

# Monitoração ambiental em contextos dinâmicos: busca e uso de informação por gerentes bancários

Jaime Sadao Yamassaki Bastos

Administrador; Mestrando em Ciência da Informação — UFMG  
[jbastos@netic.com.br](mailto:jbastos@netic.com.br)

Antônio Braz de Oliveira e Silva

Administrador; Doutorando em Ciência da Informação — UFMG  
[abraz@netic.com.br](mailto:abraz@netic.com.br)

Fernando Silva Parreiras

Bacharel em Ciência da Computação; Mestrando em Ciência da Informação - UFMG  
[fparreiras@netic.com.br](mailto:fparreiras@netic.com.br)

Wladimir Cardoso Brandão

Bacharel em Ciência da Computação; Mestrando em Ciência da Informação — UFMG  
[wbrandao@netic.com.br](mailto:wbrandao@netic.com.br)

Consta, a partir da segunda metade do século XX, profunda transformação associada à produção, processamento e disseminação de informação. No Brasil, seu impacto no setor financeiro, especialmente o bancário, foi expressivo, e o papel dos gerentes mudou significativamente, passando a demandar informações específicas sobre aspectos do ambiente externo. Apresenta os resultados de pesquisa realizada com 65 gerentes bancários em Belo Horizonte, MG, que procurou identificar o perfil de busca e uso de informação destes profissionais.

**Palavras-chave:** Monitoração ambiental; Inteligência competitiva; Fontes de informação; Bancos - gerentes; Busca e uso de informação para negócios.

Recebido em 19.10.2004

Aceito em 22.11.2004

## Introdução

É possível observar, a partir da segunda metade do século XX, uma profunda transformação associada aos processos de produção de informações e às tecnologias que as processam e disseminam. Essas ações – produção, processamento e disseminação – foram significativamente modificadas. Foram, sobretudo, ampliadas exponencialmente. As tecnologias de informação e comunicação – TIC – têm promovido uma “*transformação da sociedade moderna em sociedade da informação, era da informação ou sociedade pós-industrial*” (SARACEVIC, 1996). É neste cenário que se observa o desenvolvimento histórico da ciência da informação, que tem sua relevância totalmente alterada em função do aumento da importância atribuída pela sociedade aos problemas relacionados à informação (WERSIG & NEVELLING, 1975).

As mudanças decorrentes da evolução das TIC, apesar de se iniciarem no imediato pós-guerra, tiveram maior impacto nos últimos 30 anos, e estão associadas ao fenômeno recente denominado *globalização*<sup>1</sup>. Embora o termo em si não possua uma definição precisa, há uma aceitação tácita, impressionista, que o associa às principais diretrizes do que ficou conhecido como *Consenso de Washington*: liberalização dos fluxos internacionais de capital e regimes de taxas de câmbio flutuantes, liberalização do comércio internacional, imposição aos Estados Nacionais de políticas de austeridade fiscal, dentre outras<sup>2</sup>.

O termo *globalização*, embora impreciso, passou a identificar um mundo em constante mutação. A rápida comunicação dos fatos econômicos e políticos serviu para reforçar essa acepção do termo. No mundo dos negócios, isso significou uma ampliação potencial dos mercados, mas também um aumento do risco, com o ambiente de negócios se tornando ainda mais complexo. Para que as empresas e seus gerentes pudessem enfrentar os novos desafios, o uso de ferramentas adequadas apoiado em informações precisas sobre a realidade foi alçado à categoria de fator estratégico. Assim, torna-se relevante, tanto do ponto de vista empresarial quanto acadêmico, “*estudar as formas e meios pelos quais gerentes e outros profissionais obtêm informações a respeito do ambiente externo de suas organizações*” (BARBOSA, 2002).

No Brasil, os últimos anos também foram marcados por mudanças significativas, muitas das quais indo ao encontro das políticas mencionadas acima. O modelo de desenvolvimento baseado na substituição de importações e com forte presença do Estado na economia já dava sinais de esgotamento no final dos anos 80, mas alguns dos seus principais mecanismos permaneciam intactos, com a política econômica orientada para o curto prazo e se ocupando, basicamente, de lidar com o problema inflacionário. No início dos anos 90, vários desses mecanismos que serviam ao modelo anterior começaram a ser desmontados. A abertura econômica e a privatização das empresas estatais em diversas atividades foram dois fatos significativos ocorridos durante o período, mas ainda persistia o problema das altas taxas de inflação, o que só foi, de fato, enfrentado e resolvido com o Plano Real. A estabilização obtida rerepresentou a possibilidade de se ampliar os horizontes de planejamento, recolocando no cenário a agenda de desenvolvimento. No entanto, o sucesso do fim da inflação acabou desnudando outros problemas estruturais, em especial o baixo nível de poupança interna e uma série de distorções no sistema produtivo, causadas pelos mecanismos de indexação do período precedente.

