

RESPOSTA ESTRATÉGICA EM TEMPO REAL: PROCESSO DECISÓRIO DE GESTÃO DE SINAIS

REAL TIME STRATEGIC ANSWER: DECISION MAKING
PROCESS OF SIGNALS MANAGEMENT

VIVIANE MARCHIONI FIGUEIREDO
WALTER BATAGLIA

Resumo

O objetivo do presente estudo é avaliar o reconhecimento (ou rastreamento ambiental), como etapa do processo decisório estratégico de gestão de sinais ambientais, nas organizações, e definir os sinais fracos do ambiente como estímulos iniciais deste processo. Para tanto, a partir de revisão da literatura, foram revisitadas as principais teorias sobre processo decisório organizacional – e de todas as etapas que o formam –, estabelecendo uma reflexão sobre a antecipação de sinais no rastreamento ambiental, a partir deste referencial teórico, seguindo os pressupostos que devem ser considerados para organizações em ambientes de mudanças dinâmicas. O *insight* importante que resulta deste trabalho é que a

sistematização de um processo de monitoramento contínuo do ambiente competitivo é o rastreamento ambiental, definido aqui como uma das etapas do processo decisório nas organizações. O rastreamento ambiental tem foco na antecipação de mudanças ambientais, preparando a organização para que se antecipe e gere ações para agir rapidamente frente a surpresas estratégicas. O trabalho visa a estudos futuros, que incorporem a análise qualitativa de organizações em ambientes de ciclo rápido, onde estas proposições poderão ser testadas.

PALAVRAS-CHAVE

Rastreamento ambiental. Processo decisório estratégico organizacional. Sinais fracos. Gestão de sinais. Ambientes de ciclo rápido.

Abstract

The aim of this study is to evaluate the recognition (or environmental scanning) as a stage of decision making strategic management of environmental signals in organizations and define the weak signals and environmental demands of process in organizations. Therefore, from the literature review were revisited the main theories of organizational decision-making process - and all the steps - setting a reflective analysis on the anticipated environmental signals in the trace from this theoretical framework, following the assumptions needed be considered for organizations in environments of dynamic changes. The important insight that results from this work is the systematization of a process of continuous monitoring of the competitive environment that is the environmental scanning, defined here as one of the stages of decision making in organizations. The environmental scanning focuses on the anticipation of environmental changes, preparing the organization to anticipate and manage actions to act quickly forward to strategic surprises. The work aims to further studies that incorporate qualitative analysis of organizations in environments of rapid cycling, where these propositions may be tested.

KEYWORDS

Environmental scanning. Organizational strategy. Decision-making process. Weak signals. Signal management. Fast-cycle environments.

Introdução

A partir da teoria contingencial, os teóricos de administração deixaram o ideal de empresa independente do ambiente externo, avaliando-a como sistemas fechados e inertes a qualquer mudança, e passaram a avaliar as organizações, considerando um ambiente de mudanças constantes, que influencia e interage e delas demanda ações frente às novas condições, de forma a garantir sua permanência.

Diante do novo paradigma, a partir do qual passa a existir a consciência da importância de avaliar a organização no contexto em que ela está inserida, assim como de obter informações estratégicas sobre o ambiente, os teóricos passam a pesquisar sobre ambiente organizacional externo e pela busca de definições.

Para Miles (1980), a definição de ambiente organizacional se refere a qualquer coisa que não faça parte da própria organização, que seja externo a ela e que tenha potencial para influenciar em seu resultado.

Desta forma, o autor fez uma importante contribuição na definição de ambiente. Para o autor, os componentes externos

são de três principais tipos: (1) aqueles elementos que são explicitamente relevantes para a organização, e estão em contato com ela (o ambiente específico); (2) aqueles elementos do ambiente que são potencialmente relevantes para a organização, e estão indiretamente em contato com ela (o ambiente geral); (3) aqueles elementos que são verdadeiramente residuais (limitados ao ambiente externo e não obrigatoriamente em contato direto com a organização) (MILES, 1980).

Diante da nova perspectiva, onde o ambiente passa a ter influência sobre as organizações, direta e/ou indiretamente, o processo decisório organizacional passa a ter um novo fator a considerar: o ambiente externo como etapa e influenciador do processo de tomada de decisão.

Mintzberg (1987), um dos teóricos que estuda o tema, tentou elaborar algumas diferentes conceituações para estratégia nas organizações: (1) um curso de ação conscientemente definido para a organização; (2) um conjunto de ações com um padrão percebido, oriundo de decisões empresariais e gerenciais; (3) uma busca de uma posição competitiva no mercado; e (4) uma visão ou

perspectiva que surge através do líder principal da organização.

