

"A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail bibfea@usp.br para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD)."

FERNANDO CARVALHO DE ALMEIDA

**FATORES DE MOTIVAÇÃO E PARTICIPAÇÃO DE
RASTREADORES NO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA
COMPETITIVA**

Tese apresentada à Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade da Universidade de
São Paulo, para concurso de Livre Docente.

Versão Original

SÃO PAULO

2014

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Almeida, Fernando Carvalho de

Fatores de motivação e participação de rastreadores no processo de inteligência competitiva / Fernando Carvalho de Almeida. – São Paulo, 2014.

228 p.

Tese (Livre-Docência) – Universidade de São Paulo, 2014.
Bibliografia.

1. Inteligência competitiva 2. Sinais fracos 3. Motivação intrínseca
4. Coleta de informações I. Universidade de São Paulo. Faculdade de
Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.472

À minha mãe pela sua dedicação e carinho

AGRADECIMENTOS

À Ana Paula Zacharias, por me incentivar e apoiar na construção deste trabalho e pela sua paciência, bem como às minhas filhas Marina e Renata, pelo carinho e presença.

Ao professor Adolpho Walter Pimazoni Canton, pelas suas importantes contribuições e análises que ajudaram a dar forma a este trabalho.

Ao professor Nicolau Reinhard que me acolheu desde longa data no seio de sua equipe de pesquisa na FEA e me incentivou a fazer este trabalho.

Agradeço à professora Ana Cristina Limongi França, pelas discussões que pudemos ter a respeito deste trabalho. Seu entusiasmo e reflexões foram fundamentais para sua evolução.

Ao professor Robert Weisz, pela colaboração na concepção de parte da pesquisa e referencial usado neste trabalho. Seu entusiasmo levou-me a explorar caminhos que não tencionava inicialmente.

Ao professor Humbert Lesca, pela fantástica oportunidade de convivência e cooperação acadêmica sobre o tema inteligência competitiva ao longo de vários anos, com quem muito aprendi e que me influenciou com sua experiência e as longas discussões que mantivemos, muitas vezes à distância, a seguir no campo da inteligência competitiva.

À professora Maria Christina Siqueira de Souza Campos, pelas importantes observações na composição final deste documento.

À Maria Cristina Pimentel, por seu apoio na construção das pesquisas de campo e análises.

À Dulcinea Jacomini e aos funcionários da biblioteca da FEA, sempre prestativos e dedicados.

À Catia Bicudo e Lícia Abe, que me assistiram na elaboração deste documento.

Às empresas e aos profissionais que se dispuseram a participar de entrevistas e responder aos questionários desta pesquisa.

A todos que, de alguma maneira, colaboraram com este trabalho, deixo meu imenso agradecimento.

“É melhor fazer previsões ainda que incertas do que não fazer nenhuma”

Henri Poincaré

RESUMO

O presente trabalho estuda os fatores que motivam indivíduos que integram processos de inteligência em uma organização a participarem desses processos. Explora em particular a atividade de coleta de informações, de sinais antecipativos. A participação de colaboradores no processo de identificação e captura de sinais antecipativos, estes chamados aqui rastreadores, é uma atividade voluntária (LESCA; 2003). Necessita estarem atentos e capturar os sinais emitidos de forma escrita, oral ou visual. Sendo uma atividade voluntária, esta pesquisa se preocupou em entender que fatores levam estes rastreadores a coletar esses sinais, levam-nos a estar intrinsecamente motivados a participar do processo de coleta e do processo de inteligência competitiva. O trabalho desenvolveu-se por meio de uma pesquisa qualitativa exploratória inicial em um primeiro estudo de caso, para em seguida passar para uma pesquisa quantitativa também tomando por base um estudo de caso. Foram analisados entrevistas e questionários respondidos pelos rastreadores que participaram dos processos de inteligência estudados. O primeiro caso abordando a pesquisa qualitativa foi tratado em uma empresa de extração e tratamento de minério e o segundo caso, a pesquisa quantitativa foi efetuada em uma empresa provedora de serviços de dados e voz. A pesquisa tem como referencial teórico principal os estudos de inteligência competitiva que exploram abordagens de captação e tratamento de sinais fracos, indícios antecipativos (ANSOFF, 1975, LESCA; 1994), bem como os estudos de comportamento e motivação desenvolvidos na Teoria da Auto-Determinação proposta por Deci e Ryan (1985). Procurou-se investigar principalmente a relação entre fatores de motivação como *feed-back*, apoio do corpo gestor, premiação, dimensões latentes como sentimento de autonomia ou de competência e a motivação intrínseca do rastreador a participar do processo de inteligência.

Os resultados permitem identificar correlação positiva entre motivação intrínseca a participar no processo de inteligência e alguns fatores como *feed-back*, uso de sistemas de informática, valor do processo para a empresa e também dimensões como sentimento de competência, de autonomia e relacionamento.

Palavras-chave: Inteligência competitiva. Sinais fracos. Motivação intrínseca. Coleta de informações

ABSTRACT

The present study investigates the factors that motivate individuals to participate in intelligence processes within an organization. It explores, specifically, the activity of collection of information on weak signals. The participation of collaborators in the process of identification and capture of weak signals is a voluntary activity (LESCA; 2003). These collaborators are called here trackers. They need to be attentive and capture the signals that are emitted in a written, oral or visual form. As it is a voluntary activity, this study aimed to understand what factors make these trackers collect these signals or, in other words, what factors make them be intrinsically motivated to participate in the collection process and in the competitive intelligence process. Based on an initial exploratory and qualitative research, the study developed firstly into a case study, and subsequently into quantitative research, which was also conducted through a case study. Interviews and questionnaires answered by the trackers who participated in the studied intelligence processes were analyzed. The first case, approaching qualitative research, took place in a company of mineral extraction and processing, and the second case, the quantitative research, was carried out in a company that provides data and voice services. The main theoretical framework of the research are the studies on competitive intelligence that explore approaches to capture and treat weak signals, early warnings (Ansoff; 1975, Lesca; 1994), as well as studies on behavior and motivation developed in the Self-Determination Theory proposed by Deci and Ryan (1985). I investigated mainly the relationship between motivation factors like feedback, support from the management body, awards, latent dimensions like feelings of autonomy or competence, and the tracker's intrinsic motivation to participate in the intelligence process.

The results allow to identify a positive correlation between intrinsic motivation to participate in the intelligence process and some factors such as feedback, use of computer systems, value of the process to the company and also dimensions like feelings of competence, autonomy and relationship.

Keywords: Competitive intelligence. Weak signals. Intrinsic motivation. Intelligence collection.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

STD - Teoria da Auto-determinação

CET - Teoria da Avaliação Cognitiva

IC - Inteligência Competitiva

I - Idéias

S - Estrutura

V - Valores

R - Relacionamento

A - Orientação por Autonomia

C- Orientação por Competência

I-Orientação Impessoal

SCIP - Strategic and Competitive Intelligence Society

gl - graus de liberdade

LISTA DE TABELAS E QUADROS

Tabela 3-1 - Hipóteses - Referências	87
Tabela 4-1 - Medida de Motivação Intrínseca	92
Tabela 4-1a - Teste de significância de Bartlett	92
Tabela 4-2 - Blocos de Questões aplicadas ao segundo caso	93
Tabela 4-3 - Medida de Motivação Intrínseca	94
Tabela 4-4 Percepção do Processo de Inteligência	95
Tabela 4-5 - Dedicção percebida de coleta	96
Tabela 5-1 - Gênero dos respondentes	107
Tabela 5-2 - Áreas de Atuação	108
Tabela 5-3 - Faixa etária dos respondentes	108
Tabela 5-4 - Tempo de atuação dos respondentes na empresa	108
Tabela 5-5 - Estilo de Perfil percebido pelos Rastreadores	109
Tabela 5-6 - Estilo de Perfil Fundamental pelos Rastreadores	109
Tabela 5-7 - Correlação entre intensidade medida e intensidade percebida	111
Tabela 5-8- Teste de KMO e de Esfericidade de Bartlett	111
Tabela 5-9 - Variância Total Explicada	111
Tabela 5-10 - Matriz não rotacionada - Fator Motivação Intrínseca	112
Tabela 5-11 - Comunalidades	112
Tabela 5-12- Número de Grupos com base na motivação intrínseca	113
Tabela 5-13- Análise de variância segundo a Motivação Intrínseca	113
Tabela 5-14 - Médias das variáveis de mensuração de Motivação Intrínseca	114
Tabela 5-15 - Teste de igualdade de médias	115
Tabela 5-16- Porcentagem de classificação correta dos grupos	117
Tabela 5-17 - Coeficientes das Variáveis na Função	118
Tabela 5-18 - Teste de esfericidade de Bartlett	119
Tabela 5-19- Variância Total Explicada pela Análise Fatorial	120
Tabela 5-20 - Comunalidades	121
Tabela 5-21 - Matriz não rotacionada	122
Tabela 5-22 - Matriz rotacionada	123
Tabela 5-23 - Matriz Rotacionada - ordenada por fator	124
Tabela 5-23A - Médias para Rastreadores Pouco Motivados e Intrinsecamente Motivados	126
Tabela 5-24 - Comparação das médias entre Fatores	127
Tabela 5-25- Teste Box'M de Igualdade de matrizes de covariância	127
Tabela 5-26 - Variáveis na Equação discriminante - método stepwise	128
Tabela 5-27 - Teste de igualdade de médias dos grupos	128
Tabela 5-28 - Teste de qui-quadrado	129
Tabela 5-29 - Tabela de classificação correta	129
Tabela 5-29A - Tabela de Coeficientes da Função Discriminante	129
Tabela 5-30 - Correlação entre Fatores de Motivação e Motivação Intrínseca	130
Tabela 5-30A - Verificação das hipóteses propostas	131
Tabela 5-30B - Correlação entre fatores de percepção e motivação intrínseca (Spearman)	133
Tabela 5-31 - Correlação entre Perfil Cognitivo e Comportamento Intrinsecamente Motivado (Spearman)	136
Tabela 5-32 - Correlação entre Perfil Cognitivo e Fatores de Percepção (Spearman)	137
Tabela 5-33 - Correlação entre orientação psicológica e motivação intrínseca (Spearman)	138
Tabela 5-34 - Correlação entre Fatores e Motivação Intrínseca	139
Tabela 5-35 - Significância das correlações canônicas	139

Tabela 5-36 - Autovalores e Correlações Canônicas	140
Tabela 5-37 - Coeficientes para a primeira equação canônica - variáveis de Motivação Intrínseca	140
Tabela 5-38 - Coeficientes da segunda equação canônica - variáveis independentes	141
Tabela 5-39 - Existência de correlação entre Elementos de Motivação e Motivação Intrínseca	141
Tabela 5-40 - Significância das correlações canônicas	142
Tabela 5-41 - Autovalores e Correlações Canônicas	142
Tabela 5-42 - Coeficientes da primeira equação canônica - variáveis dependentes	142
Tabela 5-43 - Coeficientes para a segunda equação canônica - variáveis independentes	143
Quadro 1-1 - Estados de conhecimento sob condições de descontinuidade	43
Quadro 2-1 - Características de estilos cognitivos	74

LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS

Figura -1-1 Continuum de auto-determinação	24
Figura 1-2: Três fluxos de informação da empresa	28
Figura 1-3 - Informação quanto à sua utilidade	28
Figura 1-4: Informação de Antecipação	30
Figura 1-5 - Impacto da ameaça ou oportunidade	32
Figura 1-6 - Ilustração do conceito de sinais de alerta precoce	34
Figura 1-7: Definições do conceito de IC na literatura	37
Figura 1-8 - Focos de monitoramento do ambiente pela empresa	46
Figura 3-1 - Relação inversa U	78
Figura 3-2-Relação Bônus x Desempenho	80
Figura 5-1 - Distribuição gráfica dos perfis dos rastreadores	110
Gráfico 5-1 - Análise de box plot para observação de valores atípicos	107
Gráfico 5-2 - Função Discriminante 1	116
Gráfico 5-3 - Função Discriminante 2	117
Gráfico 5-4 - Correlação entre sentimento de competência e motivação intrínseca	134
Gráfico 5-5 - Correlação entre sentimento de autonomia e motivação intrínseca	135

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	19
PARTE 1 - INFORMAÇÃO DO AMBIENTE E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	27
1.1 Tipos de informação	27
1.2 Sinais Fracos	32
1.4 O Rastreador e a coleta de informações no processo de inteligência	50
PARTE 2 - MOTIVAÇÃO, PERFIS E COMPORTAMENTO	53
2.1 Motivação	53
2.2 Compartilhamento do Conhecimento e Motivação	70
2.3 Estilos cognitivos	71
PARTE 3 - ELEMENTOS DE MOTIVAÇÃO E HIPÓTESES DE PESQUISA	76
3.1 Mensuração da motivação intrínseca	76
3.2 Hipóteses de explicação da motivação intrínseca - elementos de motivação	77
3.3 Hipóteses relacionadas à teoria da auto-determinação (STD)	88
3.4 Intensidade de coleta de dados	89
3.5 Relação entre perfil do rastreador e motivação intrínseca	89
PARTE 4 - MÉTODO DE PESQUISA	90
4.1 Abordagem Metodológica	90
4.2 Levantamento de Dados	91
4.3 Amostras de Pesquisa	92
4.4 Questionário utilizado no segundo caso	93
PARTE 5 - RESULTADOS DA PESQUISA	98
5.1 Caso 1 - Empresa industrial	98
5.2 Caso 2 - Empresa de serviços	105
CONSIDERAÇÕES FINAIS	146
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	151
APÊNDICES	161

INTRODUÇÃO

A captação eficaz e em tempo de sinais e indícios prenunciadores de movimentos no ambiente competitivo auxilia uma empresa a antecipar ameaças ou oportunidades (LESCA, 2003, entre outros). Alguns autores propõem a criação de redes de inteligência para que uma empresa, ou mais genericamente uma organização possa, lançando mão dessas redes, captar indícios de mudanças, antecipar rupturas no equilíbrio atual do ambiente competitivo. Sejam indícios de movimentos de um concorrente (CALIL, 2005), antecipando sua entrada em um novo mercado, do lançamentos de um novo produto, entre outros: lançamento de novas tecnologias (ANSOFF, 1975), entrada de produtos substitutos, de fornecedores (GILAD, 2004), de clientes (LESCA, 2003), ruptura financeira (SCHOEMAKER; DAY, 2009).

A fim de antecipar esses movimentos desestabilizadores das atividades de uma empresa ou de uma organização, alguns autores propõem que se monitore o ambiente competitivo em busca de sinais fracos, indícios de mudanças nesse ambiente (ANSOFF, 1975; LESCA, 2003, GILAD, 2004; SCHOEMAKER; DAY, 2009), sinais de alerta precoce (LESCA, 2003) ou alertas antecipados (HERING, 2002; GILAD, 2004).

Dado o interesse em captar esses sinais de mudança, as empresas criam dispositivos, processos chamados de inteligência competitiva (IC), de monitoramento do ambiente competitivo.

Tendo Ansoff (1975) iniciado a discussão sobre sinais fracos, diversos autores propõem então abordagens de IC voltadas a captar e interpretar esses sinais. Dentre eles Lesca (1994), Gilad (2004), Schoemaker e Day (2009), Herring (2002), Alvarez (2007) e Comais (2006). Alguns exploram o tema de maneira mais aprofundada (LESCA, 1994; GILAD, 2004) propondo abordagens para a implementação de processos organizacionais. Lesca define Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva: é “o processo coletivo e proativo, por meio do qual membros de uma empresa (ou de pessoas chamadas por ela) rastreiam (percebem ou provocam e escolhem), de maneira voluntária, e utilizam informação pertinente a seu ambiente externo e mudanças que possam se produzir” (LESCA, 2003, p. 10). Pessoas internas e eventualmente externas à organização (funcionários, colaboradores ou parceiros) compõem uma rede de inteligência coletiva voltada a captar tais sinais (LESCA, 2003).

A participação efetiva dos integrantes dessa rede de pessoas na identificação e coleta de sinais, que podem ser chamados rastreadores¹ (LESCA, 2003; LAINÉE, 1991; MARTINET; MARTI, 1995) ou *gatekeepers* (ALLEN; TUSHMAN; LEE, 1979; TUSHMAN; KATZ, 1980; MAC DONALD; WILLIAMS, 1993), é determinante para o sucesso do processo. Se os sinais não são captados e levados aos tomadores de decisão, os movimentos competitivos não poderão ser identificados ou antecipados e as decisões pertinentes a aproveitar as oportunidades, a anular ou minimizar ameaças, poderão não ser tomadas. Pode-se supor que a motivação em maior ou menor grau dessas pessoas fará com que haja uma maior ou menor cooperação por parte delas na captação de sinais originados no ambiente competitivo em direção a quem toma decisão na organização, contribuindo no fluxo de informação e no processo decisório.

Dada a importância desses indivíduos no processo de inteligência e na coleta de informação, alguns autores falam do comportamento dos rastreadores na atividade de coleta (LAINÉE, 1991; MARTINET; MARTI, 1995; LESCA; DOURAI, 2003; ALLEN; TUSHMAN; LEE, 1979; TUSHMAN; KATZ, 1980; MAC DONALD; WILLIAMS, 1993;). Por exemplo, em processos de inovação, na captação de sinais de mudança, de novas tecnologias, esses têm um papel importante. Mac Donald e Williams (1993) discutem o comportamento dos chamados *gatekeepers*, que trazem informação de fora da organização, explorando a maneira como buscam fontes de informação para inovação e as razões que os levam eventualmente a compartilhar essa informação.

No entanto, não fica clara na literatura a razão pela qual esses indivíduos (*rastreadores*, *gatekeepers*) encontram motivação para estarem atentos a sinais antecipativos e que, ao identificá-los, colem-nos e os compartilhem com interessados internos à organização, empresa onde atuam, em especial com os gestores, tomadores de decisão. Partem do princípio de que existe a necessidade de criação de uma rede de inteligência, mas não explicam o que determina o sucesso dessas redes de coleta. Em especial, não explicam o que determina ou influencia a motivação e a cooperação dos participantes da rede na coleta de sinais fracos. Alguns elementos relacionados à participação desses rastreadores são sugeridos na literatura, como *feedback* ou apoio da alta administração, mas esses e outros elementos não foram objeto de uma análise aprofundada no processo de inteligência e na atividade de coleta.

Os processos de inteligência competitiva vieram para trazer uma contribuição ao monitoramento do ambiente em crescente dinamismo. No entanto, o número de fracassos de processos desse tipo

¹ O termo rastreador foi a tradução aqui escolhida para o termo *traqueur* em francês ou *tracker* em inglês.

(CARON-FASAN; LESCA; 2008) e a insuficiente quantidade pesquisas, artigos acadêmicos na área (CALOF; WRIGHT, 2008), denotam a importância em evoluir o conhecimento nessa área. Segundo Calof e Wright (2008), excluindo-se três revistas básicas sobre temas relacionados à inteligência competitiva, *Marketing Intelligence & Planning*, *Competitive Intelligence Review* e *Journal of Competitive Intelligence and Management*, apenas 168 artigos acadêmicos são encontrados, o que, segundo os autores, é um número extremamente pequeno quando comparado com outros conceitos de gestão, como gestão do conhecimento ou negócios internacionais. Além disso, as duas últimas revistas foram descontinuadas, a primeira em 2001 e a segunda em 2008. Considerando também os artigos publicados nessas revistas nos últimos trinta anos, tem-se, segundo os autores, 1497 artigos. Os autores consideram como ponto de partida o texto de Aguilar (1967), considerado uma primeira referência sobre *scanning* do ambiente.