<sup>1</sup> Alguns autores criticam o uso acadêmico do termo, como, por exemplo, Fiori (2001): “*A palavra globalização foi cunhada na década de 90, no campo da administração de empresas (...). Apesar da visível imprecisão conceitual, mesmo no campo acadêmico, transformou-se em palavra síntese que se propõe a designar, diagnosticar e explicar, ao mesmo tempo, todas as transformações vividas (...) nos últimos 25 anos do século XX*”.

<sup>2</sup> De fato, as novas tecnologias fornecem a base para os movimentos econômicos mencionados. Assim, não se pode imaginar a liberalização dos fluxos de capital e sua reprodução e valorização em escala mundial sem as tecnologias de comunicação e informação.

O impacto dessas mudanças sobre o setor financeiro, em especial o bancário, foi bastante significativo. Os mecanismos operacionais do sistema bancário estavam deformados pelas características únicas da economia brasileira, como as taxas elevadas de inflação, o baixo volume de crédito em relação ao PIB e a excessiva dependência das transações envolvendo títulos públicos. Hoje, embora as características tenham, em grande medida, se mantido, o setor foi obrigado a se ajustar aos novos tempos, em especial a abertura para a entrada, sem as limitações anteriores, de bancos estrangeiros.

As mudanças envolveram a reestruturação do funcionamento das agências – com a incorporação de novas tecnologias na prestação de serviços – e a diminuição do quadro de pessoal, com alterações no papel dos gerentes. Obrigados a conhecer uma diversidade maior de produtos financeiros, a manter um relacionamento mais próximo com seus clientes e a cumprir metas, os gerentes passaram, por necessidade, a acompanhar com mais atenção e cuidado as variáveis do ambiente que afetavam a sua atividade. Essa postura, inexoravelmente, envolve atividades e aspectos relacionados à busca e utilização de informação, estando sujeita a problemas e particularidades próprios.

Historicamente, o estudo dos problemas informacionais tem acompanhado a evolução da tecnologia da informação, e sua importância para a sociedade tem aumentado, o que para Saracevic (1996) constitui fator fundamental do desenvolvimento do campo da ciência da informação. Dentro desta perspectiva, o presente trabalho apresenta os resultados de uma pesquisa que objetiva ampliar a compreensão destes aspectos, através da identificação do perfil de busca e utilização de informação dos gerentes de bancos. A pesquisa foi realizada com 65 gerentes bancários na cidade de Belo Horizonte, MG, e permitiu realizar comparações com resultados de pesquisas realizadas em outros setores e países.

## O acompanhamento do ambiente organizacional - busca e uso de informação por parte de gerentes

As profundas transformações do ambiente no qual as organizações estão inseridas as têm obrigado a perceber, de forma mais clara, a maneira como interagem no mercado. Para tanto, as empresas precisam reconhecer que grande parte das necessidades de informações gerenciais está diretamente relacionada ao ambiente externo da organização (DRUCKER, 2001), e que informações sobre os objetivos, o posicionamento e a movimentação dos concorrentes, assim como outras informações de caráter macroambiental – setorial, político, sócio-econômico, tecnológico, regulatório e jurídico – carregam em si um valor inestimável ao planejamento estratégico de uma organização.

Este cenário se caracteriza por apresentar um grau de incerteza cada vez mais elevado, que reflete uma crescente hostilidade ambiental e provoca profundas transformações na conduta administrativa. Frente à necessidade cada vez maior de um gerenciamento efetivo das informações referentes ao mercado em que as organizações atuam, o acompanhamento sistemático de informações sobre os diversos setores do ambiente externo tem se apresentado como ferramenta indispensável à própria sobrevivência organizacional. Aguilar (1967), um dos primeiros pesquisadores a investigar o tema, define monitoração

ambiental (*environmental scanning*) como a busca de informações sobre eventos e relacionamentos no ambiente externo da organização. Na definição do autor, o conhecimento referente a esses eventos e relações apoia os altos executivos na tarefa de definir as futuras linhas de ação da organização.

Entretanto, no contexto empresarial atual, onde o avanço da tecnologia e o aumento do nível de monitoração ambiental exercido pelas organizações as submetem a um fluxo torrencial de informações, o objetivo não pode ser mais simplesmente garantir o acesso à informação. Com o crescimento da Internet e o aumento de sua utilização como fonte de informações, o desafio maior passa a ser administrar e tentar otimizar a carga de informações à qual os tomadores de decisão estão sujeitos, para que o seu uso dentro da organização seja potencializado.

Mesmo cientes desse desafio, é notável o fato de que grande parte das empresas ainda não dispõe de habilidades e ferramentas para organizar, formalizar e capitalizar informações efetivamente (SANTOS & BERAQUET, 2003). Para otimizar a gestão informacional, as empresas precisam, além de disponibilizar toda a infra-estrutura necessária, reunir aptidões e desenvolver processos para selecionar, avaliar, formalizar e validar a informação.

A enorme e crescente diversidade de fontes de informações a respeito do ambiente de negócios também constitui um fator complicador. São inúmeros canais de televisão dedicados à informação para negócios, jornais, empresas que vendem informação e pesquisa, e milhões de páginas na Internet sobre informações para negócios. A Internet tem se firmado como uma das maiores fontes de informação das organizações. No entanto, o grau de adequação das informações capturadas ainda tem muito a crescer.