A etapa de reconhecimento no processo decisório estratégico, por sua vez, está inserida no contexto do rastreamento ambiental, sendo definida como a etapa inicial que dispara a busca por informações no ambiente, dado pelo reconhecimento de uma demanda de mudança, ou antecipação de um sinal do ambiente. Assim, rastreamento ambiental, conforme definido por Ansoff (1975) é a seleção de informações no ambiente e a criação de diagnóstico para as organizações de forma a evitar a ocorrência de “surpresas estratégicas” ou minimizar os efeitos de mudanças bruscas no ambiente.

Assim, é com base principalmente nos estudos destas duas variáveis, previamente citadas, rastreamento de sinais fracos no ambiente e tomada de decisão, que este estudo se desenvolve. O objetivo deste estudo foi a estruturação de um quadro de trabalho conceitual, que suportasse a pesquisa empírica futura sobre o rastreamento ambiental no processo de tomada de decisão organizacional. Para tanto, a partir de revisão da literatura

foram revisitadas as principais teorias sobre processo decisório nas organizações – e de todas as etapas que o formam – estabelecendo uma reflexão sobre a antecipação de sinais no rastreamento ambiental, a partir desta teoria, seguindo os pressupostos de um ambiente de mudanças dinâmicas que devem ser considerados.

O presente estudo é constituído de quatro sessões, além desta. A segunda seção, Rastreamento Ambiental, se atém a estudar as características do processo de monitoramento e conceitos de estudos ecológicos existentes. Trata também da Antecipação de Sinais Fracos, analisando os pressupostos de criação de sentido na etapa de diagnóstico. A terceira seção, Processo Decisório Estratégico, apresenta a decisão organizacional, indicando as teorias e os estudos desenvolvidos para a gestão de sinais do ambiente na tomada de decisão nas organizações. A quarta e última seção, Conclusões e Recomendações de Pesquisas, apresenta as conclusões derivadas da avaliação e revisão do referencial teórico sobre monitoramento ambiental e processo decisório estratégico, e visa a sugerir estudos futuros,

em que, pela pesquisa, o cientista possa identificar o rastreamento como etapa do processo decisório e determinar quais são os principais modelos nas organizações.

Rastreamento Ambiental

Um cenário de constantes mudanças sociais, políticas e econômicas provocou, nas empresas, a nova demanda de renovar configurações, para adequarem-se ao ambiente constantemente mutável e turbulento. Assim, o ambiente organizacional e as estratégias para lidar com as pressões ambientais são temas que têm atraído a atenção de muitos teóricos da administração.

O estudo do ambiente como fator de influência nas organizações iniciou-se com a teoria contingencialista. A proposta central da teoria da contingência estrutural é de que o desempenho organizacional depende de uma lógica de contínuo ajustamento estrutural, de forma que, segundo essa visão, as estruturas organizacionais são arranjos específicos, ou seja, cada modelo é representado por uma estrutura exclusiva, ajustada ao longo do tempo. Esses modelos organizacionais

são altamente específicos para cada empresa.

De acordo com Emery e Trist (1965), a principal dificuldade encontrada no estudo da mudança organizacional deve-se ao próprio contexto ambiental que envolve as organizações, e que está se alterando cada vez mais e para níveis mais complexos. Dentro deste contexto, os arranjos estruturais organizacionais estão condicionados à dinâmica ambiental, relacionada a fatores contingenciais diversos, que determinam um grau de incerteza às rotinas organizacionais.

Estudos realizados sobre a abordagem da ecologia de empresas, por sua vez, indicam a necessidade de estabelecer, na organização, um processo sistemático de monitoramento ambiental. Isso se deve, especialmente, à defesa, pela Ecologia Organizacional, de que o ambiente é determinístico em definir quais organizações devem sobreviver ou não. Em outras palavras: o ambiente elimina os mais fracos e se torna, assim, um fator crítico e determinante para definir quais organizações fracassarão e quais terão sucesso, independentemente da criação de ajustes

internos como solução às mudanças externas à organização.

A função dos teóricos da ecologia é tentar esclarecer, portanto, razões para a grande diversidade de modelos organizacionais e justificativas para a sua composição mutante ao longo do tempo, fatores influenciados principalmente por fatores políticos, econômicos e sociais.

Assim, autores como Hannan e Freeman (1979) defendem que a caracterização das organizações acontece de acordo com a dinâmica imposta por seus ambientes: em ambientes mais estáveis, as organizações buscam especializar-se de forma a atender a configuração de ambiente existente, e se tornam especialistas.