Poucos são os estudos reportados sobre processos de inteligência como o de Caron-Fasan e Lesca (2008) que procura explorar fatores de sucesso e fracasso dos processos. Esses autores fizeram um paralelo sobre os estudos acadêmicos a respeito de fatores de sucesso e fracasso dos processos de implantação de sistemas de informação como meio de explorar os processos de inteligência. Tyson (1998) listou os fatores de sucesso de processos de inteligência, mas apoiando-se basicamente em sua experiência em empresa. Muitos estudos buscaram destacar a importância dos processos de IC e seu desempenho. Alguns exploraram superficialmente fatores de fracasso de processos de IC (DIFFENBACH, 1983; ENGLEDDOWN; LENZ, 1985; GHOSHAL; KIM, 1986; GOSHAL; WESTNEY, 1991).

Caron-Fasan e Lesca (2008) não abordam especificamente aspectos que motivem os rastreadores, mas destacam alguns aspectos que poderiam estar relacionados à motivação desses como vontade da alta administração, falta de habilidade em coletar informação do ambiente, falta de recursos, sistemas de informação inadequados, falta de clareza quanto aos objetivos do projeto. Em pesquisa realizada com 500 executivos, 87% afirmaram que sua principal preocupação relacionada a IC relaciona-se com conseguir rapidamente coletar informação para dar apoio a decisões críticas (GILAD, 2004). Alguns autores exploraram aspectos relacionados ao compartilhamento de conhecimento e informações coletadas, tocando pontos específicos relacionados à motivação intrínseca (BLAIS; BRIÈRE, 2002; CONNELLY; KELLOWAY, 2003; BOCK et al., 2005; DYSVIK; KUVAAS, 2008; GAGNÉ; 2009), destacando a importância do tema, mas não relacionado especificamente à IC.

Problema Geral de Pesquisa

Quais elementos influenciam mais intensamente os rastreadores a estarem motivados a participar ativamente do processo de inteligência competitiva?

Perguntas específicas

- Existe correlação entre a atividade de coleta e a motivação dos rastreadores a participar do processo de coleta e de inteligência?
- Os rastreadores exibem um comportamento intrinsecamente motivado ou sua motivação tende a ser resultado de fatores externos como premiação ou pressão e cobrança?
- Existem perfis cognitivos dominantes nos rastreadores que são intrinsecamente motivados?
- Existe uma relação entre elementos identificáveis do processo de inteligência, tais como clareza no processo, *feedback* da atividade de coleta, apoio da liderança e o comportamento dos rastreadores?

Objetivos do trabalho

Este trabalho tem, então, por objetivo explorar os elementos relacionados à motivação dos rastreadores e à sua participação no processo de inteligência, de coleta de informações, na captação de sinais fracos e sinais antecipativos. Utiliza-se aqui o termo elementos e não o termo fatores para diferenciar do termo fatores usado nas análises fatoriais, técnica usada aqui entre outras.

Um rastreador pode ser qualquer indivíduo na organização que identifique um sinal prenunciador de mudança no ambiente competitivo (MAC DONALD; WILLIAMS, 1993; LESCA, 2003). Portanto, um grande número de pessoas pode atuar no rastreamento dessas informações.

Este trabalho pretende assim trazer mais clareza dos elementos que podem tornar uma rede de coleta mais eficaz e cooperativa nas organizações por meio do entendimento do comportamento e motivação dos rastreadores a coletar e participar do processo.

A etapa de coleta é fator crítico de sucesso do processo de inteligência, pois, se não há informação coletada do ambiente, não há como analisá-lo. Outros estudos exploraram fatores de sucesso e fracasso seja em processos de inteligência (LESCA; CARON-FASAN, 2008), seja em processos análogos de captura e tratamento de informação tais como processos de inovação (MAC DONALD; WILLIAMS, 1993). Diversos elementos são listados na literatura, determinantes do processo. São citados, entre outros, apoio das lideranças, existência de um coordenador do processo, definição clara dos objetivos do projeto, entre outros. Lesca e Caron-Fasan (2008) identificaram dezessete

fatores de fracasso ou abandono de projetos de inteligência. Alguns deles estão associados à participação das pessoas, em particular dos rastreadores.

Processos de Inteligência Competitiva (IC), também chamados de inteligência antecipativa quando se trata de sinais fracos (LESCA; CARON-FASAN, 2008), foram implementado em diferentes organizações e foram objeto de diversas pesquisas (LESCA; CARON-FASAN, 2008, ALMEIDA, 2009; GILAD, 2004; FULD, 2005). O presente estudo teve por objetivo estudar esse processo com base em dois estudos de caso, focando a motivação dos rastreadores.

Referencial teórico

Para desenvolver este estudo, dois referenciais principais foram utilizados. O primeiro diz respeito ao entendimento de como a atividade de monitoramento e tratamento de sinais fracos se desenvolve na organização (LESCA, 2003; GILAD, 2004; SCHOEMAKER; DAY, 2009). A atividade de monitoramento do ambiente competitivo e a captação dos sinais antecipativos de mudança são “o processo coletivo e pró-ativo, por meio do qual membros da empresa (ou pessoas solicitadas por elas) coletam (percebem ou provocam e escolhem), de maneira voluntária e utilizam informações pertinentes concernentes a seu ambiente externo e as mudanças que podem nele se produzir” (LESCA, 2003, p. 10).

Lesca levanta o caráter voluntário da atividade de coleta no processo de inteligência, que também chama de pró-ativo. Por exemplo, a Contabilidade da empresa que é também um dispositivo informacional da empresa é obrigatório, imposto pela lei e, portanto, não resulta de um esforço voluntário da empresa. A inteligência antecipativa “é um ato voluntário que exige que se vá além da informação antecipativa, abrindo-se bem os olhos, orelhas, ativando todos os outros sentidos” (ibid., p. 11)

O processo de inteligência antecipativa e em consequência suas etapas, e em especial a de coleta de sinais, não são impostos. “Ela decorre da vontade da direção da empresa que quer estar à frente e não se deixar levar pelos acontecimentos” (ibid., p. 11).

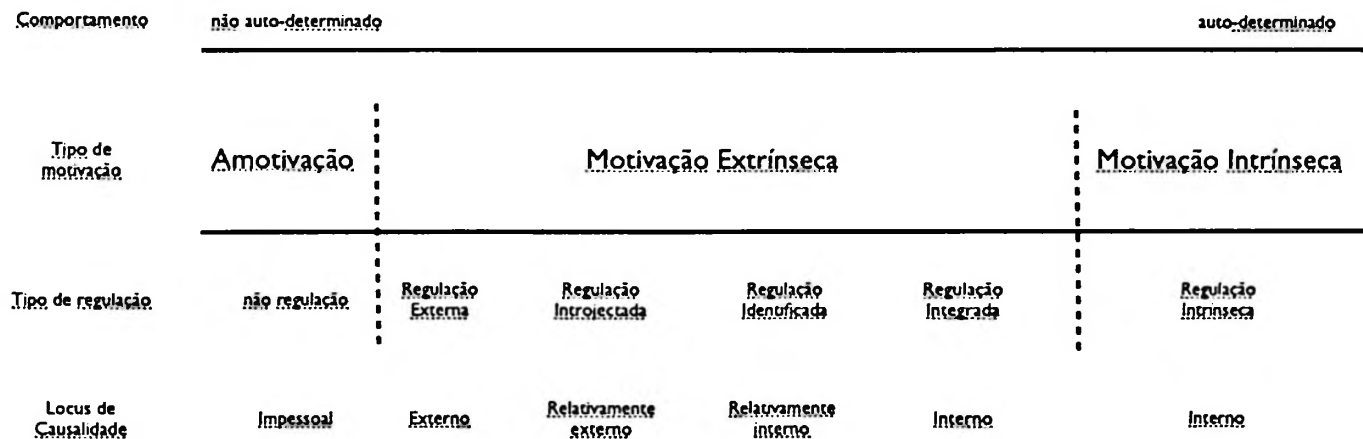
Qual modelo utilizar, então, para compreender a motivação dos rastreadores a voluntariamente coletar informações para o processo de inteligência antecipativa?

Tem-se aqui então a necessidade do segundo referencial que foi utilizado nesta pesquisa, com o objetivo de melhor compreender a relação entre a ação de coletar a motivação para coletar.

Um grande número de estudos nas últimas décadas mostrou a preocupação em compreender a motivação de indivíduos em relação a seu comportamento. Buscando entender de que maneira o comportamento dos indivíduos é motivado, tomou-se como base para este estudo a Teoria da Auto-Determinação (SDT) proposta por Deci e Ryan (1985, 2000). Essa teoria traz uma visão atual do comportamento de um indivíduo e sua motivação (PETRI; GOVERN, 2013), desenvolvida e testada ao longo de diversos estudos ao longo dos últimos trinta anos. Petri e Govern (2013) desenvolveram uma aprofundada compilação dos estudos e teorias sobre motivação encontradas na literatura, posicionando cada uma das diferentes escolas e teorias, tais como behaviorista, cognitivista, destacando as diversas contribuições, em particular a SDT de Deci e Ryan.

Deci (1975) busca entender o “porquê” dos comportamentos, questão que o leva a explorar e aprofundar o conceito de “motivação intrínseca” como consequência do comportamento autodeterminado. Deci e Ryan (2000) entendem que o comportamento intrinsecamente motivado evolui em um contínuo de uma situação de amotivação para um estado de motivação intrínseca, para um indivíduo intrinsecamente motivado (Figura 1-1).

Figura -1-1 – Continuum de auto-determinação



Fonte: Deci e Ryan (2000).

Este trabalho buscou, portanto, avaliar a relação entre a atividade de coleta no processo de inteligência antecipativa, a participação dos rastreadores e sua motivação na atividade de coleta e no processo de Inteligência Competitiva.

Para tanto, apóia-se na abordagem e nos modelos cognitivos e busca compreender os “porquês” do comportamento voluntário de um rastreador. Tal como Deci (1975, p. 20), assume-se aqui que a maior parte dos comportamentos é voluntária, “que as pessoas escolhem os comportamentos nos quais querem se engajar e estas escolhas são feitas porque as pessoas acreditam que o comportamento escolhido irá levá-las ao estado final desejado”. Concordando com Lesca (2003),

assume-se portanto aqui que o comportamento de coleta é um ato voluntário e que este comportamento parte de uma motivação intrínseca. Os conceitos de motivação intrínseca serão definidos mais adiante.

A coleta de sinais fracos e informações antecipativas por parte dos rastreadores leva em conta sua motivação a compartilhar conhecimento do que tem sido explorado por diversas pesquisas (HSIU-FEN, 2007; GEE; YOUNG-GUL, 2002; GAGNÉ, 2009; PARK et al., 2004; OSTERLOH; FREY, 2000; BLAIS; BRIERE, 2002; entre outros).

Diversos fatores foram estudados procurando-se identificar a existência ou não de relação entre os fatores e a motivação e atitude a compartilhar conhecimento, tais como premiação (HSIU-FEN, 2007), expectativa de reciprocidade no compartilhamento do conhecimento, prazer em ajudar (ibid.), valor esperado (GEE; YOUNG-GUL, 2002), autonomia, reconhecimento, pressão e controle (GAGNÉ, 2009), apoio do corpo gestor (BLAIS; BRIERE, 2002; CONNELLY; KELLOWAY, 2003).

Objeto de pesquisa

Este estudo foi desenvolvido com base no estudo de dois casos de implementação de processo de inteligência competitiva baseada em captação de sinais fracos em duas empresas que optaram por aplicar um processo estruturado de inteligência e de coleta de sinais fracos. Os dois casos estudados servem a propósitos diferentes, uma vez que o estágio de implementação do processo é diferente em cada uma das empresas.

Na primeira empresa, chamada aqui Empresa Industrial, o processo foi implantado e se manteve ativo de 2007 a 2010. Foi possível por meio de entrevistas conhecer a percepção dos principais envolvidos na gestão do processo, de seus coordenadores dos elementos relevantes para a motivação dos rastreadores a participar no processo.

Na segunda empresa aqui chamada de Empresa de Serviços, o processo foi implementado a partir de maio de 2012, período em que os envolvidos no processo foram treinados. O processo mantém-se ativo até o momento. Foi inicialmente implementado em uma unidade de negócio e evoluiu para a implementação em uma segunda unidade. Um estudo quantitativo foi implementado nessas unidades de negócio com base em um questionário estruturado. Fundamentado em uma *survey* com profissionais da Empresa de Serviços, busca-se relacionar os elementos de motivação à participação no processo de inteligência, por meio de sua percepção do processo de inteligência.

Disposição dos capítulos deste trabalho

O trabalho está dividido em cinco grandes partes:

Parte 1 – Informação do ambiente e Inteligência Competitiva

Na primeira parte, os conceitos de Inteligência Competitiva, Antecipativa e Coletiva são destacados, mostrando a maneira como esses processos são entendidos pelos estudos e pesquisas sobre o tema. Buscou-se destacar a importância desses processos como ferramenta estratégica e de apoio à tomada de decisão.

Parte 2 – Motivação, perfis e comportamento – Fatores motivacionais do comportamento do indivíduo na organização

Nesta parte, são apresentadas as referências e discussões sobre motivação do indivíduo, histórico dos estudos mais relevantes e a base para a discussão dos elementos e fatores que motivam o comportamento.

Parte 3 – Fatores de motivação e hipóteses de pesquisa

Nesta parte, são apresentados os fatores que influenciam a motivação do indivíduo nas organizações e, em particular, nos processos de inteligência competitiva. São delineadas as hipóteses a serem investigadas no estudo de caso empírico-formal.

Parte 4 – Método de pesquisa

Aqui são descritas as abordagens utilizadas para o desenvolvimento dos dois estudos de caso, destacando-se os instrumentos de coleta, o levantamento dos dados e as amostras selecionadas.

Parte 5 – Estudo Empírico e resultados obtidos

Na última parte, são descritos os dois estudos de caso, caso de uma empresa industrial e caso de uma empresa de serviços, e, finalmente, analisados os dados coletados.

Considerações Finais

Conclui-se o corpo principal do trabalho, fazendo-se uma revisão geral dos objetivos e dos resultados obtidos, destacando-se conclusões possíveis de serem extraídas, considerações sobre limitações do trabalho e sugestões para pesquisas futuras.

PARTE 1 – INFORMAÇÃO DO AMBIENTE E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

A primeira discussão aqui diz respeito ao tipo de informação que é tratado no processo de inteligência antecipativa. Existem diferentes tipos de informação que permeiam uma organização, dentre elas a informação de caráter antecipativo, tratado pelo processo de inteligência implantado nas organizações estudadas.

1.1 Tipos de informação

1.1.1 Informação quanto à sua origem e destino

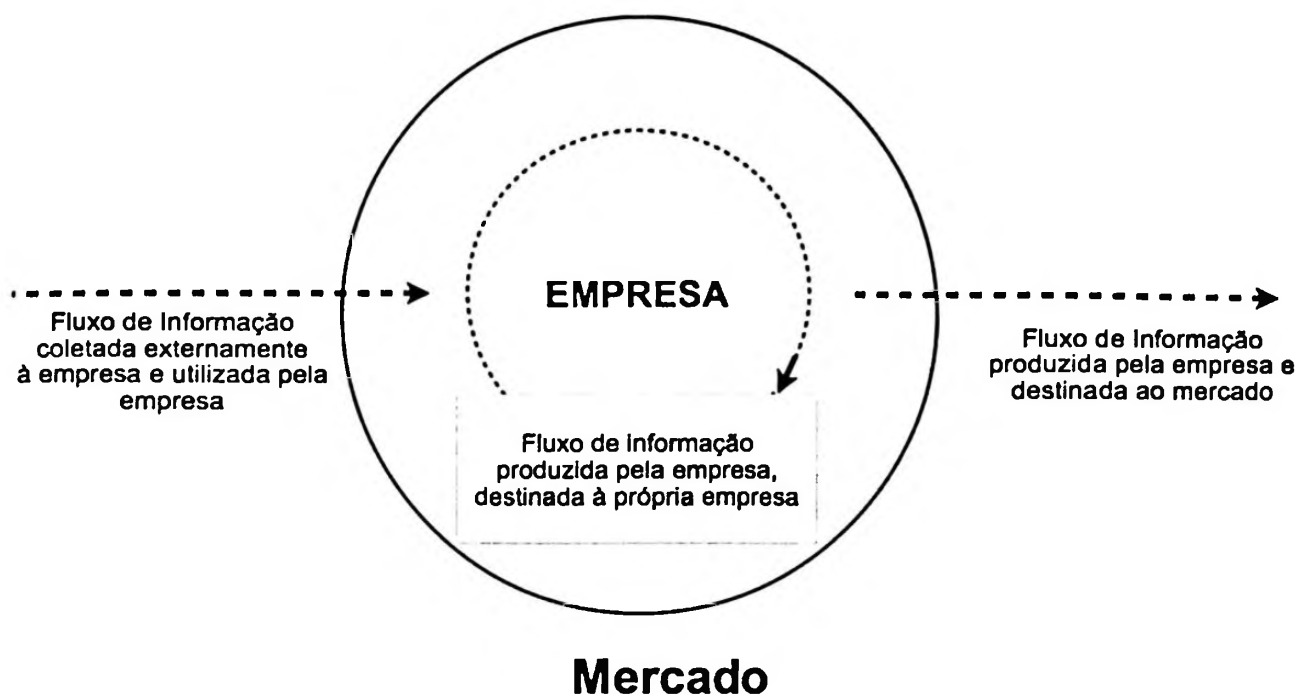
O primeiro aspecto diz respeito à origem das informações. Podem-se identificar três fluxos principais de informação referentes à uma organização (LESCA; ALMEIDA, 1993).

A Figura 1-2 ilustra esse processo:

- fluxo de informação produzida pela empresa para uso interno
- fluxo de informação captada fora da empresa e utilizada pela empresa;
- fluxo de informação produzida pela empresa orientada para fora da empresa, para o mercado;

O processo de inteligência preocupa-se com o segundo tipo de informação, isto é, com a informação que é obtida fora da empresa e que pode gerar indícios de mudança no ambiente, gerando impactos para a empresa. Naturalmente existem informações relevantes que têm origem interna à empresa, que podem ser fruto de suas operações internas. Esse tipo de informação não é o objetivo de discussão nesta pesquisa.

Figura 1-2 – Três fluxos de informação da empresa

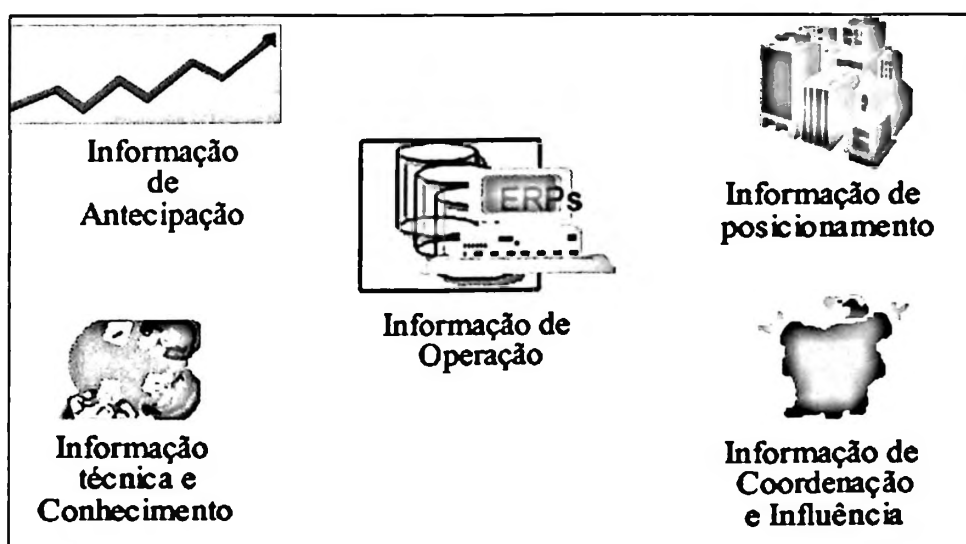


Fonte: Lesca e Almeida (1995).

1.1.2 Informação quanto à sua utilidade

Nesses três fluxos de informação, pode-se encontrar tipos distintos de informação quanto a sua utilidade (LESKA; LESKA, 1995), conforme mostra a Figura 1-2.