Choo (1998) ressalta, ainda, que as organizações, ao tentarem compreender o ambiente no qual estão inseridas através da análise das informações captadas, estão sujeitas à individualidade inerente às suas crenças e ações, que baseiam a sua própria interpretação. E essa especificidade influencia seu processo de construção de sentido acerca do ambiente e, conseqüentemente, as ações decorrentes deste processo. A construção de sentido (ou significado) a partir do que está sendo percebido sobre o ambiente é um ato problemático em si, pois a informação que vem do ambiente é ambivalente e está sujeita a múltiplas interpretações.

É imprescindível notar também que o processo de direcionamento estratégico da empresa – e conseqüentemente o seu sucesso – também pode estar sendo comprometido pelo excesso de informações, uma vez que o acompanhamento da movimentação de um ambiente cada vez mais dinâmico é um fator determinante deste processo. Sapiro (1993) observa que a qualidade e a pertinência da formulação estratégica da organização são uma função direta das informações disponíveis, onde a utilização de um conjunto de conceitos e práticas que permitam o estabelecimento de relações de causa na dinâmica ambiental é fundamental para o adequado planejamento das organizações.

Evidencia-se, assim, a importância do constante alinhamento das práticas de monitoração ambiental com as particularidades deste cenário. Agora, mais do que nunca, tal atividade precisa considerar os problemas inerentes ao excesso de informação para continuar sendo vista e aplicada como um instrumento indispensável e útil de apoio à sobrevivência organizacional. A atividade de monitoração ambiental deve, assim, concentrar esforços na identificação de fontes de informação de maior valor para a organização.

## Fontes de informação

No cenário atual, onde a informação constitui um recurso organizacional estratégico, é natural que as empresas utilizem uma diversidade de fontes de informações a respeito do seu ambiente externo. As fontes podem ser classificadas de várias formas: quanto à sua origem, sua estruturação, os recursos que lhes dão suporte, sua formalização, dentre outras características. Neste trabalho, são consideradas as fontes de informação especificamente utilizadas nos negócios.

Vários termos vêm sendo adotados ao longo dos anos para se referir às *informações para negócios*. De acordo com Cysne (1996), a falta de consenso sobre a terminologia se deve à incapacidade de organização do enorme volume de informações geradas e dos diversos interesses a que uma informação pode atender. Essa indefinição terminológica gera várias conseqüências dificultando, inclusive, o processo de trabalhar a informação como recurso estratégico.

Jannuzzi & Montalli (1999) analisam, de maneira abrangente, as várias terminologias encontradas na literatura brasileira e internacional sobre os termos *informação tecnológica* e *informação para negócios*. As autoras observam que, no que se refere à *informação para negócios*, alguns conceitos propostos em outros países expressam características que podem colaborar para o entendimento necessário ao termo. Tais conceitos se relacionam com o universo ao qual este tipo de informação se refere ou com o uso ao qual se destina. Dentro dessa perspectiva, destacam-se os conceitos apresentados por Montalli & Campello (1997). Nessa visão, *informação para negócios* é aquela que subsidia o processo decisório no gerenciamento das organizações, no que se refere aos seguintes aspectos: empresas, produtos, finanças, estatísticas, legislação e mercado. Já a *informação tecnológica* englobaria tanto a informação necessária quanto a informação gerada nos processos de aquisição, inovação, transferência de tecnologia, metrologia, certificação de qualidade, normalização e de produção. Embora as autoras evidenciem a diferença existente entre os dois termos, no presente estudo será adotada a idéia mais ampla que corresponde à união dos termos. Isso quer dizer que consideraremos que informações sobre processos de aquisições ou inovações, por exemplo, podem subsidiar o processo de tomada de decisão dentro da organização.

Num contexto de sobrecarga informacional, avaliar e garantir a qualidade da informação utilizada para o processo de decisão constitui fator vital no processo de monitoração ambiental. Aqui, entretanto, acaba-se esbarrando em um fator complicador: a dificuldade de se trabalhar aspectos relacionados à qualidade da informação. A avaliação da informação – e de fontes e sistemas de informação – apresenta entraves tanto do ponto de vista teórico quanto prático. Há dificuldades em relação ao próprio conceito de qualidade da informação, que é, em si, complexo e carrega múltiplas dimensões a serem consideradas.

Segundo Paim *et al* (1996), o conceito de qualidade da informação engloba uma miríade de atributos diversos e variáveis como validade, confiabilidade, precisão, completeza, atualidade, abrangência, eficácia, relevância e formato, entre outros. A complexidade, entretanto, não reside apenas no conceito de qualidade da informação, mas também no fato de que tais dimensões estão sempre sujeitas à especificidade do contexto e do próprio usuário da informação.

