modo de visão não direcionada a intromissão da organização no ambiente é passiva. Todavia, o ambiente é não analisável e, por isso, as organizações não confiam em dados sólidos e objetivos decorrentes de sistemas formais e internos de gestão. No entanto, estão abertas a sinais e pistas, decorrentes de contatos pessoais e em encontros causais. Nesta situação, existem poucas regras – já que o ambiente não analisável leva ao desconhecimento do significado da informação – e muitos ciclos em virtude da intensa discussão para interpretação das informações. As fontes são, em sua maioria, externas e pessoais e as informações propriamente ditas são informais, não-rotineiras, ocasionais, e são adquiridas de maneira causal, informal, sem departamentos ou seções incumbidas do processo de monitoração. O mecanismo de ação é reativo e o processo decisório remete ao consenso resultante da criação de sentido e interpretação comuns.

Diante desse quadro de explanação, percebe-se que as crenças dos gestores em relação à analisabilidade ambiental, assim como a intromissão da empresa no ambiente são aspectos determinantes das diferenças observadas na interpretação organizacional.

Este capítulo explicitou abordagens importantes para compreensão da interpretação organizacional de maneira holística. Neste sentido, foram elucidados aspectos relativos à importância da interpretação para o desempenho das organizações na compreensão do ambiente, redução da incerteza ambiental e equivocidade, bem como a importância desse mecanismo (interpretação) para formulação de estratégias e tomada de decisões.

Dessa forma, o conteúdo explanado na abordagem teórica ratifica importância da interpretação organizacional para as organizações nos dias atuais, como forma de alcançar

eficiência e eficácia organizacional e, dessa forma, garantir um diferencial competitivo frente à conturbada dinâmica empresarial.

CAPÍTULO 3 - PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS

CAPÍTULO 03 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são expostos os aspectos metodológicos que toda pesquisa científica precisa para ser operacionalizada e desenvolvida, como forma de fornecer resultados e conclusões fidedignos que possam ser utilizados por outros pesquisadores na busca de novos conhecimentos.

3.1 Caracterização da Pesquisa

Quanto ao escopo, o presente trabalho pode ser classificado como pesquisa de campo, tendo em vista que são realizadas observações e coleta de dados diretamente no local onde ocorrem os acontecimentos. Para Fonseca (2002), a pesquisa de campo é uma investigação que vai além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, tendo em vista que são coletados dados junto às pessoas, fazendo uso de vários tipos de pesquisa, por exemplo, a pesquisa participante.

Quanto à natureza, esta pesquisa pode ser categorizada como exploratória e descritiva. É exploratória porque objetiva desenvolver, explicitar e alterar conceitos e idéias, de modo a formular problemas com maior precisão ou pressupostos possíveis de serem pesquisados em outros estudos. Além disso, é descritiva porque descreve características de determinada população ou fenômeno (GIL, 2002). Especificamente, neste estudo, o fenômeno é a interpretação organizacional e a população são empresas de TIC incubadas no PaqTcPB.

Em se tratando da abordagem, esta pesquisa pode ser classificada como qualitativa e quantitativa, uma vez que apresenta uma metodologia voltada para a aquisição de resultados quantitativos e, por conseguinte, a efetivação de análise qualitativa. Métodos quantitativos são

conduzidos pelo uso de questionários estruturados, constituídos de questões fechadas e entrevistas individuais, subsidiadas por questionário impresso ou eletrônico. Já os métodos qualitativos, são utilizados quando a compreensão da conjuntura social e cultural é importante para a pesquisa. (CONNECTION RESEARCH, 2006)

Apresentada a caracterização da pesquisa, a seguir encontra-se retratado o método utilizado na pesquisa.

3.2 Caracterização do Universo, População e Sujeitos da Pesquisa

Partindo-se do princípio de que o ambiente inovador exige a permanente interpretação das informações tanto para o desenvolvimento de produtos, como para formação de estratégias e tomada de decisões, o universo da pesquisa é a Incubadora Tecnológica de Campina Grande (ITCG) e a população estudada compreende as empresas com foco em TIC, as quais estão alocadas na ITCG, a qual por sua vez, está localizada no PaqTcPB.

A Fundação Parque Tecnológico da Paraíba, é uma instituição sem fins lucrativos, voltada para o avanço científico, tecnológico e a promoção do empreendedorismo inovador na Paraíba.

A Incubadora Tecnológica de Campina Grande, criada em 1984, é iniciativa do PaqTcPB e a finalidade de sua existência é fornecer suporte técnico e gerencial no âmbito empresarial, almejando um crescimento sustentável e o amadurecimento das empresas como forma de possibilitar o desenvolvimento regional sustentável. De acordo com a ANPROTEC (2010), as incubadoras são entidades que estimulam e encorajam o surgimento e o crescimento de novos negócios.

As empresas que atuam com foco em TIC, são em sua maioria jovens e têm entre 01 (um) e 03 (três) anos de existência. Além disso, possuem um quadro de pessoal enxuto e formas de gestão fundamentadas no potencial empreendedor de seus fundadores, os quais são também os gestores das empresas.

Neste contexto, para efetivação do trabalho foram consideradas todas as Empresas com foco em TIC alocadas na ITCG, ou seja, a pesquisa foi efetivada com 100% da população, o que corresponde a um total de 13 (treze) empresas. Os sujeitos da pesquisa são os gestores das empresas objeto de estudo.

A realização da pesquisa com toda a população possibilita uma análise confiável das variáveis em questão e, conseqüentemente, resultados dignos de maior confiabilidade.

Explanadas as características do estudo quanto a universo, população e sujeitos da pesquisa, a seguir encontram-se explicitadas as características dos dados utilizados no estudo.

3.3 Os dados da pesquisa

Os dados coletados para fins de realização deste trabalho apresentam caráter primário, uma vez que decorrem das informações coletadas junto aos gestores das empresas (fonte primária).

Esclarecidas as características dos dados da pesquisa, por conseguinte, estão expostas os aspectos relativos ao instrumento de coleta de dados.

3.4 Instrumento de Coleta de Dados

A coleta de dados foi efetivada por meio de entrevistas individuais subsidiadas por questionário impresso, o qual encontra-se em anexo neste trabalho. A entrevista se deu através da interação direta da pesquisadora (contato pessoal) com os gestores, de modo que, tanto a entrevista como a coleta de dados foram de inteira responsabilidade da profissional.

É importante destacar que, a cada questão assinalada, a pesquisadora efetivava um questionamento referente à afirmativa, como forma de ratificar a escolha do gestor e agregar comentários que pudessem ser utilizados na análise dos dados.

O instrumento compreende um total de 21 (vinte) questões, sendo 01 (uma) de múltipla escolha e as demais 20 (dezenove) fundamentadas na escala de Likert em uma escala de cinco pontos, cujos extremos correspondem a “discordo totalmente” e “concordo totalmente”. Buscou-se verificar a frequência de concordâncias ou discordâncias dos sujeitos que responderam os questionários.

A escala de Likert é intervalar e, assim sendo, a distância entre seus pontos é conhecida e igual, possibilitando calcular médias, desvio-padrão, coeficiente de variação etc. Conforme Marconi e Lakatos (2007), por intermédio de técnicas escalares, é possível fazer com que elementos qualitativos passem à quantitativos ou variáveis, que, por sua vez, permitem a implementação de processos de aferição e análise estatística.

A seguir, na Figura 06, encontra-se ilustrado o esquema que representa a escala que serviu de base para elaboração dos questionários.

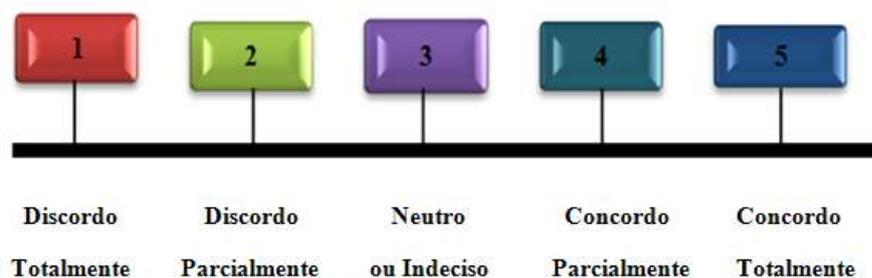


FIGURA 03 – Formato da escala que foi utilizada na pesquisa
Fonte: elaboração própria

Dessa maneira, o instrumento de coleta de dados utilizado na pesquisa, está estruturado em quatro partes, a saber: características da monitoração (parte 1); processo de interpretação (parte 2); estratégia e tomada de decisão (parte 3) e informações complementares referentes à empresa e aos sujeitos da pesquisa (parte 4).

Concluída a apresentação do instrumento de pesquisa, a seguir está esclarecida a etapa de ordenamento e tratamento dos dados.

3.5 Ordenamento e Tratamento dos Dados

Os dados obtidos passaram por um processo que envolve as etapas de organização, sistematização, seleção, separação por categorias afins e alocação em Tabelas convencionais, como forma de facilitar a análise e a interpretação. Ademais, foram examinadas as inter-relações entre os dados, como forma de alcançar os objetivos traçados.

3.6 Análise dos dados

A análise foi efetivada através de estudo aprofundado dos dados primários resultantes da pesquisa efetivada junto aos gestores das empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação. Os dados primários foram obtidos da seguinte forma: levantamento de informações através de questionários aplicados nas empresas; entrevistas junto aos gestores das empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação, incubadas na ITCG.

Especificado o método de análise dos dados, a seguir estão postos as variáveis e os indicadores da pesquisa.

3.7 Variáveis e Indicadores da Pesquisa

As variáveis e os indicadores que compõem esta pesquisa encontram-se retratados a seguir na Figura 07.



Figura 04 – Variáveis e Indicadores da Pesquisa
Fonte: Adaptado de Daft e Weick (1984)

A Figura 07 retrata as variáveis e indicadores relativos ao processo de interpretação organizacional. São esses elementos que irão definir, após a análise do processo de interpretação das empresas em estudo, a modalidade de interpretação na qual a enquadrada.

Após a apresentação de todos os mecanismos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa, por conseguinte, encontram-se explicitadas a apresentação e análise dos resultados.

CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS

RESULTADOS

CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste item são apresentadas as análises realizadas para atendimento ao problema de pesquisa formulado e seus respectivos objetivos, encontrando-se estruturado da seguinte maneira: Inicialmente descrevem-se brevemente empresas e gestores, logo após apresentam-se e discutem-se os resultados da análise das variáveis do processo de interpretação organizacional e, por fim, identifica-se, a partir da avaliação das variáveis, a modalidade de interpretação na qual as empresas pesquisadas estão enquadradas.