Figura 1-3 – Informação quanto à sua utilidade



Fonte: Lesca; Lesca (1995).

a. Informação de posicionamento

Este tipo de informação diz respeito à situação atual do ambiente da empresa e situa a empresa em relação a três das cinco forças competitivas que pressionam a empresa: seus concorrentes, clientes e fornecedores. Diz respeito também a outros atores do ambiente que porventura exerçam papel relevante na atuação e posicionamento da empresa (LESCA; LESCA, 1995).

Essa informação permite à empresa situar-se no seu ambiente, identificando origens potenciais de ameaças ou oportunidades. Do ponto de vista estratégico, essa informação é importante uma vez que define o estado atual dos atores que influenciam suas ações. A empresa deve, portanto, estar constantemente monitorando sua evolução (GILAD, 1994; FULD, 1995).

b. Informação de coordenação e influência

A informação de coordenação e influência é a informação que circula dentro e fora da empresa e tem como objetivo determinar comportamentos. É um tipo de informação que a empresa emite, transmite institucionalmente ou individualmente para coordenar ou influenciar o comportamento de pessoas ou outros atores institucionais no sentido desejado.

A empresa emite informação desse tipo usando meios como a mídia impressa, TV, sites Internet. Pode ser objetiva, visando divulgar um produto, ou subjetiva, visando influenciar o comportamento de pessoas ou grupos.

A informação de coordenação ou de influência pode ser formal, como uma notícia divulgada pela empresa na mídia, ou informal, como uma informação passada em uma reunião interna, ou um boato que sai da empresa (LESCA; LESCA, 1995).

c. Informação técnica e conhecimento

Define-se este tipo de informação como sendo a informação relacionada às competências, conhecimento e habilidades na empresa. Diversos autores exploram a gestão de conhecimento dentro da empresa, em particular relacionado a atividade aos processos de inteligência (CHOO, 2002).

d. Informação de Operação

Esta informação é gerada pela empresa ao criar seus produtos e serviços. Incluem informações geradas internamente tais como informação de produção. Incluem também informações originadas no relacionamento com entes externos, tais como clientes, ao registrar um pedido, uma venda, uma

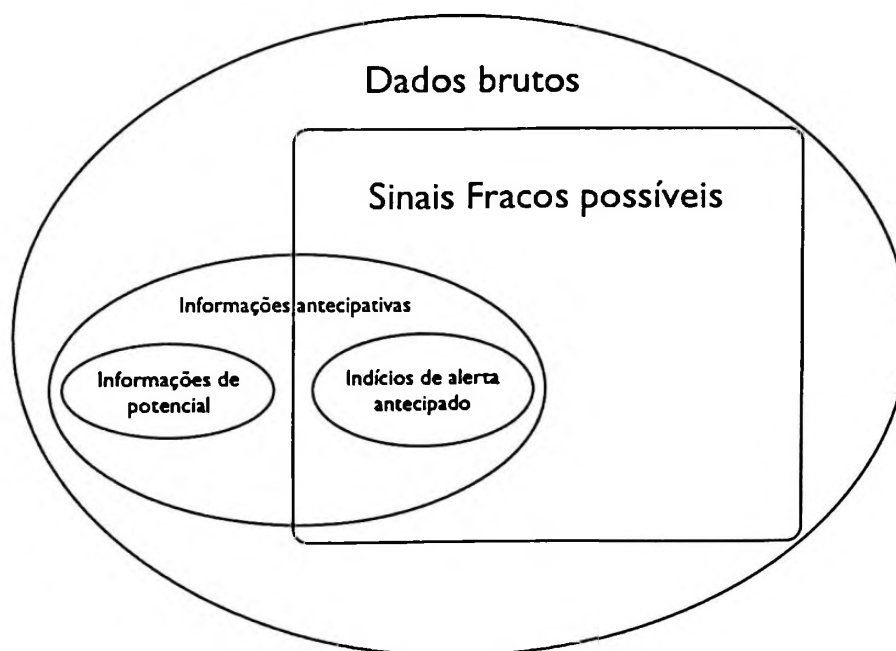
entrega, uma reclamação, etc. Podem dizer respeito à interação com seus fornecedores, no processo de geração de seus produtos ou serviços.

Nesse tipo de informação, reside todo o dia a dia da empresa e registros de seu relacionamento com os diversos atores internos e externos. Esse tipo de informação pode ser usado para fins operacionais e localizados como registrar um pedido de um cliente. Mas pode ser usado para obtenção de conhecimento de grande interesse da empresa como análise do perfil de seus clientes por meio do conjunto de dados, transações efetuadas entre a empresa e seus clientes ao longo do tempo. Técnicas de *data mining* têm sido utilizadas para explorar as bases de dados operacionais na busca de conhecimento escondido nos dados (BERRY; LINOFF, 2004).

e. Informação de antecipação

Informação de antecipação, ou informação antecipativa, é o tipo de informação que interessa particularmente no processo de Inteligência Competitiva. A informação de antecipação ou de caráter antecipativo é a informação que permite antecipar movimentos futuros no ambiente competitivo da empresa. A informação de antecipação ou de caráter antecipativo tem um papel estratégico na atividade da empresa uma vez que se busca com base nela antever mudanças que possam transformar de maneira significativa o negócio da empresa. Lesca e Caron-Fasan (2006) classificam as informações de antecipação, de acordo com a Figura 1-4.

Figura 1-4 – Informação de Antecipação



Caron-Fasan e Lesca (2006) classificam a informação de uma perspectiva de certa forma temporal, conforme figura 1-4.

As informações vão desde informações que permitem constatar, reconhecer o presente (mais à esquerda na figura) até a informações que auxiliam a imaginar, antecipar o futuro (mais à direita).

Informação de potencial: indica as capacidades de evoluir do concorrente ou da empresa analisada: tem condições de financiar novos projetos, tem recursos humanos e tecnologia suficiente para desenvolver novos produtos, novos mercados, aquisições, entre outros.

Informação antecipativa: responde a questões de antecipação dos movimento dos atores externos. São, portanto, as informações de tipo sinal fraco.

1.2 Sinais Fracos

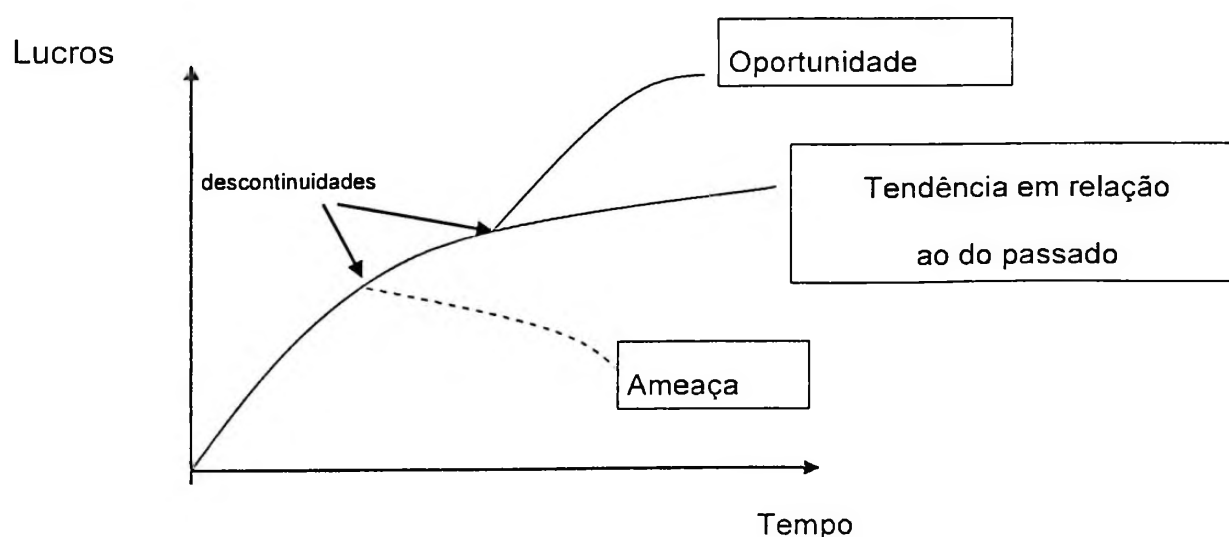
O problema não é ver sinais fracos, mas fazer com que os gestores acreditem neles.

Gilad (2009)

Segundo Ansoff (1975), uma empresa deveria ser capaz de antecipar uma descontinuidade tal como representado na Figura 1-5, antecipando uma ameaça ou uma oportunidade. Diversos são os sinais que prenunciaram eventos de grandes impactos para as organizações e para os mercados. Desde 2001 já havia sinais do colapso dos *subprimes*. Em 2003, Warren Buffett previa que os derivativos iriam sofrer mutações até que algum evento fizesse com que “sua toxicidade se torne clara” (SCHOEMAKER; DAY, 2009, p. 81). Mas até “chegar o momento da verdade nenhum desses eventos são claros”. São “surpresas estratégicas, mudanças repentinas, urgentes, não familiares na perspectiva da empresa que fazem com que comprometa significativamente seus lucros ou que perca uma grande oportunidade” (ANSOFF, 1975, p. 22). Informação não estruturada como rumores, comentários fazem parte de um processo de inteligência e monitoramento do ambiente (KAHANER, 1997).

Mas como uma empresa deve lidar com essa questão? Segundo Ansoff, a empresa deve se colocar à frente dos fatos, antecipá-los, reduzir a possibilidade de surpresas estratégicas.

Figura 1-5 - Impacto da ameaça ou oportunidade



Fonte: Ansoff (1975, p. 22).

Ansoff propõe que as empresas procurem captar o que chamou de *sinais fracos* do ambiente a fim de antecipar movimentos futuros que possam ajudar (oportunidades) ou prejudicar uma empresa (ameaças). A empresa deve buscar ampliar os sinais fracos a fim de antecipar surpresas estratégicas.

Depois de Ansoff, o conceito de sinais fracos se expandiu e foi tratado por outros autores. Como captar, tratar e antecipar as surpresas estratégicas mencionadas? Os sinais fracos não são completamente ignorados por todos. John Paulson, especialista em Hedge-Funds, fez 15 bilhões saindo do *subprime* em 2007. Em 2006, Goldman Sachs Group prevenia o mercado de que os preços nominais das casas nos EUA estavam sobrevalorizados. Os sinais apareciam e, em 2007, avisavam que “há sinais de decréscimo nos critérios de empréstimos de hipoteca e o início de problemas financeiros com financiadores de *subprimes*” (SHOEMAKER; DAY, 2009, p. 81).

Calof (2008, p. 720) também cita exemplos de antecipação de movimentos por empresas adequadamente estruturadas para identificá-los: “A Texas Instruments identificou necessidade de aquisição antes que um rival pudesse fazê-lo e foi possível proteger o que é hoje um negócio de 100 milhões de dólares com enorme potencial de crescimento”.

São sinais fracos porque são dispersos, um aqui, outro ali, são ignorados pela maioria. Permitem gerar hipóteses sobre o que está por vir. São manifestados de diversas maneiras, verbalmente, escrito, em eventos, por meio de imagens (SANCHEZ; PEREZ, 2004).

O termo sinais fracos dá a muitos executivos a impressão de sinais sem importância, e o que importa são os sinais fortes. No entanto, um sinal forte mostra um fato próximo ou presente, o que deixa muito pouco tempo à empresa para agir. O que se quer é antecipar, captar sinais fracos que permitam identificar com antecedência suficiente para agir (LESCA, 2003).

Segundo Lesca, sinais fracos são sinais emitidos (normalmente involuntariamente) pelos atores no ambiente competitivo e que permitem antecipar seus movimentos, suas ações. Sinais fracos dão indícios desses movimentos antes que os movimentos sejam efetivados ou declarados explicitamente.

Ansoff (1975) destacou a importância de a empresa estar atenta aos sinais que podem ser obtidos do ambiente para desenvolver, então, ações em função deles. No entanto, quanto mais longe o sinal se encontra da data do evento, mais fraco é o indício de que algo está por vir. Menos de 20% das empresas estão preparadas para captar sinais fracos, segundo Shoemaker e Day (2009).

Um sinal fraco é “uma abstração, uma teoria, uma dedução, uma percepção, uma crença. É produto de um raciocínio ou lógica, uma hipótese cuja validade não pode ser confirmada ou refutada antes que seja tarde demais” (GRABO, 2004, p. 4).

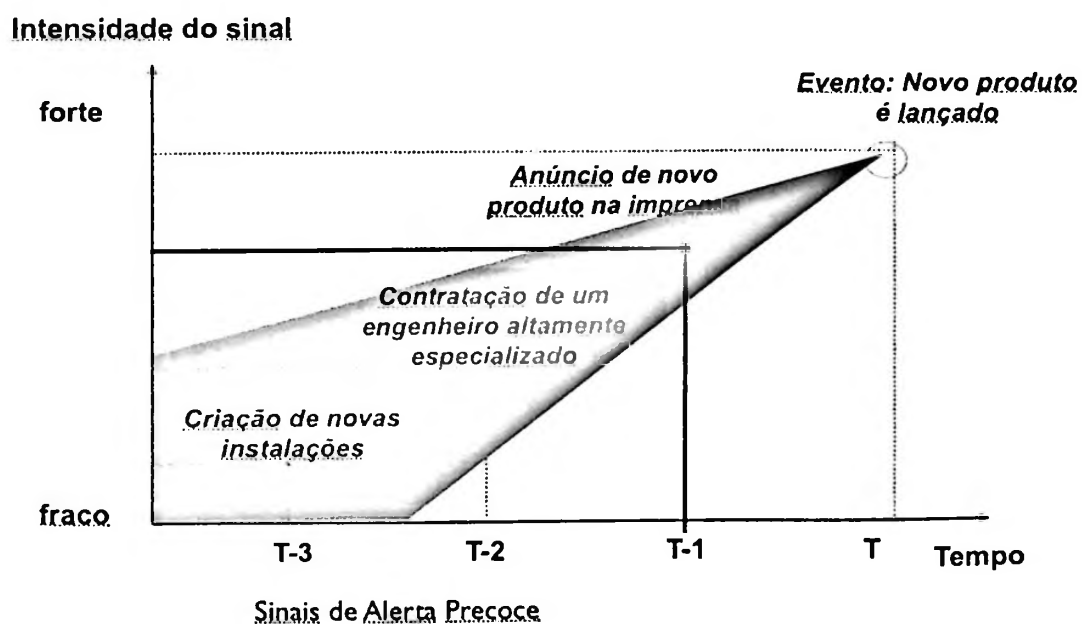
Lesca e Blanco (1998) exemplificam: uma empresa concorrente compra um novo terreno. Pode ser um sinal fraco indicando que ali será construída uma nova planta voltada a fabricar um produto inovador no mercado. Mas antes de produzir esse eventual produto, outras ações vão ser geradas, outras informações relacionadas a esse evento serão emitidas pela empresa, por seus fornecedores, por seus clientes eventualmente. Os sinais vão se acumulando e é possível perceber que algo de importante se constrói.

Em um evento científico, um engenheiro do concorrente apresenta uma nova tecnologia que está sendo testada pela empresa. Um ano depois, a empresa lança um novo produto.

Segundo o autor, os sinais fracos não explicitaram o lançamento desse novo produto, mas uma empresa atenta terá capacidade de identificá-los por meio de um processo organizado de captação e análise desses sinais; perceberá o interesse em buscar novas informações ou sinais que reforcem a compreensão do que está por vir.

Em relação à informação que se gostaria de antecipar, o lançamento do novo produto, os sinais eram incompletos, com significado impreciso, pouco claro. A construção de uma nova fábrica poderia significar continuidade, poderia significar aumento da capacidade de produção para atender a um aumento natural de vendas do concorrente, mas poderia indicar uma descontinuidade, no caso o lançamento do novo produto (Figura 1-6).

Figura 1-6 – Ilustração do conceito de sinais de alerta precoce



Criar sentido com base em sinais fracos, que podem surgir como aparentes ruídos, é a competência essencial das organizações que se adaptam. Num ambiente crescentemente imprevisível e de rupturas, as empresas, precisam mudar sua lógica de “fabrica-vende” herdada da época tayloriana dos anos 1920 para uma lógica de “sentir-responder” (HAECKEL, 2004). As organizações precisam interpretar aparentes ruídos (que não o são realmente), entendendo seu significado rapidamente. Precisam ser rápidas em interpretar os sinais que vêm da periferia do contexto observado, ruídos que não fazem sentido em um contexto, mas fazem em outro.

As organizações precisam pensar em uma caixa diferente. Haeckel explica que são precisos três elementos para criar sentido com base em ruídos, sinais que vos da periferia: a existência de um evento, um framework (a caixa) e a associação entre eles.

Haeckel (2004, p. 183) explica:

Muitos de nós vivenciamos o fenômeno da mudança abrupta de contexto na manhã de 11 de setembro de 2001. Quando ouvimos sobre o primeiro choque da aeronave batendo em uma das torres gêmeas interpretamos [criamos sentido] do fato invocando o contexto de erro do piloto ou algum tipo de problema mecânico – um acidente. Mas quando a segunda aeronave colidiu sobre a segunda torre, vivenciamos confusão na mente – era muito difícil associar duas colisões em 20 minutos dentro de um *framework* de um acidente. A maioria de nós recuperou uma rápida sequência de mudanças de contexto (trama, conspiração, terrorismo) a fim de dar sentido para o que aconteceu.

Classificação dos Sinais Fracos

A natureza dos sinais fracos, dificulta sua identificação e utilização eficaz. Os sinais fracos são informação frequentemente qualitativa. Os sinais fracos podem ser frases ditas em uma reunião, em um congresso, evento, anúncio no jornal. São informa jor fragmentadas, são pedaços de um quebra-cabeça. São informações incompletas, em função de sua natureza e dificuldade de obtê-las. Os sinais fracos são imprecisos e de significado incerto. A organização não sabe exatamente o que prenunciam, são ambíguos (LESCA, 2003; GILAD, 2004).

Os sinais fracos vêm da periferia do contexto em que se está acostumado a perceber, podem ser mal interpretados como ruídos, podem não fazer sentido naquele contexto. Sua interpretação exige estabelecer relações não evidentes (HAECKEL, 2004).

1.3 Inteligência Competitiva e o monitoramento do ambiente competitivo.

A medida certa da inteligência é a sabedoria. O sábio não é aquele que sabe muita coisa, mas aquele que o percebe valor do que sabe.

Platão

1.3.1 O que é Inteligência Competitiva

Diversos autores têm proposto processos e métodos de monitoramento (*scanning*) do ambiente competitivo (FULD, 1995; NEUBAUER; SOLOMONN, 1977; REINHARDT, 1984; FULD, 1995; NARCHAL; KITTAPPA; BHATTACHARYA, 1987; CHOO, 2002; PRESCOTT; MILLER, 2002; LESCA, 2011; DAY; SHOEMAKER, 2005; SAAYAMAN et al., 2008; SHOEMAKER; DAY, 2009).

