

IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS PARA A ANIMAÇÃO DA INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA ANTECIPATIVA E COLETIVA: PROPOSIÇÃO DE FERRAMENTA PARA ACOMPANHAMENTO DE ANIMADORES NOVATOS

Raquel JANISSEK-MUNIZ ¹

Salima KRIAA-MEDHAFFER ²

Humbert LESCA ³

RESUMO

Este artigo apresenta uma ferramenta para o desenvolvimento de competências para a animação de um processo de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva (IEAc). Esta ferramenta se endereça a gestores e chefes de projeto com necessidade de implantar e animar um dispositivo de IEAc. Este processo de desenvolvimento de competências se estabelece graças a aplicação de uma ferramenta de acompanhamento "passo a passo" e à distância (e-coaching) de animadores novatos, a qual permite transmitir conhecimentos acionáveis sob a forma de conselhos. Este acompanhamento foi verificado empiricamente através de 3 experimentos, dentre os quais um deles via Internet. O método utilizado foi pesquisa ação tipo intervenção, usando técnicas de coleta de entrevistas e de observação participante. O objetivo deste artigo é mostrar, inicialmente, as competências necessárias para animar um dispositivo de IEAc. Em seguida, ele apresenta uma ferramenta de acompanhamento destinada a chefes de projeto, sua experimentação e resultados, os quais permitiram, por um lado, aos animadores acompanhados, de desenvolver suas competências, e por outro, do lado das empresas, de otimizar práticas de inteligência já existentes.

Palavras-chave: Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva, Animação, competências, acompanhamento, práticas de Inteligência.

¹ Unité de recherche ETHICS-ESSEC Tunis. Brasil. Tunísia. E-mail: kriaa_salima@yahoo.fr

² PPGA/EA/UFRGS. Brasil. E-mail: rjmuniz@ufrgs.br

³ Laboratoire CERAG – UPMF. França. E-mail: humbert.lesca@upmf-grenoble.fr

1 INTRODUÇÃO

Animar um dispositivo de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva (IEAc) é uma função necessária e mesmo indispensável para seu bom funcionamento e continuidade no tempo. Estudos diversos sobre a identificação de fatores chave de sucesso de um dispositivo de inteligência (LESCA e CARON-FASAN, 2008; BOULIFA, 2008; FLEISHER; BENSOUSSAN, 2007; LESCA; CHOKRON, 2002; KOURTELI, 2000) mostram que sua animação é um importante fator chave de sucesso, estando atrás somente do apoio e da vontade de ação por parte dos diretores. Além disso, deve-se observar que, em contexto de IEAc, o motor do processo é o Indivíduo (PRESCOTT, 1995; LACKMAN et al., 2000; LESCA; KRIAA, 2003; KRIAA, 2006; FLEISHER; BENSOUSSAN, 2007).

Por consequência, a capacidade de gerenciar o dispositivo de IEAc e de animá-lo vêm de uma competência chave, que exige um *savoir faire* (saber-fazer) e um *savoir être* (saber-ser). Contudo, a animação da IEAc segue sendo uma função pouco estudada, especialmente as competências a ela associadas. Os raros trabalhos relacionados à animação se situam nos Sistemas de Informação em geral (DESQ et al., 2000; REIX, 2002). Este trabalho se situa nesta lacuna, se interessando à animação do dispositivo de IEAc. O objetivo é determinar os conhecimentos acionáveis, no sentido de Argyris (1995), que podem potencialmente ajudar um animador em sua missão de animar e conduzir uma rede de pessoas que pertencem ao dispositivo de inteligência, e eventualmente desenvolver competências nesse domínio. Esses conhecimentos acionáveis estão agrupados em um procedimento/guia chamado CAANEVAS⁴ que tem por objetivo acompanhar passo-à-passo e à distância, esses animadores.

⁴ CAANEVAS: Conhecimentos Acionáveis para a Animação da Vigília Antecipativa Estratégica.

Esta produção de conhecimentos acionáveis responde igualmente às demandas de ajuda provenientes de responsáveis recentemente nomeados como chefes de projeto de implantação de um dispositivo de Inteligência. Essas pessoas não possuem *a priori* as competências nem os conhecimentos acionáveis "para fazer" e são muitas vezes incapazes de executar sua missão. Designamos os animadores como "novatos" pois são recém-nomeados e sem experiência no assunto. As trocas realizadas permitem constatar as dificuldades, as quais estavam confrontados os praticantes, ligadas essencialmente à falta de método e de ferramentas apropriadas.

A partir de então, questiona-se: como é possível ajudar um chefe de projeto ou animador novato em sua missão de implantar um processo de IEAc ou otimizar as práticas espontâneas de inteligência já existentes? Dentro desta problemática, busca-se identificar quais conhecimentos acionáveis podem ser transferidos e que permitiriam, após aplicação, desenvolver competências para a animação do processo de IEAc. Para responder esta problemática, uma pesquisa ação tipo intervenção foi conduzida no contexto de PME/PMI⁵ para acompanhar animadores novatos, presencialmente e à distância.

Em um primeiro momento, apresenta-se a função da animação demonstrando sua importância para a IEAc. Em seguida, trata-se do interesse da animação para cada fase do dispositivo de inteligência, e ao mesmo tempo se identificam as competências necessárias à função. Essas especificações teóricas nos conduzirão, em um segundo momento, à construção de nosso artefato ou guia CAANEVAS, bem como sua experimentação, indicando o método de pesquisa adotado. Em conclusão, listam-se os limites atuais de nossas contribuições, sugerindo proposições de pistas de pesquisa de trabalhos futuros.

⁵ Pequenas e Médias Empresas/ Pequenas e Médias Indústrias

2 REFERENCIAL TEÓRICO

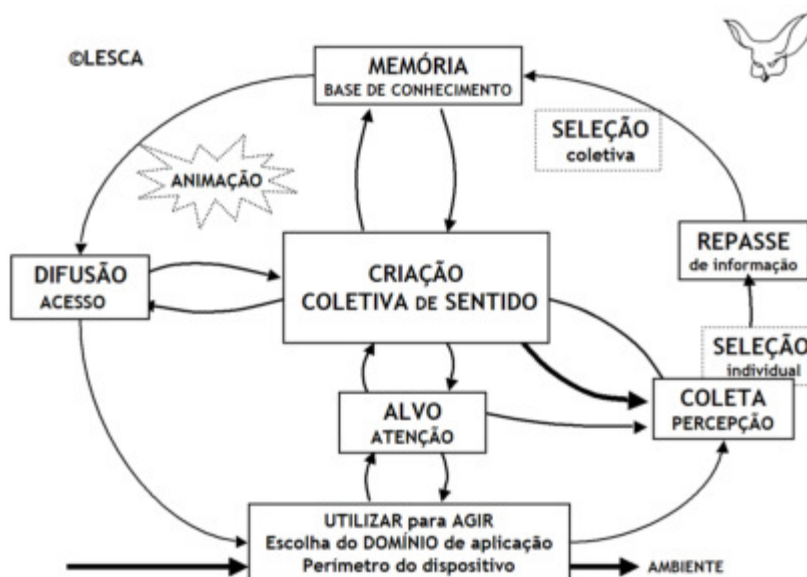
2.1. A Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva: um sistema de informação particular e complexo

A Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva (IEAc) é considerada como um sistema de informação muito particular pois é voltado ao ambiente externo da organização e ao futuro (LESCA, 1990). De fato, a IEAc ajuda a coletar informações destinadas ao nível estratégico e mais especificamente ao processo de tomada de decisão estratégica (LAROCHE; NIOCHE, 1994; COSTA, 1995). Quer dizer, decisões não repetitivas, não familiares, relacionadas a problemas difíceis, mal estruturados, e para os quais não dispomos de modelos já comprovados pela experiência (LESCA, 2003).