Por outro lado, em ambientes dinâmicos, as mudanças externas tendem à capacidade de alinhamento da forma organizacional com o ambiente, e tornam menor a probabilidade de sucesso conforme essas organizações "crescem e envelhecem". Neste segundo caso, as organizações tornam-se generalistas: buscam uma forma organizacional não específica, ou seja, não otima-

mente adaptada a um modelo especial, mas ótima no contexto/conjunto total de configurações que são possíveis para o ambiente considerado (HANNAN; FREEMAN, 1979).

Hannan e Freeman (1979) seguem a hipótese de que, embora alguns tipos de mudança ocorram frequentemente em organizações e, algumas vezes, possam até ser radicais, a natureza do processo de seleção é tal que as organizações com características inertes têm mais chance de sobreviver.

Para Hannan e Freeman (1979), é possível depreender que organizações especialistas são mais competitivas em ambientes instáveis refinados, já que as mesmas suportam melhor as flutuações do ambiente, enquanto as generalistas são incapazes de responder rápido o suficiente às variações ambientais com eficiência produtiva. Para esses autores, organizações generalistas em ambientes instáveis só conseguem sobreviver a partir da utilização de acúmulo de folga de recursos organizacionais que disponibilizem a agilidade e o tempo necessário para a reação às mudanças externas.

Segundo esse ponto de vista, autores começam a definir

o conceito de população como um conjunto de organizações engajadas em atividades similares e com padrões similares de utilização de recursos. Populações desenvolvem relações com outras populações engajadas em atividades distintas, formando comunidades organizacionais, mas que devem possuir as mesmas características de ambiente em comum.

Para Baum (1998), as mudanças nas populações organizacionais refletem a atuação de quatro processos básicos: variação, seleção, retenção e competição. Quando variações de sucesso são conhecidas, ou quando as tendências ambientais são identificáveis, indivíduos podem tentar copiar e implementar essas variações de sucesso em suas próprias organizações, ou podem prever, antecipar, planejar e implementar políticas no contexto das tendências previsíveis.

Em estudos mais recentes, o monitoramento estratégico antecipativo se apresenta como um processo no qual uma organização busca informações de maneira ativa e assimila as de tipo antecipativo, que dizem respeito a mudanças

em seu ambiente socioeconômico. Esse monitoramento tem como objetivo reduzir incertezas, criar oportunidades de negócio e agir no momento exato e de maneira rápida (LESCA; BLANCO, 1998).

Dentro deste contexto, é possível considerar que todas as organizações – especialmente as organizações em ambientes de ciclo rápido, objetos deste estudo – buscam manter a liderança nos mercados em que atuam e procuram alcançar, assim, resultados favoráveis e estabelecer vantagens sustentáveis de forma a manterem-se competitivas. Importante pontuar que um ambiente de ciclo rápido é definido como um ambiente dinâmico e complexo, em função das mudanças tecnológicas constantes e rápidas (EISENHARDT, 1989).

Para isso, uma das necessidades da organização é monitorar constantemente o ambiente em que está inserida, de forma a prever e antecipar movimentos, com o objetivo de buscar proteção e reação mais ágeis a possíveis mudanças, que venham a acontecer, buscando sua sobrevivência e sucesso.

Ansoff (1975) propôs que as empresas deveriam monitorar seu ambiente competitivo a

partir da coleta e interpretação de sinais do ambiente que por sua vez poderiam ser indicativos de ameaças ou oportunidades. No entanto, segundo Lesca (2003), o autor não deixa claro como as organizações poderiam conseguir tratar estes sinais e, mais importante, transformar os sinais coletados em informação antecipativa que sejam úteis para as organizações.

Para Ansoff (1975), as corporações dificilmente são bem sucedidas ao lidar com surpresas estratégicas. Ele defende que as empresas deveriam se preparar para antecipar as movimentações e para desenvolver internamente uma flexibilidade, que permita lidar com o movimento inesperado do ambiente, de forma rápida. Entretanto, a antecipação não é uma tarefa fácil e depende da habilidade da organização, e de seus decisores, de interpretar os sinais do ambiente de maneira correta, já

que, geralmente, essas se apresentam em forma de informações ambíguas e, muitas vezes, vagas ou insuficientes.

Processo Decisório Estratégico de Gestão de Sinais

Segundo Mintzberg, Raisinighani e Théorêt (1976), a decisão organizacional é um comprometimento específico para a ação. O processo decisório é o conjunto de ações e fatores dinâmicos, que inicia com a identificação de um estímulo, e termina com o comprometimento para a ação. A decisão é estratégica quando é considerada importante pelos gestores da alta administração, em termos das ações tomadas, dos recursos comprometidos ou dos precedentes estabelecidos.