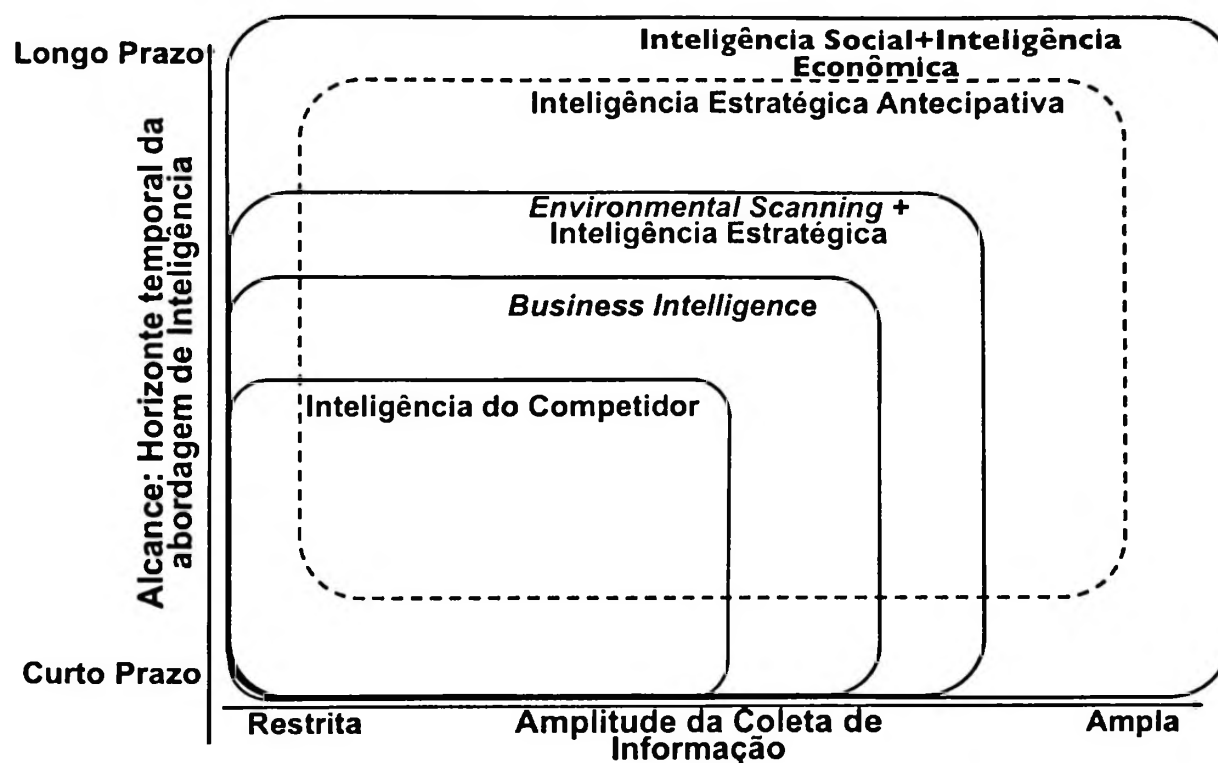
Estes processos são referidos na literatura de várias maneiras (OUBRICH, 2011; WEISS; NAYLOR, 2010). *Environmental scanning* (CHOO, 1999); inteligência competitiva (PRESCOTT; MILLER, 2002; SAAYAMAN et al., 2008); inteligência de negócios, monitoramento estratégico antecipativo (LESCA, 2011); inteligência do competidor (PORTER, 1986).

A discussão sobre o *scanning* do ambiente (AGUILAR, 1967; NARCHAL; KITTAPPA; BHATTACHARYA, 1987) deu sequência aos conceitos de Inteligência Competitiva e Inteligência do Competidor, associando esses termos a diversos aspectos do uso de informação pela empresa com fins de monitoramento e compreensão dos movimentos dos atores presentes no ambiente externo à empresa que podem gerar impactos no curso das atividades por ela realizadas (CHOO 1999).

Inteligência competitiva é destacada como um processo (DAFT; WEICK, 1984; LESCA, 2011; CHOO, 1999; CALOF; DISHMAN, 2002, DISHMAN, CALOF 2008; PELLISIER; NENZHELELE; 2013). Alguns autores resumem o processo em apenas três etapas distintas: Coleta, Análise e Aprendizado (DAFT; WEICK, 1984) ou: Organizando para IC, Processo de busca de informação e Criação de Sentido (JAWORSKI, MACINNIS; KOHLIS 2005) ou ainda: Planejamento e foco, Coleta, Comunicação e Análise (SAAYMAN et al., 2008). Outros autores descrevem o processo em um maior número de etapas, tais como Planejamento, Coleta, Análise, Comunicação e Decisão (HERRING, 1999; CALOF; DISHMAN, 2002; PELLISIER; NENZHELELE; 2013).

Choo (1999), Lesca e Caron-Fasan (2006) destacam duas dimensões principais dos processos de monitoramento do ambiente competitivo (Figura 1-7): Horizonte de Monitoramento x Amplitude da Coleta. Alguns autores referem-se à IC segundo uma perspectiva de mais curto prazo (inteligência do competidor, inteligência competitiva, *business intelligence*), e outros, segundo uma perspectiva de mais longo prazo e mais qualitativa (*scanning* do ambiente, inteligência estratégica antecipativa). Ambas as definições focam o ambiente externo e o tempo futuro.

Figura 1-7: Definições do conceito de IC na literatura



Fonte: Adaptado de Choo (1998); Lesca e Caron-Fasan (2006, p. 164).

Os processos de Inteligência Competitiva se mostram como fator de desempenho das empresas no mercado. Segundo pesquisas citadas por Calof (2008), empresas com atividades de IC bem estabelecidas têm lucros por ação (EPS) superiores a empresas no mesmo setor sem programas de IC. Cita ainda pesquisa que mostrou que empresas nas quais os CEOs consideram informação de inteligência competitiva muito importante ou crítica tiveram um crescimento de 14.2%, enquanto as outras 11.8%, portanto, um crescimento 20% mais rápido, conclui o autor.

a. Horizonte de curto prazo – posicionamento da concorrência

Conforme mostra-se na Figura 1-7, algumas abordagens tendem a ser menos, outras mais abrangentes. Porter (1980) propôs que as empresas foquem seu ambiente competitivo, entendendo o mercado em que atuam e os movimentos dos concorrentes. Segundo Choo (1999, p. 88), Porter “ampliou imensamente a atenção geral à concorrência e à inteligência competitiva”. Para Porter o escopo principal de observação se situa no setor de indústria. “A proposta central de Porter é que a formulação eficaz de uma estratégia competitiva demanda um profundo entendimento da relação entre a empresa e seu ambiente” (ibid.).

Encontra-se o conceito de *Business Intelligence*² em Meyer (1987, apud Choo, 1999). Segundo o autor, olhar o que o competidor está fazendo não é suficiente pois ele está inserido no mesmo ambiente que sua empresa. É preciso entender as transformações no ambiente onde estão se movendo: mudanças tecnológicas, demográficas, de comportamento da sociedade, políticas governamentais, novos mercados, dentro e fora do país. O autor conclui que o maior estrago que o ambiente competitivo pode trazer não está no que o competidor irá fazer, mas de fora de seu setor com novas tecnologias, uma nova ideia que irá mudar completamente o setor para a empresa, mas também para seus concorrentes. Nesse sentido, Porter (1980) não deixa de lado as novas tecnologias e o impacto dos produtos substitutivos. Mas segundo Choo (1999), a definição de *Business Intelligence* remete ao futuro: “informação processada de interesse dos gestores sobre o ambiente presente e futuro onde a empresa está operando.” (GREENE, 1996, apud CHOO, 1999, p. 91) e tem uma maior amplitude de horizonte que a inteligência do competidor. Gilad e Gilad (1988) sugerem que a atividade de *Business Intelligence* seja efetuada de maneira formal e sistemática na empresa. Os autores aqui se referem à ideia de um processo contínuo de inteligência, um processo sistemático e contínuo de coleta e análise de informação de inteligência e de monitoramento do ambiente.

Certos autores enfatizam então o processo de monitoramento do ambiente, segundo o conceito de *Business Intelligence* como um conjunto de processos ou etapas estruturadas que buscam sistematizar o tratamento de informação obtida no ambiente competitivo (PRESCOTT; MILLER, 2002; SAAYMAN et al., 2008). Assim sendo, o monitoramento e o escaneamento do ambiente são definidos como um conjunto de atividades pelas quais a organização se propõe a *sistematicamente* coletar, armazenar, analisar e disseminar informação para auxiliar os gestores no processo de

² O termo *Business Intelligence* usado neste texto e no contexto apresentado nessa pesquisa difere do significado adotado no Brasil mais associado ao termo *Data Mining*, que entende o termo como ligado a processos de análise de dados utilizando técnicas quantitativas e exploração de grandes bases de dados internas à empresa (BERRY; LINO, 2004).

tomada de decisão e identificação de oportunidades e ameaças à organização. São por vezes voltadas a análises quantitativas, levantamento de dados de mercado, e se aproximam do que se poderia chamar de inteligência de Marketing (DECKER et al., 2005). Em função da quantidade de dados gerada pelo processo, usam mais tecnologia de informação do que as outras abordagens. Cabe ao tomador de decisão, ou a uma célula de inteligência competitiva inserida na empresa, com o auxílio de ferramentas sofisticadas, com recursos gráficos, fazer os cruzamentos dos dados e evoluir na sua compreensão do ambiente competitivo. Dada a quantidade de dados que acumula, o mérito desse tipo de abordagem é que ele possibilita a organização da informação coletada.

b. Horizonte de longo prazo – antecipação

Outros autores caracterizam o tipo de informação a ser tratada segundo a definição de *environmental scanning*: “é a aquisição e uso de informação sobre eventos, tendências e relações no ambiente externo à organização, gerando um conhecimento que permita apoiar os gestores no planejamento do curso futuro de suas ações” (AGUILAR, 1967, p. 1). Essa definição é retomada por El Sawy (1985, p. 53): “é a aquisição e uso de informação sobre eventos, tendências e relações no ambiente externo à organização, gerando um conhecimento que permita apoiar a alta gestão a identificar e entender ameaças e oportunidades estratégicas”. O caráter estratégico e o foco na alta administração para o uso do processo de IC é destacado pelo autor.

O *environmental scanning* (AGUILAR, 1967; EL SAWY, 1985; CHOO, 2001) e a inteligência estratégica antecipativa (LESCA, 2003) têm, segundo Lesca e Caron-Fasan (2006), um horizonte mais abrangente, ambos olhando mais longe no horizonte estratégico. Essas abordagens lidam com informação qualitativa e não tratam a informação de maneira intensiva e sistemática como o *Business Intelligence*. Preocupam-se em antecipar discontinuidades no ambiente por meio da interpretação de sinais fracos (LESCA; SCHULLER, 1995). A inteligência estratégica antecipativa não busca identificar tendências por meio de dados quantitativos, que permitem apenas entender o futuro como uma sequência do passado (LESCA, 2003).

Exemplos de inteligência estratégica antecipativa são a antecipação da entrada de um concorrente em um novo mercado para ele, a antecipação do lançamento de um novo produto, do uso de uma nova tecnologia, ou mesmo a antecipação de novas leis e decisões do governo e seus impactos (LESCA; LESCA 2011).

Pode-se entender que quanto maior a discontinuidade de um evento em relação ao passado, menos se aplicam os processos quantitativos de projeções tendências em relação ao passado. O processo de inteligência estratégica antecipativo busca então rupturas em relação ao passado (LESCA, 2003).

O processo de inteligência estratégica antecipativa é definido por Lesca (1994, p. 33) como “o processo de informação por meio do qual a empresa se coloca à escuta antecipativa de sinais fracos no seu ambiente com o objetivo criativo de descobrir oportunidades e reduzir incertezas”.

1.3.2. Abordagens e Amplitude dos Processos de Monitoramento do Ambiente

a. Inteligência do Competidor

Porter (1980) buscou ressaltar a importância em entender o competidor, o concorrente, buscando-se antecipar seus movimentos, sua maneira de ver o mercado. Porter sugeriu entender suas estratégias, identificar seus recursos, seus objetivos e seus pressupostos de mercado como forma de antecipar seus movimentos.

Porter define a inteligência do competidor: “desenvolver um perfil sobre a natureza e sobre o sucesso das mudanças estratégicas que cada competidor poderia fazer, cada resposta provável do competidor para cada conjunto de movimentos estratégicos viáveis que outras empresas poderiam iniciar e cada reação provável ao conjunto de mudanças no setor e mudanças mais abrangentes que possam ocorrer no ambiente” (1980, p. 47).

Segundo Choo (2002), o processo de inteligência do competidor busca entender seu perfil de atuação, procurando responder perguntas como:

- O que direciona o concorrente?
- O que está fazendo atualmente e tem condições de fazer. Busca entender os pontos fortes e pontos fracos do concorrente.
- A posição atual do concorrente lhe é satisfatória?
- Quais as mudanças estratégicas prováveis do concorrente e que mudanças poderá implementar?
- Onde é vulnerável?
- Onde pode haver retaliação por parte do concorrente?

Busca-se entender o mercado, compreendendo-se as ações e posições assumidas pelo concorrente. A escola do posicionamento de Porter foi bastante celebrada na década de 1980. Foi então criticada a partir da década de 1990 por ser considerada pouco voltada a buscar oportunidades em uma visão futura de competição. Prahalad e Hamel, entre outros autores, sugeriram então que a verdadeira competição não está na disputa pelos mercados presentes, mas pelas oportunidades existentes nos mercados futuros. Mercados esses que deveriam ser identificados pelas empresas com base em suas competências. Prahalad e Hamel popularizaram a escola chamada de Visão Baseada nos Recursos (PENROSE, 1959; BARNEY 1991).

Inteligência competitiva tem sido descrita como uma ferramenta que ajuda as empresas a estar atentas ao comportamento e planos de seus competidores (HAATAJA, 2011). Calof (2008, p. 723), que faz uma revisão da literatura sobre Inteligência Competitiva e monitoramento do ambiente, afirma que alguns autores como Gilad (1994) sugerem que a IC “foca todo o ambiente competitivo e não só a concorrência”.

b. Business Intelligence

Business Intelligence pode ser entendido como um processo analítico que transforma informação do concorrente, dados de mercado, do setor em informação sobre capacidades e estratégias, tendências e intenções, resultados e posicionamento dos concorrentes (CHOO, 2002).

A *Strategic and Competitive Intelligence Professionals (SCIP)*, entidade sem fins lucrativos que congrega profissionais ligados ao tema Inteligência Competitiva, define o conceito como: “Inteligência competitiva é uma ferramenta necessária e ética para a tomada de decisão baseada no entendimento do ambiente competitivo... permitindo que executivos tomem decisões informadas que mantm as empresas ativas, bem posicionadas e lucrativas” (SCIP, 2014). *Business intelligence* tem um escopo de abrangência similar e é descrita como uma “atividade que monitora o ambiente externo à companhia à busca de informação relevante para o processo de tomada de decisão da companhia (GILAD; GILAD, 1988).

Por meio do desenvolvimento de ferramentas de tratamento e de organização e consulta de informação, as empresas têm desenvolvido de maneira mais expressiva e sistemática esse segmento da inteligência competitiva. São recursos e equipes chamadas de inteligência de mercado, de *Business Intelligence*, que buscam estruturar e mapear principalmente os movimentos da concorrência. Para isso, algumas empresas têm formado equipes que coletam e estruturam tanto informações informais quanto formais, tanto com base em fontes primárias (coletadas a campo), quanto fontes secundárias, obtendo-as por meio de bases de dados, da mídia, disponibilizadas na Internet. Buscam de certa forma criar fotografias do ambiente de mercado e da concorrência e de outros agentes econômicos. O objetivo dessas análises é identificar (CHOO, 2002):

- Concorrentes atuais e potenciais
- Oportunidades de expansão
- Mercados
- Ambiente econômico
- Ambiente social e comunitário
- Índices demográficos
- Fornecedores

- Candidatos a aquisição

c. *Environmental Scanning*

Segundo Choo (1999), o *environmental scanning* vai a um espectro mais abrangente de atividade que as atividades de *Business Intelligence* ou de inteligência do competidor. Busca informações de qualquer setor do ambiente externo que possa auxiliar na construção de estratégias futuras para a organização.

Environmental scanning parte dos princípios de busca de oportunidades futuras mais alinhadas com uma visão de criação de estratégias e aproveitamento de oportunidades geradas pelas competências da organização.

O *environment scanning* foca competidores, mas foca tecnologias, condições econômicas, políticas, regulatórias, tendências sociais e demográficas.

Callof (2008) entende o conceito de *environmental scanning* como antecessor do conceito de inteligência competitiva, aparecendo na literatura dos anos 60. Pode ser citado Aguilar (1967) que inicia a discussão conceitual sobre *environmental scanning* e que influenciou importantes referências sobre monitoramento do ambiente, tais como Daft e Weick (1984) ou Choo (1999).

d. Inteligência Estratégica Antecipativa e Inteligência Competitiva

A inteligência estratégica antecipativa é definida por Lesca como um processo que utiliza informação de caráter antecipativo, sinais fracos, a fim de antecipar mudanças suscetíveis de se produzirem no ambiente externo da empresa.

O termo “estratégica” indica a relação com decisões que estão ligadas ao futuro da empresa e seu ambiente, não dizendo respeito a informações operacionais correntes e repetitivas. Envolve decisões nas quais não existem modelos de decisão comprovados pela experiência do tomador de decisão. Envolve incerteza sobre a evolução do futuro do ambiente (LESCA; DOURAI, 2003).

Ansoff propõe então a gestão dos sinais antecipativos (sinais fracos), conforme o Quadro 1-1. Na medida em que os sinais evoluem, a empresa desenvolve suas ações. Não é interessante para a empresa investir recursos excessivos em algo que não se sabe para onde caminhará. Por exemplo, quando surgiram no mercado os circuitos eletrônicos impressos. Quando surgiram, ainda havia uma grande distância a ser percorrida entre as aplicações até o surgimento de algo mais consistente. Segundo Ansoff, uma empresa que trabalha na área de tecnologia deve explorar o conhecimento dessa nova tecnologia e vê-la como um sinal fraco para inovações futuras.

Quadro 1-1 - Estados de conhecimento sob condições de descontinuidade

Estágio do Conhecimento Contexto da Informação	Sensação da Oportunidade / Ameaça	Origem da Oportunidade e / Ameaça	Oportunidade / Ameaça Concreta	Reação Concreta	Resultado Concreto
Convicção de que descontinuidades vão surgir	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Origem da descontinuidade identificada	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
Entendimento da natureza, tempo e gravidade do impacto	Não	Não	Sim	Sim	Sim
Reação identificada (ações, tempo, budget, programas)	Não	Não	Não	Sim	Sim
Impacto nos lucros e conseqüências da reação são computáveis	Não	Não	Não	Não	Sim

Fonte: Ansoff (1990, p. 443).

Mas como agir, se a empresa não sabe se esse sinal antecipativo, que é fraco, é digno de ação? Pode ser um boato, pode ser uma informação sem conseqüências, pode ser um ruído. Então Ansoff indica que sobre o fato, que talvez ocorra, talvez não, existem estágios do conhecimento. O conhecimento sobre o fato aumenta na medida em que a data do evento se aproxima. Então as ações que a companhia deve tomar devem ser proporcionais a seu conhecimento sobre o fato.

No próximo item, os processos de inteligência antecipativa e tratamento de sinais fracos são tratados em mais detalhe.

A informação é hoje torrencial ou oceânica. O hiato entre o caráter diluviano dos fluxos de mensagens e os modos tradicionais de decisão e orientação faz-se cada vês mais evidente.

Pierre Levy (1993)

1.3.3 Etapas do Processo de Monitoramento do Ambiente

A captação e interpretação de sinais fracos exige um processo (LESCA, 2003; GILAD, 2004; SCHOEMAKER; DAY, 2009). Em pesquisa feita por Gilad (2004), o autor atesta que dois terços das principais empresas pesquisadas foram surpreendidas por um evento importante.

Gilad (1996) entende a captação e a interpretação de sinais fracos como sendo as atividades básicas de um processo de inteligência competitiva. Afirmar que a atividade de inteligência competitiva deve ser projetada para fornecer sinais antecipativos (esse, um sinal fraco já caracterizado como informação antecipativa, segundo Lesca e Lesca, 2011), a fim de prever movimentos de concorrentes, clientes e governo.