Koeing (1996) define que o papel do sistema de inteligência consiste em identificar de forma precoce os fenômenos susceptíveis de ter uma incidência sobre o futuro da empresa. Em outros termos, a IEAc manipula informações antecipativas ajudando fornecer esclarecimentos sobre o futuro, e não sobre o passado ou presente (LESCA, 2003; JANISSEK-MUNIZ, 2004). Ansoff (1990) designa essas informações como sendo sinais fracos (*Weak Signals*), os quais apresentam características específicas: antecipativos, informais, qualitativos, fragmentados, ambíguos e incertos.

A IEAc é um sistema de informação considerado igualmente complexo. Trata-se de um processo coletivo transversal na organização (LESCA, 2003), necessitando a contribuição de diversos interventores, com papéis e competências diversas e complementares, cujos interesses e motivações podem ser por vezes contraditórias (figura 1). Isto faz com que a prática de inteligência envolva diferentes dificuldades.

Figura 1 - O dispositivo de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva



Fonte: Lesca (2003)

2.2 Dificuldades pressentidas da prática de IEAc

Certas dificuldades podem ser percebidas desde o início da implantação de um dispositivo de Inteligência (ENGLEDOW; LENZ, 1985; HERRING, 1992; GIBBONS; PRESCOTT, 1996; SIMON; KERN, 2001; LESCA, 2003). Engledow e Lenz (1985) sugerem que as dificuldades pressentidas desde o início são devidas a uma má percepção. De fato, os decisores percebem a IEAc como um processo difícil. Simon e Kern (2001) reforçam que a implantação é percebida também como uma mudança organizacional importante, e assim, surgem resistências e recusas por parte do pessoal da organização. De sua parte, Simpson (1997) indicou que os envolvidos não conseguem compreender o objetivo e a utilidade de processos de Inteligência.

Adicionalmente, conforme Stoffels (1982), os participantes são convencidos que, por já ter outras responsabilidades e interesses ligados à sua função inicial, eles não

teriam tempo para se dedicar a outras tarefas, como por exemplo a de inteligência. Esta pressão de tempo, tanto evocada por diversos autores como por exemplo Engledow e Lenz (1985) e Analaoui e Karami (2002) impede os participantes de se dedicar a uma nova prática que é a IEAc. Além disso, eles são frequentemente envolvidos e preocupados por suas tarefas quotidianas de curto prazo (ENGLEDOW; LENZ, 1985; ANALAOUI; KARAMI, 2002). Neste sentido, Martinet e Ribault (1989) perceberam que os participantes ficam motivados no início, mas que eles acabam por se desinteressar muito rapidamente, ou seja, passado o primeiro entusiasmo de implantação do dispositivo, uma certa exaustão se instala em geral.

Essas precisões teóricas, ligadas às dificuldades presentidas por parte dos participantes da IEAc, estão apoiadas em constatações empíricas (CARON-FASAN, 1997; LESCA, 2002; JANISSEK-MUNIZ, 2004; CHOUK, 2005; KRIAA, 2006; BOULIFA, 2008). Constata-se, como características dos participantes que fazem parte do perímetro do processo de inteligência (decisores, captadores⁶, usuários potenciais das informações produzidas, etc.), são raramente motivados para a realização das atividades de inteligência; geralmente pouco conhecem sobre o assunto; geralmente não receberam nenhum tipo de formação; não se dão conta da utilidade da inteligência, tanto para eles mesmos individualmente quanto para a coletividade da qual eles fazem parte; percebem que a implantação e a animação do processo de inteligência são processos complexos e difíceis; não possuem método (ou conhecimento) global para ajuda à implantação e funcionamento da IEAc.

Em suma, percebe-se que as dificuldades envolvidas na atividade de IEAc são de ordem comportamental, organizacional e metodológica. Essas dificuldades evidenciam que a atividade de IEAc dificilmente poderia ser implantada sem um investimento de uma pessoa chave (HENRY, 2001), assumindo um papel de animador ou facilitador

⁶ Captador: é a pessoa que tem por missão coletar ou captar informações antecipativas.

multitarefa (KRIAA; LESCA, 2003; KRIAA, 2006). A tarefa de animador consistiria em estruturar essa rede e gerenciar as trocas, para certificar-se de não se distanciar das metas e objetivos traçados para a atividade de inteligência.

2.3 Necessidade de Animação da Inteligência Antecipativa Estratégica

De forma geral, a Animação é associada à existência de uma rede de pessoas, de um grupo de indivíduos trabalhando e interagindo em conjunto afim de atingir um objetivo comum (ANZIEU; MARTIN, 1982; LECLERC, 1999; FERNANDEZ, 2000). Seu objetivo é manter em boa ordem e fazer progredir a ação de um grupo de indivíduos (MAC CARTHY, 1971). Trata-se, então, de uma ação que consiste em obter a participações dos mesmos. Neste sentido, Tabatoni e Jarniou (1975) indicam que a animação consiste em gerenciar um processo de integração de eficácia individual para melhorar a eficácia organizacional. Segundo eles, a animação deveria sustentar a implicação e a integração dos participantes para atingir o bom funcionamento de um dispositivo. E isto influenciando sobre seus comportamentos e suas atitudes de um lado, e de outro lado tentando encontrar um equilíbrio entre os interesses das pessoas e aqueles da organização. Em outros termos, a animação é uma ação que busca suscitar, coordenar, fazer convergir e avaliar os esforços individuais (TABATONI; JARNIOU, 1975).

No campo dos Sistemas de Informação, o interesse da animação é julgado cada vez mais importante. Desq et al. (2000) indicam que a animação acompanha a condução de projeto, a apropriação e a assimilação de novas tecnologias ou de processos organizacionais. Em nosso caso, se trata de uma vertente dos Sistemas de Informação, que é o processo de IEAc. No campo dos grupos de trabalho (*groupwares*), Favier (1998) indica que a animação consiste em gerenciar uma dinâmica social afim de favorecer o atingimento dos objetivos, mas também de propor métodos para organizar o trabalho e guiar a progressão coletiva.

No campo da Inteligência Estratégica em geral, os autores evocam sucintamente a animação, evidenciando essencialmente a organização do trabalho; a comunicação, criando encontros individuais com os participantes e organizando reuniões, de forma contínua (MARTINET; RIBAUT, 1989; ROMANI; BOURNOIS, 2000; DOUCET; GINGALI, 2004). Esta ação e comunicação contínuas favorecem a motivação do conjunto de pessoas em praticar a inteligência, e também a coordenação do esforço do conjunto dos participantes dispersos, devendo cooperar em conjunto (KRIAA; LESCA, 2003; KRIAA, 2006). De sua parte, Jain (1984) insiste sobre o fato de que deveria promover a inteligência e isto adquirindo a convicção e o apoio da direção geral. Nesta mesma ordem de ideias, Doucet e Gingali (2004) propõe que a inteligência adquira a legitimidade tendo apoio e incentivo da Direção Geral. O objetivo é de tornar conhecida e de explicar a utilidade da inteligência, com a intenção de sensibilizar os participantes e os usuários potenciais da atividade, bem como os *outputs* do processo de inteligência (ENGLEDOW; LENZ, 1985; BERNHARDT, 1994; SIMON; KERN, 2001; FLEISHER, 2004; MC GONAGLE; VELLA (SCIP), 2004).

Enfim, a animação consiste em animar, "dar uma alma", em dar vida (e mantê-la) ao processo de IEAc, cujo motor é essencialmente humano, e ao dispositivo organizacional e técnico que o suporta (KRIAA; LESCA, 2003; LESCA, 2003). Dito de outra forma, a animação tem também como papel contribuir a otimizar o funcionamento do processo de inteligência, e de torná-lo perene, o que é outra problemática amplamente reconhecida.

2.4 Competências necessárias à animação da IEAc

Lembra-se que a problemática da animação é essencialmente originária de experiências práticas, considerando que diversas pessoas participantes de processos de IEAc indicaram a necessidade de ser acompanhadas para a implantação e também a animação do processo (KRIAA, 2006). De fato, essas pessoas não possuem nem as

competências nem os conhecimentos acionáveis afim de realizar sua missão. Neste nível, é importante identificar as competências que o futuro animador novato deveria possuir ou adquirir, e os conhecimentos acionáveis que podemos produzir para acompanhá-lo em seu processo de aprendizagem.