O modelo geral do processo decisório apresentado por Mintzberg, Raisinighani e Théorêt (1976) é apresentado na Figura 1:

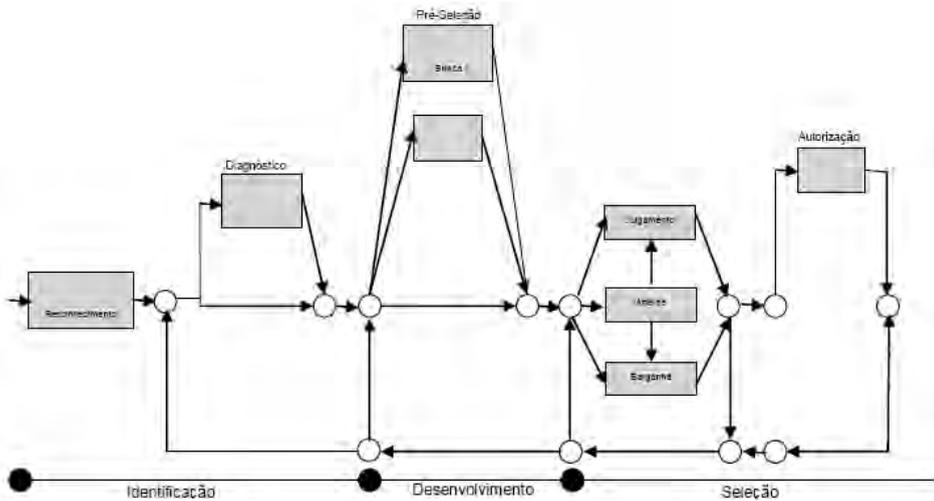


FIGURA 1 - Modelo do Processo Decisório Estratégico

Fonte: MINTZBERG; RAISINGHANI; THÉORÊT, 1976.

Na fase de identificação, ocorrem as rotinas de reconhecimento e diagnóstico. Na fase de desenvolvimento, as rotinas de busca e projeto. Na fase de seleção, as de pré-

seleção, avaliação, escolha e autorização. Estas rotinas são as principais do processo decisório definido por Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976) e são descritas no quadro abaixo.

QUADRO 1

Descrição das rotinas principais do modelo de Mintzberg e colegas

Fases do processo decisório	Principais rotinas	Descritivo da Rotina
Fase 1: Identificação	Reconhecimento	<p><i>Reconhecer</i>: reconhece oportunidades, problemas e crises.</p> <p><i>Motivação</i>: pode ser estimulada por uma idéia, ou um único estímulo, mas precisa ficar guardada até a posição de ação.</p> <p><i>Ação</i>: influenciada por inúmeros fatores: capacidade de influência da fonte, o interesse do decisor, o benefício percebido, a incerteza associada ao estímulo e a percepção da probabilidade de sucesso.</p>
	Diagnóstico	<p><i>Diagnosticar</i>: o decisor é confrontado por uma matriz de dados parcialmente ordenados.</p> <p><i>Motivação</i>: pode ser estimulada pela situação de incerteza.</p> <p><i>Ação</i>: organizar as informações existentes e desenvolver novos canais de informações para esclarecer e definir idéias.</p>
Fase 2: Desenvolvimento	Busca	<p><i>Buscar</i>: o decisor quer alcançar soluções prontas.</p> <p><i>Motivação</i>: pode ser estimulada acessando o conhecimento acumulado na organização ou externo para definir alternativas.</p> <p><i>Ação</i>: determinar as opções. Segundo Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976) são 4 tipos: (a) busca em memória: solução na memória da organização (pessoas ou documentos); (b) busca passiva: aguarda por uma solução; (c) busca por geradores: gera alternativas; e (d) busca ativa: busca direta de alternativas.</p>
	Projeto	<p><i>Projetar</i>: o decisor deve desenvolver soluções customizadas, concebidas especialmente para a decisão. Também utilizada para modificar soluções, adaptando-as a situações particulares (soluções modificadas).</p> <p><i>Motivação</i>: pode ser motivada pelo grau de dificuldade, já que o projeto de soluções customizadas é iterativo e complexo.</p> <p><i>Ação</i>: soluções modificadas e soluções customizadas são criadas para efeito de comparação e o número de soluções varia de acordo com os fatores tempo e custo de desenvolvimento.</p>

Fase 3: Seleção	Pré-seleção	<p><i>Selecionar</i>: utilizada para eliminar o que é inviável quando o processo de busca gera mais soluções prontas do que seria possível avaliar. Motivação: reduzir soluções e permitir avaliações. Ação: rotina ocorre tipicamente nos próprios ciclos de busca.</p>
	Avaliação-Escolha	<p><i>Avaliar</i> através de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - julgamento de valor: o indivíduo faz uso da intuição na escolha sem justificativa - barganha: partes envolvidas na decisão chegam a consenso - análise: quando ocorre avaliação do caso.
	Autorização	<p><i>Autorizar</i>: atores envolvidos no processo de avaliação não possuem a autoridade necessária para autorizar Motivação: risco de comprometer a organização em um dado curso de ação Ação: autorização ocorre em níveis hierárquicos superiores ou mesmo fora da organização, por atores do ambiente que detêm o poder de bloquear a decisão</p>

Fonte: BATAGLIA; YAMANE, 2004.