Como buscar sinais fracos e antecipar movimentos no ambiente competitivo? Algumas empresas se organizam em diferentes processos, buscam diferentes fontes de obtenção de indícios, sinais fracos que antecipem esses movimentos. Gilad (1996, p. 134) cita alguns:

- Dow Chemical tem uma equipe de nove pessoas cujo trabalho é coletar ideias, desenvolver relacionamento com universidades japonesas identificando sinais de mercado, de maneira suficientemente antecipada;
- Empresas japonesas como Mitsubishi tem estruturas complexas que “fornecem exatamente o tipo de *input* que uma empresa precisa para decifrar sinais de alerta antecipado”.
- A MacDonnell-Douglas queria saber se era verdade a declaração da Boeing a respeito de lançar uma nova geração de aviões. Não havia espaço para as duas nesse mercado apertado. Durante os meses seguintes a MacDonnell pôs um time de inteligência para trabalhar em relatórios anuais da Boeing, capacidade produtiva das fábricas, gastos com P&D. Concluiu que a Boeing não poderia produzir aquela nova geração de aviões dentro de um preço competitivo em um prazo aceitável. Com base nessas conclusões, a MacDonnell lançou seu MD 91. Em seguida, a Boeing anunciou que estava postergando seus planos de desenvolvimento de um novo avião.

Os diversos autores em inteligência competitiva destacam as etapas principais no processo: planejamento e focos, coleta, análise e disseminação (SAAYMAN et al., 2008). Alguns autores

como Lesca (2003) e Gilad (2004) preocuparam-se em aprofundar metodologicamente abordagens voltadas ao tratamento de sinais fracos. Mas outros autores também abordaram de maneira mais resumida as etapas do processo tais como Schoemaker e Day (2009), Alvarez (2007), Comai (2007). São apresentadas a seguir as principais etapas do processo de inteligência: 1. Planejamento e foco; 2. Coleta; 3. Análise; 4. Disseminação.

a. Planejamento e foco

Na fase de planejamento e foco, são estabelecidas as necessidades da empresa para o processo de inteligência (FLEISHER, 2001; HERRING, 2002).

Alguns autores descrevem em maior detalhe como tratar cada uma das etapas do processo de inteligência, propõem abordagens metodológicas. A referência mais utilizada pelos profissionais de inteligência deve-se a Herring (2002) que propõe o processo de inteligência visto como um ciclo e discute os procedimentos iniciais de planejamento e foco.

Dada a realidade do contexto atual de “informação torrencial”, uma verdade do processo de IC é que não se consegue monitorar todo o ambiente em que a empresa está inserida em todos os seus aspectos. Então é preciso ter foco na busca de sinais antecipativos. A identificação de necessidades de informação (normalmente referenciada como necessidades de inteligência por muitos autores) orienta o estabelecimento da parte do ambiente a que se pretende dar prioridade. Frequentemente essa etapa é chamada de identificação de necessidades de inteligência (HERRING, 2002).

Também é chamada de etapa estabelecimento do Alvo Monitoramento (LESCA, 2003). Propondo um processo voltado ao tratamento de sinais fracos, o autor sugere que se estabeleçam quais atores (*players*, empresas) monitorar, sobre quais temas e em quais fontes a fim de captar os indícios de movimento que possam afetar a empresa. Estabelecem-se os aspectos prioritários do ambiente para que se possa orientar sua busca no processo de inteligência.

Quem monitorar?

O ambiente competitivo é visto de diferentes maneiras por diversos autores. Por exemplo, Porter (1980) sugere que se entenda o equilíbrio da estrutura do setor de atividade à luz das forças competitivas. O modelo de forças competitivas elenca as classes de atores relevantes para a empresa. Em um segundo momento, Porter sugere que se busque identificar os atores mais relevantes para então identificar suas estratégias, recursos, direcionadores e pressupostos de mercado utilizando-se a Matriz dos Quatro Cantos. Já Shoemaker e Day (2009) propõem uma análise mais abrangente usando análise de cenários ou ainda outros buscam identificar ameaças e oportunidades.

Lesca (2003) e Alvarez (2007) também levam o foco aos atores do mercado e propõem que se observe o ambiente competitivo por meio deles (*players* para usar um jargão empresarial mais comum), pois são os *players* no mercado que geram os movimentos no ambiente. Portanto, antecipar os movimentos no ambiente competitivo significa antecipar os movimentos dos *players*.

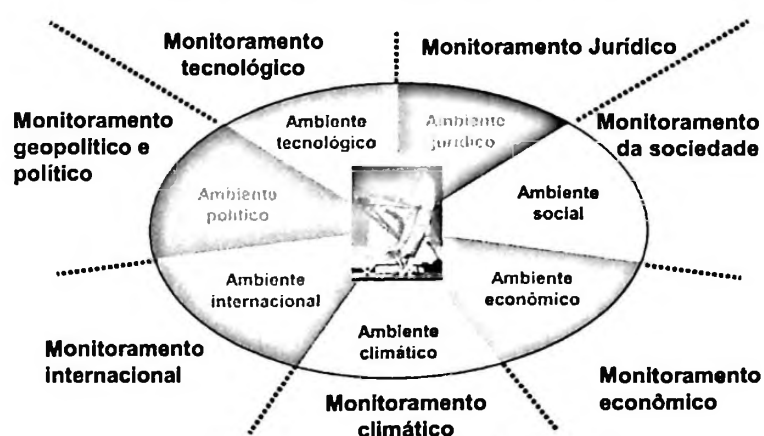
Uma empresa pode entender que se deve focar certos concorrentes, ou fornecedores, ou mesmo clientes cuja importância merece atenção especial. Um grande, cliente uma grande conta, cuja perda pode significar um grande impacto para a organização ou mesmo para uma comunidade local (LESCA; DOURAI, 2003).

O Governo pode também ser especialmente importante para uma empresa que desenvolve equipamentos para hidroelétricas. Levam-se vários anos para desenvolver uma turbina de hidroelétrica. A capacidade da empresa em antecipar as decisões do Governo quanto a suas intenções no que diz respeito à matriz energética no país lhe permite antecipar suas necessidades de investimento para produzir as turbinas.

Enfim, potenciais direcionadores de mudança (PORTER, 1980) podem ser foco de monitoramento por parte de uma organização, de uma empresa: sociedade, tecnologias, variações econômicas, ambiental, legislativo ou político³.

A Figura 1-8 representa aspectos possíveis do ambiente, passíveis de ser preocupação de monitoramento antecipativo de uma organização.

Figura 1-8 - Focos de monitoramento do ambiente pela empresa



Fonte: Adaptado de Marie-Laurence Caron Faisan (2005).

³ Uma série de variações e expansões do modelo proposto por Porter surgiu em sequência ao proposto pelo autor: PESTAL, nove forças entre outros. Não cabe aqui fazer uma revisão de cada um deles ficando aqui referenciada somente a base para esses modelos.

O que monitorar?

Herring (2002) sugere que se identifiquem as necessidades de inteligência identificando o que chama de KITS – *Key Intelligence Topics* e KIQs – *Key Intelligence Questions*, questões prioritárias a darem foco de atenção ao processo de inteligência. Essa abordagem busca extrair dos gestores os tópicos e questões com relação ao ambiente competitivo que mais merecem a atenção por parte dos gestores, destacando também o que os autores chamam de tópicos de alerta antecipado. Os KITS e KIQs orientarão a busca de informações, estabelecendo o que, na abordagem de Inteligência Estratégica Antecipativa, Lesca (2003) chama de temas de monitoramento.

Os KITS, KIQs ou temas destacam, portanto, os tipos de movimento que a organização quer antecipar. Cria-se uma referência, um filtro para o monitoramento. “Um tema é um centro de interesse, uma vez que nos interessamos pelo futuro de nossa empresa” (LESCA, 2003, p. 59). Os temas podem ser indícios de movimentos de fusões, aquisições, parcerias de terceiros que provocarão impacto na organização. Ou então busca-se antecipar a entrada dos concorrentes cuja atenção foi priorizada pelos gestores, em novos mercados, ou antecipar o lançamento de novos produtos. Lesca destaca que não se deseja, portanto, “saber tudo e qualquer coisa a respeito de um ator específico, mas somente algumas coisas úteis para nossa tomada de decisão” (ibid., p. 59).

Outros exemplos seriam: “As pesquisas em curso de um laboratório, um projeto de lançamento futuro de um produto novo da parte de um concorrente, um projeto de redefinição do transporte público vindo de um homem político” (ibid., p. 59).

Segundo Alvarez (2007), os temas mais típicos seriam o lançamento do produto de um concorrente, uma guerra de preços emergente, uma promoção agressiva de um concorrente, a introdução e aceitação de uma tecnologia, a entrada de um novo concorrente.

Fontes

Finalmente faz parte do processo de Inteligência a identificação das fontes passíveis de fornecer informação, em especial de emitir sinais fracos. As fontes podem ser tanto formais (jornais, mídia, internet, bases de dados, relatórios de empresa, etc.) ou podem ser informais (uma visita a um cliente, uma visita de um fornecedor, ou conversas em uma feira comercial, uma conferência, onde sinais podem ser captados).

O estabelecimento do alvo de monitoramento é, portanto, uma primeira parte importante do processo de inteligência competitiva. No entanto, a etapa de identificação de necessidades não se atém especificamente aos sinais fracos; busca de maneira mais genérica identificar as questões chave que serão alvo de monitoramento por parte da atividade de inteligência competitiva da empresa.

b. Coleta

Estabelecido o alvo de monitoramento, a identificação de necessidades e inteligência, a próxima etapa do ciclo de inteligência é a coleta de informações. Quando se trata de captação de sinais fracos, indícios de alerta antecipado, os autores sugerem a participação dos profissionais internos ou mesmo externos à organização, em uma rede de coleta (LESCA, 2003).

Schoemaker e Day (2009) discutem sobre a busca de sinais fracos. Sugerem o uso de redes de inteligência para buscar sinais, usando a inteligência da malha criada pelas grandes empresas em seus diferentes locais de atuação. Também destaca o interesse em colaborar com parceiros, fornecedores, clientes e outras empresas. Redes de inteligência são usadas para captar sinais de inovação, nas quais profissionais de inovação adquirem informações externas à empresa por meio de trocas de informação em suas redes (MAC DONALD; WILLIAMS, 1993).

Uma empresa estabelece sua conexão com as informações do meio ambiente lançando mão de seus profissionais internos que exercem a função de rastreadores (LESCA, 2003) ou também chamados de *gatekeepers* (MAC DONALD; WILLIAMS, 1993). *Gatekeepers* são “indivíduos que mant q contato consistente e contínuo fora de suas organizações, que entendem a maneira como os indivíduos de fora se diferenciam em suas perspectivas, dos colegas de sua própria empresa e que são capazes de fazer a ponte entre os dois sistemas” (ALLEN; TUSCHMAN; LEE, 1979, p. 703). São profissionais da empresa que, baseados no alvo de inteligência estabelecido, à escuta do ambiente, percebem, escolhem informações de tipo antecipativo. Qualquer membro de uma empresa pode e deve assumir a posição de rastreador (LESCA, 2003, MAC DONALD; WILLIAMS, 1993) e discordam da visão de Tuschman e Katz (1980) de que os rastreadores sejam pessoas dedicadas a essa função de maneira exclusiva, fortemente conectadas tanto em uma rede interna quanto externa.

As pessoas em uma empresa têm contatos com fontes de informações que se diferenciam umas das outras. O pessoal de vendas tem contato com clientes e pode trazer informações de fora da empresa fornecidas por seus contatos. O pessoal de compras tem contato com fornecedores. Os altos executivos, que também trazem informação de caráter antecipativo para a organização, na verdade fundamentais para o processo, têm contato com pessoas em graus mais estratégicos no ambiente competitivo da empresa. Os rastreadores podem ser, portanto, rastreadores internos ou rastreadores itinerantes. Os rastreadores internos são, por exemplo, o pessoal administrativo, o pessoal de compras, de recursos humanos, que não têm contato com atores externos envolvidos no negócio da empresa como no caso dos profissionais de vendas (LESCA, 2003, MAC DONALD; WILLIAMS, 1993).

Perceber que seu cliente está mudando requer a coleta paciente de pedaços de dados de tecnologia, do concorrente, sociais e do cliente e colocar todos juntos e então a percepção com relação a uma mudança na preferência do consumidor salta do quebra-cabeça.

Ben Gilad (1996, p. 114)

c. Análise

Muitas técnicas de análise no processo de inteligência, se não a maioria, vêm das técnicas de análise estratégica (FLEISHER; BENSOUSAN, 2007).

Utilizando os sinais fracos, a empresa deve buscar gerar hipóteses sobre o que está por vir, hipóteses sobre movimentos futuros (LESCA, 2003; SHOEMAKER; DAY, 2009; HAECKEL, 2004). Deve buscar gerar hipóteses alternativas, que se confrontem umas às outras a fim de evitar cair na armadilha de ficar restrita a uma única visão do ambiente competitivo. É, por exemplo, o caso das forças armadas britânicas que têm o que chamam de time vermelho cujo objetivo é coletar e sintetizar informação com o objetivo de provar que o plano em curso está errado (SHOEMAKER; DAY, 2009).

Uma empresa deve desenvolver diferentes cenários e evitar cair em situações não previstas e eventualmente desastrosas. Citam o caso da Huston Credit Union que estava felicíssima com o desempenho meteórico da Enron Corp. quando foi sugerido à diretoria imaginar um cenário onde eles não pudessem mais se apoiar no crescimento da Enron e em seus depósitos. Relutantes, aceitaram e criaram cenários onde a Enron poderia ser comprada, ou cenários de problemas para a Enron ou para a Huston Credit Union. Com o colapso da Enron, a Huston Credit Union pôde ser rápida em reagir e tomar ações pragmáticas (SHOEMAKER; DAY, 2009).

A etapa de análise de sinais fracos é também entendida como uma etapa de criação de sentido (LESCA, 2003; SHOEMAKER; DAY, 2009, HAECKEL, 2004). Shoemaker e Day sugerem finalmente que as empresas questionem suas realidades atuais, de situações de sucesso que podem não ser mais a realidade do futuro. Sugerem que sejam criados conflitos construtivos. Sugerem também que os executivos levem em conta sua intuição na interpretação do ambiente, uma vez que muito de seu conhecimento não é consciente, mas permite tomar decisões acertadas de maneira rápida com base nos sinais fracos captados. Sua percepção e sensibilidade a sinais fracos permitem identificar movimentos ainda pouco claros.

A criação de sentido “é testada ao extremo quando as pessoas se veem face a um evento cuja ocorrência é tão implausível que elas hesitam em relatar por medo de que não lhes acreditarão” (WEICK, 1995, p. 1). A criação de sentido é definida por Thomas, Clark e Gioia (1993) como a interação entre busca de informação, interpretação e ação. A criação de sentido pode ser entendida também como “um processo com o qual os indivíduos criam mapas cognitivos do seu ambiente” (RING; RANDS, 1989, p. 342, in WEICK, 1995). Segundo Weick (1995), a criação de sentido diz respeito à autoria tanto quanto à interpretação, criação e também descoberta. Portanto, a passagem do sinal fraco à interpretação e perspectiva sobre os movimentos futuros passa por um processo de criação de sentido.

d. Difusão

A etapa final do processo de inteligência é a difusão do que foi apreendido no processo, seja a difusão da informação, do sinal captado pelo rastreador, seja a difusão após a criação de sentido de maneira individual ou coletiva (LESCA, 2003).

1.4 O rastreador e a coleta de informações no processo de inteligência

O rastreador, ou *gatekeeper*, e sua motivação para coletar são o tema central desta pesquisa. As definições da tarefa de rastreamento são numerosas (TUSHMAN et al., 1980; LESCA, 1997; LESCA; MENIF, 2002).

Rastreamento é um processo contínuo no tempo que se concentra na busca ativa de informação antecipativa. Ela é fornecida pelos "rastreadores", isto é, pessoas com a missão de chegar até a informação de inteligência. O rastreamento é um primeiro passo, para captar informação e depois, em um segundo tempo encaminhar a informação de forma eficaz. Esta tarefa de "encaminhamento" significa enviar informação de inteligência, sinais, à pessoa encarregada de armazená-la (por exemplo um líder do processo de inteligência). Esta operação de "rastreamento" e "encaminhamento" da informação se insere no interior do dispositivo mais amplo Inteligência e define o contexto de coleta. (LESCA; DOURAI, 2003, p. 5)

O processo de coleta de sinais antecipativos é uma atividade voluntária (LESCA, 2003; MAC DONALD; WILLIAMS, 1993). O que o rastreador faz para além das fronteiras da empresa foge do controle da empresa. Quando os rastreadores encontram-se fora da organização, é esperado que tragam informações do ambiente para a empresa (MAC DONALD; WILLIAMS, 1993). Os

rastreadores trazem necessariamente informação de fora da empresa. Seja com base em fontes primárias, fontes humanas, seja de fontes secundárias, bancos de dados, internet, mídia e outras⁴.

Ao buscarem informação, são pessoas bastante informadas sobre suas necessidades de informação e com conhecimento sobre o interesse das informações que encontram. Identificam a informação por interesse pessoal, mas sabem quem mais na sua empresa necessita de tal informação e passam diretamente ao interessado e não a intermediário (MAC DONALD; WILLIAMS, 1993). Os autores imaginam que seja porque esperam fazer um favor agora, passando a informação, para receber outro no futuro. Não veem essas pessoas como amigos, mas como colegas e entendem o processo como uma transação.

O rastreador não é necessariamente uma função organizacional dedicada, qualquer pessoa podendo ser, em princípio, um rastreador (MAC DONALD; WILLIAMS, 1993; LESCA, 2003). Qualquer pessoa que tenha contato com informações e fontes externas à empresa pode se colocar no papel de rastreador captando informação, um sinal fraco. Um profissional de vendas que identifica um indício de um novo produto de um concorrente pode captar esse indício e encaminhar para o interessado dentro da empresa. Um profissional da área de Recursos Humanos pode receber a informação de que um ex-funcionário da empresa especializado em determinada tecnologia passou a trabalhar em um concorrente, indicando o interesse desse concorrente em uma tecnologia nova para ele.

⁴ Apesar de buscarem informação em diferentes fontes, formais e informais, os tomadores de decisão preferem as fontes pessoais quando buscam informação relacionada ao mercado. (CULNAN, 1983; GHOSHAL & KIM, 1988; AUSTER & CHOO, 1993, in CHOO, 1999).

PARTE 2 – MOTIVAÇÃO, PERFIS E COMPORTAMENTO

Elementos motivacionais do comportamento do indivíduo na organização

2.1 Motivação

O que faz com que indivíduos dentro ou fora de uma organização executem uma atividade, uma tarefa com maior ou menor empenho, com maior ou menor velocidade, maior ou menor eficácia, maior ou menor dedicação? Enfim, o que motiva o comportamento de um indivíduo?

O conceito de motivação é usado para descrever as forças que agem sobre ou dentro de um organismo de forma a iniciar ou direcionar um comportamento, explicar diferenças na intensidade do comportamento. Comportamentos mais intensos são entendidos como resultado de maior motivação (PETRI; GOVERN, 2013).

Motivação é uma variável de performance.

“Quando motivação suficiente está presente, o comportamento é efetuado; quando a motivação é muito baixa, o comportamento está ausente” (PETRI; GOVERN, 2013, p. 5).

2.1.1 Abordagens sobre Motivação e Comportamento

Entre abordagens comportamentais e cognitivas, um grande número de modelos e teorias foi proposto para tratar o conceito de motivação. Uma revisão detalhada é apresentada por Petri e Govern (2013).

Por que este ou aquele comportamento se desenvolve tem sido a pergunta de muitos estudos por muito tempo. Segundo Deci (1975, p. 3), os psicólogos cognitivistas acreditam que as pessoas tem o poder de decidir o que querem fazer e foram

Uma fábula judaica

A fábula a seguir mostra que a preocupação com comportamentos e motivações não vem de agora, mas já de outros tempos.

Em uma pequena cidade sulista onde o Klan estava atacando novamente, um alfaiate Judeu tomou a atitude temerária de abrir sua pequena loja na rua principal. Para fazer com que ele saísse da cidade, o recrutador do Klan mandou uma gangue de moleques para perturbá-lo. Dia após dia eles ficavam em frente da sua loja. “Judeu! Judeu!”, gritavam eles. A situação parecia séria para o alfaiate. Ele tomou a situação tão a sério que começou a remoer e passar noites de insônia sobre a questão. Finalmente, no desespero ele pensou em um plano.