Sem mais tardar sobre o conceito de competência, cabe retomar sucintamente certos elementos da definição de competência individual. Em seguida, indicam-se, passando por todas as fases do dispositivo de IEAc, as competências necessárias para animá-lo.

2.4.1 Definição de competência individual

De acordo com Malgalaive (1990), uma competência é uma combinação dinâmica de conhecimento processual, experiência e conhecimento prático, na implementação eficiente de uma ação específica, em uma determinada situação e com os recursos disponíveis. Mack (1995) define a competência como uma reserva de conhecimentos aplicados, de experiências e também de posturas, que permitem a um indivíduo fazer seu trabalho com qualidade. Ele adiciona que a competência se adquire e se aperfeiçoa pela aprendizagem. É a aprendizagem que produz a competência. Levy-Leboyer (1996) evidencia o caractere situacional da competência, indicando que as competências são conjuntos de comportamentos que certas pessoas controlam melhor do que outras, o que as torna eficazes em relação a uma dada situação. Mandon (1991) resume que a competência é uma transformação do saber em ação. Sant'anna et al (2005) elencou quinze competências mais reiteradamente apontadas na literatura, relacionadas as questões individuais, a saber: domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada; capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias; criatividade; capacidade de inovação; capacidade de comunicação; capacidade de relacionamento interpessoal; capacidade de

trabalhar em equipes; autocontrole emocional; visão de mundo ampla e global; capacidade de lidar com situações novas e inusitadas; capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades; iniciativa de ação e decisão; capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização; capacidade de gerar resultados efetivos e capacidade empreendedora. Destas definições, retemos o fato que a competência pode ser considerada como um saber acionável e contextualizado, necessitando de um processo de aprendizagem.

2.4.2 Identificação das competências afetadas a cada fase do dispositivo de IEAc

O dispositivo de IEAc, tal como visto na figura 1, é um processo coletivo transversal na organização que engloba diversas fases, cada qual exigindo um conjunto de competências para o seu adequado desenvolvimento, conforme veremos a seguir.

2.4.2.1 A fase relacionada à escolha do domínio de aplicação de inteligência

A escolha do domínio bem como a delimitação do perímetro no processo de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva (IEAc) incitam o chefe de projeto a mostrar e explicar, incansavelmente, a utilidade da IEAc. Esta tarefa exige um esforço significativo, fornecido pelo animador através de suas capacidades de promover e facilitar a IEAc. De fato, o animador deve ser capaz, dentre outros, de explicar, de convencer, de estimular e de promover o projeto de implantação da inteligência e seu funcionamento. Esta capacidade de convencer e de influenciar foi sinalizada por Simon e Kern (2001) e Fleisher (2004). Nós a consideramos como uma competência pois o animador deveria suscitar o apoio e a implicação dos decisores para legitimar a atividade, bem como defender sua credibilidade, e também saber implicar os participantes e motivá-los para realizar o processo de inteligência.

2.4.2.2 A fase de alvo de inteligência

Esta atividade consiste em delimitar o campo de observação da empresa em relação ao seu ambiente. O alvo possui como objetivo tornar a IEAc mais eficaz e/ou mais eficiente, realizável ao menor custo e com pouco esforço (ganho de tempo). A fase de alvo é considerada como uma atividade coletiva assegurada por diferentes participantes de inteligência, dentre eles a Direção Geral. Neste nível, o animador tem como missão organizar esta atividade:

- Identificando as necessidades em informação e suas fontes (CHOO, 1997);
- Classificando os temas por ordem de importância afim de orientar e dirigir a coleta de informação.

Ocorre que o animador deveria possuir competências tanto de organização como também de documentaristas (ODER, 2001). Segundo Oder, o responsável da IEAc deveria ter tais competências pois elas lhe permitiriam identificar e utilizar com facilidade diferentes fontes de informações (sobretudo as fontes formais como revistas, jornais, Internet etc.) para fins de alvo, mas também de coleta. O autor adiciona ainda que os documentalistas possuem uma compreensão surpreendente de recursos e informações existentes, o que lhes permite racionalizar o processo de criação de inteligência acionável.

2.4.2.3 A fase de coleta de informações de inteligência

Entende-se como coleta a operação voluntária e proativa através da qual os membros da empresa ou de uma de suas unidades buscam informações de IEAc, ou

seja, informações anunciadoras de mudanças (LESCA, 2003). Trata-se de uma atividade que exige um esforço voluntário para obter informações e identificá-las o mais cedo possível, por vezes também as provocando (JANISSEK-MUNIZ, 2004).

A coleta se apresenta como um trabalho delicado, demandando um esforço de organização, vontade e motivação. Para tal, o animador deveria saber:

- Identificar as informações úteis e pertinentes;
- Propor os suportes/meios de armazenamento apropriados;
- Incitar as pessoas que estão em contato com o ambiente externo (os representantes comerciais, por exemplo) a estar atentos, a coletar e transmitir informações;
- Ajudar, eventualmente, os coletadores com conselhos e mini formações pontuais;
- Motivar continuamente os coletadores;
- Favorecer o trabalho voluntário dos coletadores;
- Favorecer um espírito de convivência, cumplicidade e interação entre os coletadores.

Três competências são essenciais neste nível: competências para antecipar ou captar oportunidades (HOWELL; SHEA, 2001); competências relacionais para consolidar a comunicação e a coordenação necessárias à animação da rede de participantes, e também competências de formação, para capacitar os membros envolvidos na função.

2.4.2.4 A fase de repasse de informações de inteligência

Trata-se da operação de transmissão de informações coletadas pelos captadores para os usuários potenciais das informações e a(s) pessoa(s) encarregada(s) de armazenar as informações de um modo apropriado. Esta fase necessita igualmente de uma competência em termos de organização, distribuição (saber a quem enviar a informação, e quando) afim de ser bem-sucedido no repasse (LESCA; JANISSEK-MUNIZ, 2015).

2.4.2.5 A fase de seleção de informações de inteligência

A seleção é a operação que consiste em reter, dentre as informações coletadas, aquelas susceptíveis de interessar alguns usuários potenciais. O animador intervém nesta fase para organizar as sessões de seleção coletiva; participar, eventualmente, da seleção; motivar as pessoas encarregadas da seleção. Mais uma vez, as competências de organização e as competências relacionais são necessárias para esta fase (LESCA; JANISSEK-MUNIZ, 2015).

2.4.2.6 A fase de Criação Coletiva de Sentido (CCS)

Esta fase é baseada em reuniões coletivas onde, a partir de um conjunto de informações selecionadas, é feita a criação de uma representação significativa do ambiente, com o objetivo de reduzir a incerteza do ambiente e oferecer a possibilidade de reagir rapidamente (LESCA, 2003). Trata-se de transformar as informações fragmentadas e incompletas em uma representação estruturada, significativa e

argumentada. O objetivo desta fase é transformar especialmente os "sinais fracos" em "forças motoras", e fornecer informações tão antecipativas quanto possível sobre as evoluções do ambiente (JANISSEK-MUNIZ, 2004).

Ser capaz de descobrir ou de construir coletivamente significados, interpretações, antecipações e novos conhecimentos é uma competência necessária para esta fase, e ela é válida tanto para o animador como para todos os outros participantes (CARON-FASAN, 1997). Trata-se, portanto, de competências que nascem do indivíduo e passam ao coletivo. Nesta mesma ordem de ideias, Bernhardt (1994) propõe que o responsável do dispositivo, o animador, deveria adquirir competências de análise de informações.

Adicionamos também que nesta fase o animador deve saber organizar e preparar as sessões de CCS; estruturar uma apresentação atrativa e simples das informações a divulgar; verificar 'o registro' das informações de tipo IEAc e formatá-las; preparar o material necessário para a sessão e informar os participantes. Nessas atividades encontramos novamente a necessidade de competências de organização, comunicação e coordenação.

