

FILIPPE DA SILVA PIOVESAN

**MONITORAMENTO DE INFORMAÇÕES DO AMBIENTE
EXTERNO NA GESTÃO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS
DA ELETROSUL**

Dissertação apresentada como requisito à obtenção do grau de Mestre em Administração pelo Curso de Mestrado Profissional em Administração – Área de concentração Gestão Estratégica das Organizações e linha de pesquisa Organizações e Tecnologias de Gestão, do Centro de Ciências da Administração e Sócio-econômicas da Universidade do Estado de Santa Catarina.

Orientador: Éverton Luís Pellizzaro de Lorenzi Cancellier

FLORIANÓPOLIS – SC

2011

FILIPPE DA SILVA PIOVESAN

**MONITORAMENTO DE INFORMAÇÕES DO AMBIENTE
EXTERNO NA GESTÃO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS
DA ELETROSUL**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração da ESAG/UDESC como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.
Área de concentração: Gestão estratégica das organizações.

Banca Examinadora

Orientador: _____

Professor Éverton Luís Pelizzaro de Lorenzi Cancellier, Dr.
Universidade do Estado de Santa Catarina

Membro interno: _____

Professor Nério Amboni, Dr.
Universidade do Estado de Santa Catarina

Membro externo: _____

Carlos Ricardo Rosseto, Dr.
Universidade do Vale do Itajaí

Florianópolis, 05/05/2011

À Deus, que nos momentos mais difíceis desta caminhada, deu-me forças para continuar em frente;

Aos meus pais, por representarem o amor e a devoção incomensurável, dando todas as condições para que eu me desenvolvesse em todos os aspectos da vida;

A todas as pessoas que contribuíram com o desenvolvimento deste trabalho e àquelas que poderão utilizar este conhecimento para crescerem em suas vidas.

AGRADECIMENTOS

Foram muitas as pessoas e instituições que contribuíram de alguma maneira para que fosse possível a obtenção deste título. Primeiramente eu gostaria de agradecer a Deus, por me dar o equilíbrio necessário para percorrer todo o caminho que me levou a esta conquista.

Agradeço também a todos os meus familiares, que mesmo de longe, sempre me apoiaram e me deram carinho, tornando esta caminhada menos tortuosa.

À minha mãe, Zaira Ribeiro da Silva Piovesan, e ao meu pai, Ilson Piovesan, meus mais profundos e sinceros agradecimentos por tudo. O amor incondicional e o apoio de vocês dois foram e sempre serão a fonte da minha vida. Incontáveis foram os momentos em que um simples gesto, um simples carinho, uma simples palavra foram fundamentais para que eu levantasse a cabeça e seguisse em frente. Vocês fazem parte de todas as minhas conquistas, vocês são a minha vida. Meu amor por vocês é maior do que tudo!

À Laís Silveira Santos, meu muito obrigado pela sua incansável paciência e contribuição para com o desenvolvimento deste trabalho. Você foi muito importante nesta e em outras conquistas da minha vida. Agradeço também o respeito, o amor e a dedicação despendidos durante todos estes anos.

Amigos, obrigado por todos os momentos em que vocês foram tolerantes com a minha impaciência, inquietude e irritação, devido ao árduo trabalho que desempenhei para conquistar este título. Os momentos de alegria e descontração foram primordiais para que eu pudesse manter o foco e finalizar mais esta etapa da minha vida.

Obrigado a Escola Superior de Administração e Gerência – ESAG e a Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC, por me propiciarem sete anos de contínuo aprendizado até este momento tão especial. A estrutura e a qualidade disponibilizada foram fundamentais para o meu crescimento acadêmico e profissional. Sempre levarei comigo estas instituições para o resto da vida.

Ao Mestrado Profissional da ESAG/UDESC, gostaria de agradecer a todos os colaboradores da Secretaria, da Coordenação e da Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação pelo suporte prestado durante os dois anos de curso.

Obrigado a todos os professores do Mestrado que, por meio de seu conhecimento e sua amizade, deram condições para que eu me desenvolvesse nos aspectos pessoais, acadêmicos e profissionais. Ao Professor Mário Cesar de Barreto Moraes, meu agradecimento especial por todo o apoio dado, principalmente, no início desta caminhada, com palavras de sabedoria e incentivo, bem como no auxílio no desenvolvimento do meu pré-projeto de pesquisa. Externo também agradecimento distinto ao Professor Júlio Dias pelas inúmeras reuniões para me auxiliar na condução da pesquisa, no que tange aos aspectos estatísticos e de Tecnologia da Informação. Ao Professor Nério Amboni, muito obrigado pela disponibilidade constante para conversas sempre esclarecedoras e distintas, que contribuíram muito para as ações que tomei durante toda a minha vida acadêmica na ESAG/UDESC.

Agradeço também de maneira especial o meu Orientador, Éverton Luís Pelizzaro de Lorenzi Cancellier, pela parceria firmada durante estes dois anos de Mestrado, despendendo todos os esforços para que este trabalho se tornasse realidade, além de todo o apoio e incentivo dado em todas as decisões que tomei durante todo o curso.

Obrigado aos colegas de Mestrado que participaram deste caminho juntamente comigo e que sempre me apoiaram na condução dos meus trabalhos, a amizade de vocês foi muito importante.