No dia seguinte quando os pequenos marginais vieram molestá-lo, ele foi à porta e falou a eles, “A partir de hoje qualquer um que me chamar de “Judeu” vai ganhar um *dime*”. Então ele pôs a mão em seu bolso e deu a cada um *dime*.

Felizes com sua recompensa, os garotos voltaram no dia seguinte e começaram a berrar, “Judeu! Judeu!”. O alfaiate saiu sorrindo. Pôs a mão em seu bolso e deu a cada um dos garotos um níquel dizendo, “Um *Dime* é demais – Eu só tenho condições de dar um níquel hoje... Os garotos foram embora satisfeitos, pois afinal um níquel era dinheiro também.

No entanto, quando voltaram no dia seguinte para gritar para o alfaiate, ele lhes deu apenas um penny para cada.

“Por que a gente está ganhando só um *penny* hoje?”, gritaram os garotos.

“É tudo o que posso dar.”

“Mas há dois dias você nos deu um *dime* e ontem deu um níquel. Não é justo senhor!”

“É pegar ou largar. É tudo o que vocês vão ganhar.”

“Você acha que nós vamos chamá-lo de “judeu” por uma porcaria de um *penny*?”

“Sim.”

E os garotos foram embora. (AUSUBEL, 1948, in DECI, 1975)

buscar compreender os processos pelos quais se desenvolvem os pensamentos. Psicólogos humanistas, tal como os cognitivistas, veem as pessoas como “organismos ativos fazendo continuamente escolhas sobre o que fazer”. Os humanistas, no entanto, se preocuparam menos em como se processa o pensamento e mais com a experiência das pessoas que leva a um comportamento. Outros ainda preocuparam-se com os aspectos afetivos do comportamento e com hierarquias de respostas como resultado do sentimento associado ao comportamento.

Mas é possível constatar na literatura que outros, ainda, tem se preocupado com a relação entre consciente e inconsciente e a maneira como os dois processamentos levam ao comportamento, à decisão e à escolha (KAHNEMAN; TRAVERSLY, 2000; ARIELY, 2008; KAHNEMAN, 2012; MLODINOW, 2013). Nesta linha de estudo que é a Economia Comportamental, os comportamentos são vistos em parte como irracionais (ARIELY, 2008) e guiados muito mais por um sistema automático de pensamento do que por um processo racional, consciente (MACGLADWELL, 2007; KAHNEMAN, 2012). Nessa linha, alguns chegam a propor a manipulação das motivações e dos comportamentos fornecendo estímulos ao inconsciente como forma de estimular comportamentos socialmente úteis (TALLER; SUSTEIN, 2012) o que é bastante polêmico. De certa forma, leva-se a compreender que as pessoas não têm necessariamente livre arbítrio e que seu comportamento não é função de suas escolhas.

Finalmente, segundo Deci (1975, p. 4), os comportamentalistas, ou behavioristas, como se têm chamado, “tem a preocupação com as relações associativas mecanicistas que se desenvolvem entre estímulos e respostas geradas pelo reforço de uma resposta na presença de um estímulo”.

Os modelos behavioristas trazem a ideia de que muitos comportamentos motivados são adquiridos durante o aprendizado. Muito da pesquisa sobre motivação aprendida foi conduzida sob a ótica do behaviorismo. Os behavioristas buscaram compreender como o comportamento é aprendido. Bastante conhecido é o clássico condicionamento de Pavlov (1960 in PETRI; GOVERN, 2013).

Foram estudados incentivos como geradores de comportamento. Segundo Mowrer (1960 in PETRI; GOVERN, 2013, p. 188), o aprendizado altera o que o organismo quer fazer.

Diversos experimentos mostraram que os incentivos alteram o comportamento. As pesquisas comportamentais estudaram o comportamento de animais e buscaram traçar paralelos ao comportamento humano. Buscaram entender as relações entre estímulos e comportamento.

Modelos cognitivos

No início, o comportamento humano era entendido como consequência seja de necessidades biológicas ou direcionadores ligados a sobrevivência e procriação (fome, sede, sexo) ou a recompensas externas ou punições. Finalmente as pesquisas mostraram que o comportamento era motivado também por sentimentos de interesse, prazer e satisfação (SANSONE; HARACKIEWICZ, 2000).

Petri e Govern (2013) destacam a contribuição de Carl Rogers na origem da discussão dos modelos cognitivos. Esse vê a motivação desenvolvida durante a busca do indivíduo pelo crescimento e pela completude, isto é, o indivíduo procura tornar-se plenamente funcional. Rogers descreveu essa busca por completude funcional de **tendência de atualização** sendo, segundo Rogers, inato a todo tipo de organismo vivo.

Maslow (1943) descreveu o processo como sendo um movimento em direção à autoatualização, uma tentativa de se tornar tudo o que alguém possa se tornar.

White (1959) sugere que um movimento em direção à competência existe em todos nós. Bandura (2001, p. 1) fala de processos essenciais de agenciamento do ser humano, isto é, “a capacidade de exercer controle sobre a natureza e qualidade da vida por parte de um indivíduo”, que, segundo ele, é “a essência do ser humano.”

A maior parte dessas teorias tem como ponto de vista que o comportamento humano não pode ser plenamente compreendido sem alguma referência à sua busca, ao seu esforço por autoatualização ou completude.

Autoatualização

Maslow (1943, 1973) desenvolveu uma teoria motivacional que enfatiza o esforço do indivíduo para obter seu pleno potencial como a base para a motivação e inclui movimentos adicionais além da autoatualização (ou busca de sua perfeição como sendo o último propósito do comportamento).

Traz o conceito de hierarquia de necessidades. É uma hierarquia, pois para que a necessidade à frente se manifeste, as necessidades anteriores devem estar satisfeitas adequadamente. Devem ser satisfeitas antes de se poder chegar ao último estágio.

O indivíduo autoatualizado satisfaz todas as necessidades privatórias. O comportamento de uma pessoa autoatualizada é como consequência motivada por um novo conjunto de necessidades que

Maslow chamou de necessidades existenciais como confiança, honestidade, beleza, bondade, e dão sentido ao indivíduo autoatualizado.

Segundo o modelo de Maslow, o indivíduo não é mais motivado por deficiências, mas pelo crescimento e se torna tudo aquilo que é capaz de ser.

A grande crítica a Maslow foi feita com base na validade empírica para suas conclusões (SCHULTZ, 1977; GELLER, 1982 in PETRI; GOVERN, 2013). Baseou-se no estudo de dois indivíduos que conhecia, não sendo possível verificar se tais indivíduos tinham realmente aquelas características. Foi também criticado por Cofer e Appley (1964), segundo Petri e Govern, por ser vago na linguagem, nos conceitos e pela falta de evidências.

Foi também criticado por ser elitista, isto é, pessoas de baixo grau de educação, empregos sem perspectiva de crescimento ou de evolução social não podem atingir a autoatualização.

Em seguida, outros autores testaram a teoria de Maslow. Shostrom (1964) construiu uma escala permitindo discriminar entre pessoas autoatualizadas, normais e não autoatualizadas. Seus resultados mostraram que indivíduos autoatualizados parecem menos limitados por pressões sociais.

Ariely (2010) também destaca a complexidade da motivação humana. O ser humano busca um significado naquilo que realiza para que possa estar motivado para o trabalho que está desenvolvendo. Em uma empresa, o funcionário, segundo Ariely, deve obter um sentido de completude e o sentimento de que um trabalho bem feito será reconhecido.

No entanto, a complexidade das motivações do indivíduo vai, segundo Ariely (2010), além do reconhecimento do trabalho bem feito. O indivíduo necessita encontrar sentido no trabalho que realiza. “O efeito do significado, ou a eliminação do significado, é mais poderoso do que se imagina” (ibid., p. 76). Foram realizados experimentos com alunos para quem eram propostas tarefas e propositadamente, em alguns casos, jogava-se fora o resultado da tarefa. Pôde-se constatar que o rendimento dos alunos que viam o fruto de seu trabalho jogado no lixo caía pela metade em relação ao daqueles cujo trabalho era coletado e mantido. “Se você for um gestor que realmente quer desmotivar seus subordinados, destrua o trabalho deles em frente a seus olhos” (ARIELY, 2010, p. 76).

Os modelos teóricos sobre motivação são complexos também quando se leva em conta que “devem integrar a variedade de seres humanos e a relatividade das situações” (LOUART, 1993, p. 240).

No entanto, a motivação é um tema essencial para entender a dinâmica e as orientações do comportamento humano. Louart (1993, p. 240) explica:

A motivação traduz o fato de agirmos com base em uma energia cuja direção pode ser interpretada de maneira causal (determinações) ou projetiva (finalidades

construídas por meio de nossas representações do real e do significado que lhes damos). Um conceito que permite construir um referencial de análise, mas não regras universais de interpretação de ação.

Segundo o autor, é necessário então entender o caráter contingencial ao se analisar da motivação dos indivíduos na realização de uma tarefa no trabalho, que vai ser influenciada não só pela atividade, mas pela relatividade das situações.

A maioria dos teóricos tratou todos os comportamentos como se fossem escolhidos e baseados nas expectativas a respeito de resultados futuros (e.g. VROOM, 1964) ou reforços futuros (BANDURA, 1977a in DECI; RYAN, 1985). O que se busca obter determina o comportamento do indivíduo.

Deci e Ryan (1985) não consideram essas teorias como sendo de motivação, pois, “do ponto de vista técnico, não endereçam o aspecto de energização” (p. 6). Veem exceção em Tolman (1932 in DECI; RYAN 1985), Lewin (1936 in DECI; RYAN, 1985) e Atkinson (1964 in DECI; RYAN, 1985). Mas consideram que todas essas teorias cognitivas tiveram uma influência importante no campo de análise da motivação, tendo ou não direcionado atenção ao conceito.

Louart (1993) coloca uma série de questões sobre o que poderia levar à motivação, destacando que as pesquisas realizadas sobre o tema sempre tomaram os modelos teóricos de maneira excessivamente simplificada, distorcendo-os em relação a seu propósito original, como as citações feitas de Maslow, McGregor entre outros. Segundo Louart (1993), as verdadeiras questões de pesquisa são de três tipos:

- Admitindo que seja necessário motivação para produzir, em quais fontes pode-se buscar a energia (por exemplo: medo, raiva, interesse, prazer)?
- O que produz ou mantém, concretamente, tais fontes (por exemplo: a estrutura formal de trabalho, o sistema de recompensas, o estilo de poder, o processo de treinamento)?
- O que contribui para a obtenção dos resultados observados ao mesmo tempo que para a motivação (por exemplo: o grau de competência, a qualidade dos equipamentos, a eficácia do processo operacional)?

É possível então perceber o número de relacionamentos possíveis de serem observados ao buscar entender a motivação do indivíduo no trabalho.

Louart (1993) observa que segundo alguns autores, a motivação é um campo cognitivo vasto demais ou muito confuso, sendo mais conveniente explorar aspectos mais circunscritos como a identificação, a implicação, o engajamento, a mobilização.

Outros assumem que o comportamento motivacional é um fato e vão explorar as situações em que esse comportamento se exprime: os ambientes profissionais, os espaços de participação, os sistemas de retribuição.

Finalmente outros, segundo Louart (1993), buscam compreender os significados mentais que os indivíduos constroem em relação a si próprios, a seus engajamentos e à atividade profissional. “A motivação compartilha as características do ser humano: está ligada a construções mentais interpretativas, que são por sua vez influenciadas pelo ambiente material e social” (ibid., p. 240).

Estímulos primários bastante intensos como medo, ansios, sobrevivência, podem coexistir com elaborações secundárias complexas como sentido da vida, imagem socioprofissional e valores de caráter motivador para uma dada pessoa, tornando o comportamento motivacional um campo complexo (LOUART, 1993, p. 242).

Necessidades provatórias

Maslow considerava que essas necessidades resultam de deficiências na vida da pessoa. Isto é, o comportamento relacionado com as quatro primeiras categorias é motivado pela privação daqueles elementos necessários para o pleno desenvolvimento.

- Necessidades fisiológicas;
- Necessidades de segurança;
- Necessidade de pertencer (ou amor);
- Necessidade de estima.

Uma vez satisfeitos os quatro primeiros estágios de necessidade, a autoatualização pode ser alcançada.

2.1.2 Teoria da Auto-Determinação (SDT)

Dada a complexidade do tema e a diversidade de caminhos que as pesquisas tomam, este estudo optou por se basear nos estudos de Deci e na Teoria da Auto-Determinação (DECI; RYAN, 1985) desenvolvida com base em uma série de estudos que realizaram sobre motivação, desenvolvendo essa teoria ao longo das últimas décadas. Muitos estudos, buscando compreender o comportamento motivado, foram feitos baseados na SDT (McAULEY; DUNCAN, 1989; DECI; RYAN, 2000; KOWAL; FORTIER, 2000; LEVESQUE et al., 2007, entre outros), inclusive na tentativa de entender a motivação dos indivíduos a compartilhar conhecimento (BOCK; YOUNG, 2002; BOCK 2005; LIN, 2007; GAGNÉ, 2009). A teoria proposta pelos autores procura explicar o funcionamento do comportamento gerado com base na evolução da motivação no indivíduo. Segundo os autores, os estados de motivação podem ir de um estado de amotivação, passado por motivação extrínseca, indo para um estado de motivação intrínseca que origina o comportamento autodeterminado. Segundo Deci e Ryan (1985), a exploração de modelos cognitivos de explicação

do comportamento é estimulada pelos trabalhos pioneiros de Tolman (1932) e Lewin (1936), que trouxeram à luz da compreensão do processo variáveis intervenientes não observáveis. De maneira progressiva, a noção de escolha e decisão do modelo cognitivo substituiu a noção de associação estímulo-resposta do modelo behaviorista.

Ryan e Deci (2000, p. 56) definem a Teoria da Auto-Determinação:

Distinguimos entre diferentes tipos de motivação baseados em diferentes razões ou objetivos que dão origem à ação. A distinção mais básica é entre a motivação intrínseca, que se refere a fazer algo porque é inerentemente interessante ou agradável e a motivação extrínseca que leva a um resultado separado. A motivação intrínseca é definida como o fazer de uma atividade pela sua satisfação inerente e não em razão de alguma consequência em separado.

Deci (1985, p. 33) define então a motivação extrínseca: “na essência, a motivação extrínseca refere-se a comportamentos em que a razão para estes está relacionada a outras coisas que não o interesse na atividade em si”. É a diferença entre estar pressionado e querer fazer. O autor continua: “Comportamentos extrinsecamente motivados podem variar de serem altamente controlados a determinados mais por escolhas baseadas nos seus próprios valores e desejos. No segundo caso, eles seriam mais auto-determinados”.

Motivação intrínseca

Quando uma pessoa está intrinsecamente motivada, pode ser movida a agir pelo prazer ou pelo desafio e não por incitações, pressões ou recompensas. Mesmo em animais, a motivação intrínseca foi observada. Muitos organismos se engajam em comportamentos exploratórios, de diversão ou dirigidos por curiosidade, mesmo na ausência de reforços ou recompensas (WHITE, 1959).

Segundo Ryan e Deci (2000), do nascimento em diante, estando em estados saudáveis, os humanos são criaturas ativas, questionadoras, curiosas, que gozam brincar e estão prontos para o aprendizado, exploração e não precisam de incentivos externos (motivações extrínsecas). As atividades intrinsecamente motivadas são tidas como sendo aquelas que proveem satisfação de necessidades psicológicas básicas, inatas. São três as necessidades inatas que os indivíduos buscam suprir, que energizam a atividade humana:

- Necessidade de Competência;
- Necessidade de Autonomia;
- Necessidade de Pertencer.

Deci e Ryan (2000) definem necessidades como sendo “necessidades inatas e orgânicas (...) e no nível psicológico e não físico. (...) As necessidades especificam nutrientes psicológicos inatos que são essenciais para o andamento do crescimento, integridade e bem-estar psicológico”(p. 227). Essas três necessidades exercem um papel essencial no desenvolvimento pessoal, e nenhuma pode

ser negligenciada sem más consequências. Não há desenvolvimento saudável se uma dessas três necessidades foram desprezadas.

Segundo Deci (1975), o comportamento intrinsecamente motivado “é o comportamento que é motivado pelas necessidades da pessoa de se sentir competente e auto-determinada para lidar com o ambiente” (p. 100).

Diferentemente das teorias direcionais (*drive theories*), Deci e Ryan consideram em sua Teoria da Auto-Determinação que as necessidades não existem necessariamente em função de um déficit (pessoas com fome buscam comer, pessoas com dor buscam meios de reduzir a dor). Entendem que “é inerente à natureza humana agir na direção de aumentar seu diferencial psicológico e integração em termos de suas capacidades, seus processos de valorização e sua conectividade social” (DECI; RYAN, 1985, p. 230). Aproximam-se da ideia de Piaget de assimilação dos esquemas. “Por exemplo é adaptativo para as crianças brincar, mas elas não brincam para se sentirem competentes” (p. 230). Os autores reconhecem que muitos comportamentos são fruto de necessidades básicas. Explicam:

Pessoas sozinhas buscam companhia, quando controladas, pessoas buscam autonomia e quando ineficazes, as pessoas buscam trabalhar para ficarem mais competentes. Mas, quando as pessoas têm satisfação razoável de suas necessidades, as pessoas não vão se comportar especificamente para suprir suas necessidades; ao contrário vão fazer o que acham interessante (motivação intrínseca) ou importante (motivação extrínseca razoavelmente internalizada).

Uma pessoa que senta e toca piano pelo prazer de tocar experimenta prazer. Nesse caso, a necessidade de autonomia e competência é requerida para usufruir do prazer de tocar piano. Mas para a pessoa, seu propósito explícito de tocar piano não é a necessidade de satisfação de autonomia e competência.

Ainda, diferentemente das necessidades físicas, as necessidades psicológicas não supridas não necessariamente fazem com que as pessoas busquem supri-las. O movimento pode ocorrer no sentido de acomodação, pode ir no sentido de amotivação.

Segundo os autores, sua visão das necessidades se aproxima da visão inata das necessidades. Nesse sentido, aproxima-se de Maslow (1943). Mas consideram que os trabalhos de White (1959) são os que mais se aproximam de sua abordagem de necessidades psicológicas.

Deci e Ryan consideram então a necessidade de competência como uma das três necessidades que energizam a atividade humana e que deve ser satisfeita para a saúde mental a longo prazo. Da mesma maneira, as necessidades de pertencer (ou de relacionamento) e autonomia. “Relacionamento refere-se ao desejo de sentir-se conectado aos outros – amar e cuidar, ser amado e

cuidado” (ibid., p. 231). Outros autores, como Bauneister e Leary (1995), também consideram relacionamento como uma necessidade fundamental. Segundo Deci e Ryan (DATA), muitos outros autores assumem a tendência ou desejo de relacionamento, mesmo que não formulem explicitamente o conceito.

Autonomia refere-se a volição, “desejo orgânico de auto-organizar a experiência e comportamento e, então, ter uma atividade concordante com o sentido integrado do eu” (p. 231). Volição é um processo cognitivo por meio do qual um indivíduo se decide a praticar uma atividade em particular (). Autonomia, para Deci e Ryan, diz respeito à experiência de integração e liberdade e é essencial ao funcionamento saudável do indivíduo.

Segundo Deci e Ryan (DATA), essas três necessidades podem ser satisfeitas por meio de uma grande variedade de comportamentos que podem ser distintos de um indivíduo para outro. Seria o perfil cognitivo de um indivíduo uma das razões que fazem com que este intrinsecamente motivado participe do processo de IC e colete informação e outro não?