4.1. Perfil das Empresas Pesquisadas

Neste tópico está exposta de maneira sucinta a caracterização das 13 (treze) empresas pesquisadas. O tópico contempla informações relativas ao foco de atuação, número de funcionários, mercados de atuação, formação acadêmica dos gestores, tempo de funcionamento da empresa e idade dos sujeitos da pesquisa.

4.1.1 Foco de atuação

O foco de atuação da empresa refere-se ao segmento de mercado que a referida atinge. Sendo assim, a Tabela 01 demonstra os resultados concernentes ao foco de atuação das empresas no mercado.

TABELA 01: Distribuição de frequência referente ao foco de atuação das empresas

RESPOSTAS	FREQUÊNCIA	%
Tecnológico/Serviços	08	38
Tecnológico/produto	05	62
TOTAL	13	100

Fonte: Dados da Pesquisa (2010)

De acordo com a Tabela 01, dentre as 13 (treze) empresas pesquisadas, 08 (oito) ou 62% focalizam tecnologia e serviços e 05 (cinco) ou 38 % atuam com foco apenas no ramo tecnológico, especificamente, no desenvolvimento de produtos.

Neste contexto, nota-se que todas as empresas pesquisadas dão ênfase ao segmento tecnológico, sobretudo, porque estão voltadas para a TIC. No entanto, constata-se que a maioria delas focaliza além do escopo tecnológico, o âmbito de serviços, o que mostra que este último setor tem se destacado em relação ao primeiro.

4.1.2. Número de Colaboradores

O número de colaboradores trata dos colaboradores que auxiliam a empresa no alcance de seus objetivos. Assim, a Tabela 02 evidencia a distribuição de número total de colaboradores que integram as empresas objeto de estudo.

TABELA 02: Distribuição de frequência atinente ao número total de funcionários

RESPOSTAS	FREQUÊNCIA	%
Entre 1 e 5 colaboradores	10	77
De 6 a 10 colaboradores	01	08
Mais que 10 colaboradores	02	15
TOTAL	13	100

Fonte: Dados da Pesquisa (2010)

A Tabela 02 retrata a distribuição de integrantes que fazem parte das empresas pesquisadas. Assim, dentre as 13 empresas, 10 (dez) ou 77% têm até cinco funcionários, 01 (uma) ou 8% possui entre 06 (seis) e 10 (dez) colaboradores e 02 (duas) ou 15% trabalham com mais de 10 funcionários. Esses dados evidenciam que quase todas as empresas estudadas são de micro e pequeno porte e, buscam na ITCG meios que de se desenvolver e solidificar suas estruturas de gestão, como forma de sobreviver na atual dinâmica de mercado.

4.1.3 Tempo de Funcionamento das Empresas

O tempo de funcionamento compreende o período desde o início das atividades até os dias atuais. Desse modo, a Tabela 03 expressa, em anos, o tempo de funcionamento das empresas.

TABELA 03: Distribuição de frequência quanto ao tempo de funcionamento das empresas

RESPOSTAS	FREQUÊNCIA	%
Menos de 1 ano	02	15
Entre 1 e 2 anos	06	46
Entre 2 e 3 anos	05	39
TOTAL	13	100

Fonte: Dados da Pesquisa (2010)

No que se refere ao tempo de funcionamento das empresas, ilustrado na Tabela 03, percebe-se que 02 (duas) ou 15% delas iniciaram suas atividades em menos de 01 (um) ano, enquanto que 06 (seis) ou 46% das referidas têm entre 01 (um) e 02 (dois) anos de funcionamento. Além dessas, 05 (cinco) ou 39% têm entre dois e três anos de atividade.

Diante desses percentuais, constata-se que os poucos anos de funcionamento da maioria das empresas, podem ser explicados pelos consideráveis investimentos realizados nos últimos três anos no segmento de TIC. Segundo a Rede PB Incubadoras, em 2008 as empresas brasileiras destinaram R\$ 46,2 bilhões para Tecnologia da Informação Comunicação.

Após a descrição do perfil das empresas pesquisadas, é relevante expor também um pouco do perfil dos sujeitos da pesquisa.

4.2 Perfil dos Gestores Entrevistados

Este item apresenta sucinta caracterização da idade e formação acadêmica dos gestores.

4.2.1 Idade

Na sequência, a Tabela 04 retrata a idade dos gestores que participaram da pesquisa na posição de respondentes.

TABELA 04: Distribuição de frequência referente à idade dos gestores

RESPOSTAS	FREQUÊNCIA	%
Entre 20 a 30 anos	09	69
Entre 30 a 40 anos	01	08
Entre 40 a 50 anos	03	23
TOTAL	13	100

Fonte: Dados da Pesquisa (2010)

Observando a Tabela 04, nota-se que 09 (nove) dentre os 13 (treze) gestores, ou 69% têm entre 20 e 30 anos, seguidos de 01 (um) ou 8% que possui entre 30 e 40 anos. Por fim, 03 (três) ou 23% deles apresentam entre 40 e 50 anos. Os resultados apontam que a maioria dos gestores é formada por jovens e adultos empreendedores que ao concluírem a graduação resolveram montar seus próprios negócios.

4.2.2 Grau de Escolaridade

Quanto ao grau de escolaridade, a Tabela 05 retrata os seguintes resultados em relação ao nível de formação acadêmica dos gestores que participaram da pesquisa.

TABELA 05: Distribuição de frequência referente à formação acadêmica dos gestores

RESPOSTAS	FREQUÊNCIA	%
Graduação	02	15
Especialização	06	46
Mestrado ou Doutorado	05	39
TOTAL	13	100

Fonte: Dados da Pesquisa (2010)

Com base na Tabela 05, percebe-se que 02 (dois) ou 15% dos gestores apresentam formação em nível graduação, acompanhados de 06 (seis) ou 46% que possuem especialização, e 05 (cinco) ou 39% possuem mestrado ou doutorado. Dessa maneira, nota-se que os sujeitos da pesquisa estão qualificados, se comparados a resultados de estudos divulgados pelo SEBRAE (2005), os quais afirmavam que uma das dificuldades encontradas no setor de TIC na Cidade de Campina Grande é a carência de profissionais com pós-graduação.

Neste cenário, é importante ressaltar que a formação acadêmica dos gestores está diretamente relacionada com o tipo do negócio que eles desenvolvem. Neste sentido, como o foco das empresas é tecnológico, constatou-se que a maioria dos gestores são Engenheiros, apesar de haver uma pequena parcela de Administradores, profissionais da saúde (educação física) e professores universitários, que mesclam as atividades docentes com empresariais, aproveitando o conhecimento acadêmico, para aplicação prática.

Quanto aos colaboradores que auxiliam os gestores do desempenho das atividades da empresa, em sua maioria são estudantes universitários dos cursos de engenharia e *design*.

Esclarecidos os perfis das empresas e dos gestores, por conseguinte encontram-se apresentadas as análises do processo de interpretação organizacional.

4.3 A Interpretação Organizacional

Nesta etapa do trabalho encontra-se efetivada a análise e discussão das variáveis do modelo, as quais foram desmembradas num conjunto de afirmações organizadas em escala de Likert para que os sujeitos da pesquisa expressassem o nível de concordância ou discordância em relação às mesmas.

A análise do processo de interpretação inicia com as características da monitoração, as quais estão especificadas a seguir. Como forma de facilitar o entendimento dos resultados em para cada variável, assim como para indicador será colocado resumidamente seu significado.

4.3.1 Características da Monitoração

A monitoração das informações no ambiente se refere a coleta e filtragem dos insumos informacionais. Esta pode ser entendida a partir de dois indicadores, a saber: fontes e obtenção de informação.

4.3.1.1 Fontes de Informação

As fontes de informação podem ser categorizadas quanto à origem (externas ou internas) e em relação à proximidade em relação aos indivíduos (pessoais ou impessoais). As fontes externas estão fora da organização. Já as fontes internas são informações coletadas no ambiente por outras pessoas da organização e repassadas à gestão por meio de canais internos. Por outro lado, fontes pessoais envolvem o contato direto com outras pessoas e as fontes impessoais estão voltadas para documentos escritos.

Com relação às fontes de informação utilizadas pelas empresas pesquisadas, foi colocada a seguinte afirmação.

Afirmação 01 – Você utiliza informações provenientes de conversas com colegas de outras empresas, especialistas, consultores ou ainda decorrentes da participação em palestras ou congressos. (Externas e pessoais)

Em referência à Afirmação 01 foram alcançados os resultados ilustrados na Tabela 06.

TABELA 06: Distribuição de frequência referente às fontes externa e pessoais

RESPOSTAS	FREQUÊNCIA	%
Discorda Totalmente	00	00
Discorda Parcialmente	00	00
Neutro ou Indeciso	00	00
Concorda Parcialmente	11	85
Concorda Totalmente	02	15
TOTAL	13	100

Fonte: Dados da Pesquisa (2010)

A Tabela 06 demonstra que 11 (onze) ou 85% dos gestores declararam *concordar parcialmente* com a utilização de fontes externas, ao passo que 02 (dois) ou 15% delas *concordaram totalmente* com a afirmação. Assim, os resultados mostram que as empresas pesquisadas percebem a informação externa como elemento necessário ao desempenho de suas atividades, uma vez que através dela é possível visualizar tendências do mercado e possíveis ações dos concorrentes.

Neste sentido, os sujeitos da pesquisa declararam que todo tipo de informação é relevante para empresas que estão adentrando no mercado, especialmente, informações de baixo custo, decorrentes de contatos com clientes e com profissionais da mesma área de atuação, assim como participação de feiras e congressos. Alguns dos respondentes afirmaram que sucesso do negócio está na conversa com clientes e colegas, pois além de ser uma fonte gratuita, há possibilidades de mensurar o nível de sinceridade de quem está falando.

A seguir, exibem-se os resultados referentes às fontes internas e impessoais.

Afirmação 02 - Você utiliza informações oriundas de relatórios, estudos, memorandos, arquivos em papel e anotações de trabalho. (Internas e impessoais)

Em referência à Afirmação 02 foram obtidos os resultados da Tabela 07.

TABELA 07: Distribuição de frequência referente às fontes internas e impessoais

RESPOSTAS	FREQUÊNCIA	%
Discorda Totalmente	00	00
Discorda Parcialmente	01	08
Neutro ou Indeciso	00	00
Concorda Parcialmente	06	46
Concorda Totalmente	06	46
TOTAL	13	100

Fonte: Dados da Pesquisa (2010)

A Tabela 07 demonstra que 01 (um) gestor ou 8% *discorda parcialmente* em relação ao uso de informações internas e impessoais, 06 (seis) ou 46% *concordam parcialmente*, e 06 (seis) ou 46% *concordam totalmente* com a afirmação.