Para analisar e caracterizar o que se chama de *qualidade da informação*, Paim *et al* (1996) consideram um modelo multidimensional, definindo três dimensões de qualidade, a saber: a) transcendente; b) intrínseca; e c) contingencial. Porém, os autores ressaltam que muitos estudiosos consideram a dimensão transcendente equivalente à intrínseca. É possível, então, tentar compreender a questão da qualidade da informação sob um outro enfoque, considerando-se apenas duas dimensões. Pode-se dizer que a dimensão intrínseca da qualidade da informação – que engloba características como confiabilidade, precisão, validade, completeza, novidade, atualidade, significado através do tempo e abrangência – estaria associada aos sistemas, fontes e serviços de informação. Por sua vez, a dimensão contingencial – que congrega atributos como valor percebido, eficácia, relevância, redundância e formato – estaria associada ao usuário da informação. Estas dimensões estariam, assim, relacionadas à oferta e à demanda por informações, respectivamente.

## O setor bancário no Brasil

A adoção do Plano Real, em 1994, representou o início de um processo de mudanças significativas no sistema financeiro brasileiro, em especial o bancário. Em primeiro lugar, a redução significativa das taxas de inflação implicou em uma perda nos lucros decorrentes do *floating* (ganho inflacionário) de recursos, obrigando os bancos a se adaptarem. Em segundo lugar, a liberalização e a desregulamentação do setor alteraram o escopo das atividades bancárias, com a criação de novos produtos e investimentos financeiros (inovações financeiras) e a elevação das receitas de prestação de serviços (tarifas bancárias).

No Brasil, houve ainda um intenso processo de privatização dos bancos públicos e um programa de apoio à reestruturação do sistema bancário em função da crise vivida logo após o plano de estabilização. A combinação desses movimentos levou à concentração do sistema. Inicialmente, a crise atingiu apenas os bancos de pequeno porte, mas ao atingir os grandes bancos, o risco de uma crise sistêmica aumentou, obrigando o Banco Central – BC - a intervir. Foram adotadas várias medidas, com destaque para o Proer<sup>3</sup>, o Proes<sup>4</sup> e o incentivo às fusões e aquisições, com bancos insolventes sendo adquiridos por outras instituições<sup>5</sup>. Esse processo ocorreu em paralelo com a abertura do sistema bancário brasileiro aos bancos estrangeiros, destacando-se a aquisição de vários bancos de grande porte, privados e públicos. Assim, observa-se que, entre 1994 e 2002, o número de bancos públicos caiu de 32 para 14; o número de bancos privados nacionais caiu de 176 para 92 e o de bancos estrangeiros saltou de 38 para 65. O número total de bancos se reduziu de 246 para 171 (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2003).

A crise do sistema bancário fez com que o BC tornasse mais rígida a regulamentação prudencial do setor, numa escolha que privilegiava a solidez do sistema. O Brasil se adaptou rapidamente às recomendações do Acordo da Basileia, no que diz respeito às exigências de capital mínimo, de aumento do capital inicial para autorização de funcionamento de bancos, para o isolamento de créditos e, mais recentemente, à reforma do sistema de pagamentos (ROCHA, 2000).

A desregulamentação do setor bancário, a diversificação e a inovação financeira, apoiadas pelas novas tecnologias de informação e de comunicação, implicaram profundas transformações no funcionamento das instituições. As agências e postos de serviço, que até o início da década de 1980 se apresentavam

<sup>3</sup> Instituição do Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional (Proer) (Resolução 2.208, de 3.11.1995). As instituições financeiras que viessem a participar desse programa teriam acesso a uma linha de crédito especial; poderiam diferir em até dez semestres os gastos com a reestruturação, reorganização e modernização, e poderiam ficar temporariamente fora das exigências quanto ao cumprimento dos limites operacionais do acordo de Basileia.

<sup>4</sup> O Programa de Incentivo à Redução do Setor Público Estadual na Atividade Bancária (Proes), criado por meio da Medida Provisória 1.514, de 7.8.1996, fez parte de um amplo processo de reestruturação das finanças dos governos estaduais. O Proes buscou resolver os problemas de liquidez e a deterioração patrimonial observada nos bancos estaduais, visando a salvaguardar a higidez global do sistema e os direitos dos depositantes.

<sup>5</sup> Estabelecimento de incentivos fiscais para a incorporação de instituições financeiras (MP 1.179 de 03/11/95 - atual Lei 9.710, de 19.11.1998).

como as principais executoras de transações com alto grau de intervenção humana, vêm sendo substituídos por outros canais de relacionamento com os clientes. Os equipamentos de auto-atendimento passaram, de simples caixas eletrônicos, a agências eletrônicas virtuais, onde é possível realizar praticamente qualquer tipo de operação, desde saques, depósitos e fornecimento de talões de cheques até a contratação de empréstimos e financiamentos pré-aprovados, investimentos e aquisição de seguros, previdência e capitalização. Foram introduzidos sistemas de atendimento através de centrais com serviços automatizados e personalizados, além do *internet banking* que é, atualmente, a principal forma de acesso remoto e que utiliza a rede mundial de computadores, prescindindo de conexões e programas específicos de comunicação (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2003).