2.4.2.7 A fase de memorização

Durante esta fase, todas as informações e/ou os conhecimentos de IEAc são armazenados com a finalidade de exploração ou valorização. O animador deve saber reconhecer todos os locais onde pode se situar uma informação ou então um conhecimento: na cabeça das pessoas (qual pessoa contatar), em *dossiers* ou pastas formais, em memórias de informações formais ou informais (LESCA, 2003). Além disso, o animador deveria saber escolher e manipular todos os suportes tecnológicos que permitem a realização do armazenamento de informações e/ou conhecimentos. Nesta fase as competências de organização são também necessárias.

2.4.2.8 A fase de difusão de informações de inteligência

Esta fase consiste em disponibilizar aos usuários potenciais as informações e os conhecimentos resultantes da fase de exploração e criação de sentido. São as pessoas as encarregadas de transformar a informação em ação/decisão. Trata-se frequentemente de responsáveis operacionais. Esta fase necessita de um *savoir-faire* (saber-fazer) por parte do animador. O objetivo da difusão é de comunicar aos usuários potenciais a boa informação no bom momento. Para tal, o animador deve conhecer os circuitos de comunicação da empresa. Ele deve, igualmente, saber localizar os usuários em função de suas necessidades informacionais.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Esta pesquisa exploratória (WACHEUX, 1996; CHARREIRE; DURIEUX, 1999) e qualitativa (USUNIER et al., 1993; SAVALL; ZARDET, 2004) se apoia em uma abordagem *ingénierique* (CHANAL; LESCA; MARTINET, 1997) aproximada de uma pesquisa-ação (TRIPP, 2005), a qual nos levou a, em um primeiro momento, buscar elementos de resposta na teoria, com o objetivo de identificar uma grade de competências necessárias para a animação do dispositivo de inteligência. Em seguida, foram realizadas intervenções no campo com o objetivo de descobrir as práticas existentes de inteligência, afim de produzir conhecimentos acionáveis situados (e adaptados) no contexto estudado. Esta abordagem levou igualmente a induzir as condições necessárias de aceitação possíveis de ajudar a conceber e construir uma ferramenta de acompanhamento CAANEVAS, cujo objetivo é guiar o animador em seu processo de aprendizagem para que este possa ser bem-sucedido no cumprimento de sua

missão. Em seguida, foi implantado e experimentado o CAANEVAS, com o objetivo de coletar os retornos de experiências. Esses retornos de experiências coletados foram, na sequência, explorados, permitindo verificar a validade do CAANEVAS, e também de descobrir e aprofundar, passo a passo e ao longo do caminho, os conceitos de animação da IEAc.

3.1 Contexto da pesquisa

O campo estendido de aplicação da presente pesquisa é constituído de 23 PMEs/PMIs. Tratam-se de empresas que se enquadram na tipologia sugerida por Lesca e Caron-Fasan (2003), conforme Quadro 1. O contexto geral do ambiente socioeconômico das empresas é caracterizado pelo surgimento de novos riscos, mas igualmente de novas oportunidades. As empresas, em especial as pequenas e médias, precisam detectar novas oportunidades e, ao mesmo tempo, estar atentas a eventuais riscos que poderiam conduzi-las ao fracasso. Uma das maneiras é implantar um dispositivo adequado, como o da Inteligência Estratégica Antecipativa Coletiva (IEAc). Em geral, elas não possuem as mesmas características, muito menos as mesmas preocupações e os mesmos níveis de desenvolvimento, mas Lesca e Caron-Fasan (2003) definiram uma tipologia em função de sua situação e foco de desenvolvimento, a qual foi aqui adotada para situar as empresas objeto deste estudo.

Quadro 1 - Tipologia de empresas foco IEAc

PME B to C	<ul style="list-style-type: none"> • Fora do campo de estudo neste artigo
	<ul style="list-style-type: none"> • Aquelas que temem a perda de um grande cliente atual (proteção em face do risco)
	<ul style="list-style-type: none"> • Aquelas que temem ser desclassificadas por um concorrente, frente aos clientes atuais
	<ul style="list-style-type: none"> • Aquelas que desejam ter acesso a um grande cliente potencial com sua especialidade (mesmo setor)
	<ul style="list-style-type: none"> • Aquelas que desejam ter acesso a novos mercados (outros setores)

PME B to B	com novas aplicações de sua especialidade atual (inovação)
	<ul style="list-style-type: none"> • Aquelas que desejam aumentar seu horizonte desenvolvendo e diversificando sua especialidade.

Fonte: Lesca e Caron-Fasan (2003)

Em relação à tipologia apresentada, as empresas da presente pesquisa (Quadro 2) enquadram-se em BtoB, entre aquelas que desejam ter acesso a um grande cliente potencial com sua especialidade em setor no qual ela já atua. A escolha desse campo é explicada pelo fato que tais empresas tomam conhecimento que devem se esforçar para praticar inteligência afim de antecipar as oportunidades e as ameaças. Trata-se mais especificamente de PME/PMIs tendo um capital local, exportadoras, envolvidas com inovação e operando em um ambiente concorrencial nacional e internacional.

Quadro 2 - Lista das empresas e pessoas entrevistadas

Nome (fictício)	Setor de Atividade	Pessoas entrevistadas, cfe função
Abc	Indústria	Responsável Exportação
Axy	Agro Alimentar	Diretor Geral P&D
Bel	Agro Alimentar	Diretor Comercial
Cbx	Indústria	Diretor Marketing Sub Diretor marketing
Dan*	Agro Alimentar	Responsável Comunicação Responsável Vendas
Gam	Indústria	Diretor Comercial

Ham	Agro Alimentar	Diretor Geral Adjunto
Hax	Indústria	Diretor Financeiro (DAF)
Jef	Alumínio	Responsável Marketing
Mab	Comércio	Diretor Geral Diretor Geral Adjunto
Mag*	Indústria	Diretora Controle de Gestão Diretor Comercial
Mar	Indústria	Diretor Controle de Gestão
Mel	Indústria	Responsável Marketing
Mox	Agro Alimentar	Diretor Geral Adjunto
Rex	Comércio	Diretor Comercial
Sar*	Indústria	Diretor Geral
Seb	Indústria	Diretor Geral Adjunto
Sel	Indústria	Diretor Geral Diretor Comercial Diretor P&D
Svx	Indústria	Diretor Export
Sze	Construção	Diretor Marketing
Sol	Agro Alimentar	Diretor Geral Adjunto
Tos	Indústria	Diretor Marketing
Yol	Serviços	Diretor Geral Diretor Geral Adjunto Diretor Comercial

Fonte: elaborado pelos autores

3.2 Coleta de dados

Ao longo do período de aplicação desta pesquisa, foram realizadas 31 entrevistas individuais semi-diretivas presenciais junto aos diretores e gerentes, conforme Quadro 2. Um protocolo de entrevista foi inicialmente elaborado, resumindo os principais eixos de atividade de inteligência. O objetivo era descobrir as práticas existentes, mesmo se rudimentares ou artesanais, fragmentadas e não estruturadas de inteligência nas PME/PMI entrevistadas. Buscou-se igualmente verificar a percepção e a convicção de pessoas entrevistadas em relação à utilidade de inteligência, o que possibilitou igualmente identificar o estado das práticas de inteligência eventualmente existentes nas PME/PMI. Posteriormente, obtivemos retornos de experiências de 3 animadores acompanhados durante toda a experimentação do artefato/guia CAANEVAS. Nestes casos, adotamos o modo de observação participante para a coleta dos dados, o que foi possível através da observação do progresso e da aplicação do processo dentro da empresa, durante um período de 3 meses (BAUMARD et al., 1999).

3.3 Análise de dados

Uma análise de conteúdo foi conduzida sobre os dados coletados conforme preconizam Miles e Huberman (1991, 2003). Ela se apoia sobre uma análise temática por temas e subtemas. Esta etapa permitiu identificar as práticas existentes. Elas se mostraram espontâneas, fragmentadas e não estruturadas. Esta etapa nos permitiu identificar as Condições Necessárias de Aceitação (CNA) (Quadro 3), que são condições a serem consideradas pelo animador novato, se ele deseja que suas ações sejam bem-sucedidas. Essas CNAs contribuíram para a formação de conselhos, permitindo a construção progressiva do CAANEVAS.