Neste cenário, constata-se que 92% dos gestores utilizam informações internas e impessoais para realizar suas atividades. Uma significativa parcela de informações internas é disponibilizada, por meio de relatórios, pela incubadora, a qual tem a incumbência de munir os gestores de informação que auxiliem na operacionalização de suas atividades. Nesta perspectiva, a incubadora é visualizada como uma unidade maior à qual as empresas estão vinculadas para obterem o suporte necessário ao seu crescimento.

Em relação às informações impessoais, os gestores declararam utilizar com maior frequência jornais e revistas especializados e artigos científicos relacionados com a atividade da empresa, os quais ajudam no desenvolvimento de novos produtos, bem como na visualização de tendências. Por outro lado, as atas e os memorandos são usados como sistema informacional da empresa, no qual são efetuado o registro de todas as reuniões e decisões tomadas na empresa.

Diante das considerações expostas referentes à fonte de informação, concluí-se que as empresas objeto de estudo utilizam tanto informações externas e pessoais, como internas e impessoais, declarando que empresas jovens, ingressantes no mercado, devem utilizar várias fontes e realizar a filtragem das informações mais importantes.

4.3.1.2 Obtenção das informações

A aquisição das informações está relacionada com os meios que a empresa utiliza para adquirir informações, assim como a regularidade dessa aquisição. A seguir, estão apresentados os resultados relativos à afirmação 03.

Afirmação 03 – Você utiliza pesquisas de mercado, análise de tendência e previsões.

Tomando como base a Afirmação 03, obtiveram-se os resultados expostos na Tabela 08, a seguir:

TABELA 08: Distribuição de frequência referente às informações de pesquisa de mercado, análise de tendência e previsões

RESPOSTAS	FREQUÊNCIA	%
Discorda Totalmente	00	00
Discorda Parcialmente	00	00
Neutro ou Indeciso	00	00
Concorda Parcialmente	04	31
Concorda Totalmente	09	69
TOTAL	13	100

Fonte: Dados da Pesquisa (2010)

A Tabela 08 apresenta os seguintes resultados: do total de respondentes, 04 ou 31% *concordam parcialmente* com a afirmação e 09 (nove) ou 69% *concordam totalmente*. Dessa forma, nota-se que os sujeitos da pesquisa fazem uso de pesquisas de mercado, análise de tendências e previsões. Segundo eles, esses recursos são repassados, em grande parte, pela incubadora através de relatórios formais.

Apresentado o comportamento dos gestores em relação aos meios de aquisição de informações mencionada na afirmação 03, por conseguinte serão retratados os resultados referentes à afirmação 04.

Afirmação 04 - Você utiliza documentos rotineiros, publicações especializadas, sites especializados e sistemas de informação.

Levando-se em consideração a Afirmação 04, foram obtidos os seguintes resultados, ilustrados na Tabela 09.

TABELA 09: Distribuição de frequência referente às informações de documentos rotineiros, publicações e sites especializados

RESPOSTAS	FREQUÊNCIA	%
Discorda Totalmente	00	00
Discorda Parcialmente	01	08
Neutro ou Indeciso	00	00
Concorda Parcialmente	06	46
Concorda Totalmente	06	46
TOTAL	13	100

Fonte: Dados da Pesquisa (2010)

Conforme os dados da Tabela 09, 06 (seis) gestores ou 46% *concordam parcialmente* com a afirmação 04, 01 (um) *discorda parcialmente* e, 06 (seis) ou 46% *concordam totalmente* com a referida. Esses resultados confirmam os depoimentos dos gestores, os quais disseram que não se detêm a uma única fonte de informação, mas buscam continuamente distintas modalidades, como forma de melhor compreenderem o mercado, e tomarem decisões com o menor risco possível. Os sujeitos da pesquisa expuseram que consultam sites de divulgação de eventos relativos à área que atuam, bem como recebem *e-mails* de sites de eventos informando-os da ocorrência de eventos.

Uma vez explicitadas e discutidas as opiniões dos gestores em relação à afirmação 04, a seguir encontram-se expostos o posicionamento de tais profissionais atinentes à afirmação 05.

Afirmção 05 – Você utiliza informações provenientes da observação de aceitação de um produto ou serviço que foi lançado no mercado sem previsão de demanda. (Método da tentativa e erro)

Com relação à afirmação 05, são apresentados os seguintes resultados, ilustrados na Tabela 10.

TABELA 10: Distribuição de frequência referente às informações decorrentes da tentativa e erro

RESPOSTAS	FREQUÊNCIA	%
Discorda Totalmente	04	31
Discorda Parcialmente	06	46
Neutro ou Indeciso	02	15
Concorda Parcialmente	01	08
Concorda Totalmente	00	00
TOTAL	13	100

Fonte: Dados da Pesquisa (2010)

Diante da Tabela 10, percebe-se que 04 (quatro) gestores ou 31% *discordam totalmente* em relação à afirmação 05, 06 (seis) ou 46% *discordam parcialmente*, 02 (dois) ou 15% são *neutros ou indecisos* e 01 (um) ou 8% *concorda totalmente com a afirmação*. Assim, a maioria dos respondentes (77%) não utiliza informações decorrentes do método da tentativa e erro. Os gestores contrários a essa forma ‘radical’ de adquirir informação, declararam que jamais desenvolveriam um produto, sem antes efetuar um estudo de mercado para visualizar o comportamento da demanda. Para eles, empresas com atitudes desta natureza estão fadadas ao fracasso. O único gestor (8%) que concordou parcialmente argumentou que o método da tentativa e do erro é um excelente mecanismo para aprimorar os produtos.

4.3.1.3 Síntese da análise da variável: características da monitoração

Analisadas as afirmações 01, 02, 03, 04 e 05, relativas às fontes informacionais e à obtenção das informações, verifica-se que, as empresas estudadas utilizam informações externas e pessoais, assim como internas e impessoais, declarando que empresas jovens,

ingressantes no mercado, precisam utilizar diversas fontes de informação, como forma de melhor compreenderem o mercado. Os gestores afirmaram que estão expostos à grande variedade de informações, no entanto, filtram apenas aquelas que realmente são importantes para o negócio. Além disso, constata-se que as empresas buscam informações em distintas fontes – pesquisadas de mercado, análise de tendência, previsões, documentos rotineiros, publicações especializadas, sites especializados e sistemas de informação. No entanto, fontes que expressam risco muito alto, como é o caso das informações oriundas de experimentação e observação, não são procuradas.

Uma vez explicitado o estágio relacionado à coleta de informações no ambiente, a seguir será explanada a etapa subsequente do processo, que corresponde à interpretação das informações.

4.3.2 Processo de Interpretação

O estágio de interpretação compreende o processo no qual os gestores transformam as informações coletadas em conhecimento que possibilita o entendimento acerca do ambiente no qual a empresa está inserida. Tal processo varia em função dos mecanismos utilizados para reduzir a equivocidade, bem como com as regras de montagem – roteiros e procedimentos – que conduzem o processamento das informações entre os membros-chave da organização.

4.3.2.1 Redução da equivocidade

A equivocidade ou ambiguidade presente nas informações é um elemento que dificulta a interpretação dos gestores em relação às informações obtidas, sugerindo múltiplas interpretações acerca do ambiente.

Almejando verificar a opinião dos gestores a respeito da equivocidade das informações foi elaborada a seguinte afirmação.

Afirmção 06 - Para facilitar o entendimento das informações, vocês se reúnem, fazem observações e discutem compartilhadamente até chegarem a um consenso sobre o significado das informações.

Com base nas respostas dos gestores para Afirmção 06, constataram-se os seguintes resultados, ilustrados na Tabela 11.

TABELA 11: Distribuição de frequência referente à redução da equivocidade das informações através de discussão compartilhada e formação de consenso

RESPOSTAS	FREQUÊNCIA	%
Discorda Totalmente	00	00
Discorda Parcialmente	01	08
Neutro ou Indeciso	00	00
Concorda Parcialmente	04	31
Concorda Totalmente	08	61
TOTAL	13	100

Fonte: Dados da Pesquisa (2010)

A Tabela 10 evidencia que 01 (um) gestor ou 8%, *discorda parcialmente* da afirmação. Enquanto que, 04 (quatro) ou 31% deles *concordam parcialmente* e, por fim, 08 (oito) ou 61% dos profissionais *concordam totalmente*. Deste modo, percebe-se uma concordância de 92% em relação à afirmação, o que implica dizer que praticamente todos os

gestores se reúnem, fazem observações e discutem conjuntamente as informações coletadas como forma de reduzir a equivocidade.

Neste contexto, os resultados numéricos atrelados às declarações dos gestores, apontam que nas empresas pesquisadas ocorre alguma *redução da equivocidade*, em virtude das discussões realizadas entre os integrantes, para promover a compreensão das informações. Segundo depoimentos da maioria dos gestores, como as empresas são pequenas (a maioria tem entre 01 e 03 colaboradores), todos os membros são convocados para discutir as informações repassadas pela incubadora e ou captadas pelos próprios integrantes. Apenas 01 (um) gestor afirmou centralizar as informações, bem como analisá-las e tomar decisões de maneira isolada.

A seguir, será apresentada e discutida a afirmação 07, que também trata da redução de equivocidade.

Afirmação 07 - Vocês não discutem informações, apenas implementam uma ação e observam o comportamento da mesma após a implementação.

Em alusão à afirmação 07, verificaram-se os resultados subsequentes, ilustrados na Tabela 12.

TABELA 12: Distribuição de frequência referente à redução da equivocidade das informações através da implementação de ação e em seguida observação

RESPOSTAS	FREQUÊNCIA	%
Discorda Totalmente	06	46
Discorda Parcialmente	07	54
Neutro ou Indeciso	00	00
Concorda Parcialmente	00	00
Concorda Totalmente	00	00
TOTAL	13	100

Fonte: Dados da Pesquisa (2010)

Os resultados expostos na Tabela 12 mostram que 06 (seis) ou 46% dos gestores *discordam totalmente* de que a empresa precisa colocar em prática uma ação e observar seu comportamento, ao invés de tentar entender os fatos que ocorrem no ambiente com base em informações coletadas. Ademais, 07 (sete) ou 54% dos respondentes declararam *discordar parcialmente* da referida afirmação.