Meu eterno agradecimento à Eletrosul Centrais Elétricas S.A. por abrirem as suas portas para que eu desenvolvesse meu trabalho. Sem as condições dispostas por esta organização a concretização deste trabalho não seria possível. Ao Sadi Luis Schoeler, obrigado por ser um facilitador nesta empreitada e um verdadeiro incentivador do meu trabalho. À Simone Angélica Alves, meus sinceros agradecimentos pela grande colaboração na concretização da minha pesquisa de campo, bem como pelo contínuo apoio e dedicação prestados. Estendo meu obrigado também aos funcionários da Eletrosul que participaram da pesquisa, seja no auxílio do planejamento, na condução das entrevistas e aplicação dos questionários, seja na simples disponibilização de um período para que eu pudesse obter as informações necessárias para a realização do trabalho.

Sem a contribuição de todas as pessoas e instituições acima citadas, este trabalho não existiria e esta conquista não se tornaria realidade. Portanto, saibam que sempre dedicarei especial agradecimento a todos vocês quando mencionar esta conquista! Muito obrigado!

“O conhecimento, para ser o que deve ser,
não se limita a uma simples teoria, mas
comporta em si mesmo a realização
correspondente.”

René Guénon

RESUMO

PIOVESAN, Filipe da Silva. **Monitoramento de informações do ambiente externo na gestão de contratos administrativos da ELETROSUL**. 2011. 202 páginas. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas - ESAG, Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC, Santa Catarina, 2011.

Atualmente a informação é fundamental para que as organizações alcancem níveis superiores de desempenho que lhes garantam o sucesso e a sobrevivência. Circundadas por um ambiente cada vez mais complexo e dinâmico, as organizações necessitam voltarem-se para as informações contidas naquele para desenvolverem estratégias e ações alinhadas com as demandas ambientais. Nesse contexto o monitoramento de informações surge como uma forma de instrumentalizar este alinhamento, porquanto contempla a sistematização do fluxo informacional iniciado no ambiente externo e finalizado na tomada de decisão que indicará as ações a serem perseguidas pelas corporações. O presente estudo teve por objetivo analisar como ocorre o processo de monitoramento de informações do ambiente externo no gerenciamento de contratos administrativos da Eletrosul. A revisão teórica contemplou os temas de ambiente externo das organizações, o monitoramento de informações do ambiente externo e a gestão de contratos administrativos. Considerando o objetivo da pesquisa, optou-se pela utilização da abordagem qualitativa com a complementação da abordagem quantitativa, instrumentalizada por meio do método de estudo de caso único. A unidade de análise consistiu no processo de gestão de contratos, sendo todos os participantes da pesquisa gestores. Os dados foram coletados a partir de três fontes de evidência – documentos, entrevistas e questionários – propiciando triangulação com a presença dos dados qualitativos e quantitativos. Os resultados apontaram para a existência de dois modos de monitoramento concomitantes - modo visão condicionada e o modo pesquisa formal. Sobre o processo de monitoramento, percebeu-se que todas as etapas são executadas pelos gestores de contratos, embora concretizadas a partir das particularidades inerentes a um processo administrativo de caráter público. As propostas apresentadas almejam fortalecer e padronizar cada uma das etapas do processo de monitoramento, definindo as necessidades informacionais, ampliando as fontes de informação, dando maiores condições para a coleta ativa, centralizando a armazenagem, fortalecendo e agilizando a disseminação e flexibilizando os níveis de competência para a tomada de decisão mais rápida. As conclusões apontaram para o cumprimento do objetivo de pesquisa proposto, que contemplou a análise do processo de monitoramento em uma organização pública, bem como para o alcance das contribuições teóricas e práticas que justificaram o desenvolvimento do estudo, como a ampliação do escopo de análise e da abordagem nos estudos sobre monitoramento. Além disso, o trabalho propiciou à ELETROSUL conhecer a realidade atual do gerenciamento de contratos e do monitoramento realizado neste e viabilizou a criação de ações de aperfeiçoamento de ambos os processos.

Palavras-chave: Ambiente externo das organizações. Monitoramento de informações. Gestão de contratos. Processo Administrativo.

ABSTRACT

PIOVESAN, Filipe da Silva. **Environmental information scanning in managing government contracts of the ELETROSUL**. 2011. 202 pages. Dissertation (Master Professional in Administration) – Center of Science Administration and Socio-Economics – ESAG, Santa Catarina University, Santa Catarina, 2011.

Currently, the information is critical for organizations to achieve higher levels of performance that will ensure the success and survival. Surrounded by an environment increasingly complex and dynamic, organizations need to turn to the information contained on that to develop strategies and actions aligned with the environmental demands. In this context, the information scanning emerges as a way to instrument alignment, since it deals with the systematization of information flow in the external environment started and finished in decision making that state the actions to be pursued by corporations. This study aimed to examine as occur the process of information scanning from the external environment in managing government contracts Eletrosul. The literature review included the issues of external environment of organizations, the monitoring information from the external environment and management of contracts. Given the objective of this research, we chose to use a qualitative approach to complement the quantitative approach, orchestrated by the method of single case study. The unit of analysis involved in the process of contract management, and all participants in the research managers. Data were collected from three sources of evidence - documents, interviews and questionnaires - providing triangulation with the presence of qualitative and quantitative data. The results showed the existence of two modes of concurrent scanning - so conditioned view and formal research. About the scanning process, it was noted that all steps are performed by contract managers, away from fruition peculiar to an administrative process of public character. The longed to proposals to strengthen and standardize each step of the monitoring process, defining information needs, expanding the sources of information, further conditions for the active collecting, centralizing the storage, strengthening and streamlining the dissemination and easing skill levels for faster decision making. The findings point to achieve the objective of proposed research, which included the analysis of the scanning process in a public organization, as well as to the scope of theoretical and practical contributions that justified the development of the study as widening the scope of analysis and approach in studies of scanning. Moreover, the work gave the ELETROSUL know the current reality of contract management and scanning carried out and this has enabled the creation of actions for improvement of both processes.