Mas é importante destacar que Deci e Ryan não veem as diferenças de necessidades nos indivíduos como a base para prever ou entender o comportamento, como segundo eles, faz McLelland (1985) entre outros. Não focam em variações de necessidades para entender o comportamento. Exploram como o indivíduo vivencia o preenchimento de suas necessidades psicológicas básicas. Na verdade, eles consideram a existência de diferenças individuais que afetam a intensidade com que as pessoas viverão a satisfação de suas necessidades em diversos contextos. Consideram, então, as características individuais e do ambiente social a fim de prever as necessidades de satisfação do indivíduo e, em consequência, a qualidade de sua experiência e comportamento. Portanto, considerando-se a SDT no contexto de coleta e do processo de inteligência, tanto o perfil do indivíduo quanto o contexto no qual ele está inserido, bem como os estímulos que recebe (*feedback*, apoio, entre outros) devem ser levados em conta para entender seu comportamento.

Deci e Ryan (2000) admitem uma certa proximidade com outras teorias pouco exploradas empiricamente que entendem as necessidades como algo inato e não algo aprendido (e.g. KOHUT, 1977; MASLOW, 1943). Maslow fala de necessidades fisiológicas, a SDT fala de necessidades psicológicas. Além do mais, Deci e Ryan entendem que, uma vez que um indivíduo está vivenciando necessidades de satisfação, não vai se comportar especificamente no sentido de suprir aquelas necessidades. Ao invés, ele fará coisas que acha interessante ou importante. Portanto, a necessidade de satisfação leva o indivíduo a realizar comportamentos que consideram interessantes ou importantes quando estão intrinsecamente motivados a realizar uma determinada atividade. O indivíduo está intrinsecamente motivado a realizar uma atividade quando aquela atividade lhe

parece interessante ou importante e é relacionada às suas necessidades básicas de autonomia, relacionamento ou competência. Deci e Ryan (2000, p. 230) descrevem:

Um indivíduo que buscar uma atividade interessante (motivação intrínseca) ou importante (motivação extrínseca razoavelmente internalizada) não o faz por intenção explícita de satisfazer suas necessidades básicas naquela situação imediata. Alguém que, numa noite, senta ao piano e começa a tocar uma peça de música, pode se perder em sua beleza e experiência com grande prazer. Ele não vivenciaria esse prazer se fosse coagido a tocar ou caso se sentisse incapaz de dominar a música. Então, a necessidade de satisfação, que nesse caso significa vivenciar autonomia e competência, é necessária para o prazer da atividade, mas seu propósito explícito ao tocar a música não é presumivelmente a satisfação da necessidade. Ele estaria fazendo o que lhe interessa na medida em que a atividade é auto-organizadora e suficientemente desafiadora.

Necessidades são definidas na SDT como inatas e orgânicas e encontram-se no âmbito psicológico e não fisiológico. Necessidades são vistas como algo essencial para o crescimento psicológico, integridade e bem-estar. Necessidades são entendidas aqui como algo relacionado “à maneira como o indivíduo se relaciona com o ambiente social e afeta seu potencial em prover mais satisfação às suas necessidades” (DECI; RYAN, 2000, p. 232). Está ligado à maneira como as pessoas se relacionam com seu ambiente social preenchendo ou frustrando suas necessidades psicológicas.

Deci e Ryan propõem entender não as diferenças individuais da intensidade das necessidades das pessoas de competência, autonomia e relacionamento. Pensam que é mais interessante focar nas diferenças individuais, na orientação da motivação, na importância do conteúdo dos objetivos, na interação das necessidades básicas e no ambiente social.

Existe, portanto, um alinhamento com a preocupação desta pesquisa que busca entender a relação entre a percepção dos rastreadores sobre o processo de inteligência, a atividade de coletar, seu perfil cognitivo e, finalmente, o ato de coletar e a influência que variáveis do contexto (*feedback*, apoio, pressão, entre outras) exercem em sua motivação intrínseca a participar do processo de inteligência. Mais à frente será exposta a maneira como o perfil cognitivo foi identificado nesta pesquisa, levando em conta os experimentos de Deci e Ryan sobre motivação e perfil e também o modelo de Weisz e Karim (2011) de identificação de perfil de comunicação estilo cognitivo.

Deci e Ryan (2000) deixam claro que entendem existir uma relação entre as necessidades de competência, autonomia e relacionamento do indivíduo e seu perfil pessoal que é resultado de sua experiência passada quando teve essas necessidades supridas ou negadas:

Como no caso de um forte desejo não usual por comida, nós consideraríamos um forte desejo não usual de se relacionar com outras pessoas não o reflexo de uma forte necessidade inata por relacionamento, mas o resultado, ao menos em parte, de experiências prévias em que as necessidades básicas foram limitadas. (p. 232)

Deci e Ryan (2000) destacam que a identificação das três necessidades fundamentais dentro do modelo da SDT é fruto de diversas pesquisas sobre motivação intrínseca que consideram uma função básica do crescimento psicológico, elemento primário de integração psicológica e coesão social.

2.1.3 Motivação intrínseca e autodeterminação

“Motivação intrínseca é definida pelo ato de fazer uma atividade em razão de suas satisfações inerentes e não em razão de consequências independentes” (RYAN; DECI, 2000, p. 56). A Teoria da Auto-Determinação se situa em torno de melhor compreender o desenvolvimento da motivação intrínseca e sua relação com o comportamento chamado autodeterminado. Deci (1971) foi um dos pioneiros nos estudos contemporâneos sobre motivação intrínseca. “Atividades intrinsecamente motivadas foram definidas como aquelas em que os indivíduos acham interessante e fariam na ausência de consequências operacionais separadas” (DECI; RYAN, 2000, p. 231).

Deci (1985) definiu motivação intrínseca como sendo “baseada na necessidade inata e orgânica de competência e autodeterminação. Ela energiza uma grande variedade de comportamentos e processos psicológicos para os quais a recompensa básica é vivenciar efetividade e autonomia” (p. 32). As necessidades intrínsecas de competência e autodeterminação impulsionam o indivíduo a buscar desafios congruentes com sua capacidade de realizar os desafios que escolhe.

As emoções estão relacionadas com a motivação intrínseca. Segundo Deci (1985), prazer e excitação estão juntos com competência e autonomia e representam a recompensa do comportamento intrinsecamente motivado. Quando um indivíduo está intrinsecamente motivado, vivencia interesse e prazer, sente-se competente e autodeterminado. Percebe internamente um *locus* de causalidade de seu comportamento, isto é, a motivação vem de dentro e não de recompensas externas. É o contrário de situações de motivação extrínseca que, no caso, seriam por exemplo frutos de pressão e de tensão. Autoestima, prazos ou alguma recompensa material podem estar em jogo. Nesse caso, a atividade não é fruto de motivação intrínseca, mas extrínseca.

Deci e Ryan (1985) vão se referir à maneira como o indivíduo se relaciona com o ambiente social, considerando o conceito de Orientação de Causalidade do indivíduo, que será explorado mais à frente. Nesta pesquisa, procurou-se entender os rastreadores com relação à orientação de causalidade.

Deci (1985) destaca a influência de pressão e tensão na motivação do indivíduo. Ryan (1982 in DECI, 1985) notou que, em atividades que colocam a autoestima em jogo, os indivíduos sentem pressão e tensão.

Segundo Deci (1980), os estudos sobre motivação intrínseca levaram os pesquisadores a concluir que a compreensão do comportamento humano e de suas motivações no seu ambiente não podiam ser explicadas apenas por teorias considerando estímulos ou reforços (*drive and reinforcement theories*), o que levou os pesquisadores a buscarem compreender a autodeterminação no comportamento humano, concluindo sua importância no desenvolvimento tanto de motivações intrínsecas quanto extrínsecas.

Autodeterminação a tem ver com *volição*⁵, intencionalidade, arbítrio. Deci faz a constatação de que James (1980 in DECI, 1985) foi primeiro psicólogo a discutir a importância da *volição* e apresentar uma teoria sobre o arbítrio. Porém, foi esquecido em razão da predominância que a área assumiu em relação a teorias não relacionadas à *volição*⁶.

Deci (1985) sintetiza então o conceito:

Auto-determinação é a qualidade do funcionamento humano que envolve a experiência da escolha, em outras palavras, a experiência de um *locus* de causalidade percebida interno (conceito que será melhor explorado mais adiante) é parte integrante do comportamento intrinsecamente motivado e aparece em alguns comportamentos extrinsecamente motivados. (...) Em outras palavras, auto-determinação é a capacidade de escolher e ter escolhas. (p. 38)

Um indivíduo autodeterminado age em função de suas escolhas em contraposição à obrigação ou à coerção. Deci entende que a propensão inata à autodeterminação leva o indivíduo a se engajar em comportamentos que tem interesse ou que têm o benefício de desenvolver competência.

2.1.4 Teoria da Avaliação Cognitiva (CET)

A CET é considerada sub-teoria da SDT (RYAN; DECI, 2000) e foi apresentada por Deci e Ryan (1985) para especificar os fatores no contexto social que produzem variação na motivação intrínseca. A CET argumenta que eventos interpessoais e estruturas (como recompensas, comunicações, *feedbacks*), que levam ao sentimento de competência durante a ação, podem aumentar a motivação intrínseca para aquela ação porque permitem satisfazer as necessidades básicas de competência. Os autores entendem que desafios ótimos (aqueles que o indivíduo sente

⁵ *Volição* (do latim *volitione*) ato pelo qual a vontade toma uma determinação o processo cognitivo pelo qual um indivíduo se decide a praticar uma ação em particular (Dicionário do Aurélio, 2014).

⁶ Sem também deixar de citar Aristóteles e suas observações sobre o livre arbítrio que se opõe justamente à idéia do determinismo, que propõe que todo comportamento é fruto das condições que precedem o comportamento. O campo da psicologia optou por concordar com a visão determinista e discordar de Aristóteles (PETRI e GOVERN, 2013).

que estão à sua altura), *feedback* e ausência de avaliações que inferiorizam, todas demonstraram facilitar a motivação intrínseca.

Na presente pesquisa, explorou-se a percepção dos rastreadores quanto a *feedbacks* e pressão, bem como necessidade de competência.

A CET específica, segundo Ryan e Deci (2000), que:

O sentimento de competência não aumenta a motivação intrínseca a menos seja acompanhada por um sentimento de autonomia, ou em termos definidos pela CET, acompanhada por um *locus* interno de causalidade percebido. Não é suficiente sentir-se competente, deve haver um sentimento de auto-determinação para que haja motivação intrínseca. (p. 58)

Orientação de Causalidade – *Locus* de Causalidade percebido

Deci e Ryan citam Heider (1958) que introduziu o conceito de *locus* de causalidade percebido, distinguindo entre a causalidade pessoal, em que os resultados são mediados intencionalmente, de causalidade impessoal, em que os resultados que alguém recebe não foram consequência intencional das ações executadas.

De Charms (1968) sugeriu que “ações causadas pessoalmente podem ter um *locus* de causalidade percebido internamente – o interesse e desejos do indivíduo são experimentados ao iniciar-se ação – ou *locus* de causalidade percebido externamente – algum evento externo é vivido como sendo o originador da ação” (p. 7).

Deci e Ryan (1985) atestam que:

Nossa teoria é no entanto mais motivacional que racional, porque, ao contrário das outras teorias, leva em conta a energização e a direção do comportamento e usa os constructos motivacionais para organizar e levar em conta variáveis cognitivas, afetivas e comportamentais. Uma vez que foi influenciada pelo constructo *locus* de causalidade percebido, nossa teoria também se diferencia das teorias cognitivas na sua aceção de que somente alguns e não todos os comportamentos intencionais (aqueles com um *locus* de causalidade percebido interno) são verdadeiramente escolhidos. Desta forma serve como plano de trabalho para a compreensão do processo que conduz aos comportamentos auto-determinados e não-auto-determinados. (p. 7)

Segundo Deci e Ryan (1985), o comportamento de um indivíduo vem com base em uma dentre três orientações de causalidade. Os autores explicam estas três orientações: orientação por autonomia, por controle e impessoal, entendidas como aspectos duradouros da personalidade, e cada uma dessas orientações existe no indivíduo com alguma intensidade.

a. Orientação por autonomia

A orientação por autonomia (*autonomy-oriented*) de um indivíduo faz com que esse tenha suas escolhas baseadas em objetivos estabelecidos por ele próprio. Seu comportamento se baseia em

escolhas que ele faz livremente, é autodeterminado, seja ele motivado intrinsecamente ou extrinsecamente e “emana do senso integrado do eu, que caracteriza a orientação por autonomia” (RYAN e DECI, 1985, p. 154). Um indivíduo com um alto grau de orientação por autonomia tem maior autoestima, busca atividades desafiadoras e interessantes.

A orientação por autonomia diz respeito ao indivíduo que é orientado em direção a aspectos do ambiente que estimulam a motivação intrínseca, geram desafios com os quais o indivíduo consegue lidar e gera *feedback* positivo.

b. Orientação por controle

O indivíduo exerce a ação como consequência de um controle externo, isso é, um fator, uma informação externa coloca o indivíduo no sentido de fazer a ação, a atividade. O indivíduo sente-se compelido a escolher por ter determinado comportamento, fazer determinada escolha em razão de um estímulo externo (uma recompensa em vista, uma punição, uma consequência percebida a ser obtida ou evitada). Envolve iniciar o evento por meio de uma pressão a desempenhá-lo de acordo com o esperado, não se encontra a vivência de um sentido verdadeiro de escolha. Nesse caso, tem-se um *locus* de causalidade externo.

A orientação por controle mostra o quanto o indivíduo é controlado por premiações, pressões ou outros direcionamentos. Uma pessoa com alto grau de orientação por controle tende a ser dependente de premiações ou outros controles.

c. Orientação impessoal

Na orientação impessoal de amotivação, “o indivíduo sente-se incompetente em lidar com as mudanças da vida” (RYAN e DECI, 1985, p. 159). O indivíduo entende que comportamento e resultados são independentes e não controláveis e de nada adianta efetuar a ação. Não tem motivação intrínseca ou extrínseca. A orientação é impessoal, e o indivíduo sente-se incapaz de lidar com a tarefa.

A orientação impessoal refere-se a quanto o indivíduo acredita que os objetivos desejados estão além do seu controle e que a sorte determina em larga escala os resultados. Pessoas com esse perfil tendem a ser bastante ansiosas e pouco eficazes.

Dentro da perspectiva desta pesquisa, procura-se entender a orientação dos rastreadores no processo de inteligência. Portanto, busca explorar a relação entre perfil do rastreador do ponto de vista de perfil de orientação e o processo de coleta, sua motivação e o processo de inteligência.

Pode-se esperar então uma correlação entre os graus de orientação de um indivíduo e sua motivação a coletar.

Deci (1980) fala das três orientações: Um indivíduo pode ser classificado como sendo orientado internamente (autonomia) e ser, então, altamente autodeterminado. Por outro lado, pode ser classificado como sendo orientado externamente (controle), ou orientado impessoalmente e, portanto, não é autodeterminado.

No entanto, o autor observa que é muito desorientador classificar um indivíduo em um dos tipos. Conclui fazer mais sentido assumir que as pessoas são de certa forma orientadas em cada um dos caminhos em diferentes graus. Deci e Ryan (1985) substituem o termo de *locus* de causalidade interna e externa para autonomia e controle, a fim de não confundir com o conceito de *locus*-de-controle, dois conceitos distintos segundo os autores.⁷

Portanto, segundo os autores, a orientação de causalidade descreve a tendência do comportamento em ser iniciado e regulado por eventos internos pelo seu próprio sentimento, mas também por eventos no ambiente que são interpretados como sendo “informacionais”. Isto é, informação externa que gera motivação intrínseca (e não motivação extrínseca). Nos dois casos o *locus* de causalidade é interno (DECI e RYAN 1985). Podem ser por exemplos, *feedbacks* ou recompensas informacionais. *Feedbacks* informacionais positivos podem aumentar a motivação intrínseca (RYAN, 1982).

A orientação por controle descreve a tendência para o comportamento a ser iniciado por eventos na pessoa que são externos ao seu sentimento integrado do eu (isto é regulações introjetadas ou eventos controladores internos) e por eventos no ambiente que são interpretados como controladores ou eventos de “controle”. Em ambos os casos, o *locus* de causalidade percebido é externo. Um *feedback* entendido como controlado pode minar a motivação intrínseca. Segundo Ryan (1982), o *feedback* positivo pode ser visto como informacional ou como controlador, e isso vai determinar se aumenta ou diminui a motivação intrínseca. Quanto mais interpreta-se o que alguém fala como pressão para alcançar um resultado, mais o *feedback* é visto como algo que reduz a motivação intrínseca para desenvolver uma atividade. Ryan (1982), Pittman et al. (1980) acharam evidências desta relação entre motivação intrínseca e *feedback*.

Portanto, o *locus* de causalidade pode ser interno, motivado por um sentimento interno integrado ao seu eu ou por informação, evento externo, no ambiente, mas que faz com que se sinta intrinsecamente motivado (um *feedback* positivo, por exemplo).

⁷ Um faz referência ao local onde é gerado o estímulo, e outro faz referência a onde se encontra o controle da situação. Eu decido porque tenho autonomia, no caso de ser autodeterminado.

Por outro lado, o *locus* de causalidade pode ser externo, motivado por um sentimento de obrigação, digamos, orientação por controle, ou motivado por evento ou informação externa que lhe dá motivação extrínseca (um prêmio, uma recompensa ou um *feedback*, que é visto como pressão, por exemplo).

Conceito cognitivo e conceito motivacional

Quando orientado por autonomia, o indivíduo usa a informação disponível para fazer escolhas e regulá-lo na busca de objetivos auto-selecionados. Seja intrinsecamente motivado ou extrinsecamente motivado, o comportamento baseado em escolha é auto-determinado e emana do sentido integrado do eu e subentende a orientação autônoma.

Quando Deci (1980) usa o termo escolha, entende ser um conceito motivacional em oposição ao cognitivo. A primeira implicação disso é que apenas alguns comportamentos são realmente escolhidos, enquanto na teoria cognitiva deixa explícito ou implícito o pressuposto de que todo comportamento é escolhido com base em expectativas e sobre reforços (BANDURA, 1977; VROOM, 1964). Deci assume, no entanto, que muitos comportamentos são automáticos e não envolvem uma escolha genuína.⁸ Por exemplo, os comportamentos reforçados-determinados (i.e. *control-determined*) não são escolhidos e, portanto, não autodeterminados. São controlados por contingências de reforço.

Competência e autodeterminação

“Competência refere-se à capacidade do indivíduo em lidar eficazmente com seu entorno” (DECI, 1980, p. 55). A motivação de competência ou de efetividade (*competence motivation* ou *effectance motivation*) direciona a explorar, manipular, a estar atento. “A motivação de efetividade causa o comportamento que permite que o indivíduo tenha sentimentos de eficácia. Ele está portanto intrinsecamente motivado (motivação de efetividade) a se engajar em comportamentos que lhe permitem sentir competência ou eficácia” (p. 55).

Angyal (1941, in DECI, 1975) sugeriu que os humanos têm uma tendência em direção à autodeterminação, que, segundo os autores, é uma noção similar à motivação de efetividade, dado que quem é autodeterminado terá um sentimento de eficácia.

⁸ Aqui a visão se aproxima de Kahneman (2012) e do conceito de decisão influenciada pelo inconsciente (MLODINOW, 2013) e autores de Economia Comportamental (KAHNEMAN; TVERSKY, 2000, ARIELY, 2008, KAHNEMAN, 2012). Entende-se que a teoria cognitiva não se alinha plenamente com os conceitos da economia comportamental e com os conceitos de Deci, mais próximos da Economia Comportamental .

Segundo Deci e Ryan (1985), os comportamentos autodeterminados são iniciados e estabelecidos por escolha do próprio indivíduo e suas necessidades. Em contrapartida, os comportamentos determinados por controle são iniciados e regulados por controles gerados pelo ambiente ou pela própria pessoa. Respondem a demandas e não a escolhas do indivíduo. Não têm um *locus* de causalidade percebido interno. Não há o sentimento de escolha, mas o indivíduo faz por motivações extrínsecas. Finalmente, o comportamento amotivado é iniciado e motivado por forças que estão fora do controle intencional do indivíduo. Nesse caso, o comportamento não é nem intrínseca nem extrinsecamente motivado. O comportamento não é intencional.