Quadro 3 - Condições Necessárias de Aceitação (CNAs)

Para maximizar as chances de ser aceito pelo Diretor, o dispositivo de inteligência deve satisfazer as seguintes condições:

CNA.1: O animador novato deve identificar argumentos, que o Diretor compreenda, em favor da utilidade de inteligência antecipativa.

CNA.2: A existência de uma abordagem de certificação em curso, ou já obtida, constitui um contexto favorável à aceitação, pelo Diretor, da implantação de um dispositivo de inteligência.

CNA.3: O modelo de dispositivo de Inteligência proposto à PME/PMI pelo animador novato, deve estar baseado em uma formalização a mais simples e leve possível, e seu funcionamento deve tomar o menor tempo possível, para ser potencialmente aceito pelo Diretor.

CNA.4: O animador novato de inteligência deve identificar os pontos sobre os quais a PME/PMI seria penalizada pela ausência de um dispositivo de Inteligência eficaz, especialmente quanto à eventual perda de tempo, e ser capaz de apresentá-los claramente ao Diretor.

CNA.5: O animador novato de inteligência deve identificar os pontos sobre os quais as práticas existentes de inteligência poderiam ser otimizadas, especialmente para ganhar tempo ou reduzir custos. Ele deve construir indicadores de medida pertinentes.

CNA.6: O animador novato de inteligência deve buscar se informar se uma tentativa anterior foi realizada e se sim, o que aconteceu exatamente, quais as causas do fracasso.

CNA.7: Se a otimização das práticas existentes de inteligência vai acontecer, o futuro dispositivo deve continuar o mais perto possível das práticas existentes (sem animador dedicado tempo pleno) e evitar formalismos tanto quanto possível. Os resultados benéficos de inteligência devem poder ser medidos rapidamente após o início do dispositivo (um mês, por exemplo) para o dispositivo ser aceito pelo diretor.

CNA.8: O modelo de dispositivo de Inteligência proposto deve se apoiar sobre as práticas de inteligência existentes, mesmo se rudimentares.

CNA.9: O modelo de dispositivo de Inteligência proposto deve se apoiar sobre os alvos espontâneos de inteligência já existentes.

CNA.10: O modelo de dispositivo de Inteligência proposto deve evitar, em um primeiro momento, o armazenamento de informações.

CNA.11: O modelo de dispositivo de Inteligência proposto deve se apoiar essencialmente sobre o uso de fontes de informação (primárias) relacionais e sensoriais.

CNA.12: O modelo de dispositivo de Inteligência proposto deve se apoiar essencialmente sobre a exploração de informações informais.

CNA.13: O modelo de dispositivo de Inteligência proposto deve ser organizado de forma a fazer ganhar tempo, reduzir o desperdício de informação, facilitar o acesso às informações de inteligência e motivar os captadores.

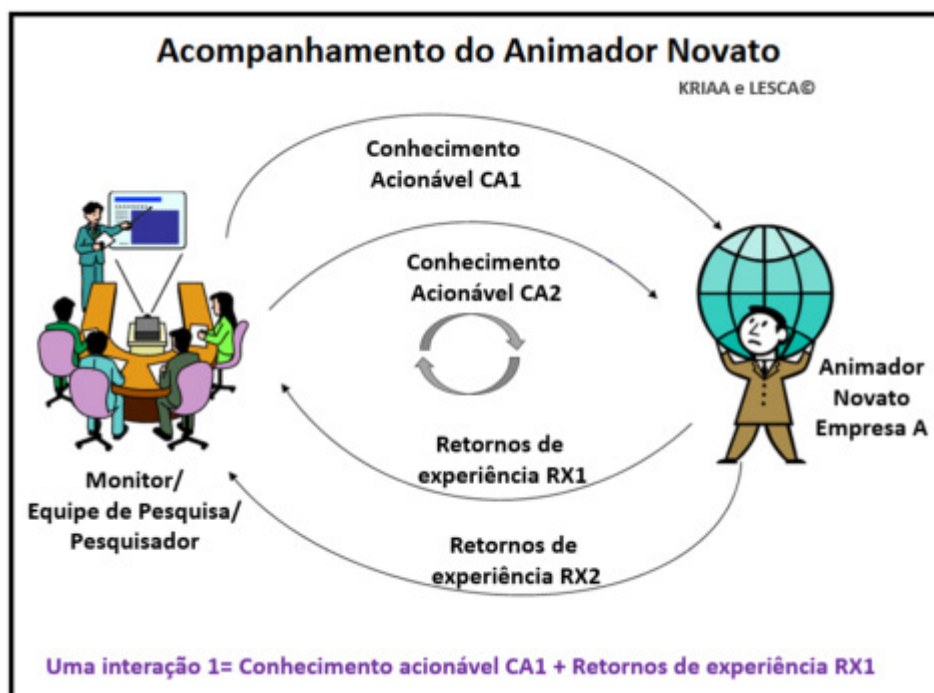
CNA.14: O modelo de dispositivo de Inteligência proposto deve evitar a formalização do conhecimento aplicado para interpretar as informações.

Fonte: elaborado pelos autores

3.4 Validação do CAANEVAS

O artefato/guia CAANEVAS foi validado por ocasião de uma pesquisa intervenção em três das empresas objeto de estudo: Dan, Mag e Sar. A intervenção consistiu em acompanhar « passo a passo » os animadores novatos. Duas delas permitiram nosso acompanhamento direto: « Dan » e « Mag », e uma terceira, « Sar », solicitou voluntariamente nossa presença, através de uma demanda via Internet com acompanhamento realizado « à distância ». Trata-se do início de uma relação de aprendizagem que chamamos de *e-coaching*. O acompanhamento se traduz em um conjunto de interações frequentes entre o pesquisador (designado como monitor) e o animador. A imagem a seguir permite visualizar essas interações:

Figura 2 - Processo de acompanhamento do animador novato



Fonte: elaborado pelos autores

O acompanhamento exigiu um fluxo intenso de trocas entre o monitor e o animador. Ocorreram reuniões semanais onde foram transmitidos e explicados conselhos ao animador novato, e em seguida o animador implantou o conselho em sua empresa. Posteriormente retornávamos sob os pontos a ajustar ou que apresentavam dúvidas de execução, ocasião aonde o animador indicava as experiências ocorridas e como ocorreu a aplicação do conselho, momento onde refinávamos o conselho, já se encaminhando para o próximo conselho, e assim por diante. E no caso de acompanhamento à distância, realizaram-se diversas trocas de e-mails e igualmente videoconferências por demanda do animador. Para tal, foram usadas tecnologias de

comunicação combinadas (Internet, telefone, webcam etc.), o que permitiu realizar o acompanhamento à distância (e-coaching).

4 RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 Artefato/guia CAANEVAS: uma ferramenta de acompanhamento do animador IEAc

Os resultados desta pesquisa permitiram elaborar e refinar a ferramenta de acompanhamento CAANEVAS afim de ajudar os animadores novatos em sua missão de implantação e animação do dispositivo de Inteligência. O CAANEVAS é composto de 8 conselhos diretamente *Prêt-à-l'emploi* (prontos para uso imediato), simples de aplicar e compreensíveis (Quadro 4). Os conselhos foram formulados considerando (1) as condições necessárias de aceite (CNA) e restrições contextuais (CT) identificadas, (2) as práticas já existentes nas PME/PMI estudadas e também (3) as expectativas indicadas pelos diretores encontrados, observando especialmente a restrição de tempo e a otimização de práticas de Inteligência.

Quadro 4 - Artefato/Guia CAANEVAS

Conselho 1: Tranquilizar o Diretor (de acordo com CNA.7)

Apresentar ao Diretor o projeto de implantação do dispositivo de Inteligência, tentando tranquilizá-lo de que os métodos utilizados não são complicados nem burocráticos e pesados: ao contrário, somente atividades simples, compreensíveis e úteis. Indicar igualmente, de forma clara, que as proposições não vão custar muito tempo adicional das pessoas envolvidas no funcionamento da Inteligência. Enfim, indicar que esses métodos não vão exigir investimentos materiais. Os argumentos a usar devem considerar a personalidade do Diretor.