Key-words: Environment of organizations. Information scanning. Contract management. Administrative Procedure.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Relacionamento entre conceitos.....	52
Figura 2: Visão geral do novo modelo institucional do setor elétrico.	89
Figura 3: Estrutura Organizacional.....	96
Figura 4: Estrutura do Departamento de Gestão de Suprimentos – DGS.....	100
Figura 5: Interfaces do Sistema de Suprimento.	102
Figura 6: Síntese da gestão de contratos administrativos da ELETROSUL.....	122
Figura 7: Modos de monitoramento predominantes.	155
Figura 8: Processo de monitoramento de informações.	157

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Estudos sobre monitoramento de informações	27
Quadro 2: Conceitualizações do Ambiente.....	38
Quadro 3: Conceitualizações do Ambiente II.....	38
Quadro 4: Dimensões Ambientais.	39
Quadro 5: Incerteza Ambiental.	40
Quadro 6: Semelhanças entre os modos de monitoramento.	58
Quadro 7: Fontes de informação organizacional.	59
Quadro 8: Processos de monitoramento ambiental.....	62
Quadro 9: Conceitos e disciplinas que abordam o processo informacional.	68
Quadro 10: Legislação existente sobre gestão de contratos.....	73
Quadro 11: Perfil e Atribuições de um Gestor de Contratos Administrativos.	75
Quadro 12: Aspectos gerais da metodologia.	78
Quadro 13: Caracterização da amostra das entrevistas.....	79
Quadro 14: Categorias de análise.	81
Quadro 15: Etapa qualitativa.	82
Quadro 16: Etapa quantitativa.	84
Quadro 17: Principais etapas na formação do setor elétrico brasileiro.....	88
Quadro 18: Sistema de transmissão.	95
Quadro 19: Empreendimentos em geração.	95
Quadro 20: Números da área de suprimentos.	98

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Composição acionária.....	91
Gráfico 2: Receita de transmissão e lucro líquido.	96
Gráfico 3: Atrasos no cumprimento de eventos contratuais.	118
Gráfico 4: Critérios para alteração de contrato.	119
Gráfico 5: Atividades de encerramento da gestão de contratos.....	120
Gráfico 6: Modos de monitoramento.....	154
Gráfico 7: Necessidades de informação.....	159
Gráfico 8: Armazenamento de informações.	165
Gráfico 9: Disseminação de informações.	166
Gráfico 10: Tomada de decisão.	168
Gráfico 11: Impacto das decisões.	168

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Tempo de função.....	115
Tabela 2: Outras atividades desempenhadas.....	115
Tabela 3: Elaboração de orçamento básico.....	116
Tabela 4: Análise de edital.....	116
Tabela 5: Atividades de início do contrato.	117
Tabela 6: Documentos para pagamento.	119
Tabela 7: Encaminhamento de ocorrências ao DGS.....	121
Tabela 8: Atestados técnicos.....	122
Tabela 9: Fontes de informação.	160

LISTA DE ABREVIATURAS

ACEC - Atestado de Cumprimento de Evento Contratual
AGA - Assessor de Gestão Administrativa-Financeira
AJU - Assessoria Jurídica
ANEEL - Agência Nacional de Energia Elétrica
ART - Anotação de Responsabilidade Técnica
BM – Boletim de Medição
CAF – Certificado de Aceitação Final
CAP – Certificado de Aceitação Provisória
CCEE - Câmara de Comercialização de Energia Elétrica
CE - Correspondência Externa
CEEE - Companhia Estadual de Energia Elétrica
CGTEE - Companhia de Geração Térmica de Energia Elétrica
CHESF - Companhia Hidro Elétrica do São Francisco
CI - Correspondência Interna
CMSE - Comitê de Monitoramento do Setor Elétrico
CNPE - Conselho Nacional de Política Energética
COSE - Centro de Operações do Sistema Eletrosul
CSN – Companhia Siderúrgica Nacional
DD - Deliberação da Diretoria Executiva
DDG - Deliberação do Diretor de Gestão Administrativa e Financeira
DG – Diretoria de Gestão Administrativa e Financeira
DGCC - Divisão de Gestão de Contratos, Seguros e Cadastro de Fornecedores
DGI - Departamento de Gestão da Informação e Infraestrutura
DGS - Departamento de Gestão de Suprimentos
DMS - Departamento de Manutenção do Sistema
DOF - Departamento de Operações Financeiras
DOS - Departamento de Operação do Sistema
DPM - Departamento de Patrimônio e Meio Ambiente
DSI - Departamento de Suprimentos e Infraestrutura
DVAQ - Divisão de Administração de Material e Qualidade
DVLC - Divisão de Licitação e Contratos
EPE - Empresa de Pesquisa Energética
MME – Ministério de Minas e Energia
NG – Norma de Gestão Empresarial
ONS - Operador Nacional do Sistema Elétrico
OS - Ordem de Início dos Serviços
PG – Procedimento de Gestão Empresarial
PND – Programa Nacional de Desestatização
RAD - Resumo de Assunto para Deliberação
RED - Remessa de Documentos
RM - Recebimento de Material
SAJU - Solicitação de Análise Jurídica

SECAF - Setor de Cadastro de Fornecedores
SECEX - Setor de Contratação para Expansão
SECON - Setor de Contratação
SEGEO – Setor de Gestão de Contratos, Avaliação de Desempenho e Orçamento
SEQAL - Setor da Qualidade e Desenvolvimento de Materiais e Fornecedores
SESTI - Setor de Seguros, Gerenciamento de Riscos, Gestão de Transporte Internacional e Aduaneira
SETAM - Setor de Administração de Material
SIN - Sistema Interligado Nacional
SISS – *Strategic Information Scanning System*
SLA - Acordos de Níveis de Serviços
SPE – Sociedade de Propósito Específico
UHE – Usina Hidrelétrica