Diante de tais considerações, percebe-se a totalidade dos entrevistados (100%) não estão de acordo com a afirmação. Para os sujeitos da pesquisa, esse mecanismo – implementar e observar – é inconveniente, de alto risco e pode acarretar em sérios prejuízos para a empresa.

Neste sentido, um dos gestores ironizou dizendo que não existe na atualidade empresas que fazem isso e, se um dia existiu alguma, já entrou em estágio de falência. Segundo os gestores, a melhor forma de redução da equivocidade é a discussão gerada nas reuniões que, na maioria das empresas têm caráter constante.

Por conseguinte será tratada a Afirmação 08, a qual também está voltada para a mitigação da equivocidade nas informações.

Afirmação 08 - Para facilitar o entendimento das informações, são realizadas análises sistemáticas por especialistas.

Em referência à Afirmação 08, é explicitado na Tabela 13 um esboço dos resultados.

TABELA 13: Distribuição de frequência referente à redução da equivocidade através de análises sistemáticas

RESPOSTAS	FREQUÊNCIA	%
Discorda Totalmente	00	00
Discorda Parcialmente	08	61
Neutro ou Indeciso	00	00
Concorda Parcialmente	02	15
Concorda Totalmente	03	24
TOTAL	13	100

Fonte: Dados da Pesquisa (2010)

De acordo com os resultados exibidos na Tabela 13, verifica-se que 08 (oito) gestores ou 46%, *discordam parcialmente* de que a ambiguidade das informações é minimizada através de análises sistemáticas efetivadas por especialistas que criam rotinas para as informações em relatórios periódicos. Por conseguinte, 02 (dois) ou 15%, disseram *concordar parcialmente* com a afirmação, seguidos de 03 (três) ou 24% que *concordam totalmente*. O depoimento dos gestores que discordaram legitima os dados numéricos, uma vez que para eles (os gestores) análises metódicas não fazem parte dos mecanismos utilizados para reduzir a equivocidade das informações, sobretudo, porque, empresas pequenas e jovens não têm estrutura operacional e nem financeira para análises rigorosamente estruturadas.

Posteriormente está apresentados a análise referente à subvariável regras de montagem.

4.3.2.2 Regras de Montagem

As regras de montagem são os roteiros e procedimentos que orientam os gestores no momento de processar as informações. Posteriormente, estão colocadas as afirmações e respectivas análises das regras de montagem.

Afirmação 09 - Vocês utilizam muitos roteiros e procedimentos quando vão analisar as informações.

Os resultados decorrentes da análise da Afirmação 09 estão explicitados a seguir, na Tabela 14.

TABELA 14: Distribuição de frequência referente à utilização de muitos roteiros e procedimentos na análise

RESPOSTAS	FREQUÊNCIA	%
Discorda Totalmente	01	08
Discorda Parcialmente	08	62
Neutro ou Indeciso	00	00
Concorda Parcialmente	02	15
Concorda Totalmente	02	15
TOTAL	13	100

Fonte: Dados da Pesquisa (2010)

A Tabela 14 demonstra que 01 (um) gestor ou 8% *discorda totalmente* em relação ao uso de roteiros e procedimentos no processamento das informações, assim como 08 (oito) ou 62% deles *discordam totalmente* da afirmativa. Além disso, 02 (dois) ou 15% *concordam parcialmente* e 02 (dois) 15% *concordam totalmente* com a afirmação.

Diante desses percentuais, percebe-se que a maioria dos gestores (70%), declarou utilizar poucas regras de montagem. De acordo com os respondentes, algumas informações vindas do mercado são ambíguas, e dificultam a interpretação e a visualização de seu real significado, fato que exige dos gestores a geração de discussões, nas quais cada integrante expressa seu ponto de vista, almejando atingir uma compreensão de caráter compartilhado.

Arelado a dificuldade de interpretar as informações, outro fator que contribui para a não utilização de roteiros e procedimentos na análise das informações é a própria estrutura da empresa. Neste sentido, os gestores afirmam que empresas constituídas por duas ou três pessoas, não precisam seguir um conjunto de regras para analisar as informações. Todavia, à medida que as empresas crescem é que tais procedimentos vão sendo empregados com maior frequência. Nesta perspectiva, a Administradora de uma das empresas expressou que na sua empresa não utiliza roteiros e procedimentos porque é pequena. A referida gestora declarou ter sugerido a idéia de fazer uso de mecanismos mais formais, mas a idéia não foi acatada pelos outros dois integrantes.

Diante de tais considerações, infere-se que os gestores quase não usam regras de montagem porque suas empresas têm poucos anos de existência e, além disso, são pequenas. No entanto, têm pretensão de utilizar ao passo que as empresas forem crescendo.

Esclarecida a Afirmação 09, a seguir será elucidada a Afirmação 10 com o auxílio da Tabela 15.

Afirmação 10 - Vocês analisam as informações de maneira mais informal (com base em conversas e muita discussão) e, portanto, não utilizam procedimentos específicos de análise.

Em relação à Afirmação 10 foram obtidos os seguintes resultados, os quais estão exibidos na Tabela 15.

TABELA 15: Distribuição de frequência referente a não utilização de regras de na análise

RESPOSTAS	FREQUÊNCIA	%
Discorda Totalmente	03	23
Discorda Parcialmente	01	08
Neutro ou Indeciso	00	00
Concorda Parcialmente	07	54
Concorda Totalmente	02	15
TOTAL	13	100

Fonte: Dados da Pesquisa (2010)

Com base na Tabela 15, constata-se que 03 (três) gestores ou 23% *discordam totalmente* da Afirmação, 01 (um) ou 8% *discorda parcialmente*, 07 (sete) ou 54% *concordam parcialmente* e, 02 (dois) ou 15% *concordam totalmente*.

Destarte, visualiza-se que a maioria dos gestores (69%) concorda que a metodologia utilizada para processar informações não engloba roteiros e procedimentos específicos de análise. Assim, estes resultados (69% de concordância em relação ao não uso de procedimentos específicos de análise) estão sinérgicos com os da Afirmação 09 (70% de

discordância em relação ao uso de regras de montagem), o que legitima ainda mais os resultados obtidos.

Apresentados os resultados da Afirmação 10, em sequência encontra-se exposta a Afirmação 11, ainda relativa às regras de montagem.

Afirmação 11 - Vocês utilizam alguns procedimentos específicos (roteiros) quando vão analisar os dados.

Com relação à Afirmação 11, foram obtidos os seguintes resultados, apresentados na Tabela 16, a seguir.

TABELA 16: Distribuição de frequência referente à utilização de algumas regras de montagem

RESPOSTAS	FREQUÊNCIA	%
Discorda Totalmente	00	00
Discorda Parcialmente	08	62
Neutro ou Indeciso	01	08
Concorda Parcialmente	02	15
Concorda Totalmente	02	15
TOTAL	13	100

Fonte: Dados da Pesquisa (2010)

De acordo com a Tabela 16, verifica-se que 08 (oito) gestores ou 62% *discordam parcialmente* em relação à utilização de procedimentos específicos para analisar as informações, 01 (um) gestor ou 8% se mostrou *indeciso ou neutro*, 02 (dois) *concordaram parcialmente* e 02 (dois) *concordaram totalmente*. Dessa forma, a maior parte dos respondentes (62%) discorda da Afirmação. Os motivos que levaram a tal discordância são os mesmos mencionados nas Afirmações 09 e 10, não sendo necessário referenciá-los novamente.

Apresentadas as Afirmações relacionadas às regras de montagem, a seguir encontram-se retratados os resultados decorrentes da análise dos ciclos de informação.

4.3.2.3 Ciclos de Informação

Os ciclos de informação se referem à quantidade de vezes que a informação circula entre os integrantes-chave antes de alcançar uma interpretação comum.

A seguir estão explanados os resultados decorrentes das Afirmações atinentes à subvariável ciclos de informação.

Afirmiação 12 - Para alcançar um entendimento comum, as informações circulam muitas vezes entre as pessoas que compõem o processo de análise.

Em se tratando da afirmação 12, foram obtidos os seguintes resultados da Tabela 17.

TABELA 17: Distribuição de frequência referente a muitos ciclos de informação

RESPOSTAS	FREQUÊNCIA	%
Discorda Totalmente	02	15
Discorda Parcialmente	06	46
Neutro ou Indeciso	00	00
Concorda Parcialmente	02	15
Concorda Totalmente	03	23
TOTAL	13	100

Fonte: Dados da Pesquisa (2010)

Levando-se em consideração a Tabela 17, percebe-se que 02 (dois) ou 15% dos gestores *discordam totalmente* de que para atingir um entendimento comum, as informações precisam circular muitas vezes entre os membros da empresa, 06 (seis) ou 46% *discordam parcialmente* da afirmação, 02 (dois) ou 15% *concordam parcialmente* e, por fim, 03 (três) ou 23% dos gestores *concordaram totalmente*.

Dessa forma, os dados numéricos mostram que a maior parte dos sujeitos da pesquisa (61%) expressou discordar da Afirmação 12. Testemunhos dos gestores confirmam os valores obtidos, uma vez que, segundo eles, a maior parte das informações circula no máximo duas

vezes entre os membros até resultar em consenso. Alguns gestores associaram as características profissionais à quantidade de ciclos de informação necessários para alcançar o entendimento. Por exemplo, alguns gestores disseram que engenheiros são objetivos em tudo que fazem, inclusive, no processamento das informações, por isso ocorrem no máximo dois ciclos no processamento de informações.

Apresentada e discutida a Afirmação 12, em seguida encontra-se a explicitada Afirmação 13 e sua respectiva Tabela.

Afirmação 13 - Para atingir o consenso, as informações circulam algumas vezes entre os encarregados de analisá-las.

Em decorrência da análise da Afirmação 13, segue os resultados na Tabela 18.

TABELA 18: Distribuição de frequência referente a alguns ciclos de informação

RESPOSTAS	FREQUÊNCIA	%
Discorda Totalmente	01	08
Discorda Parcialmente	08	62
Neutro ou Indeciso	00	00
Concorda Parcialmente	02	15
Concorda Totalmente	02	15
TOTAL	13	100

Fonte: Dados da Pesquisa (2010)

Conforme os resultados apresentados na Tabela 18, 01 (um) gestor ou 8% *discorda totalmente* de que para atingir um consenso as informações circulam algumas vezes entre aqueles que estão incumbidos de analisá-las. Além disso, 08 (oito) ou 62% *discordam parcialmente*, 02 (dois) ou 15% *concordam parcialmente* e, 02 (dois) ou 15% *concordam totalmente* com a afirmação.