Etapa de Reconhecimento e Antecipação de Sinais Fracos

Dentre as informações antecipativas, estão os sinais fracos, conforme apresenta Ansoff (1975). Os sinais fracos podem ser captados em elementos de informação dispersos, em diferentes circunstâncias e modelos de apresentação, aos que normalmente – e individualmente – não é conferida a devida importância, mas que, combinados com outras informações de mesma caracte-

rística, podem orientar certas percepções e a estimular determinadas ações a serem realizadas (LESCA, 2001).

Dentro do processo decisório estratégico, o presente estudo trata especialmente da etapa de reconhecimento e da antecipação de sinais fracos, etapas que envolvem a etapa de identificação (rotinas de reconhecimento e diagnóstico), conforme o modelo geral do processo decisório estratégico apresentado por Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976).

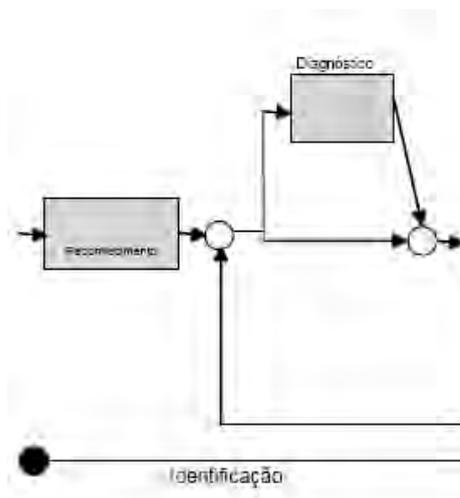


FIGURA 2 - Modelo do Processo Decisório Estratégico – Etapa de Identificação

Fonte: MINTZBERG; RAISINGHANI; THÉORÉT, 1976.

É na etapa de reconhecimento do processo de tomada de decisões em que está inserida a antecipação de sinais fracos. Os estudos mais aprofundados na antecipação de sinais fracos são recentes. Entretanto, os primeiros conceitos de antecipação de sinais foram definidos por Ansoff (1975), juntamente com o estudo do rastreamento ambiental.

Apesar de deixar claro, em seus estudos, o papel dos sinais fracos em uma

organização, o autor não indica claramente como transformar os sinais fracos em informação antecipativa, entrada de dados estratégicos no processo decisório. Ansoff (1975) limita-se a propor que as organizações capturem e monitorem os sinais fracos, emitidos pelo ambiente, que podem ser prenunciadores de ameaças ou oportunidade para as empresas.

Mais recentemente, outros autores dedicaram-se ao estudo do rastreamento ambiental em profundidade, assim como à ampliação dos estudos sobre antecipação de sinais do ambiente. A esses sinais, um dos pesquisadores do tema, Lesca (2003) denomina de sinais de alerta precoce.

Segundo Lesca (2003), as informações de monitoramento estratégico antecipativo dizem respeito ao futuro da empresa e principalmente ao seu ambiente externo. São informações do tipo antecipativo, que podem ser expressas segundo dois tipos: sinais de alerta precoce e as informações de potencial.

Avaliando neste contexto, pode-se definir que os sinais de alerta precoce são informações especificamente qualitativas, fragmentadas e incompletas, incertas e imprecisas, ou

seja, quanto mais um sinal tem intensidade fraca, mais se constitui antecipativo. Sendo assim, possibilita que a organização se organize no tempo, tenha margem de manobra para reagir às mudanças que estejam por surgir.

Criação de Sentido (Etapa de Diagnóstico)

Lesca (2002) associa a teoria do *sensemaking* (criação de sentido nas organizações) com a etapa de criação de

sentido no processo decisório. O autor apresenta a criação de sentido como sendo o processo retrospectivo através do qual um indivíduo ou um grupo constrói, compartilha e veicula representações *a posteriori*, para compreender circunstâncias, fatos, eventos ou decisões do passado.

Lesca (2003) apresenta um ciclo de monitoramento ambiental antecipativo, apresentado em diferentes etapas, no qual uma delas é a etapa de criação de sentido.