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	17
1.2 OBJETIVOS	23
1.2.1 Objetivo Geral	23
1.2.2 Objetivos Específicos	23
1.3 JUSTIFICATIVA	23
2 REVISÃO TEÓRICA	32
2.1 AMBIENTE	32
2.1.1 O Ambiente e as Teorias da Administração	32
2.1.2 Conceitos, classificações e abordagens sobre ambiente	36
2.1.3 Setores do ambiente	43
2.2. MONITORAMENTO DO AMBIENTE EXTERNO	46
2.2.1 Definição de monitoramento ambiental	50
2.2.2 Modos e fontes de monitoramento ambiental	54
2.2.3 Processo de monitoramento ambiental	60
2.3 GESTÃO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS	70
2.3.1 Direito Administrativo	70
2.3.2 Licitação	71
2.3.3 Contrato Administrativo	71
2.3.4 Gestão de Contratos Administrativos	72
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	77
3.1 ASPECTOS GERAIS DA PESQUISA	77
3.2 ETAPA QUALITATIVA	78
3.3 ETAPA QUANTITATIVA	82
3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	85
4. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA	87
4.1 O SETOR DE ENERGIA ELÉTRICA BRASILEIRO	87
4.1.1 História do setor elétrico	87
4.1.2 Estrutura do novo modelo institucional do setor de energia elétrica	89
4.2 ELETROSUL CENTRAIS ELÉTRICAS S.A.	90
4.2.1 História da empresa	92
4.2.2 A ELETROSUL hoje	94
4.2.3 A área de Suprimentos da ELETROSUL	98
5. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	103
5.1 GESTÃO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS DA ELETROSUL	103
5.1.1 Especificidades da gestão apontadas pelos entrevistados	111
5.1.2 Análise geral do processo de gestão de contratos	114
5.2 MODOS E PROCESSO DE MONITORAMENTO DE INFORMAÇÕES DO AMBIENTE EXTERNO NA GESTÃO DE CONTRATOS	123
5.2.1 Análise geral dos modos de monitoramento de informações	153
5.2.2 Análise geral do processo de monitoramento de informações	156
5.3 PROPOSTAS DE AÇÕES NO MONITORAMENTO DE INFORMAÇÕES DO AMBIENTE EXTERNO NA GESTÃO DE CONTRATOS DA ELETROSUL	169

6. CONCLUSÕES	177
6.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS	180
6.2 CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS	181
6.3 RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....	182
REFERÊNCIAS	183
APÊNDICE A – Roteiro da Entrevista rodada 01	196
APÊNDICE B – Roteiro da Entrevista rodada 02	198
APÊNDICE C – Questionário	200

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. Organizing a strategic information scanning system. **Califórnia Management Review**, v. 25, n. 2, p. 76-83, jan. 1983.
- ABIODUN, A. J. Empirical evidence of executives' perception and scanning of business environment in Nigeria. **Petroleum - Gas University of Ploiesti Bulletin, Economic Sciences Series**, v. 61, n. 3, p. 27-35, 2009.
- AGUILAR, F. J. **Scanning the business environment**. New York: The Macmillan Company, 1967.
- ALBRIGHT, K. S. Environmental scanning: radar for success. **The Information Management Journal**, v. 38, n. 3, may/jun. 2004.
- ALTOUNIAN, C. S. **Obras públicas: licitação, contratação, fiscalização e utilização**. 2 ed. Belo Horizonte: Fórum, 2009.
- ALVARENGA NETO, R. C. D. A. **Gestão do Conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- ALVEZ-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. 2 ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.
- AMARAL, A. C. C. do. **Licitação e contrato administrativo: estudos, pareceres e comentários**. 2 ed. Belo Horizonte: Fórum, 2009.
- ANALOU, 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.
- ANDERSON, P.; TUSHMAN, M. L. Organizational environments and industry exit: the effects of uncertainty, munificence and complexity. **Industrial & Corporate Change**, v. 10, n. 3, p. 675-711, 2001.
- ANEEL. **Agência Nacional de Energia Elétrica**. Disponível em: <<http://www.aneel.gov.br>>. Acesso em: 10 ago. 2010.
- AUSTER, E.; CHOO, C. W. Environmental scanning by CEOs in two Canadian industries. **Journal of the American Society for Information Science**, v. 44, n. 4, p. 194-203, 1993.
- AUSTER, E.; CHOO, C. W. CEOs, information, and decision making: scanning the environment for strategic advantage. **Library Trends**, v. 43, n.2, p. 206-225, 1994.

BANDEIRA DE MELLO, C. A. **Curso de Direito Administrativo**, 26. ed. São Paulo: Malheiros, 2008, 1.102 p.

BARBOSA, R. R. Monitoração ambiental: uma visão interdisciplinar. **Revista de Administração**, v. 32, n. 4, p. 42-53, out. / dez. 1997.

BARBOSA, R. R. Inteligência empresarial: uma avaliação de fontes de informação sobre o ambiente organizacional externo. **Revista de Ciência da Informação**, v. 3, n. 6, dez. 2002.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Paris: Presses Universitaires de France, 1977.

BARROS, D. P. A (des) **construção dos modelos regulatórios no setor de energia elétrica do Brasil**: instabilidades, incertezas e a reforma institucional de 2004. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2005.