Assim, os resultados refletem a discordância de 70% em relação à ocorrência de alguns ciclos de informação na análise das informações. Em conformidade com os gestores, os insumos informacionais repassados pela incubadora, em geral, são fáceis de ser entendidos.

Apenas algumas informações apresentam incerteza e, por isso, demandam mais tempo para serem compreendidas. Para se ter uma idéia, em uma das empresas pesquisadas, a gestora, formada em ciências da computação, comentou que algumas informações são difíceis de ser compreendidas e, quando estão relacionadas a decisões importantes, demandam mais ciclos.

Dessa maneira, os resultados explicitados permitem deduzir que os recursos informacionais utilizados pela empresa não apresentam altos níveis de incerteza, já que não ocorrem muitos ciclos entre os gestores. Estes, por sua vez, atribuem esse comportamento (de as informações circularem poucas vezes ou nenhuma) não à incerteza da informação, mas às suas características profissionais, como por exemplo, o fato de ser engenheiro.

Afirmção 14 – Não é necessário que a informação circule muitas vezes entre os encarregados de analisá-la para se chegar a um entendimento comum.

Os resultados decorrentes da Afirmção 14 encontram-se retratados na Tabela 19, a seguir.

TABELA 19: Distribuição de frequência referente a não ocorrência de muitos ciclos de informação

RESPOSTAS	FREQUÊNCIA	%
Discorda Totalmente	01	07
Discorda Parcialmente	04	31
Neutro ou Indeciso	00	00
Concorda Parcialmente	04	31
Concorda Totalmente	04	31
TOTAL	13	100

Fonte: Dados da Pesquisa (2010)

A Tabela 19 ilustra que 01 (um) gestor ou 7% *discordam totalmente* de que não são necessários muitos ciclos para que haja a compreensão das informações, 04 (quatro) ou 31% *discordam parcialmente* da afirmção, 04 (quatro) ou 31% *concordam parcialmente* e 04 (quatro) ou 31 % *concordam totalmente*.

Deste modo, há um percentual de concordância de 62% de concordância em relação à afirmação 14, que legitima as discordâncias atreladas às Afirmações 12 e 13 (que se referem à ocorrência de alguns e de muitos ciclos de informação). Os argumentos que legitimam esses resultados são essencialmente dois, já mencionados anteriormente, a saber: a reduzida incerteza da informação e as características da maioria dos gestores.

Concluídas as apresentações e análises das afirmações relacionadas à variável processo de interpretação, a seguir encontra-se retratada uma síntese geral referente aos resultados obtidos, e a vinculação com a identificação do modo de interpretação organizacional.

4.3.2.4 Síntese da variável processo de interpretação

Após a análise das afirmações 06, 07, 08, 09, 10, 11, 12, 13, 14 e 15 referentes ao processo de interpretação, especificamente das subvariáveis redução da equivocidade, regras de montagem e ciclos de informação, constatou-se que a transformação de informação em conhecimento na maioria das empresas ocorre de maneira informal, sobretudo, porque as empresas são jovens e pequenas e também pelo fato de existir alguma equivocidade na informação, a qual é reduzida por intermédio de conversas e discussões.

Os gestores declararam que as regras de montagem praticamente não são utilizadas, uma vez que as empresas ainda são muito pequenas para adotar tais procedimentos e também pelo fato de algumas informações não serem totalmente explícitas, necessitando de análises mais profundas, as quais podem ser limitadas pela adoção de uma metodologia específica de análise. Neste contexto, considera-se que a contingência determina o método de análise a ser utilizado.

Quanto aos ciclos de informação, observou-se que na maioria dos casos ocorrem no máximo um ou dois ciclos de informação entre os membros e que os motivos que justificam tal comportamento são: (1) as características dos gestores que afirmaram ser objetivos em suas análises e (2) a pouca incerteza presente nas informações, que em grande parte são fornecidas pela incubadora.

Uma vez explanado a etapa relacionada com ao processo de interpretação, a seguir está colocada a etapa subsequente do processo, isto é, a estratégia e tomada de decisão.

4.3.3 Estratégia e Tomada de Decisões

Com o objetivo de facilitar a compreensão, a apresentação da variável estratégia e tomada de decisão foi dividida em duas etapas, a saber: (1) formulação de estratégia e (2) tomada de decisões. A formulação de estratégias é incumbência da administração de nível estratégico e pode estar relacionada às condições do ambiente. Em contrapartida, a tomada de decisões integra os processos de informação e interpretação das organizações e, por isso, pode estar vinculado aos modos de interpretação. A variável estratégia apresenta como indicador o tipo de estratégia adotado pelas empresas estudadas.

4.3.3.1 Tipo de Estratégia Adotada

As empresas, ao atuarem no mercado, estão propensas à utilização de algum dos seguintes tipos de estratégia: prospectiva, analisadora, defensiva e reativa. A tendência de

adoção de determinada estratégia está relacionada com as condições ambientais e a forma como a empresa deseja se posicionar no ambiente.

Para analisar o tipo de estratégia adotado pelas empresas pesquisadas, foi elaborada uma questão de múltipla escolha, que contempla os quatro tipos de estratégia. Dessa forma, pediu-se aos sujeitos da pesquisa que escolhessem a alternativa que melhor demonstrasse a estratégia adotada pelas suas empresas.

Os resultados concernentes ao indicador em análise podem ser visualizados a seguir na Tabela 20.

TABELA 20: Distribuição de frequência referente ao tipo de estratégia adotada

TIPO DE ESTRATÉGIA ADOTADA	FREQUÊNCIA	%
Prospectiva	12	92
Analisadora	00	00
Defensiva	00	00
Reativa	01	08
TOTAL	13	100

Fonte: Dados da Pesquisa (2010)

De acordo com a Tabela 20, 12 (doze) gestores ou 92% afirmaram adotar a *estratégia prospectiva*. Em contrapartida, apenas 01 (um) gestor ou 8% declarou adotar a um *posicionamento reativo*. Dessa forma, a quase totalidade das empresas afirma ter uma postura ativa frente ao ambiente, bem como desenvolver produtos e serviços e empreender novas iniciativas.

Conforme os gestores, uma série de aspectos justifica a escolha da estratégia prospectiva, quais sejam: empresas incubadas em TIC estão constantemente inovando e, por isso, não podem apenas reagir às imposições do ambiente, no entanto, precisam estar sempre à frente das necessidades do mercado. Além disso, não se enquadram no âmbito da estratégia defensiva, pois não têm nichos de mercado que possam ser protegidos (ainda estão

conquistando nichos). Por fim, não se enquadram na estratégia analisadora, pois empresas que trabalham com inovação e TIC não podem atuar apenas como forma de manter estáveis suas atividades operacionais.

Assim como a formulação de estratégias, outra variável pode ser associada ao processo de interpretação organizacional é o processo decisório.

4.3.3.2 Processo Decisório

O processo decisório está relacionado à maneira através da qual os gestores se articulam, bem como aos mecanismos que os referidos utilizam para tomar as decisões. Nessa perspectiva, a seguir estão explicitados, por intermédio das Afirmações e Tabelas, os resultados decorrentes da análise do indicador em questão.

Afirmção 15 – O processo decisório é baseado em uma sequência estruturada e sistematizada, através da qual se planeja uma solução sob medida e a coloca em prática.

Com a finalidade de melhor demonstrar os resultados alcançados, encontra-se apresentada, a seguir, a Tabela 21.

TABELA 21: Distribuição de frequência referente ao processo decisório baseado em sequência estruturada

RESPOSTAS	FREQUÊNCIA	%
Discorda Totalmente	01	09
Discorda Parcialmente	05	38
Neutro ou Indeciso	00	00
Concorda Parcialmente	02	15
Concorda Totalmente	05	38
TOTAL	13	100

Fonte: Dados da Pesquisa (2010)

Conforme a Tabela 21, 01 (um) gestor ou 9% *discordou totalmente* da afirmação, 05 (cinco) ou 38% *discordaram parcialmente*, 02 (dois) ou 15% *concordam parcialmente* e, 05 (cinco) ou 38% *concordam totalmente*.

Dessa maneira, constata-se que o total de concordâncias (53%) é praticamente o mesmo de discordâncias (47%), com uma ínfima diferença de 6%. Esses resultados demonstram que uma parte dos sujeitos da pesquisa não segue firmemente sequências estruturadas e sistematizadas. Conforme as considerações realizadas pelos gestores, a análise da situação real do ambiente é essencial, e pode ser decisiva na tomada de decisão. Em outras palavras, na escolha da melhor alternativa de decisão são consideradas as características do ambiente.

Em contrapartida, a outra parte dos gestores afirmou concordar com uma tomada de decisão sistematizada, argumentando que a decisão baseada em uma sequência estruturada traz resultados mais eficientes

Esclarecida a Afirmação 15, em sequência encontra-se explanada a Afirmação 16.

Afirmativa 16 - O processo de tomada de decisão é baseado em procedimentos racionais e análises de sistemas (lógica e os cálculos sobre dados do ambiente).

Os resultados decorrentes da Afirmação 16 encontram-se expostos na Tabela 22, a seguir.

TABELA 22: Distribuição de frequência referente ao processo Decisório baseado em procedimentos e análises de sistemas

RESPOSTAS	FREQUÊNCIA	%
Discorda Totalmente	00	00
Discorda Parcialmente	05	38
Neutro ou Indeciso	00	00
Concorda Parcialmente	04	31
Concorda Totalmente	04	31
TOTAL	13	100

Fonte: Dados da Pesquisa (2010)

De acordo com a Tabela 22, 05 (cinco) gestores ou 38% *discordaram parcialmente* da Afirmação, 04 (quatro) ou 31% *concordaram parcialmente* e 04 (quatro) ou 31% *concordam totalmente*.

Dessa forma, constata-se que a maioria ou 62% dos gestores afirmam que tomam decisões com base em procedimentos racionais e análises fundamentadas na lógica e nos cálculos sobre os dados do ambiente. Esse comportamento é justificado, segundo os gestores, pelas suas características profissionais – que asseguram a racionalidade e a objetividade nas decisões.

Elucidada a Afirmação 16, a seguir apresentam-se os resultados referentes à Afirmação 17.

Afirmação 17 - A tomada de decisão é programada, e realizada através de programas (simuladores) construídos dentro da própria empresa e têm a finalidade de descrever o comportamento do mercado.

Para a Afirmação 17 foram obtidos os resultados ilustrados na Tabela 23, a seguir.