O impacto dessas mudanças sobre o emprego e as atribuições dos diversos cargos no setor bancário foi significativo. Segundo dados do Ministério do Trabalho e Emprego (2004) houve claramente uma redução no número de postos de trabalho, e estudos realizados pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos – DIEESE - mostram que as exigências de qualificação de analistas e gerentes estão cada vez mais elevadas, enquanto outros cargos como escriturários e chefias intermediárias estão sendo drasticamente reduzidos, substituídos pelos serviços automatizados.

A segmentação da clientela pelo critério do valor das aplicações financeiras dirige o pequeno correntista para o auto-atendimento e o correntista de médio/grande porte para o atendimento mais qualificado dos gerentes. Os dados do Ministério do Trabalho e Emprego (2004) comprovam tanto a redução do número de pessoas ocupadas nas instituições financeiras quanto o aumento (absoluto e relativo) do número de gerentes. Enquanto o número total de empregados, entre 1989 e 2002, se reduz em quase 34% (de 863.499 para 572.239), o número de gerentes aumenta cerca de 62% (de 48.112 para 78.039); com isso, sua participação no total de empregados aumenta de 5,6% para 13,6% no mesmo período. Observe-se também que, graças às novas tecnologias, o número de agências aumentou em 92% (de 18.412 para 35.360) mas o seu tamanho médio em número de funcionários diminuiu cerca de 66% (de 47 para 16 funcionários por agência).

O advento das novas tecnologias afetou também o papel dos gerentes, com a utilização intensiva de informações em tempo real e ferramentas de análise financeira sofisticadas, tanto para fins de controles internos quanto para gerenciamento de riscos e oferta de novos produtos e serviços. Nas agências, os gerentes passaram a utilizar maciçamente tecnologia de informação para arquivar, recuperar e processar informações. Além disso, passaram a ser responsáveis pelo oferecimento de novos produtos e serviços financeiros, o que demandou não só o acesso às informações econômico-financeiras e políticas, mas também a capacidade de interpretá-las. O bancário tradicional, que tinha como principal meio de trabalho a moeda, começou a ceder espaço para um novo profissional, que tem na informação sua principal ferramenta de trabalho.

## A pesquisa

A pesquisa buscou identificar a maneira com que os gerentes de banco lidam com informações do ambiente externo em suas atividades, levando em consideração as transformações ocorridas no cenário técnico-econômico nos

últimos anos. A pesquisa foi realizada com 65 gerentes, abrangendo 20 agências de 10 instituições bancárias situadas em Belo Horizonte, MG.

O trabalho baseou-se em um questionário estruturado, sendo que os pesquisadores realizaram um contato prévio, pessoalmente ou por meio de contatos telefônicos e correio eletrônico, para esclarecer os objetivos da pesquisa. Alguns gerentes funcionaram como multiplicadores, fazendo o contato com outros da mesma instituição.

O questionário<sup>6</sup> foi dividido em três partes.

A primeira parte refere-se às variáveis (ou segmentos) ambientais passíveis de monitoração. Partindo dos trabalhos desenvolvidos por Daft *et al* (1988), Auster & Choo (1994) e Barbosa (2002), no presente trabalho foram considerados os seguintes segmentos do ambiente externo das empresas: clientes; concorrência; tecnológico; regulatório; econômico; sócio-cultural; demográfico.

Sobre cada um destes segmentos, foram colhidos dados sobre dois aspectos: o *grau de importância* e a *taxa de mudança*.

Para medir o *grau de importância* atribuído aos segmentos ambientais, foi solicitado aos respondentes que manifestassem sua opinião sobre a importância de tendências e eventos relativos a cada um dos segmentos, sendo utilizada uma escala unidimensional ascendente de 1 a 5 pontos, atribuídos às seguintes opções de resposta: (1) *sem importância*, (2) *pouco importante*, (3) *importante*, (4) *muito importante* e (5) *extremamente importante*.

Para medir a *taxa de mudança* de cada segmento, foi solicitado aos respondentes que manifestassem sua opinião a respeito das mudanças percebida em cada um dos segmentos do ambiente, utilizando, também, uma escala unidimensional ascendente, de 1 a 5 pontos, atribuídos às opções de resposta: (1) *muito baixa*, (2) *baixa*, (3) *média*, (4) *alta* e (5) *muito alta*. Entende-se por *taxa de mudança* de um segmento do ambiente, a percepção atribuída pelo respondente no que diz respeito a alterações e mudanças, considerando a quantidade e a velocidade com que os setores apresentam novas informações passíveis de acompanhamento.

A segunda parte do questionário visa mensurar a percepção dos respondentes no que diz respeito às fontes de informação. Foram consideradas as seguintes fontes: clientes; concorrentes; parceiros e associados; jornais e revistas; publicações governamentais; rádio e TV; associações empresariais e entidades de classe; congressos e feiras; superiores hierárquicos; colegas do mesmo nível hierárquico; subordinados; memorandos e circulares; biblioteca ou centro de documentação; serviços externos de informação eletrônica.