Conselho 2: Indicadores de desempenho e valor agregado do dispositivo de inteligência (de acordo com CNA.5)

Em primeiro lugar, indicar quanto tempo vai durar o projeto de implantação de inteligência (ou ainda o projeto de acompanhamento, conforme o caso). Em seguida construir indicadores de utilidade (em torno de 4, ou em número que permita provar que o dispositivo iniciado já está sendo útil. Esses indicadores, bem como a forma de medir a utilidade da inteligência devem ser apresentados ao seu superior, que deve aprová-los. Isto deve ser feito no prazo de dois dias (em todo caso, não mais do que uma semana, se possível, considerando a necessidade de reunião com superiores).

Conselho 3: Certificação eventual (de acordo com CNA.2)

A existência de um processo de certificação em andamento, ou uma certificação já obtida, constitui um contexto favorável para a implantação de um dispositivo de inteligência. Deve-se verificar se um processo de certificação está ocorrendo ou foi finalizado na empresa. No caso de o processo existir, aconselha-se encontrar uma entrada para lidar com a necessidade de monitorar o ambiente e verificar o que a empresa precisa fazer para estar de acordo. Assim é possível criar argumentos a favor do projeto, apoiando-se na certificação já estabelecida.

Conselho 4: Escolha dos coletadores e captadores de informação

(de acordo com CNA.4)

Estabelecer a lista de pessoas que podem assumir o papel de coletador/captador de informações de inteligência. Essas pessoas devem ser nomeadas e indicadas no alto da tabela "Quem conhece o quê/quem". A escolha dos coletadores se apoia essencialmente sobre dois critérios, a saber:

Critério 1: As pessoas devem captar informações durante seu trabalho habitual, e contato com o mundo externo da empresa, por exemplo, comerciais, compradores, engenheiros, Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) etc.

Critério 2: Considerar os critérios de confiança e legitimidade: as pessoas chamadas a fazer parte do dispositivo de inteligência devem beneficiar-se da confiança e legitimidade do diretor e também das outras pessoas que fazem parte do dispositivo de inteligência.

Conselho 5: Solicitação (provisória) de captadores potenciais, afim de obter algumas informações para iniciar (de acordo com CNA.4)

Entrar em contato com os captadores designados na fase precedente, afim de lhes apresentar o projeto de implantação de inteligência em algumas palavras (promoção do projeto de inteligência). Em seguida, explicar no que consiste o papel de captador de informações de inteligência, ilustrando com alguns exemplos de informações. É aconselhado se certificar que seu interlocutor compreenda o que está sendo ensinado, lhe solicitando, por exemplo, um exemplo de informação que segundo ele constitui uma informação de inteligência. Em suma, o animador deve justificar a relevância da informação e sentir se o interlocutor está disposto, ou não, a "entrar no jogo" da inteligência.

Conselho 6: Fornecimento de resultados probatórios, muito rapidamente

(de acordo com CNA.5)

Para que o modelo de dispositivo de inteligência proposto seja suficientemente "sedutor" para o Diretor, o animador deve fornecer resultados conclusivos assim que possível (no mesmo mês, por exemplo). Para tal, o animador deve obter 2 a 5 informações suficientemente interessantes para chamar a atenção do diretor.

Conselho 7: Construção da tabela "Quem conhece o quê/quem"

A tabela, que é o "coração do dispositivo", deve ser iniciada e completada dia a dia, à medida que o projeto de inteligência avança e que interações tomem lugar com membros da empresa; toda ocasião é boa para adicionar um nome no alto da tabela (interlocutores frequentes e de confiança, mesmo se externos à organização, que podemos chamar de coletadores indiretos); um novo tema, um novo ator do ambiente externo etc.

Conselho 8: Exploração das informações em reunião

(de acordo com CNA.7 e CNA.5)

Após coleta das informações, o animador organiza uma reunião com os participantes previstos no perímetro do dispositivo. As informações serão visualizadas e interpretadas, uma a uma, sendo ou não selecionadas. A partir de então aplica-se o Método Puzzle® para Criação de Sentido. O papel do animador é fundamental na mediação e facilitação de todas as etapas.

Fonte: elaborado pelos autores

A aplicação do CAANEVAS permite ao animador convencer os Diretores da utilidade da implantação do dispositivo de IEAc graças a argumentos fundados, como por exemplo indicadores de desempenho (conselho 2), certificação (conselho 3), e apresentando resultados concretos do dispositivo de inteligência (conselho 6). Permite igualmente identificar as pessoas mais aptas a fazer a coleta, onde o animador poderá se basear em critérios de escolha (conselho 5). Adicionalmente, permite também otimizar as práticas de IEAc oferecendo a possibilidade de encontrar rapidamente as informações captadas, ter um registro das informações informais e um registro dos conhecimentos tácitos úteis para interpretar as informações (conselho 7).

4.2 Características pessoais do animador

A motivação e o investimento do animador são características pessoais necessárias para a adequada aplicação do CAANEVAS. Nos casos acompanhados, todos os animadores aplicaram os conhecimentos acionáveis transmitidos. Contudo, durante a aplicação, a animadora de uma das empresas (Dan) encontrou dificuldades relativas à aplicação do conselho 3 pois ela não associou uma certificação já obtida pela empresa ao dispositivo de inteligência em implantação. A animadora igualmente não aplicou os conselhos 6, 7 e 8, pois, de acordo com ela, práticas de inteligência já existiam, mesmo se de uma forma não estruturada e não formalizada, e que tais práticas geravam resultados pois a Direção utiliza os produtos gerados pela inteligência para tomada de decisão, se apoiando nas informações coletadas e conhecimentos gerados para decidir. Percebe-se, neste caso, um empecilho tanto estrutural como também comportamental. Estrutural pela falta de formalização estabelecida, e comportamental por julgar a situação como sendo suficiente.

Quanto ao animador de Mag, ele se mostrou muito interessado pelo acompanhamento, e todos os conselhos foram aplicadas sem grandes dificuldades. Contrariamente à Dan, o animador de Mag foi bem motivado e assíduo. Quanto à empresa Sar, o animador realizou a aplicação de todos os conselhos, propondo alterações e melhorias, e sugerindo pistas inovadoras para construir indicadores de medida de Inteligência.

Em relação à tabela "Quem conhece Quem/O quê", seu uso foi bem aceito pelos 3 animadores. Na continuidade, Dan mostrou-se reticente e limitou o uso da tabela a seu serviço, enquanto os outros dois animadores estenderam aos outros serviços que estão frequentemente em contato com o ambiente externo da empresa. Mais uma vez, o animador Sar foi além da simples aplicação da tabela, tentando desenvolver uma versão eletrônica da mesma, adaptada ao seu contexto.

4.3 As competências desenvolvidas graças ao CAANEVAS para animação IEAc

Parece quase impossível vislumbrar de julgar o grau de desenvolvimento de competências dos animadores acompanhados, dada a natureza complexa das habilidades (conjunto de capacidades, saberes e condições de aplicação). No entanto, durante esta pesquisa, foi possível observar o desenvolvimento de certas competências dos animadores na medida do avanço da aplicação CAANEVAS.

O desenvolvimento das competências de organização e das competências de formação mostrou-se recorrente nas empresas Dan, Mag e Sar. De fato, cada animador soube explicar aos captadores as fases de coleta e repasse informacional. Os animadores também desenvolveram a organização da IEAc convocando reuniões informativas e formativas (conselhos 4 e 5), e propondo novos suportes para fazer inteligência (conselho 7). Constatou-se igualmente que cada animador soube desenvolver competências relacionais. De fato, cada animador fez o esforço de chegar em cada participante da inteligência com o objetivo de favorecer e incentivar uma melhor comunicação e melhor coordenação. O resultado é que a comunicação das informações, por parte dos captadores aos animadores, tornou-se melhor organizada, e o animador recebeu as informações de campo em tempo real. Por exemplo, o animador de Dan nos confiou que ele tomava conhecimento de certas informações importantes muito por acaso, durante reuniões administrativas, enquanto que, após o acompanhamento e monitoramento (*coaching*), a comunicação de informações tornou-se regular e voluntária por parte dos coletadores. Note igualmente que os líderes foram convencidos da utilidade da inteligência e isto porque o animador soube comunicar os bons argumentos em favor da inteligência (conselho 1). Enfim, Mag e Dan melhoraram suas competências na definição e a atribuição das tarefas (conselhos 1 e 4).