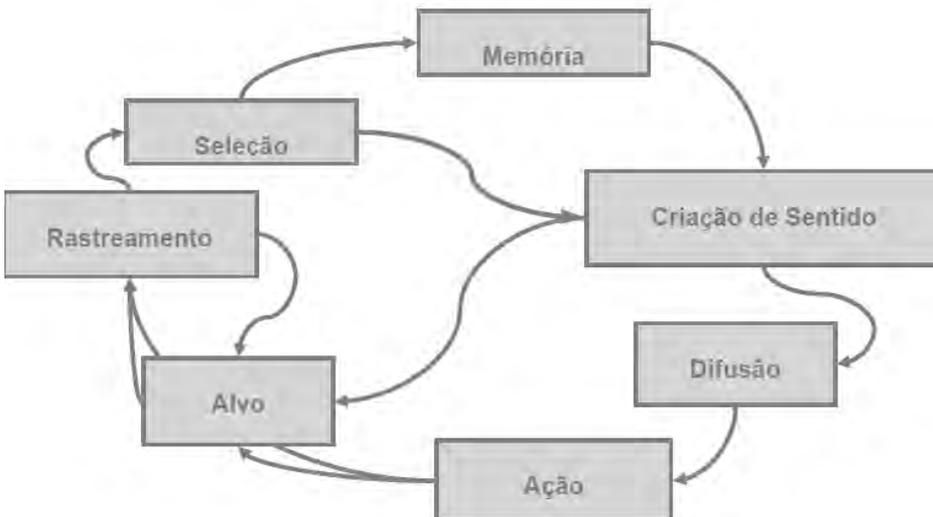


FIGURA 3 - Ciclo de Monitoramento segundo Lesca

Fonte: ALMEIDA; ONUSIC; LESCA, 2005.

Neste ciclo, a criação de sentido é uma operação coletiva, em que representações possíveis e inovadoras são feitas a partir da exploração de informações fragmentadas, ambíguas e incertas, e sua interação com a memória individual ou coletiva de uma organização (LESCA, 2003).

Assim, a proposta da criação de sentido (ou diagnóstico), como etapa do processo decisório nas organizações, tem como objetivo unir os sinais fracos monitorados do ambiente, que são, por sua vez, informações dispersas e fragmentadas, de forma a dar-lhes algum sentido para a organização. Isso acontece através, principalmente, da integração/interação entre os indivíduos da empresa responsáveis pela integração, exploração e principalmente identificação de relações entre elas, para que possam ser identificadas ameaças e oportunidades no ambiente, advindas dessa avaliação/interpretação (LESCA, 2002).

Segundo Lesca (2003), a criação de sentido é uma operação coletiva ao longo da qual são criadas representações possíveis e inovadoras, a partir da exploração indutiva de informações fragmentadas,

ambíguas e incertas, através da interação da memória individual ou coletiva de uma empresa. O autor destaca que o processo de criação de sentido é baseado no conhecimento e experiência prévia de cada indivíduo envolvido no processo de inteligência (LESCA, 2003).

A proposta de interpretação da criação de sentido coletiva é transformar, portanto, em ações reais, efetivas e especialmente úteis para a organização, a interpretação das informações obtidas através do monitoramento/rastreamento antecipativos.

Segundo as teorias existentes e analisadas, a criação de sentido é praticada com foco em dois objetivos principais: transformar as informações antecipativas em ação para a organização e, principalmente, criar na empresa uma inteligência coletiva advinda desta experiência.

Monitoramento Ambiental e Tomada de Decisão

O monitoramento ambiental, ou monitoramento estratégico antecipativo, conforme tratado por Lesca e Blanco (1998) é um processo em que uma

organização procura, no ambiente em que se situa e de forma ativa, informações de tipo antecipativo, que dizem respeito a mudanças em seu ambiente socioeconômico. Essas informações devem ser assimiláveis pela empresa e devem ter o objetivo de reduzir incerteza, criar novas oportunidades de negócio, e proporcionar oportunidade para que a empresa consiga agir de maneira rápida e no momento certo (LESCA; BLANCO, 1998).

Assim, pode-se concluir que a tomada de decisão é um elemento crítico da vida organizacional. Nutt (1998) destaca que os índices de acertos provenientes de decisões bem orientadas são pequenos. Em sua pesquisa, relata que, dentre os 163 casos analisados, apenas 50% das decisões avaliadas eram assertivas, e o principal motivo seria que pouca ou nenhuma atenção era dada à identificação e ao estudo/pesquisa de soluções possíveis, previamente selecionadas para resolver tais problemas.