TABELA 23: Distribuição de frequência referente ao processo decisório com base na decisão programada

RESPOSTAS	FREQUÊNCIA	%
Discorda Totalmente	06	46
Discorda Parcialmente	03	23
Neutro ou Indeciso	03	23
Concorda Parcialmente	00	00
Concorda Totalmente	01	08
TOTAL	13	100

Fonte: Dados da Pesquisa (2010)

A Tabela 23 retrata que, 06 (seis) gestores ou 46%, *discordam totalmente* da afirmação, 03 (três) ou 23% *discordam parcialmente*, 03 (três) ou 23% afirmaram ser *neutros ou indecisos* e 01 (um) ou 8% *concorda totalmente*.

Destarte, nota-se que a maior parte dos respondentes (69%) discorda de que a tomada de decisão é programada, ou seja, realizada através de softwares construídos dentro da própria empresa. Segundo os gestores, a tomada de decisão é algo intrínseco ao capital humano. Além do que, a tomada de decisões vai muito além das análises realizados através de simuladores (softwares), pois a experiência do gestor e a própria intuição são intrínsecas ao processo. Neste sentido, um dos gestores ressaltou que os gestores não devem se enganar pensando que os softwares são capazes de salvar empresas.

Explicada a Afirmação 17, por conseguinte, exibem-se a análise da Afirmação 18 e sua respectiva tabela.

Afirmação 18 - A tomada de decisão é baseada na criação de uma aliança entre os gestores a fim de eles encontrem uma decisão percebida como satisfatória por todos eles.

Atinente à Afirmação 18, encontram-se apresentados os resultados ilustrados na Tabela 24.

TABELA 24: Distribuição de frequência referente ao processo decisório através da coalizão entre os gestores

RESPOSTAS	FREQUÊNCIA	%
Discorda Totalmente	01	08
Discorda Parcialmente	01	08
Neutro ou Indeciso	00	00
Concorda Parcialmente	02	15
Concorda Totalmente	09	69
TOTAL	13	100

Fonte: Dados da Pesquisa (2010)

A Tabela 24 expõe que 01 (um) gestor ou 8% *discorda totalmente* da afirmação, 01 (um) *discorda parcialmente*, 02 (dois) ou 15% *concordam parcialmente* e, 09 (nove) ou 69% *concordam totalmente* de que a tomada de decisão é baseada na criação de uma aliança entre os gestores para encontrar uma decisão satisfatória para todos os membros. Deste modo,

verifica-se que 84% dos gestores concordam de que a tomada de decisão é embasada no processo de coalizão, objetivando encontrar uma decisão satisfatória para todos os integrantes.

Neste contexto, os sujeitos da pesquisa declararam que a tomada de decisão é eficaz quando realizada por pessoas. No entanto, isso não impossibilita que estas utilizem os sistemas de informação ou simuladores para auxiliar.

4.3.3.3 Síntese atinente à variável: Estratégia e Tomada de Decisão

Tomando como base as análises efetivadas podem-se realizar as seguintes considerações em relação à formulação de estratégias e tomada de decisões.

Em se tratando das estratégias, a maioria das empresas pesquisadas declara adotar a estratégia prospectiva, pois na visão dos gestores as empresas têm um posicionamento ativo no mercado, pois estão sempre estudando o comportamento do mercado e inovando em produtos e serviços. Além disso, atuam de forma intensiva em busca de nichos, uma vez que por serem empresas jovens não têm nenhum (nicho) consolidado.

Em relação à tomada de decisão, verifica-se que os gestores concretizam suas decisões em função do contexto no qual a empresa está inserida. Por isso, constata-se uma pequena disparidade de percentual em relação à articulação da tomada de decisão, bem como ao mecanismo adotado.

Apontados os resultados relativos às variáveis do modelo, a seguir encontra-se efetivado o enquadramento das empresas pesquisadas no modo de interpretação organizacional.

4.3.4 Enquadramento das empresas de TIC no Modo de Interpretação Organizacional

Considerados os resultados obtidos através da análise das variáveis de interpretação organizacional, a seguir, estão colocados os argumentos que justificam a classificação das organizações pesquisadas na categoria de interpretação organizacional, por conseguinte apresentada.

Neste contexto, é importante considerar inicialmente que a maior parte das informações que as empresas incubadas necessitam é fornecida pela incubadora. Por isso, a maioria dos gestores não direciona grandes esforços para a captação de informações no ambiente, o que implica dizer que há intrusividade passiva da empresa em relação ao ambiente.

Os argumentos que justificam são a escolha da modalidade de interpretação organizacional são os seguintes:

1. Os gestores disseram que utilizam tanto informações internas e pessoais, como externas e pessoais, argumentando que empresas jovens e pequenas precisam de muita informação para compreender o comportamento do ambiente. Contudo, ressaltaram a informação externa e pessoal como sendo mais relevante, sobretudo, porque além de ser gratuita, possibilita mensurar a sinceridade de quem está falando, e retrata com maior clareza o comportamento do mercado. Esse argumento é favorável às modalidades visão não direcionada e representação, pois as duas fazem uso de informações externas e pessoais.
2. As empresas pesquisadas utilizam variadas fontes de informação, alegando que quanto mais variada informação, mais fácil será identificar o que o mercado está requerendo. Dessa forma, fazem uso de pesquisa de mercado, análise de tendência, previsões, documentos rotineiros, publicações especializadas, *sites* especializados e sistemas de

informação. Esse argumento é favorável aos modos de visão não direcionada, visão condicionada e descobrimento, uma vez que ocorreram altos níveis de concordância em relação às referidas fontes.

3. Quanto à redução da equívocidade, predomina o indicador da categoria visão não direcionada, uma vez que a análise das informações é feita de maneira informal, ou seja, através de conversa e discussão, na qual cada integrante da empresa expõe seu ponto de vista acerca da informação. Os gestores declararam que a forma através da qual as empresas representadoras minimizam sua equívocidade (implementação de uma ação observação) é inconveniente, de alto risco e pode acarretar em sérios prejuízos para a empresa. Dessa forma, percebe-se que os gestores têm aversão ao risco e não executam nenhuma ação sem antes fazer estudo do contexto ao qual ela está direcionada.
4. Em relação aos roteiros e procedimentos (regras de montagem) usados no processamento das informações, prevalece o indicador do modo de visão não direcionada, uma vez que os gestores utilizam poucas regras no processamento das informações, já que na visão deles empresas jovens e pequenas não necessitam de muitas regras e procedimentos no processamento das informações, o qual pode proceder de maneira informal.
5. Em se tratando dos ciclos de informação, prepondera o indicador da modalidade representação, pois, segundo os gestores, os ciclos de informação são moderados, uma vez que para eles a maior parte das informações é de fácil compreensão.
6. Referindo-se a estratégia utilizada, sobressai o indicador do modo de Representação, já que a estratégia seguida por quase todas as empresas é a prospectiva.

7. Considerando-se a tomada de decisão, prepondera o indicador do modo visão não direcionada, tendo em vista que o processo decisório é baseado na construção de coalizão entre os gestores, onde se procura uma solução satisfatória para todos.

Diante de tais considerações, o grupo empresas de TIC pesquisadas está enquadrado na categoria visão não direcionada, tendo em vista que dentre cinco argumentos que podem ser devidamente considerados para a escolha do modo de interpretação, três são voltados para visão não direcionada. Aliás, dentre os sete indicadores presentes em cada modo, cinco são favoráveis à visão não direcionada.

A seguir, na Figura 08, encontra-se ilustrado o modo de interpretação organizacional das empresas incubadas em Tecnologia da Informação e Comunicação e os respectivos indicadores (que obtiveram maiores percentuais de concordância), que possibilitaram classificar o conjunto de empresas na modalidade de visão não direcionada, em detrimento dos demais modos que apresentaram menor quantidade de indicadores refletindo concordância.

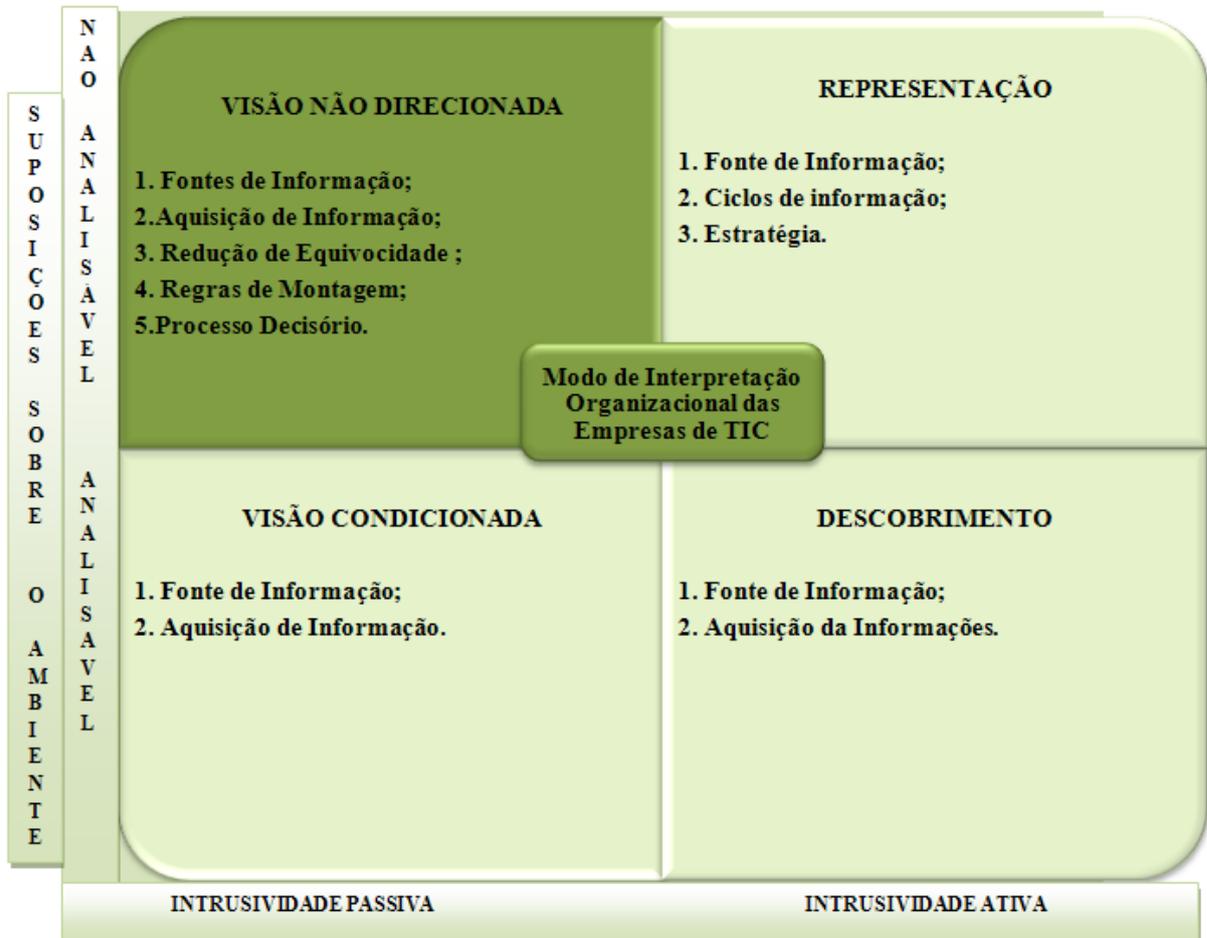


FIGURA 05 – Modo de Interpretação Organizacional das Empresas Incubadas em TIC

Fonte: Resultado da Pesquisa (2010)

Com base na Figura 08, percebe-se que o modo de interpretação organizacional predominante nas empresas pesquisadas é a visão não direcionada, tendo em vista que a referida modalidade apresenta cinco indicadores favoráveis, sendo três determinantes para a classificação, quais sejam: redução de equivocidade, regras de montagem e processo decisório. Os outros dois indicadores: fontes de informação e aquisição da informação, não foram decisivos para o enquadramento das empresas, porque são indicadores que estão presentes também nas outras modalidades.