5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa foi desenvolvida tendo como principal objetivo responder a problemática relacionada à fase transversal do processo de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva (IEAc) denominada Animação. A definição da IEAc e o estudo das dificuldades nos permitiram identificar a necessidade de uma função que deveria dar "uma alma" ao dispositivo, ao mesmo tempo que otimizasse seu funcionamento buscando perenizá-lo, mantê-lo ativo e funcional por muito tempo. Assim, o objetivo desta pesquisa de produzir conhecimentos acionáveis visando acompanhar animadores novatos em seu processo de desenvolvimento de competências para animar um dispositivo de IEAc atingiu resultados satisfatórios através da identificação das Condições Necessárias de Aceitação (CNAs) (Quadro 3), permitindo a construção progressiva do CAANEVAS (Quadro 4), bem como a sua experimentação em empresas.

A aplicação do CAANEVAS permitiu aos animadores adquirir conhecimentos afim de tornar-se capaz de animar o dispositivo de Inteligência. Cada animador acompanhado conseguiu convencer seus diretores da utilidade de IEAc, identificando as pessoas potencialmente possíveis de tornar-se membros ativos de inteligência e de explicar suas tarefas (como a coleta, por exemplo), organizando igualmente as informações de inteligência e evitando o risco ligado à perda de certas informações, que demandam tempo de ser encontradas. Por consequência, a experimentação do CAANEVAS gerou uma otimização das práticas espontâneas já existentes nas PME/PMI acompanhadas. Além disso, foi possível constatar que, para ser bem-sucedido na aplicação do CAANEVAS e na animação da inteligência, duas características pessoais são indispensáveis: a motivação e o investimento do animador, em tempo e determinação.

Em relação ao desenvolvimento de competências para a animação da inteligência, foi possível identificar somente certas competências, como por exemplo as competências de organização, as competências de formação e as competências relacionais. Isto foi devido aos limites de tempo da pesquisa, pois o tempo de acompanhamento foi apenas de 3 meses, e também pela confidencialidade tanto exigida pelos diretores das empresas acompanhadas. De fato, esses limites impediram a observação das competências para antecipar ou poder captar as oportunidades e competências de análise de informações, pois estas estão sujeitas aos resultados da empresa e aos objetivos estratégicos, e demandam um processo de aprendizagem mais longo. Neste caso, como uma das sugestões de continuidade da pesquisa, seria pertinente vislumbrar um retorno às empresas acompanhadas com o objetivo de avaliar o estado das práticas, bem como as competências da animação de IEAc desenvolvidas.

Cabe observar que o caractere contextualizado dos conhecimentos acionáveis e a quantidade de experimentações realizadas, impedem naturalmente a generalização dos resultados. Contudo, isto vem ao encontro das características qualitativas exploratórias realizadas. Sobressai-se, igualmente, a questão de que o CAANEVAS é composto essencialmente de conhecimentos acionáveis de ordem operacional, sem um foco estratégico. Nesta perspectiva, como de continuidade da pesquisa, seria interessante buscar melhorias para o CAANEVAS, considerando limites, observações e sugestões emitidas pelos animadores. Seria igualmente interessante efetuar replicações do acompanhamento contemplando empresas de maior porte visando comparar semelhanças e diferenças e com o objetivo de consolidar a validade da nova versão do CAANEVAS. Parece também oportuno desenvolver um dispositivo de *e-coaching* afim de responder às demandas de ajuda que chegam até nós, com objetivo de ajudar e apoiar à distância os animadores encarregados de implantar um dispositivo de IEAc e animá-lo.

RESUME

Cette communication présente un nouvel outil permettant le développement des compétences pour l'animation de veille anticipative stratégique (VAS). Celui-ci s'adresse aux managers et chefs de projet ayant besoin de mettre en place et d'animer un dispositif de VAS. Ce processus de développement des compétences s'est réalisé grâce à l'application d'un outil d'accompagnement « pas à pas » et à distance (e-coaching) des animateurs novices. Il a permis de transmettre des connaissances actionnables sous forme de consignes. Cet accompagnement a été vérifié empiriquement, au travers trois expérimentations, dont une via Internet. Ainsi l'objet de cette communication est de montrer, d'abord les compétences nécessaires pour animer un dispositif de VAS. Ensuite, elle présente l'outil d'accompagnement destiné aux chefs de projet et son expérimentation comme des résultats qui ont permis, d'un côté aux animateurs accompagnés de développer des compétences, et d'un autre côté aux entreprises d'optimiser leurs pratiques existantes de veille.

Mots clefs: Veille Anticipative Stratégique, Animation, Compétences, Accompagnement, Pratiques de Veille.

REFERÊNCIAS

ANALAOUI, F.; KARAMI, A. How Chief executives' perception of the environment impacts on company performance, **Journal of Management Development**. v. 21, n. 4, p. 290-305, 2002.

ANSOFF, H. I. **Using Weak Signals, Real-Time strategic response**, 1990. p. 383-399.

ANZIEU, D.; MARTIN, J. Y. **La dynamique des groupes restreints**. Presses universitaires de France, Paris. 7^{ème} édition. 1982. 396 p.

ARGYRIS, C. **Savoir pour agir: surmonter les obstacles à l'apprentissage**, Inter Edition. 1995.

BAUMARD, P.; DONADA, C.; IBERT, J.; XUEREZ, J-M. La collecte des données et la gestion de leurs sources, In R.-A. THIETART et al. (eds.), **Méthodes de recherche en science de gestion**, Paris: Dunod, 1999. p. 224-256.

BERNHARDT, D.C. 'I want it fast, factual, actionable' – Tailoring Competitive Intelligence to Executives' Needs, **Long Range Planning**, v. 27, n. 1, p. 12-24, 1994.

BOULIFA, I. **Identification des facteurs critiques de succès pour la mise en place de dispositifs de veille stratégique**. Doctorat en gestion. ISG/ETHICS Tunis – CERAG/UPMF Grenoble. 3 Juillet 2008.

BOURNOIS, F.; ROMANI, P.J. **L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises**, Institut des Hautes Etudes de Défense Nationale, Préface de Christian Pierret, Editions Economica, Paris, 2000. 278 p.

CARON-FASAN, M.L. **Veille Stratégique: Création de sens à partir de signaux faibles**. Thèse pour le doctorat en Sciences de Gestion, UPMF, ESA, ED 275, Grenoble 2. 11 Sept., 1997.

CHANAL, V.; LESCA, H.; MARTINET, A.C. Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion, **Revue Française de Gestion**, n.116, nov./déc., p.41-51, 1997.

CHARREIRE, S.; DURIEUX, F. (1999), Explorer et Tester, In THIETART R.A. et al. (1999), **Méthodes de recherche en science de gestion**, Dunod, Paris, pp. 57-80.

CHOO, C.W. **Information Management for the intelligent organization : The art of scanning the environment**, Library software Review, Westport ; Tona Henderson (Abstract reviewed). 1997.

CHOUK, S. **Veille Anticipative Stratégique : processus d'attention à l'environnement, Application à des PMI tunisiennes**. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, UPMF, ED 275, Grenoble 2. 2005. 331p.

COSTA, J. An empirically - based review of the concept of environmental scanning, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Bradford, <http://proquest.umi.com>, p. 1-8, 1995.