Sobre cada uma dessas fontes, foram colhidos dados sobre a *freqüência de uso*, a *relevância* e a *confiabilidade*. Para mensurar a *freqüência de uso* de fontes de informação, foi solicitado a cada respondente que manifestasse sua opinião sobre a freqüência com que faz uso de cada uma das fontes de informação listadas, considerando uma escala unidimensional ascendente, de 1 a 5 pontos, atribuídos às seguintes opções de resposta: (1) *menos de uma vez ao ano*, (2) *algumas vezes ao ano*, (3) *pelo menos uma vez ao mês*, (4) *pelo menos uma vez por semana*, e (5) *pelo menos uma vez ao dia*. Para mensurar a *relevância* de cada fonte, foi solicitado a cada respondente que manifestasse sua opinião sobre a relevância das informações obtidas a partir de cada uma das fontes de informação listadas, utilizando uma escala unidimensional ascendente, de 1 a 5 pontos, atribuídos às seguintes opções de resposta: (1) *totalmente irrelevante*, (2) *irrelevante*, (3) *de alguma relevância*, (4) *relevante* e (5) *extremamente relevante*. Para mensurar a *confiabilidade* da

<sup>6</sup> O questionário aplicado foi baseado no instrumento de coleta de dados utilizado por Barbosa (2002).



fonte, foi solicitado a cada respondente que manifestasse sua opinião a respeito da confiabilidade das informações obtidas a partir de cada uma das fontes, utilizando escala unidimensional ascendente de 1 a 5 pontos, atribuídos às seguintes opções de resposta: (1) *nem um pouco confiável*, (2) *pouco confiável*, (3) *medianamente confiável*, (4) *confiável* e (5) *extremamente confiável*.

Finalmente, na terceira parte do questionário, buscou-se identificar o perfil do respondente, coletando dados relativos à idade, sexo, formação, área de formação, posição na hierarquia da agência, a existência de sistemas de informação na instituição e a frequência com que os utiliza.

O questionário foi enviado por correio eletrônico ou entregue pessoalmente aos respondentes, e o retorno foi feito em formulários impressos. O período de coleta foi de quatro semanas (a partir da metade de novembro de 2003).

## Resultados

Os gerentes que responderam aos questionários enquadram-se no seguinte perfil:

- ⊙ 57% tem *entre 25 e 34 anos*, 27% *entre 35 e 44 anos*; o restante se distribui igualmente nas faixas de idade *até 25 anos* e *entre 45 e 54 anos*; nenhum tem *mais de 55 anos*.
- ⊙ 53% são do sexo feminino;
- ⊙ 36% possuem nível superior completo, 25% possuem pós-graduação; os 39% restantes possuem nível superior incompleto;
- ⊙ 66% possuem formação (mesmo em andamento) em administração e ciência contábeis;
- ⊙ 5% são os principais gerentes da agência e 57% tem apenas um gerente acima de seu nível. Com dois e três níveis acima, a distribuição é igual, de 19%;
- ⊙ 86% responderam que a instituição possui um setor próprio de informação e 49% o consultam diariamente.

A avaliação sobre os setores ambientais pode ser observada na TAB. I. Os resultados são apresentados em termos percentuais, considerando o total de pontos obtidos em relação ao máximo de pontos possível, por cada um dos sete setores ambientais. Estes resultados estão apresentados em ordem decrescente (*ranking*) de pontos obtidos na variável *grau de importância*.

TABELA I – *Grau de importância e taxa de mudança dos setores do ambiente.*

	Grau de importância		Grau de mudança	
	Importância	Ranking	Mudança	Ranking
<b>Clientes</b>	93,5	1	69,2	4
<b>Econômico</b>	89,1	2	78,1	1
<b>Tecnológico</b>	83,7	3	77,8	2
<b>Concorrência</b>	80,0	4	75,6	3
<b>Regulatório</b>	77,8	5	58,4	5
<b>Sócio-cultural</b>	66,2	6	57,1	6
<b>Demográfico</b>	64,9	7	50,3	7

Fonte: Pesquisa própria.

Os resultados encontrados em outros estudos são consistentes com os obtidos nesse trabalho. Em sua pesquisa, Barbosa (2002) observou que, ao aspecto *sócio-cultural* do ambiente, foram atribuídas a menor *importância* e a menor *taxa de mudança*, sendo que os aspectos relacionados ao *cliente* se destacavam como os mais importantes para os respondentes. Em relação aos aspectos *econômico* e *tecnológico*, observam-se diferenças na ordem da *importância* e da *taxa de mudança* percebidas no trabalho de Barbosa (2002) e no presente trabalho. Nos resultados encontrados por Auster & Choo (1994) em seu estudo no setor canadense de telecomunicações, os mais altos valores de *grau de importância* foram atribuídos aos aspectos do ambiente externo relacionados a *concorrentes* e *clientes*.

Os resultados desta pesquisa demonstram a compreensão, por parte dos gerentes, da importância de se acompanhar os aspectos relacionados a *clientes*, os aspectos *econômicos* e aspectos *tecnológicos*, o que mostra consistência em relação ao novo papel dos gerentes bancários.