Lenz e Engledow (1986) defendem que a análise ambiental é um meio de orientar as decisões, de forma a minimizar erros, pelo uso das informações estratégicas obtidas pelo rastreamento anteci-

pativo. Os autores sugerem que o corpo executivo da organização está sob pressão contínua, em busca de resultados, e assim é que acontece a demanda, por estabelecer internamente um conceito para ambiente, e como ele será analisado internamente. Assim, modelos alternativos para análise ambiental são estudados, e ferramentas teóricas e suas implicações são discutidas, para a tomada de decisão.

Desta forma, o processo de tomada de decisões pode ser enriquecido com a adequação do processo de coleta de informações, de forma que possa ser construído um bom alicerce para que os gestores possam orientar-se na tomada de decisão: adquirindo o maior número de informações e elementos do ambiente que forem possíveis.

A tomada de decisão, baseada na análise do ambiente externo à organização, constitui uma tarefa complexa e que, por este motivo, deve ser sistematizada no processo de decisão estratégica organizacional, devido à diversidade de forças e influências que podem nele ser identificadas.

Para Narchal, Kittappa e Bhattacharya (1987), este nível

de análise ambiental (denominado pelos autores de sistemas de inspeção ambiental) tem se mostrado bastante útil como ferramenta do processo de orientação da tomada de decisões, já que esses sistemas permitem monitorar, avaliar e disseminar a informação (estratégica) resultante para as pessoas-chave (tomadores de decisão) da organização.

A decisão é estratégica quando é considerada importante pelos gestores da alta administração em termos das ações tomadas, dos recursos comprometidos ou dos precedentes estabelecidos (BATAGLIA, 2004).

É importante pontuar, também, que o processo decisório sobre a influência da percepção dos executivos e tomadores de decisão nas organizações, ou seja, fatores subjetivos individuais, influencia as percepções que cada um dos gestores, individualmente, possui sobre a organização e, principalmente, sobre o ambiente e a sua influência, o que altera, por consequência, a sua formulação estratégica.

Tratando sobre a mudança estratégica, Mintzberg e Waters (1982) consideram que o estudo das cognições estraté-

gicas pode oferecer, aos estudos do processo decisório, informação sobre a forma como os indivíduos criam novas estratégias e os fatores que contribuem para o sucesso ou insucesso estratégico das corporações. Esse, contudo, não é o foco da análise do presente estudo.

Conclusões

O objetivo do presente estudo foi avaliar o reconhecimento (ou rastreamento ambiental) como etapa no processo decisório estratégico de gestão de sinais e definir sinais fracos como estímulos iniciais deste processo em empresas, considerando-as em ambientes de ciclo rápido.

Para tanto, a partir de revisão da literatura, foram revisitadas as principais teorias sobre processo decisório organizacional – e de todas as etapas que o formam – estabelecendo uma reflexão sobre a antecipação de sinais no rastreamento ambiental, a partir deste referencial teórico, seguindo os pressupostos que devem ser considerados para o ambiente de mudanças dinâmicas.

A principal conclusão, a que chegou esse estudo, é que o

processo de tomada de decisão em uma organização envolve uma série de elementos inter-relacionados que determinam - direta ou indiretamente - os rumos que a empresa deve seguir e como orientar seus esforços. Um desses elementos é a análise do ambiente externo. Tanto o desenvolvimento interno quanto externo pode determinar a sobrevivência da empresa. Entretanto, no atual ambiente de constantes mudanças, bastante turbulento, mostra-se necessária a sistematização de um processo de monitoramento contínuo do ambiente competitivo.

Outro *insight* importante, que resulta deste trabalho, é que a sistematização de um processo de monitoramento contínuo do ambiente competitivo é o rastreamento ambiental, definido aqui como uma das etapas do processo decisório nas organizações. O rastreamento ambiental tem foco na antecipação de mudanças ambientais, preparando a organização para que se antecipe e gere ações para agir rapidamente frente a surpresas estratégicas.

Também que o processo de rastreamento constante do

ambiente e tratamento das informações exige disciplina, constância, criatividade, esforço coletivo, e isso só pode ser realizado através de um processo projetado e estruturado com este objetivo. Um processo organizado de obtenção e tratamento de informações permite garantir que a empresa possa antecipar eventos e mudanças no seu ambiente, para agir a tempo de aproveitar as oportunidades e gerar ações estratégicas.

Mostra-se relevante a retomada das questões apresentadas neste estudo em pesquisas futuras, para o desenvolvimento da teoria organizacional sobre rastreamento ambiental, pois um dos caminhos para ampliar o entendimento nessa área é procurar entender em profundidade, por exemplo, características da etapa de reconhecimento no processo decisório estratégico. E também para analisar como ele é sistematizado nas organizações e como são operacionalizados processos de monitoramento e antecipação de sinais fracos em ambientes de ciclo rápido nas organizações, ou seja, a sugestão é seguir em análises e pesquisas futuras, aprofundando este estudo.