DESQ, S.; FALLERY, B. ; REIX, R. ; RODHAIN, F. Systèmes d'Information: 1980-2000, le parcours d'un champ de recherche, In. **Recherches et pratiques en gestion**, sous la direction de Amann B., Dupuy Y. et Rigal J.J., Editions Dalloz, p.227-251, 2000.

DOUCET, V.; GINGALI, G. (2004), Légitimité de la veille et ses ambiguïtés. **Colloque VSST - Veille Stratégique Scientifique & Technologique - Toulouse III**. 25-29 Octobre 2004. (site web : <http://atlas.irit.fr/COLLOQUES/VSST2004/publi2004.htm>).

ENGLEDOW, J.L.; LENZ, R.T. Whatever Happened to Environmental Analysis, **Long Range Planning**, v. 18, n. 2, p. 93-106, 1985.

FAVIER, M. et al. **Le travail en groupe à l'âge des réseaux**, Economica, Paris, 1998. 276 p.

FERNANDEZ, A. (2000), **Les nouveaux tableaux de bord des décideurs : le projet décisionnel dans sa totalité**, Préface de Gérard Balantian, Editions d'Organisation, Paris, 2ème édition, 452 p.

FLEISHER, C.S. Competitive Intelligence Education: Competencies, Sources, and Trends, **Information Management Journal**, v. 38, n. 2, p. 56-62, 2004.

FLEISHER, C.S.; BENSOUSSAN, B.E. **Business and competitive analysis: effective application of new and classic methods**, Financial times press, New Jersey, 2007.

GIBBONS, P.T. ; PRESCOTT, J.E. Parallel competitive intelligence processes in organisations, **International Journal of Technology Management**, Special issue on informal information flow, v..11, n.1/2, p. 162-179, 1996.

HENRY, V. **Elaboration d'une méthodologie et d'une plate-forme de gestion de l'information technique et stratégique**, Thèse de doctorat, Université Lumière, Lyon 2, 2001.

HERRING, J.P. The role of Intelligence in Formulating Strategy, **Journal of Business Strategy**. p. 54-60, 1992.

HOWELL, M J.; SHEA, C. M. Individual differences, environmental scanning, innovation framing, and champion behavior: Keys predictors of project performance, **The Journal Of Product Innovation Management**, v. 18, p.15-27, 2001.

JAIN, S.C. Environmental Scanning in U.S. corporations, **Long Range Planning**, v. 17, n. 2, p.117-128, 1984.

JANISSEK-MUNIZ, R. **Veille anticipative stratégique en PMI : vers un nouvel usage des sites web pour provoquer des informations 'terrain' afin d'amorcer des innovations : concepts, instrumentation et validation**. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, UPMF, ED 275, 2004. 415 p.

KOENIG, G. **Management stratégique : paradoxes, interactions et apprentissages : construction et gestion des activités, management d'exigences contradictoires, affrontement, évitement et coopération, renforcement et exploration**, Editions Nathan, Paris, 1996. 543 p.

KOURTELI, L., Scanning the business environment: some conceptual issues. **Benchmarking**, Bradford. v. 7, n. 5, p. 406-413, 2000.

KRIAA, M.S. **Veille Anticipative Stratégique, Problématique de l'Animation : Proposition et expérimentations des connaissances actionnables situées. Cas des entreprises tunisiennes**. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, UPMF, CERAG-Grenoble, ETHCS-ISG, Tunis. 2006.

KRIAA, S. ; LESCA, H. Veille stratégique, exploration de la fonction d'animation : conceptualisation, état d'avancement et perspectives de validation empirique, **Actes des**

3èmes Journées de l'Association Tunisienne des Sciences de Gestion 'ATSG', Tunis-Gammarth. 2003.

LACKMAN, C.; SABAN, K.; LANASA, J. Organizing the Competitive Intelligence Function: A Benchmarking Study, **Competitive Intelligence Review**, v. 11, n.1, p. 17-27, 2000.

LAROCHE, H. ; NIOCHE, J. P. L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise, **Revue Française de Gestion**, n°99, Juin-Juillet-Août, 1994. p. 64-78.

LECLERC, C. **Comprendre et construire les groupes**, Les Presses de l'Université Laval, Canada, 1999, 317 p.

LESCA, H. **Système d'information pour le management stratégique**, 2ème édition, Editions McGraw Hill, Paris, 1990. 146 p.

_____. (2003), **Veille Stratégique, la méthode L.E.SCAning®**, Ed. ems Management et Société, 190 p.

_____.; CHOKRON, M. Intelligence collective pour dirigeants d'entreprise. Retours d'interventions. **Revue Systèmes d'Information et Management**, 4, n.7, p. 65-91, 2002.

_____.; CARON-FASAN, M.-L. Facteurs d'échec et d'abandon de projets de veille stratégique : retours d'expérience, **Revue SIM**, v.13, n.3, Sept, p. 17-42, 2008.

LESCA, N. **Construction du Sens, le cas de la Veille Stratégique et de l'exploitation collective des signes d'alerte précoce**, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Pierre Mendès France, Ecole Doctorale de Sciences de Gestion ED 275, 2002. 492 p.

LEVY-LEBOYER, C. **La gestion des compétences**, Les éditions des organisations, Paris. 1996.

MACK, M. L'organisations apprenante comme système de transformation de la connaissance en valeur, **Revue Française de Gestion**, Septembre-Octobre, pp.43-48. 1995.

MALGALAIVE, G. **Enseigner à des adultes**, PUF, Paris. 1990.

MANDON, N. **Analyser des emplois et gestion anticipé des compétences**, Céreq Bref, Septembre, n°57. 1991.

MARTINET, B. ; RIBAULT, J. M. **La veille technologique, concurrentielle et commerciale : sources, méthodologie, organisation**, Les Editions d'organisation-Paris, 1989. 300 p.

MAC CARTHY, D.D. (1971), **La conduite du personnel**, 2ème édition, Dunod, Paris, 342 p.

MC GONAGLE, J. J. ; VELLA, C. M. Competitive Intelligence in Action, **Information Management Journal**, v. 38, n. 2, p. 64-68, 2004.

MILES, M. B. ; HUBERMAN, A. M. **Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes**, Editions De Boeck, 1991. 481p.

MILES, M. B. ; HUBERMAN, A. M. **Analyse des données qualitatives**, Traduction de la 2ème édition américaine par Martine Hlady Rispal, 2ème édition, De Boeck Editions, Paris, 2003. 626 p.

ODER, N. The competitive Intelligence Opportunity, **Library Journal**, March 1, 2001.

PRESCOTT, J.E. The evolution of competitive intelligence, **International Review of Strategic Management**, v. 1.6, p. 71-91, 1995.

REIX, R. (2000), **Systèmes d'information et management des organisations**, Editions Vuibert, 426 p.

SANT'ANNA, A. S.; DE MORAES, L. F. R.; KILIMNIK, Z.M. Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo. **RAE-eletrônica**, v. 4, n. 1, p. 1-23, 2005.

SAVALL, H. ; ZARDET, V. **Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique : Observer l'objet complexe**, Editions Economica, 2004. 432 p.
SIMON, N.; KERN, A. It would be easy if it weren't for people, **Competitive Intelligence Review**, v. 12, n. 1, p.59-69, 2001.

SIMPSON, D. Competitive intelligence can be a bad investment, **Journal of Business Strategy**, v. 18, n.6, p. 8-9, 1997.

STOFFELS, J.D. Environmental Scanning for Future Success, **Managerial Planning**, v. 31, n. 3, p. 5-12, 1982.

TABATONI, P. ; JARNIOU, P. **Les systèmes de Gestion : politiques et structures**, 1ère édition, Presses Universitaires de France, Paris, 1975. 230 p.

TRIPP, D. **Pesquisa-ação: uma introdução metodológica**. Educ. Pesqui. [online]. v. 31, n.3, p.443-466, 2005. ISSN 1517-9702.

USUNIER, J. C.; EASTERBY-SMITH M.; THORPE R. **Introduction à la recherche en gestion**, Editions Économica, Paris, 1993. p. 233.

WACHEUX, F. **Méthodes qualitatives et recherche en gestion**, Economica, Paris, 1996. 290 p.