Com relação à avaliação sobre as fontes de informação, no que se refere à *freqüência de uso*, *relevância* e *confiabilidade*, os resultados mostram uma certa contradição entre a percepção dos gerentes e os aspectos ambientais identificados com maior *taxa de mudança*. Os resultados apresentados na TAB. 2 estão apresentados em termos percentuais, considerando o total de pontos obtidos em relação ao máximo de pontos possível, por cada uma das 14 fontes de informação. Estes resultados estão apresentados em ordem decrescente de pontos obtidos na variável *confiabilidade*. A análise dos números nos permite inferir que a *freqüência de uso* de uma fonte de informação pode estar relacionada à facilidade de acesso à mesma (vide os primeiros colocados no *ranking* de freqüência). Além disso, a *freqüência de uso* de *memorandos* e *circulares internas* em relação às *publicações governamentais* (que poderiam ser consideradas de grande relevância nos bancos) pode indicar, ainda, a existência de um órgão ou sistema de informação dentro da empresa, que seria responsável pela coleta das principais informações governamentais (no caso, principalmente, o Banco Central) repassando-as internamente. Isso parece ficar mais claro quando observamos a *relevância* e *confiabilidade* das fontes. De fato, 86% dos respondentes informaram que a instituição possuía um *setor próprio de informação*, sendo que 49% o consultavam diariamente.

TABELA 2 – Fontes de informação, segundo a *freqüência de uso*, *relevância* e *confiabilidade* (ordenadas por esta última).

Fontes de Informação	Freqüência		Freqüência		Freqüência	
	Valor	Ranking	Valor	Ranking	Valor	Ranking
Memorandos, circulares	91,3	2	84,1	4	89,0	1
Publicações governamentais	67,4	9	83,1	6	87,7	2
Superiores hierárquicos	78,1	7	86,3	2	83,9	3
Biblioteca	53,4	12	71,3	12	82,3	4
Colegas do mesmo nível	89,2	3	83,4	5	81,0	5
Subordinados hierárquicos	81,7	6	81,3	8	79,0	6
Parceiros e associados	64,1	11	80,6	9	75,5	7
Jornais e revistas	89,1	4	82,5	7	75,2	8
Serviços externos de informação eletrônica	73,9	8	74,9	11	74,8	9
Clientes	85,9	5	94,1	1	72,3	10
Associações empresariais	48,7	13	68,4	13	68,4	11
Concorrentes	65,7	10	86,3	3	68,2	12
Rádio e televisão	94,1	1	80,3	10	68,1	13
Congressos e feiras	40,6	14	67,2	14	65,5	14

Fonte: Pesquisa própria.

Para comparar a ordenação dos diversos itens em termos de *freqüência de uso*, *relevância* e *confiabilidade*, foi usada a correlação de ordem de Spearman (R), que tem a seguinte formulação:

$$R = 1 - \frac{6 \sum (X_i - Y_i)^2}{(n^3 - n)}$$

onde:

- ⊙  $X_i$  é a primeira ordenação;
- ⊙  $Y_i$  é a segunda ordenação;
- ⊙  $n$  é o número de elementos;
- ⊙ R pode variar de -1 (valor que significaria a total inversão da ordem dos itens nas variáveis consideradas) a +1 (valor que significaria exatamente a mesma ordenação dos itens nas variáveis consideradas).

O coeficiente foi calculado para todas as combinações de variáveis tomadas duas a duas e apresentou os seguintes resultados:

- ⊙ correlação entre *freqüência de uso* e *relevância* = 0,56
- ⊙ correlação entre *freqüência de uso* e *confiabilidade* = 0,29
- ⊙ correlação entre *relevância* e *confiabilidade* = 0,43

Os resultados mostram que as ordenações são bastante distintas. A correlação entre *freqüência de uso* e *confiabilidade* das fontes mostrou-se baixa, o que parece indicar que realmente a freqüência de utilização da fonte de informação estaria relacionada à facilidade de acesso a essa fonte. A fonte de informação para a qual foi encontrada a maior discrepância na comparação de *freqüência de uso* e as outras variáveis foi *Rádio e TV*, o que indica ser esta uma fonte de informação de fácil acesso e, por isso, com alta *freqüência de uso*, mas de baixa *relevância* e *confiabilidade*.

Os resultados para as comparações entre *relevância* e *confiabilidade* são, ainda, fortemente influenciados por três itens: *bibliotecas* (muito confiáveis e pouco relevantes), *clientes* (pouco confiáveis e muito relevantes) e *concorrentes* (muito relevantes e pouco confiáveis). Os *congressos* e as *associações empresariais* foram considerados irrelevantes. Observe-se, ainda, que tanto *jornais e revistas* (em maior grau) quanto os *serviços externos de informação eletrônica* estão em posições intermediárias nos três blocos de investigação.