Ainda observando a figura acima, nota-se que as empresas pesquisadas apresentam intrusividade passiva em relação ao ambiente. Esse resultado, de fato, é confirmado tendo em

vista que a maioria das informações que tais empresas utilizam é fornecida pela incubadora, e por isso, o comportamento de monitoração de informações não é intensivo.

CAPÍTULO 5 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

CAPÍTULO 5 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O fenômeno da competitividade despertou nas organizações a necessidade de buscar mecanismos e formas de gestão que tornassem possíveis a sobrevivência em ambientes marcados por complexidades e turbulências, bem como alcançar um diferencial competitivo de mercado. Neste contexto, a informação e a sua gestão estratégica são elementos imprescindíveis ao bom desempenho empresarial, uma vez que subsidiam os gestores no processo de interpretação organizacional.

No que concerne aos conceitos e abordagens referenciados neste trabalho percebe-se que a incorporação do processo de interpretação organizacional como prática permanente na realidade organizacional, decorre da necessidade das organizações interpretarem os sinais e eventos que ocorrem no ambiente e que podem, no futuro, se transformar em oportunidades e ameaças. Neste sentido, a interpretação organizacional passa a ser considerada um elemento importante para o desenvolvimento das organizações na atualidade, tendo em vista que possibilita as mesmas visualizarem o futuro antes que ele se materialize.

No intento de responder ao problema de pesquisa colocado, a saber: qual o modo de interpretação organizacional no qual as empresas com atividades diretamente relacionadas à TIC estão enquadradas, obteve-se a seguinte conclusão: as empresas pesquisadas estão categorizadas no modo de visão não direcionada, sobretudo, porque dentre os cinco argumentos efetuados com base nos níveis de concordância dos gestores em relação às modalidades de interpretação, três foram favoráveis ao modo de visão não direcionada e dois à categoria de representação. Essas duas modalidades (visão não direcionada e representação) foram as que obtiveram os maiores percentuais de concordância em todas as variáveis analisadas. Além disso, dentre os sete indicadores que compõem cada modo de interpretação, cinco são adequados à categoria de visão não direcionada.

Esta conclusão está diretamente relacionada com o atendimento ao objetivo geral da pesquisa, no qual se propôs identificar o modo de interpretação organizacional das empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação, situadas na Incubadora Tecnológica de Campina Grande. Neste contexto, é relevante mencionar que, a pesquisa foi efetivada pela utilização do modelo dos modos de interpretação organizacional proposto por Daft e Weick (1984).

Assim, a população estudada foi classificada na modalidade visão não direcionada porque integra empresas que utilizam uma diversidade de informações e de fontes, principalmente, externas e pessoais. Além disso, interpretam as informações através de conversas e discussões, as quais envolvem todos os integrantes e têm a finalidade da construção de consenso. Ademais, tais empresas não utilizam muitos roteiros e procedimentos no processamento das informações, pois acreditam que regras de montagem não são adequadas ao tamanho e idade das empresas, além do que alguns gestores declararam que análises muito formais (baseadas em regras de montagem), acabam limitando o processamento das informações, o qual na visão deles (dos gestores) é mais eficiente quando realizado através de discussões nas quais são colocados os pontos de vista individuais, idéias e sugestões. Por fim, as empresas estudadas estão alocadas em tal modalidade porque os gestores que as integram tomam decisões conjuntamente, através do processo de coalizão.

Assim, consta-se que apesar de trabalharem com Tecnologia da Informação e inovação, os gestores não são adeptos de movimentos arriscados e, dessa forma, não realizam nenhuma ação sem antes efetuar um estudo do ambiente ao qual a ação será direcionada. Contrariamente, as empresas representadoras não se preocupam com o risco, e desafiam o ambiente. Na percepção de Daft e Weick (1984), essas organizações moldam o ambiente, mais do que o ambiente molda essas organizações.

A seguir, na Figura 08, encontra-se ilustrado o modo de interpretação organizacional das empresas incubadas em Tecnologia da Informação e Comunicação.



FIGURA 06 – Modo de Interpretação Organizacional das Empresas Incubadas em TIC
Fonte: Resultado da Pesquisa (2010)

Com base na Figura 08, percebe-se que o modo de interpretação organizacional predominante nas empresas pesquisadas é a visão não direcionada. Essa categorização foi efetivada através da análise das variáveis do modelo dos modos de interpretação organizacional proposto por Daft e Weick (1984).

Neste contexto, é importante ressaltar que a situação mais adequada para as empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação, seria o modo de representação. As organizações representadoras criam seus próprios mercados através da tentativa e erro incrementais, realizam experimentos, fazem testes e simulações, apresentam alguma redução de equivocidade no processamento das informações. Além disso, têm regras e ciclos moderados, estratégia de prospecção e tomada de decisão baseada na tentativa e erro

incrementais. Dessa forma, as organizações representadoras são adeptas à realização de ações arriscadas.

O comportamento das organizações representadoras não foi visualizado nas empresas pesquisadas, em função da aversão dos gestores ao risco. Apesar de desenvolverem produtos e serviços inovadores, tais empresas não implementam ações sem antes efetuar estudos detalhados do contexto no qual a ação será implementada. É possível que a própria incubadora tenha fincado nas empresas o receio a ações arriscadas, já que é ela quem subsidia as empresas em termos estruturais e informacionais.

Ainda observando a figura acima, nota-se que as empresas pesquisadas apresentam intrusividade passiva em relação ao ambiente. Esse resultado, de fato, é confirmado tendo em vista que a maioria das informações que tais empresas utilizam é disponibilizada pela incubadora, e por isso, o comportamento de monitoração de informações, por parte das empresas, não é intensivo.

Neste cenário, é importante considerar que à medida que as empresas crescem, e saem da incubadora, tornando-se graduadas, há possibilidades de elas entrarem em um processo de transição para o modo de representação, pois estarão mais estruturadas e, dessa forma, talvez se predisponham a adotar o comportamento mais arriscado e aventureiro das organizações representadoras, as quais realizam ações ousadas e tomam decisões arriscadas. Como os gestores das empresas estudadas declaram ter aversão ao risco e, por isso, sempre estudam minuciosamente o ambiente antes de realizar uma ação ou tomar uma decisão, então não podem ser categorizadas no modo de representação.

Diante de tais considerações, sugere-se a efetivação de outros estudos como forma de detectar se realmente empresas incubadas em Tecnologia da Informação e Comunicação ao graduarem (saírem da incubadora), tendem a adotar outros modos de interpretação

organizacional. Ademais, estudos podem ser realizados em perspectivas setoriais, em grupos de empresas ou até mesmo em uma única empresa.

Outra sugestão para futuros trabalhos seria a realização desta pesquisa na incubadora contemplando todas as empresas incubadas nos diversos ramos de atividade ou ainda, investigar o comportamento de empresas incubadas, graduadas e associadas conjuntamente, analisando, comparando ou ambos. Nestes estudos poderiam ser encontrados ou não resultados semelhantes, devido à presença ou não da incubadora subsidiando tais empresas. Além disso, poderiam ser realizadas investigações que mostrassem as diferenças que podem ser observadas entre estudos em empresas incubadas e graduadas.

Quanto às contribuições da investigação, observa-se a abordagem de temas extremamente relevantes para o planejamento estratégico empresarial e para tomada de decisões, sobretudo, na arena empresarial atual, na qual sobrevivem empresas que sabem gerenciar estrategicamente suas informações e, dessa forma, conseguem utilizá-la a seu favor. Isso implica em transformar a o valioso recurso informacional em conhecimento através da interpretação organizacional. Dessa forma, o presente trabalho mune estudiosos, pesquisadores de informações que podem auxiliar na compreensão de contextos relacionados ao que foi abordado na pesquisa, além da possibilidade de desenvolvimento de novos estudos relacionados com o processo de interpretação organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUILAR, F. J. **Scanning the Business Environment**. New York: Macmillan Company, 1967.

ANPROTEC - Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas: banco de dados. Disponível em: <<http://www.anprotec.org.br>>. Acessado em Junho de 2010.

BARBOSA, R. R. Inteligência Empresarial: uma avaliação de fontes de informação sobre o ambiente organizacional externo. **Datagrama Zero – Revista de ciência da informação** – v.3 n. 6, dezembro de 2002.

BARBOSA, R. R. Acesso e Necessidade de Informação de Profissionais Brasileiros: um estudo exploratório. **Perspectiva da Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.2, n.1, p. 5-35, 1997.

BASTOS, Y. S. J. **Monitoração Ambiental no Setor de Tecnologia da Informação das Regiões Sul e Sudeste do Brasil**: Um Estudo Sobre Fontes de Informações e Aspectos Ambientais. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação), Universidade Federal de Minas Gerais, 2005.

BEAL, A. **Gestão estratégica da Informação**: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimentos e de alto desempenho das organizações. São Paulo: Atlas, 2004.

BOULDING, K.E. **General Systems theory, the skeleton of science**. [S.I.: s.n.] In: *Management science*, 1956.