BASTOS, J. S. Y. Programa de pesquisa em monitoração ambiental: perspectivas e considerações metodológicas para uma agenda de desenvolvimento. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 15, n. 3, 2010.

BATTAGLIA, M. G. B. A Inteligência Competitiva modelando o Sistema de Informação de Clientes – Finep. **Ciência da Informação**, v. 28, n. 2, p. 200-214, mai./ago. 1999.

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

BEAL, R. M. Competing effectively: environmental scanning, competitive strategy, and organizational performance in small manufacturing firms. **Journal of Small Business Management**, v. 38, n. 1, p. 27-47, 2000.

BERTALANFFY, L. V. **Teoria geral dos sistemas**. 3 ed. Petrópolis: Vozes, 1977.

BEUREN, I. M.; MARTINS, L. W. Sistemas de informações executivas: suas características e reflexões sobre sua aplicação no processo de gestão. **Revista Contabilidade e Finanças**, São Paulo, v. 15, n. 26, p. 6-24, mai./ago. 2001.

BIERLY III, P. E.; DALY, P. S. Alternative knowledge strategies, competitive environment, and organizational performance in small manufacturing firms. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 31, n. 4, p. 493–516, 2007.

BLAU, Peter M.; SCOTT, W. R. **Organizações formais**: uma abordagem comparativa. São Paulo: Atlas, 1979.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

BOURGEOIS III, L. J. Strategy and environment: a conceptual integration. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 1, p. 25-39, 1980.

BRASIL. **LEI Nº 8.666, DE 21 DE JUNHO DE 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8666cons.htm>. Acesso em: 16 abr. 2010.

BRASIL. **LEI Nº 9.784, DE 29 DE JANEIRO DE 1999**. Regulamenta o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/L9784.htm>>. Acesso em: 20 set. 2010.

BRASIL. **CONSTITUIÇÃO - Republica Federativa do Brasil**. 24 ed. Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações, 2006.

BURNS, T.; STALKER, G. M. **The management of innovation**. Oxford: Oxford University Press, 1994.

CABRAL, L. M. M. (Coord.). **ELETROSUL 40 anos: 1968-2008**. Rio de Janeiro: Centro da Memória da Eletricidade no Brasil, 2008.

CALORI, R. Designing a business scanning system. **Long Range Planning**, v. 22, n. 1, p. 69-82, feb./mar. 1989.

CAMARGO, L. G. B. C. **O setor elétrico brasileiro e sua normatização contemporânea**. Monografia (Bacharelado em Direito) – Centro de Ciências Jurídicas e Sociais Aplicadas, Universidade Católica de Santos, Santos, 2005.

CAMPOS, L. F. B. Monitoração ambiental realizada por empreendedores em empresas incubadas e graduadas: um estudo empírico. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 13, n. 1, Jan./Abr. 2008.

CANCELLIER, E. L. P. L. **Sistema de monitoramento ambiental para a pequena empresa**: um estudo em empresa de base tecnológica. 2004. 181 p. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, Brasil. 2004.

CANCELLIER, E. L. P. L.; ALBERTON, A. O monitoramento do ambiente externo em empresas hoteleiras catarinenses. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32. 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. P. 1-16.

CANCELLIER, E. L. P.; JUNIOR, E. J. B. Comportamento estratégico, monitoramento do ambiente, características organizacionais e desempenho em empresas de pequeno porte. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33. 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009. P. 1-15.

CAPES – COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. **Capes lança edital para novos cursos de Mestrado Profissional**. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/servicos/sala-de-imprensa/36-noticias/3514-capes-lanca-edital-para-novos-cursos-de-mestrado-profissional>>. Acesso em: 16 abr. 2010.

CARVALHO, K. C. **Gestão das informações sobre o ambiente na pequena empresa: estudo comparativo de casos sobre o processo estratégico no setor de serviços (hoteleiro) da região de Brotas – SP**. 2004. 235 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade de São Paulo, Brasil. 2004.

CASTROGIOVANNI, G. J. Organization task environments: have they changed fundamentally over time? **Journal of Management**, v. 28, n. 2, p. 129-150, 2002.

CCEE. **Câmara de Comercialização de Energia Elétrica**. Disponível em: <<http://www.ccee.org.br>>. Acesso em: 12 ago. 2010.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. **Sociology**, v. 6, p. 1-22, 1972.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1995.

CHO, T. S. The effects of executive turnover on top management team's environmental scanning behavior after an environmental change. **Journal of Business Research**, v. 59, n. 10, p. 1142-1150, 2006.

CHOO, C. W. The art of scanning the environment. **Bulletin of the American Society for Information Science**, v. 25, n. 3, p. 21-24, feb. / mar. 1999.

CHURCHMAN, C. W. **Introdução à teoria dos sistemas**. 2 ed. Petrópolis: Vozes, 1972.

CLEGG, S. **Organizações modernas**. Celta: Oeiras, Portugal, 1998.

COCHRAN, W. G. **Técnicas de amostragem**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1965.

COSTA; J.; TEARE, R. Developing an environmental scanning process in the hotel sector. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 12, n. 3, 2000.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: método qualitativo, quantitativo e misto. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DAFT, R. C. **Organizações**: teoria e projetos. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

DAFT, R. L.; SORMUNE, J.; PARKS, D. Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance: an empirical study. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 2, p. 123-139, 1988.

DAFT, R. L.; WEICK, K. Toward a model of organizations as interpretation systems. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 284-295, Apr. 1984.