Referências

ALMEIDA, F. C.; ONUSIC, L. M.; LESCA, H. **Criação de sentido e criatividade no dispositivo VAS-IC®**. [S. l.: s. n.], 2005.

ANSOFF, H.I. Managing strategic surprise by response to weak signals. **California Management Review**, [S. l.], v. 18, n. 2, p. 21-33, 1975.

BATAGLIA, W.; YAMANE, C. T. O processo decisório de antecipação de surpresas estratégicas. **FACEF Pesquisa**, Franca, v. 7, n. 2, p. 54-72, 2004.

BAUM, J. Ecologia organizacional. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998. v. 1.

BLANCO, S.; LESCA, N. From weak signals to anticipative information: learning from the implementation of an information selection method. In: Search of Time, ISIDA, Palermo. **Anais...** Palermo: ISIDA, 2003.

BLANCO, S.; CARON-FASAN, M. L.; LESCA H. Developing capabilities to create collective intelligence within organizations. **The Journal of Competitive Intelligence and Management - JCI**, [S. l.], v.1, n. 2, 2003.

EISENHARDT, K. M. Making fast strategic decision in high-velocity environments. **Academy of Management Journal**, [S. l.], v. 32, 1989.

EMERY, F. E.; TRIST, E. L. The causal texture of organizational environments. **Human Relations**, [S. l.], v.18, n.1, p. 21-32, Feb.1965.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. Ecologia populacional das organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 3, p. 70-91, 2005.

LESCA, H.; BLANCO, S. Théorie et pratique de la veille: quelques retours d'expérience contribuant à l'émergence du concept d'intelligence stratégique collective. In : COLLOQUE VSST'98 : veille

stratégique scientifique & technologique, 1998, Toulouse. **Actes...** Toulouse : 1998.

LESCA, H.; BLANCO, S. Contribution à la capacité d'anticipation des entreprises par la sensibilisation aux signaux faibles. In: CONGRÈS INTERNATIONAL FRANCOPHONE SUR LA PME, 6., 2002, Montréal. **Actes...** Montréal : HEC Montréal (Québec), 2002.

LESCA, H. **Veille stratégique: la méthode L.E.SCAning®**. Colombelles: EMS, 2003.

LESCA, H.; ALMEIDA, F. C, CINQUINI, A. **Monitoramento Estratégico Antecipativo – Inteligência Coletiva (VAS-IC®)** - Método L.E.SCAning®. [S. l.: s. n.], 2006.

LENZ, R. T.; ENGLEDDOW, J. L. Environmental analysis: the applicability of current theory. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 7, p. 329-346, 1986.

LENZ, R. T.; ENGLEDDOW, J. L. Environmental analysis units and strategic decision making: A field study of leading edge corporations. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 7, p. 69-89, 1986.

MILES, R. H. **Macro organizational behavior**. Glenview, Illinois: Scott Foresman and Company, 1980.

MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THÉORÊT, A. The structure of "unstructured" decision processes. **Administrative Science Quarterly**, [S. l.], v. 21, p. 246-275, 1976.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm. **Academy of Management Journal**, [S. l.], v. 25, n. 3, p. 465-499, 1982.

MINTZBERG, H. The strategy concept I: five Ps for strategy. **California Management Review**, [S. l.], p. 11-24, Fall 1987.

NARCHAL, R. M.; KITTAPO, K.; BHATTACHARYA, P. An environmental scanning system for business planning. **Long Range Planning**, London, v. 20, n. 6, p. 96-105, 1987.

NUTT, P.C. How decision makers evaluate alternatives and the influence of complexity. **Management Science**, [S. l.], v. 44, n. 8, p.1148-1166, Aug. 1998.

Viviane Marchioni Figueiredo

Universidade Presbiteriana Mackenzie
Mestranda em Administração de Empresas.
Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo,
Brasil

Endereço profissional

UOL - Universo Online, Diretoria de Marketing.
Avenida Brigadeiro Faria Lima, 1384 10 andar -
Jardim Paulistano

01452-002 - Sao Paulo, SP - Brasil

Telefone: (11) 30388265

URL da Homepage: www.uol.com.br
vmachion@hotmail.com

Walter Bataglia

Universidade Presbiteriana Mackenzie
Doutor em Administração pela Universidade de
São Paulo.

Endereço profissional

Universidade Presbiteriana Mackenzie.
Rua da Consolação, 896 - 2º andar - sala 207 -
Consolação

01302-907 - São Paulo, SP - Brasil

Telefone: (11) 21148597

URL da Homepage: [http://](http://www.mackenzie.com.br)
www.mackenzie.com.br
bataglia@terra.com.br