CAMPOS, L. F. B. **Monitoração Ambiental Realizada por Empreendedores em Empresas Incubadas e Graduadas**: um estudo empírico. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação), Universidade Federal de Minas Gerais, 2007.

CÂNDIDO *et. al.* Arranjos Produtivos Locais de Tecnologia da Informação e Comunicação da Paraíba: diagnóstico empresarial novembro de 2005. João Pessoa: SEBRAE/PB, 2006. Diagnóstico empresarial 81p.

CAPES. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Banco de Teses e Dissertações. Disponível em:< <http://servicos.capes.gov.br/capesdw> >Acesso: Junho de 2010.

CHOO, C. W. **A Organização Do Conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. Tradução: Eliana Rocha. São Paulo: Editora Senac, 2003.

- CONNECTION RESEARCH. **Metodologia Quantitativa**. Disponível em: <http://www.connectionresearch.com.br/metodologia_quantitativa.asp#>. Acesso em: junho, 2010.
- DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Towards a model of organizations as interpretation systems. **Academy of Management Review**, v.9, n.2, p. 284-295, 1984.
- DAFT, R. L.; LENGEL, R. H. Information richness: a new approach to manager behavior and organization design. **Management Science**, v.10, n° 5, p.554-571, maio, 1986.
- DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 2001.
- DUARTE, T. **A Possibilidade da Investigação a 3**: reflexões sobre a triangulação (metodológica). Lisboa: CIES – ISCTE, 2009.
- DUNCAN, R. Characteristics of environments and perceived environmental uncertainty. **Administrative Science Quarterly**, vol. 17, n°3, p. 313-327, 1972.
- FIDELIS & CÂNDIDO. A administração da informação integrada às estratégias empresariais. **Perspectiva da Ciência da Informação**, Belo Horizonte, vol. 11, n. 3, Sept-Dec. 2006.
- FONSECA, J. J. S. Metodologia da Pesquisa Científica. Curso de Especialização em Comunidades Virtuais de Aprendizagem – Informática Educativa. Universidade Estadual do Ceará, 2002.
- FURTADO, V. **Tecnologia e Gestão da Informação na Segurança Pública**. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.
- GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2002.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, V.35, n.3, p. 20-29, mai-jun. 1995.
- GUIMARÃES, C. **Estudo de Uso de Informação Externa para Tomada de Decisão**: Panorama Geral das Empresas de Informática de Belo Horizonte. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação), Universidade Federal de Minas Gerais, 2006.
- KELLE, U. Sociological Explanations between Micro and Macro and the Integration of Qualitative and Quantitative Methods. **Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research** (revista *on-line*). Disponível em: <<http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/index>> Acesso em: junho de 2010.
- LAKATOS & MARCONI. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 5. Ed., 2007.

MORESI, E. A. D. O contexto organizacional. In: TARAPANOFF, K. **Inteligência Organizacional e Competitiva**. Brasília: Universidade de Brasília, 2001. 344p.

MILLIKEN, F. J. Three types of perceived uncertainty about the environment: state, effect, and response uncertainty. *Academy of management Journal*, v.12, nº 1, p. 133-143, 1987.

PIZZO, M. S. **Impacto da Incerteza do Ambiente Organizacional no Processo de Planejamento**: o caso VARIG. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2003.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústria e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

RASCÃO, J. P. **Da Gestão Estratégica à Gestão Estratégica da Informação**: como aumentar o tempo disponível para tomada de decisão estratégica. Rio de Janeiro: E-Papers, 2006.

ROEDEL, D. Estratégia e Inteligência Competitiva. In: STAREC, *et. al.* **Gestão Estratégica da Informação e Inteligência Competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SIQUEIRA, Marcelo C. **Gestão Estratégica Da Informação**. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

STAREC, C. A Dinâmica da Informação: A Gestão Estratégica da Informação para Tomada de Decisão nas Organizações. In: STAREC, *et. al.* **Gestão Estratégica da Informação e Inteligência Competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SUGAHARA & JANNUZZI. Estudo do uso de fontes de informação para inovação tecnológica na indústria brasileira. **Ciência da Informação, Brasília, vol. 34, nº 1, jan-abr. 2005**.

OLIVEIRA, G. S. **Gestão da Informação e do Conhecimento numa Agência Regional de Microcrédito**: Estudo de Caso da Agência Nacional de Desenvolvimento Microempresarial – ANDE, filial Minas Gerais, da Visão Mundial Brasil. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação), Universidade Federal de Minas Gerais, 2005.

WILENSKY, H. L. **Organizational Intelligence**. New York: Basic Books, 1967.

ANEXOS

QUESTIONÁRIO

Universidade Federal de Campina Grande – UFCG
 Centro de Humanidades – CH
 Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade – UAAC
 Curso: Administração
 Orientadora: Patrícia Trindade Caldas – ptcaldas@yahoo.com.br
 Orientanda: Maria José da Silva Feitosa – mjsfeitosa@gmail.com

Pesquisa sobre os Modos de Interpretação Organizacional

Por favor, marque com um X seu grau de concordância acerca das seguintes afirmações referentes às modalidades de interpretação organizacional, considerando os seguintes parâmetros:

1. Você utiliza dados provenientes de conversas informais com colegas de outras empresas, especialistas, consultores ou ainda obtidos em palestras ou congressos. (externas e pessoais)	Discordo Totalmente 1	Discordo Parcialmente 2	Neutro/ Indeciso 3	Concordo Parcialmente 4	Concordo Totalmente 5
2. Você utiliza dados de relatórios, estudos, memorandos, arquivos em papel e anotações de trabalho. (internas e impessoais)	Discordo Totalmente 1	Discordo Parcialmente 2	Neutro/ Indeciso 3	Concordo Parcialmente 4	Concordo Totalmente 5
3. Você utiliza pesquisas de mercado, análise de tendência de mercado, previsões;	Discordo Totalmente 1	Discordo Parcialmente 2	Neutro/ Indeciso 3	Concordo Parcialmente 4	Concordo Totalmente 5
4. Você utiliza documentos rotineiros, publicações especializadas, sites especializados e sistemas de informação;	Discordo Totalmente 1	Discordo Parcialmente 2	Neutro/ Indeciso 3	Concordo Parcialmente 4	Concordo Totalmente 5
5. Você utiliza informações provenientes da observação da aceitação de um produto ou serviço que foi lançado no mercado sem previsão de demanda.	Discordo Totalmente 1	Discordo Parcialmente 2	Neutro/ Indeciso 3	Concordo Parcialmente 4	Concordo Totalmente 5
6. Para analisar as informações obtidas, todos os integrantes discutem as informações, como forma de atingir um entendimento comum.	Discordo Totalmente 1	Discordo Parcialmente 2	Neutro/ Indeciso 3	Concordo Parcialmente 4	Concordo Totalmente 5
7. Os integrantes não analisam informações vindas do mercado, apenas lançam um produto ou serviço e observam a aceitação do mesmo.	Discordo Totalmente 1	Discordo Parcialmente 2	Neutro/ Indeciso 3	Concordo Parcialmente 4	Concordo Totalmente 5

Comentários adicionais:

8. Para facilitar o entendimento das informações, vocês se reúnem, fazem observações e discutem compartilhadamente até chegarem a um consenso sobre o significado das informações.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Neutro/ Indeciso	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

9. Vocês não discutem as informações, apenas implementam a ação e observam o seu comportamento após a implementação.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Neutro/ Indeciso	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

10. Para facilitar o entendimento das informações, são realizadas análises baseadas em regras e procedimentos estabelecidos.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Neutro/ Indeciso	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

11. Vocês utilizam muitos roteiros e procedimentos quando vão analisar os dados.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Neutro/ Indeciso	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

12. Vocês não utilizam procedimentos específicos para analisar os dados e tal análise ocorre de maneira mais informal, baseada muita conversa e muita discussão.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Neutro/ Indeciso	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

13. Vocês utilizam alguns procedimentos específicos (roteiros) quando vão analisar os dados.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Neutro/ Indeciso	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

14. Para alcançar um entendimento comum, as informações circulam muitas vezes entre as pessoas que estão analisando as informações.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Neutro/ Indeciso	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

15. Para atingir o consenso, as informações circulam algumas vezes entre os encarregados de analisá-las.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Neutro/ Indeciso	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

16. Não é preciso que a informação circule muitas vezes entre os encarregados de analisá-la para se chegar a um entendimento comum.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Neutro/ Indeciso	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

Comentários Adicionais:

17. Marque a alternativa que melhor demonstre a postura da empresa em relação ao ambiente (mercado). Marque apenas uma alternativa

() A empresa tem uma postura ativa frente ao ambiente, desenvolve novos produtos ou serviços e empreende novas iniciativas.

() A empresa é cuidadosa, atua como forma de manter estáveis suas atividades operacionais e realiza apenas inovações ocasionais se o mercado permitir.

() A empresa está preocupada apenas em proteger os nichos de mercado nos quais já atua.

() A empresa tem uma postura reativa e reage de acordo com às imposições do mercado.

18. A tomada de decisões é baseada em uma sequência estruturada e sistematizada. Dessa forma, planeja-se uma solução sob medida e a coloca em prática.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Neutro/ Indeciso	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

19. O processo de tomada de decisão é baseado em procedimentos racionais e análises de sistemas (lógica e os cálculos sobre dados do ambiente).

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Neutro/ Indeciso	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

20. A tomada de decisão é programada, e realizada através de programas (simuladores) construídos dentro da própria empresa e que têm a finalidade de descrever o comportamento do mercado.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Neutro/ Indeciso	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

21. A tomada de decisão é baseada na criação de uma aliança entre os gestores a fim de eles encontrem uma decisão percebida como satisfatória por todos eles.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Neutro/ Indeciso	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

Comentários Adicionais:

28. Qual a sua idade? (marque uma opção)
- Menos que 20;
 - Entre 20 e 30;
 - Entre 30 e 40;
 - Entre 40 e 50;
 - Entre 50 e 60;
 - Mais que 60.
29. Qual a sua formação acadêmica?
- Primeiro Grau;
 - Segundo Grau;
 - Graduação.
 - Especialização;
 - Mestrado ou Doutorado;
 - Outra.
30. Qual o tipo da sua empresa?
- Pré-incubada;
 - Incubada;
 - Graduada;
 - Associada;
 - Outro.
31. Qual o foco de atuação da sua empresa?
- Tecnológico;
 - Tradicional;
 - Serviços;
 - Cultural;
 - Social;
 - Agroindustrial;
 - Misto;
 - Outro.
32. Há quanto tempo sua empresa funciona? _____.
32. Quantos empregados sua empresa tem? _____.