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

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 9 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DEGENT, R.J. A importância estratégica e o funcionamento do serviço de inteligência empresarial. **Revista de Administração de Empresas**, v.26, n.1, p. 77- 83, jan./mar. 1986.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. 23 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DIEHL, A. A.; PAIM, D. C. T. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**: métodos e técnicas. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DILL, W. R. Environment as an influence on managerial autonomy. **Administrative Science Quarterly**, v. 20, n. 4, p. 409-443, 1958.

DUNCAN, R. B. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, p. 313-317, 1972.

EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. (Coord.). **Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem**: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001.

EBRAHIMI, B. P. Environmental complexity, importance, variability and scanning behavior of Hong Kong executives. **International Business Review**, v. 9, n. 2, p. 253-270, 2000.

ELETROBRAS. **Centrais Elétricas Brasileiras**. Disponível em: <<http://www.ELETROBRAS.gov.br>>. Acesso em: 16 abr. 2010.

ELETROBRAS. **Logística de suprimento para empresas do grupo ELETROBRAS**. Rio de Janeiro, 2004.

ELETROSUL. **Eletrosul Centrais Elétricas S.A.** Disponível em: <<http://www.ELETROSUL.gov.br>>. Acesso em: 19 abr. 2010.

ELETROSUL. **Norma de Gestão Empresarial (NG-004):** instrumentos de comunicação. Versão 4. Florianópolis, 2010a.

ELETROSUL. **Norma de Gestão Empresarial (NG-005):** aquisição e alienação de bens móveis. Versão 2. Florianópolis, 2004.

ELETROSUL. **Procedimento de Gestão Empresarial (PG-005.15):** gerenciamento do fornecimento. Versão 5. Florianópolis, 1999.

ELETROSUL. **Procedimento de Gestão Empresarial (PG-005.16):** eventos contratuais. Versão 2. Florianópolis, 1996.

ELETROSUL. **Procedimento de Gestão Empresarial (PG-005.17):** alterações contratuais. Versão 5. Florianópolis, 2007.

ELETROSUL. **Procedimento de Gestão Empresarial (PG-005.18):** sanções administrativas a fornecedores. Versão 7. Florianópolis, 2010b.

ELETROSUL. **Procedimento de Gestão Empresarial (PG-005.19):** encerramento dos instrumentos contratuais. Versão 6. Florianópolis, 2010c.

ELETROSUL. **Relatório Anual da Administração 2007.** Florianópolis, 2007a.

ELETROSUL. **Relatório Anual da Administração 2008.** Florianópolis, 2008.

ELETROSUL. **Relatório Anual da Administração 2009.** Florianópolis, 2009.

ELETROSUL. **Relatório de Responsabilidade Socioambiental 2009:** Modelo ANEEL. Florianópolis, 2009a.

ELETROSUL. **Demonstrações Contábeis:** 1º Trimestre de 2010. Florianópolis, 2010d.

EMERY, F. E.; TRIST, E. L. The causal texture of organizational environments. **Human Relations**, v. 18, p.21-32, 1965.

EPE. **Empresa de Pesquisa Energética.** Disponível em: <<http://www.epe.gov.br>>. Acesso em: 12 ago. 2010.

ETZIONI, A. **Organizações complexas:** estudo das organizações em face dos problemas sociais. São Paulo: Atlas, 1975.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia.** 4. Ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

FAHEY, L.; KING, W. R.; NARAYANAN, V. K. Environmental scanning and forecasting in strategic planning: the state of the art. **Long Range Planning**, v. 14, n. 1, p. 32-39, feb. 1981.

FERNANDES, J. U. J. **Tribunais de Contas do Brasil: jurisdição e competência**. 2 ed. Belo Horizonte: Fórum, 2008.

FILHO, J. L. P.; COSTA, L. C. Mudanças no setor elétrico. **Revista de Administração de Empresas Executivo (RAE EXECUTIVO)**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 23-27, mai./jul. 2004.

FILHO, M. J. **Comentários à Lei de licitações e contratos administrativos**. 11 ed. São Paulo: Dialética, 2005.

FILHO, M. J. **Curso de Direito Administrativo**. 4 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

FREEMAN, R. E.; REED, D. L. Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance. **Califórnia Management Review**, v. 25, n. 3, p. 88-103, 1983.

FREITAS, F. F. T. de; MEDEIROS, C. V. da S.; MELO, A. C. S. **Aplicação de técnicas de gestão de estoques, como auxílio à tomada de decisões em compras públicas estaduais de medicamentos**. In: XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2008, Rio de Janeiro. Anais do XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2008.

FREITAS, W. **Gestão de contratos: melhores práticas voltadas aos contratos empresariais**. São Paulo: Atlas, 2009.

FUENTES-FUENTES, M. M.; et al. The impact of environmental characteristics on TQM principles and organizational performance. **Omega**, v. 32, n. 6, p. 425-442, 2004.

GALBRAITH, J. **Designing complex organizations**. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1973.

GALBRAITH, J. **Organization design**. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1977.

GALBRAITH, J. R.; LAWLER III, E. E. **Organizando para competir no future: estratégia para gerenciar o futuro das organizações**. São Paulo: Makron Books, 1995.

GARG, V. K.; WALTERS, B. A.; PRIEM, R. L. Chief executive scanning emphases, environmental dynamism, and manufacturing firm performance. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 8, p. 725-744, 2003.