## Conclusões

As respostas dos gerentes sobre a *importância* e a *taxa de mudança* percebidas no ambiente são consistentes, se considerarmos a análise setorial e a compreensão da conjuntura econômica vivida pelo país no período recente. Os resultados apontam também a necessidade de novas investigações, especialmente no que diz respeito a uma abordagem de âmbito qualitativo sobre o comportamento informacional dos gerentes de bancos. Como resultados complementares, é possível identificar dois desafios: no que tange a área de monitoração ambiental, observa-se a necessidade de avançar no sentido de buscar informações sobre o comportamento dos *concorrentes*; no que se refere aos sistemas e usuários de informação, apreende-se que os sistemas de informação existentes são considerados pouco relevantes pelos usuários, talvez pela idéia arraigada de que bibliotecas sejam adequadas para manutenção de acervos, não estando capacitadas para fornecer informações

atualizadas. Aponta-se, ainda, a oportunidade de negócios para prestadores de serviços externos de informação eletrônica ampliarem seu papel nesse processo.

É inegável o fato de que, com o aumento da percepção sobre a importância da informação nas tarefas organizacionais, a ação de captar, filtrar, analisar e utilizar informações de mercado atualmente constitui uma problemática da maior relevância para os tomadores de decisão. Uma maior compreensão deste cenário e de sua complexidade é um desafio presente nas organizações, sendo fator decisivo para que consigam se posicionar de forma competitiva em seus mercados. Deve-se ressaltar também que a realização de estudos setoriais enfocando as diferentes formas de percepção e interpretação do ambiente por parte dos usuários de informação (especificamente os gerentes e tomadores de decisão) é de fundamental importância para o aumento do conhecimento e o desenvolvimento da pesquisa aplicada no campo da ciência da informação.

## Environmental scanning in dynamic contexts: information seeking and use by bank managers

*Over the last five decades of the 20<sup>th</sup> century, the information technologies evolution has completely transformed the processes of data access, storage and retrieval. The impacts of the new technologies and the implications of the shift towards an information-based economy change the way companies deal with their external environment. In Brazil, the financial sector – banking, mainly – was one of the most affected, which has changed radically the way managers scans the external environment. This paper explores this context in a survey with 65 bank managers in Belo Horizonte, State of Minas Gerais, highlighting the way they seek and use information.*

**Key-words:** *Environmental scanning; Competitive intelligence; Information sources; Banks, managers; Information seek and use; Business information.*

## Referências

- AGUILAR, F. J. *Scanning the business environment*. New York: Macmillan, 1967.
- AUSTER, E.; CHOO, C. H. CEO's, information and decision making: scanning the environment for strategic advantage. *Library Trends*, v. 43, n. 2, p. 206-225, Fall 1994.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. *Relatório de atividades da Diretoria de Fiscalização – 1995 – 2002*. Brasília, 2003.
- BARBOSA, Ricardo R. Inteligência empresarial: uma avaliação de fontes de informação sobre o ambiente organizacional externo. *DataGramaZero - Revista de Ciência da Informação*, v. 3 n. 6, dez. 2002.
- CHOO, Chun Wei. *The knowing organization: how organizations use information for construct meaning, create knowledge and make decisions*. New York: Oxford University Press, 1998.
- CYSNE, Fátima Portela. Transferência de tecnologia e desenvolvimento. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 25, n. 1, p. 26-35, jan./abr. 1996.
- DRUCKER, P. F. É preciso assumir duas novas responsabilidades. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 22 abr. 2001. Caderno Empregos, p. 5.
- FIORI, José Luis. *60 lições dos 90 – uma década de neoliberalismo*. Rio de Janeiro: Record, 2001.
- JANNUZZI, Celeste Aída Sirotheau Corrêa; MONTALLI, Kátia Maria Lemos. Informação tecnológica e para negócios no Brasil: introdução a uma discussão conceitual. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 28, n. 1, p. 28-36, jan./abr. 1999.
- MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. *Relação anual das informações sociais – RAIS*. Disponível em <http://www.mte.gov.br/Menu/Estatisticas/Pdet/Acesso/RaisUnLine.asp>. Acesso em 14 abr. 2004.
- MONTALLI, Kátia Maria Lemos.; CAMPELLO Bernardete dos Santos. Fontes de informação sobre companhias e produtos industriais: uma revisão de literatura. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 26, n. 3, p. 321-326, set./dez., 1997.
- PAIM, Isis; NEHMY, Rosa Maria; GUIMARÃES, César. Problematização do conceito qualidade da informação. *Perspectivas em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v. 1, n. 1, p. 111-119, jan./jun. 1996.
- ROCHA, Fernando Albert Sampaio. Evolução da concentração bancária no Brasil (1994 - 2000). *Notas Técnicas do Banco Central do Brasil*, n. 11, nov. 2000.
- SANTOS, Raimundo Nonato Macedo dos; BERAQUET Vera Silva Marão. Informação estratégica e empresa: o discurso à prova dos fatos. *DataGramaZero - Revista de Ciência da Informação*, v. 2, n. 3, jun. 2003.
- SAPIRO, Arão. Inteligência empresarial: a revolução informacional da ação competitiva. *Revista de Administração de Empresas*, n. 33, p. 106-124, maio/jun. 1993.
- SARACEVIC, T. Ciência da informação: origem, evolução e relações. *Perspectivas em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v. 1, n. 1, p. 41-62, jan./jun. 1996.
- WERSIG, G., NEVELLING, U. The phenomena of interest to information science. *Information Scientist*, v. 9, p. 127-140, 1975.