GIL, A. C., **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n.2, p. 57-63, mar./abr. 1995.
- GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. da. (Org.) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GOLL, I.; RASHEED, A. A.; The moderating effect of environmental munificence and dynamism on the relationship between discretionary social responsibility and firm performance. **Journal of Business Ethics**, v. 49, n. 1, p. 41-54, 2004.
- GOMES, J. P. P.; VIEIRA, M. M. F. O campo da energia elétrica no Brasil de 1880 a 2002. **Revista de Administração Pública (RAP)**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 295-321, mar./abr. 2009.
- GOODRICH, R. S. Monitoração do ambiente externo: uma necessidade para as organizações tecnológicas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 27, n. 1, p. 5-10, jan./mar. 1987.
- GOULART, M. S. B. Uso da informação empresarial no processo de decisão estratégica em empresas de base tecnológica - EBTS: o caso do Centro Empresarial para Laboração de Tecnologias Avançadas - CELTA. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 12, n. 1, p. 25-37, Jan./Abr. 2007.
- HALL, R. **Organizações: estrutura, processos e resultados**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- HARRIS, R. D. Organizational Task Environments: an evaluation of convergent and discriminant validity. **Journal of Management Studies**, v. 41, n.5, p. 857-882, 2004.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- HOUGH, J. R. Scanning actions and environmental dynamism: gathering information for strategic decision making. **Management Decision**, v. 42, n. 6, p. 781-793, 2004.
- ICHIKAWA, E. Y.; SANTOS, L. W. dos. Contribuições da história oral à pesquisa organizacional. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. da. (Org.) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE GOIÁS. **Manual do Gestor de Contratos**. Disponível em: <<http://www.ifg.edu.br/dap/index.php/contratos>>. Acesso em: 22 mai. 2010.
- JAIN, S. C. Environmental scanning in U.S. corporations. **Long Range Planning**, v. 17, n. 2, p. 117-128, 1984.

- KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia das organizações**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1987.
- LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativas**. Petrópolis: Vozes, 1973.
- LEÃO, R. **GTD – Geração, transmissão e distribuição de energia elétrica**. Disponível em: <www.dee.ufc.br/~rleao>. Acesso em: 20 ago. 2010.
- LENZ, J. C.; ENGLENDOW, J. L. Environmental analysis units and strategic decision-making: a field study of selected ‘leading-edge’ corporations. **Strategic Management Journal**, v. 7, p. 69-89, 1986.
- LOCH, M.; et al. Proposta de atividades de monitoramento ambiental e inteligência empresarial para o modelo de gestão da Celesc Distribuição S.A. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 13, n. 2, p. 65-77, Abr./Mai. 2010.
- LODI, C. F. G. Planejamento por cenários e inteligência competitiva: integrando seus processos para tomar decisões estratégicas mais eficazes. In: STAREC, C.; GOMES, E.; CHAVES, J. B. **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2005. p. 124-142.
- LYMAN, P.; VARIAN, H. R. **How much information? 2003**. Disponível em: <<http://www2.sims.berkeley.edu/research/projects/how-much-info-2003/>>. Acesso em: 02 out. 2010.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MATTOS, M. R. G. de. **O contrato administrativo**. Rio de Janeiro: América Jurídica, 2001.
- MAY, R. C.; STEWART Jr., W. H.; SWEQ, R. Environmental scanning behavior in a transitional economy: evidence from Russia. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 3, p. 403-427, 2000.
- MAY, T. **Pesquisa social: questões, métodos e processos**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- MCGEE, J. E.; PRUSAK, L. **Gerenciamento Estratégico da Informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica**. 10 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- MCGEE, J. E.; SAWYERR, O. O. Uncertainty and information search activities: a study of owner-managers of small high-technology manufacturing firms. **Journal of Small Business Management**, v. 41, n. 4, p. 385-401, 2003.

MCEWEN, T. Environmental scanning and organizational learning in entrepreneurial ventures. **Entrepreneurial Executive**, v. 13, p. 1-16, 2008.

MCLEARNEY, C. Stepping into the light: stakeholder impact on competitive adaptation. **Journal of Organizational Change Management**, vol. 15, n. 3, 2002.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 13 ed. São Paulo: Revista dos Tribunais Ltda., 1987.

MELLO, C. A. B. de. **Curso de Direito Administrativo**. 27 ed. São Paulo: Malheiros, 2010.

MERRIAN, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Allyn and Bacon, 1998.

MINISTÉRIO DA FAZENDA. **Produto Interno Bruto**: 4º trimestre de 2009. Brasília: Ministério da Fazenda, 2009, 37 slides, color.

MINTZBERG, H. **The structuring of organizations**. New Jersey: Prentice Hall, 1979.

MINTZBERG, H. **El poder em la organización**. Barcelona: Ariel, 1992.

MME. **Ministério de Minas e Energia**. Disponível em: < <http://www.mme.gov.br>>. Acesso em: 20 jul. 2010.

MME - MINISTÉRIO DE MINAS E ENERGIA. **Proposta de modelo institucional do setor elétrico**. Brasília – DF, 17 dez. 2003.

MORAES, G. D. A.; FILHO, E. E. A gestão da informação diante das especificidades das pequenas empresas. **Ciência da Informação**, v. 35, n. 3, p. 124-132, Set./Dez. 2006.

MOTTA, F. C. P. **Teoria Geral da Administração**: uma introdução. 10 ed. São Paulo: Pioneira, 1982.

NADAES, A. D. Monitoração ambiental no setor de biotecnologia: comportamento de busca e uso de informação em empresas de micro e pequeno portes de Minas Gerais. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 12, n. 2, Mai./Ago. 2007.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OHMAE, K. **O estrategista em ação**: a arte japonesa de negociar. São Paulo: Pioneira, 1985.

OLAMADE, O. O.; et al. Environmental scanning strategy of manufacturing companies in southwestern Nigeria. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 23, n. 4, p. 367-381, 2011.

ONS. **Operador Nacional do Sistema Elétrico**. Disponível em: <
<http://www.ons.org.br>>. Acesso em: 20 ago. 2010.

O'REILLY III, C.A. Variation in decision makers' use of information sources: the impact of quality and accessibility of information. **Academy of Management Journal**, v. 25, n. 4, p. 756-771, 1982.

PEARCE II, J. A.; CHAPMAN, B. L.; DAVID, F. R. Environmental scanning for small and growing firms. **Journal of Small Business Management**, v. 20, n. 3, p. 27-34, jul. 1982.

PETTIGREW, A. M. Context and action in the transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 649-670, 1987.

PIMENTEL, C. **Roteiro do Gestor de Contratos Públicos**. São Paulo: Vianna Treinamento e Assessoria, 2010. CD-ROM.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

QUANDT, C. O.; TERRA, J. C. C.; BATISTA, F. F. Gestão do conhecimento na Administração Pública: estágio de implantação, nível de formalização e resultados das iniciativas do governo federal brasileiro. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30. 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006. P. 1-15.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S. P. **Organization theory**: structure, design and applications. 3 ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1990.

RUEDA-MANZANARES, A.; ARAGÓN-CORREA, J. A.; SHARMA, S. The influence of stakeholders on the environmental strategy of service firms: the moderating effects of complexity, uncertainty and munificence. **British Journal of Management**, v. 19, n. 2, p. 185-203, 2008.

RUIZ, J. A. **Metodologia científica**: Guia para eficiência nos estudos. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SANTOS, A. R. dos. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. 2 ed. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 1999.

SAWYERR, O. O.; EBRAHIMI, B. P.; THIBODEAUX, M. S. Executive environmental scanning, information source utilization, and firm performance: the case of Nigeria. **Journal of Applied Management Studies**, v. 9, n. 1, p. 95-115, 2000.

SHARFMAN, M. P.; DEAN JR, J. W. Conceptualizing and measuring organizational environment: A multidimensional approach. **Journal of management**, v. 17, n. 4, p. 681-700, 1991.

SMELTZER, L. R.; FANN, G. L.; NIKOLAISEN, V. N. Environmental scanning practices in small business. **Journal of Small Business Management**, v. 26, n. 3, p. 55-62, jul. 1988.

STEWART, W. H.; MAY, R. C.; KALIA, A. Environmental perceptions and scanning in the United States and India: convergence in entrepreneurial information seeking? **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 32, n. 1, p. 83-106, 2008.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA. **Manual do Gestor de Contratos**. Disponível em: <<http://bdjur.stj.gov.br/dspace/handle/2011/2175>>. Acesso em: 22 mai. 2010.

TANG, Z.; et al. Exploring proactiveness as a moderator in the process of perceiving industrial munificence: a field study of SMEs in four countries. **Journal of Small Business Management**, v. 48, n. 2, p. 97-115, 2010.

THOMPSON, J. D. **Organizations in action**. New York: McGraw-Hill, 1967.

_____. **Dinâmica organizacional**: fundamentos sociológicos da teoria administrativa. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976.

TONN, B. E. A methodology for organizing and quantifying the results of environmental scanning exercises. **Technological Forecasting & Social Change**, v. 75, n. 5, p. 595-609, jun. 2008.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO TOCANTINS. **Manual de Gestão de Contratos**. Disponível em: <http://www.tce.to.gov.br/sitephp/aplic/controlInterno/docs/Manual_Gestao_Contrato.pdf>. Acesso em: 26 mai. 2010.

TRIVIÑOS, A. N. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA. **Manual de Gestão de Contratos**. Disponível em: <<ftp://ftp.ufv.br/Proplan2/Formularios/manualGestaoContratos.pdf>>. Acesso em: 25 mai. 2010.

VASCONCELLOS, E.; HEMSLEY, J. R. **Estrutura das Organizações**: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial. 4 ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

VICK, T.; NAGANO, M. S.; SANTOS, F. C. A. Aportes da gestão da informação para a criação de conhecimento em equipes de inovação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 14, n. 2, p. 204-219, Mai./Ago. 2009.

VIEIRA, A. P.; et al. **Gestão de contratos de terceirização na administração pública**. 3 ed. Belo Horizonte: Fórum, 2008.

WEI, C.; LEE, Y. Event detection from online news documents for supporting environmental scanning. **Decision Support Systems**, v. v. 36, n. 4, 2004.

WEICK, K. E. **A psicologia social da organização**. São Paulo: Edgard Blucher/EDUSP, 1973.

WONG, K. K. F. Environmental uncertainty and scanning behavior: an assessment of top-level hotel executives. **International Journal of Hospitality & Tourism Administration**, v. 10, n. 1, p. 44-67, 2009.

XU, M.; et al. Intelligent agent systems for executive information scanning, filtering and interpretation: perceptions and challenges. **Information Processing & Management**, v. 47, n. 2, p. 186-201, 2011.

XU, X. M.; KAYE, G. R.; DUAN, Y. UK executives' vision on business environment for information scanning: A cross industry study. **Information & Management**, v. 40, n. 5, 2003.

XUE, Z.; MAJID, S.; FOO, S. Environmental scanning: an application of information literacy skills at the workplace. **Journal of Information Science**, v. 36, n. 6, p. 719-732, 2010.

YASAI-ARDEKANI, M.; NYSTROM, P. C. Designs for environmental scanning systems: tests of a contingency theory. **Management Science**, v. 42, n.2, p. 187-294, feb. 1996.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YUNGGAR, M. Environment scanning for strategic information: content analysis from Malaysia. **Journal of American Academy of Business, Cambridge**, v. 6, n. 2, p. 324-331, 2005.