Deci e Ryan (1985) destacam um aspecto importante com respeito à manutenção da motivação intrínseca e à assimilação de uma atividade. Se uma atividade está plenamente assimilada, ela não conterà possibilidade de motivação intrínseca. Nesse caso, para manter uma atividade totalmente assimilada só será possível por meio de motivação extrínseca. “O indivíduo não irá se sentir competente e auto-determinado se continuar a fazer atividades plenamente assimiladas” (p. 72).

Em particular em processos de inteligência, depois de certo tempo de atividade, pode-se supor que os rastreadores podem tender a ver sua motivação intrínseca reduzida pelo fato de já ter assimilado plenamente a atividade. Não conterà então possibilidade de motivação intrínseca? Pode contribuir a explicar por que depois de algum tempo alguns desses processos são abandonados (LESCA; CARRON-FASAN, 2008). Como manter a motivação geral no processo então? Ressalta-se aqui esse aspecto, mas não é objetivo da presente pesquisa, no entanto, explorá-lo.

Motivação ou Engajamento?

Alguns autores tentam trazer um debate sobre o conceito de motivação, atestando que o elemento de interesse não é a motivação mas o engajamento (BARTH; RIVE, 2003). Questionam a motivação como o grande elemento ligado, por exemplo, ao desempenho de uma equipe de vendas. Baseados em uma pesquisa qualitativa, sugerem que não existe relação direta entre os dois, ao menos se considerados como fator isolado. Há vendedores motivados que desempenham bem, desmotivados que desempenham bem, motivados que desempenham mal e desmotivados que desempenham mal. Todos os casos são possíveis.

Então busca uma luz naquilo que chamam a Teoria do Engajamento que, segundo os autores, privilegia o ato e não a motivação. Seu argumento é que a consciência com relação ao ato e as consequências que dele decorrem provocam mais o engajamento e por conseguinte o desempenho, do que a motivação baseada em incentivos ou punições, que no longo prazo seriam menos eficazes do que o engajamento. Citam Thévenet (1992) que diz que a motivação é uma “força interna que empurra o indivíduo para a ação” (BARTH; RIVE, 2003, p. 201). Lembram que uma das teorias relativas ao processo de motivação é a Teoria das Expectativas proposta por V. Vroom que propõe

que se suscitem no indivíduo expectativas positivas, que se mostre uma forte relação entre resultado e recompensa, isto é, sua recompensa será proporcional ao resultado que apresentar. Inversamente, a ameaça de punição também incitaria um resultado positivo. A motivação nesses casos é vista de um ponto de vista operacional, como um elemento para direcionar o sentido da ação.

Na verdade Barth e Rive (2003) reduzem o conceito de motivação à motivação extrínseca, e o que definem como engajamento parece análogo ao conceito de motivação intrínseca. No entanto, os autores parecem desprezar essa diferença ou confundir os conceitos, mas não trazem realmente argumentos novos para a discussão. A Teoria do Engajamento, nascida, segundo os autores, nos anos 50, e a psicologia do engajamento “levam o indivíduo livremente a fazer o que devem fazer sem utilizar o motor da motivação” (p. 210). Pode-se entender o “motor da motivação” como incentivos externos que estimulam a motivação extrínseca em prejuízo, segundo Deci (1975), da motivação intrínseca.

2.2 Compartilhamento do Conhecimento e Motivação

Numa ótica de entendimento de coleta de sinais fracos e informações antecipativas, pode-se entender a coleta como uma atividade de compartilhamento de conhecimento na qual o rastreador no processo de inteligência pode ou não se engajar, compartilhando ou não a identificação de sinais de mudança no ambiente.

Hsiu-Fen (2007) buscou explorar a relação entre motivação a compartilhar conhecimento e três fatores motivacionais: 1) reciprocidade no compartilhamento de conhecimento, isto é, compartilha conhecimento porque tem a expectativa de receber conhecimento em troca; 2) sentimento de competência; e 3) prazer em ajudar. Foram encontradas correlações entre os três fatores e atitude bem como intenção de compartilhar. Hsiu-Fen destaca o interesse dos gestores em dar *feedback* adequado para estimular o sentimento de competência nos seus colaboradores. Acrescenta que, do ponto de vista de motivação intrínseca, o comportamento é levado pela necessidade do funcionário de sentir-se competente e autodeterminado ao lidar com seu ambiente. Competência ou autoeficácia “é definida como o julgamento dos indivíduos em relação às suas habilidades em organizar e executar ações necessárias a alcançar certos graus de desempenho”, 2007, p. 139). O sentimento de competência pode motivar o funcionário a compartilhar conhecimento com os colegas. Hsiu-Fen mostra em seu estudo que o sentimento de competência é um importante elemento na atitude de compartilhamento do funcionário.

Da Teoria da Troca Social (BLAU, 1967), entende-se que benefícios intrínsecos da associação social podem ser considerados um determinante para o compartilhamento do conhecimento. É possível identificar uma correlação positiva entre a percepção de poder melhorar a relação do indivíduo com outros na organização e sua motivação a compartilhar conhecimento. Se existe a

percepção de que o compartilhamento de conhecimento irá permitir melhorar a relação oferecendo conhecimento, o indivíduo desenvolverá uma atitude positiva em relação a compartilhar conhecimento (GEE; YOUNG-GUL, 2002).

Por outro lado, Osterloh e Frey (2000) indicaram que funcionários intrinsecamente motivados à geração e transferência de conhecimento tácito, é mais significativa do que para funcionários extrinsecamente motivados (com recompensas monetárias, por exemplo). Hsiu-Fen (2007) também encontrou uma correlação negativa entre premiação e motivação intrínseca.

A percepção de competência para contribuir com a organização fará também com que o indivíduo contribua com compartilhamento de conhecimento (GEE; YOUNG-GUL, 2002). O sentimento de autoeficácia que, segundo Bandura (1986), “é a percepção da capacidade de um indivíduo em organizar e executar ações necessárias a atingir um dado desempenho” (p. 391), também fará com que o indivíduo compartilhe conhecimento (GEE; YOUNG-GUL, 2002). Isto é, a contribuição que o indivíduo sente que pode dar, fará com que compartilhe conhecimento.

2.3. Estilos cognitivos

2.3.1 Definição

Estilos cognitivos são tidos como dimensões psicológicas que representam a maneira como um indivíduo opera do ponto de vista cognitivo, em particular em relação à maneira como processa informação (AUSBURN; AUSBURN, 1978). São atitudes, preferências ou estratégias estáveis e habituais que determinam a maneira como um indivíduo percebe, lembra, pensa e resolve problemas (MESSICK, 1976).

Estilos cognitivos podem ser um bom preditor do sucesso de um indivíduo em uma situação em particular. No campo da psicologia organizacional é considerado como um fator fundamental no desenvolvimento de seu comportamento individual ou organizacional e crítico entre outros na comunicação interna ou na gestão de conflitos (KOZHEVNIKOV, 2007). Na área educacional, pesquisas mostram que o estilo cognitivo tem poder preditivo para o desempenho acadêmico, superior a habilidades gerais (STERNBERG; ZHANG, 2001).

Kozhevnikov (2007) faz uma extensa revisão da literatura sobre estilos cognitivos, cujos estudos começam nas décadas de 1940 e 1950. Klein e Schlesinger (1951), segundo Kozhevnikov, foram os primeiros a considerar o conceito, que chamaram de “atitudes perceptivas”.

Segundo Kozhevnikov (2007), os estudos iniciais sobre estilos cognitivos focavam na identificação de diferenças individuais explorando dimensões bipolares (tolerância a estabilidade, amplitude de categorização, articulação a campo, articulação conceitual, complexidade conceitual, amplitude de

scanning, restrição ou flexibilização de controle, holista-serialista, verbalizador-visualizador, *locus-de-controle*). Esses estudos iniciais acabaram por ser inconsistentes e gerou-se um desinteresse pelo tema. O interesse foi retomado no fim da década de 1970 quando começaram estudos relacionadas a atividades mais complexas como tomada de decisão. Tem-se por exemplo os estudos de Kirton (1989) que introduziram a dimensão adaptadores-inovadores. Adaptadores são aqueles indivíduos que tendem a aceitar o contexto presente buscando “fazer as coisas melhor”. Em contraposição, os indivíduos inovadores são aqueles que questionam a situação atual, propondo “fazer as coisas diferente”.

O estilo cognitivo é um “determinante do comportamento individual e organizacional, que se manifesta nas ações individuais no ambiente de trabalho bem como nos sistemas organizacionais, processos e rotinas” (SADLER-SMITH; BADGER, 1998, p. 247). O presente estudo visa buscar a relação entre estilo cognitivo e processo de inteligência. Os estilos cognitivos não são fixos para um indivíduo no tempo. Interagem com o ambiente e podem ser modificados a fim de se adaptarem a situações e em decorrência de experiências vividas (HAYES; ALLINSON, 1994; HAYES; ALLINSON, 1998, LEONARD; STRAUS, 1997, WEISZ; KARIM, 2011). Os estilos cognitivos influenciam a maneira com que os indivíduos se comunicam, interagem com o ambiente. Estes estilos evoluem de estilos *fundamentais* a estilos *percebidos* (WEISZ; KARIM, 2011).

Estilos cognitivos pessoais foram propostos na literatura e identificados como instrumentos, tais como o Myers-Briggs Type Indicator (MBTI; MYERS & MCCAULLEY, 1985), baseado nos quatro estilos de personalidade propostos por C. G. Jung: extroversão-introversão (EI), sensação-intuição (SI), pensamento-sentimento (PS), julgamento-percepção (JP) e é o instrumento mais popular para descrever tipos de personalidade no campo de aconselhamento de carreira. No entanto, o instrumento tem sido constantemente contestado no tocante a suas características de mensuração e representação dos perfis (KOZHEVNIKOV, 2007).

Kozhevnikov (2007) destaca os estudos de Kolb (1984) e Gregorc (1982) que exploraram os estilos cognitivos do ponto de vista do aprendizado, apesar de alguns autores sugerirem, segundo Kozhevnikov (2007), que os estilos propostos por Gregorc seriam nada mais do que sinônimos dos estilos de personalidade de Jung e que o modelo de Kolb seria na verdade o MBTI com rótulos diferentes.

Estilos cognitivos relacionados ao aprendizado tem sido largamente explorados, levando autores a explorarem também a evolução do aprendizado infantil na construção dos estilos cognitivos do indivíduo (WEISZ; KARIM, 2011). O comportamento da criança ao longo do seu desenvolvimento é regulado por suas próprias necessidades, desejos, objetivos, habilidades, conhecimento e

expectativas ou pelo que outras pessoas precisam, desejam ou esperam dela (MARKUS; NURIUS, 1984; WEISZ; KARIM, 2011).

Kolb (1984) vê o aprendizado como um processo holístico e contínuo de adaptação ao mundo, uma modificação contínua de conceitos por meio da experiência. Weisz e Karim (2011) baseados em uma revisão da literatura e pesquisas anteriores (e.g., AINSWORTH; BLEHAR; WATERS; WALL, 1978; BOWLBY, 1969; ERIKSON, 1959; HARLOW, 1958; MAHLER, 1936 in WEISZ; KARIM, 2011), identificam quatro estágios de desenvolvimento da criança “cada um sendo crucial para o desenvolvimento da personalidade do ser humano” (p. 2106): 1) recém-nascido, do nascimento até 18 meses; 2) bebê, de 18 meses a 3 anos; 3) pré-escolar de 3 a 6 anos; 4) média infância 6 a 12 anos.

Weisz e Karim (2011) identificam diversos estudos em que mostram que os traços de personalidade ou comportamentos durante a infância são uma predição do comportamento adulto, o que os leva a afirmar que o sistema de necessidades que a criança expressa e satisfaz ou não, durante os diferentes estágios de seu desenvolvimento, manifestam-se na sua fase adulta.

Analogamente ao entendimento de Deci e Ryan (1985), Weisz e Karim compreendem que a experiência na infância será a base dos modelos de comportamento do indivíduo para satisfazer necessidades de afeto, atenção, confirmação e estima.

Como apresentado anteriormente, Deci e Ryan (1985) afirmam que o comportamento do indivíduo é influenciado pela sua busca do preenchimento de suas necessidades de autonomia, de competência e de pertencer (e se relacionar), que são motivadores intrínsecos do comportamento. O indivíduo sente-se intrinsecamente motivado a exercer um determinado comportamento na medida em que esse comportamento vai ao encontro de suprir suas necessidades de autonomia, de competência e de pertencer. Deci e Ryan (1985), Weisz e Karim (2011) entendem que a origem dessas necessidades é influenciada pelas experiências do indivíduo durante a infância. Weisz e Karim dizem que, ao buscarem suprir suas necessidades de atenção, afeto, confirmação e estima, os indivíduos desenvolvem predominantemente quatro linguagens psicológicas, estilos de comunicação ou ainda estilos de personalidade – relações (R), ideias (I), estruturas (S) e valores (V), também entendidos como estilos cognitivos.

Segundo Weisz e Karin (2011, p. 2108):

Os indivíduos desenvolvem uma preferência por um dos quatro modos de comunicação em relação aos outros. O uso de qualquer das linguagens depende da importância de certo conjunto de necessidades de um indivíduo. Quanto maior sua necessidade de preencher certas necessidades, maior será o uso de uma linguagem psicológica e um comportamento.

No caso do comportamento de coleta e participação dos rastreadores no processo de inteligência, pretende-se buscar a existência de relações entre comportamento de coleta e o processo de inteligência e os estilos de personalidade propostos por Weisz e Karin. No Quadro 2-1, os autores apresentam qualidades bem como pontos fracos de cada perfil cognitivo. Essas características foram colhidas por meio de pesquisa realizada com 1453 indivíduos.

Quadro 2-1 - Características de estilos cognitivos

	Relacionamento (R)	Ideias	Estruturas	Valores
Qualidades	Federar, fazer networking, buscar	Movimento, humor, entretenimento, brincar, associar	Profissionalismo, ser rigoroso, pragmático, realista, dedicado	Original, introduz mudanças, avalia, buscador de ação, tem iniciativa
Pontos fracos	Não perguntar, lidar de maneira excessivamente gentil com as pessoas, se sentir em perigo, ficar preocupado, pedir socorro, cuidar demais das pessoas.	Não estabelece prioridades, não conclui, repetitivo, estabelece relações para questionar (“Sim, Mas”), ping pong, contradição.	Não toma iniciativa, é excessivamente formal, “é impossível”, seguidor cego, submete-se à autoridade.	Não aceita erros, não aceita limites, é autocrático, arrisca excessivamente, decide rápido demais, “Eu”.
Comportamento em situação de stress	Não fazendo nada, ficando inibido, fazendo as pessoas se sentirem culpadas.	Tenso, improdutivo, reativo, agitado	Fazendo o mínimo possível, rigor excessivo, fanático, dogmático.	Agressivo, violento, persecutor.

Fonte: Weisz e Karin (2011).

2.3.2 Estilos cognitivos no contexto do processamento de informação

O estilo cognitivo de um indivíduo impacta na aquisição de conhecimento, na seleção de informação, relacionando, por exemplo, novas informações a informações já obtidas (RICHARDSON; TURNER, 2000). Da literatura de sistemas de informação, estilos cognitivos são definidos como “tendências mostradas por indivíduos a adotar de maneira consistente uma estratégia específica de processamento de informação” (FORD et al., 2000).

Um dos importantes estudos vem de Pask (in FORD et al., 2000), que explorou as estratégias de estudo de indivíduos com respeito a uma série de tópicos acadêmicos. Pask identificou dois estilos cognitivos: Holistas que têm uma estratégia de estudo de tipo global, explorando vários tópicos em

paralelo. Já o serialista busca um tópico de cada vez explorando a ligação lógica entre eles. Os holistas gostam de ir mudando sua atenção ao longo de um conjunto vasto de tarefas. Pode-se dizer que vão abrindo as caixas, as tarefas, sem ter completado as outras. O holista progride de maneira exploratória em contraposição ao serialista, que segue uma progressão lógica, passo a passo.

2.3.3 Estilos cognitivos e perfil de comunicação

A fim de identificar e validar os estilos cognitivos propostos, Weiz e Karin (2011) validaram um conjunto de 15 contextos com quatro questões (Apêndice 1) cada um (de um conjunto inicial de 38 questões, das quais 23 foram usadas em Weisz e Karim, 2011). O instrumento de identificação dos perfis cognitivos foi validado com base em 1453 indivíduos (62% homens), incluindo estudantes universitários, bem como diferentes profissionais (executivos, gerentes, enfermeiras, médicos, engenheiros, entre outros), com idade média de 38,12 anos.

Segundo os autores, as pessoas utilizam linguagens psicológicas para satisfazer suas diferentes necessidades, e o uso de certas linguagens depende do conjunto de suas necessidades.

Os estilos cognitivos descrevem, segundo os autores, estilos de comportamento dos indivíduos que podem determinar características que sejam mais ou menos adequadas a certos tipos de trabalho. Por exemplo, pessoas com perfil S seriam mais adaptadas a trabalhos estruturados como contabilidade. Um indivíduo com características combinadas de I e V (criatividade, ideias, inovação e ação) poderia ser mais adequado a atividades que requerem ações rápidas com novas soluções, por exemplo marketing agressivo. Nessa pesquisa, preocupa-se em identificar se indivíduos com os estilos cognitivos distintos têm percepção e motivação distinta do processo de IC.

PARTE 3 – ELEMENTOS DE MOTIVAÇÃO E HIPÓTESES DE PESQUISA

3.1 Mensuração da motivação intrínseca

Esta pesquisa tem o objetivo de entender o comportamento dos rastreadores do ponto de vista de sua motivação a participar do processo de inteligência e dos elementos que podem estar relacionados ao comportamento intrinsecamente motivado.

O problema geral de pesquisa é investigar a existência de fatores que influenciam ou conduzem rastreadores a estarem intrinsecamente ou extrinsecamente motivados a participar do processo de inteligência competitiva.

Por meio do referencial conceitual, é possível, então, resgatar os elementos que são sugeridos na literatura que podem influenciar a motivação dos rastreadores a participar do processo de IC e que serão investigados aqui como hipóteses de pesquisa.

Segundo Lesca e Dourai (2003), a aceitação por parte do rastreador de campo do aumento de suas atividades principais, a fim de coletar e repassar (ou armazenar as informações em local apropriado), estaria na base de uma motivação intrínseca.

A motivação intrínseca nessa pesquisa é medida por meio de uma escala proposta por Deci (1982), *Intrinsic Motivation Inventory*, que tem o objetivo de acessar a experiência do indivíduo em relação a uma atividade. Foi utilizada em diversos experimentos relacionados à motivação intrínseca e validada em diferentes estudos (RYAN, 1982; RYAN; MIMS; KOESTNER, 1983; PLANT; RYAN, 1985; RYAN; CONNELL; MCAULEY; DUNCAN, 1989; PLANT, 1990; RYAN; KOESTNER; DECI, 1991; DECI, EGHRARI, PATRICK; LEONE, 1994). Foi empregada em particular a subescala Interesse/Prazer adaptada aqui para a mensuração da motivação intrínseca para o processo de inteligência. Essa subescala é considerada nos diferentes estudos como a escala de medida direta da motivação intrínseca:

Questão Q06 – Tenho prazer em participar do processo de inteligência

Questão Q10 – Eu descreveria o processo de inteligência como muito interessante

Questão Q11 – As sessões/reuniões de seleção de informações são muito interessantes

Questão Q15 – Acho muito legal essa atividade de inteligência

Questão Q21 – Acho esse processo de inteligência muito chato⁹

⁹ Tradução considerada para o termo em inglês *boring*.

3.2 Hipóteses de explicação da motivação intrínseca – elementos de motivação

Tem-se então a questão: quais elementos podem estar relacionados à motivação intrínseca do rastreador? Em seguida, qual a percepção dos rastreadores quanto a esses elementos? Sua percepção quanto a esses elementos está relacionada a um comportamento intrinsecamente motivado? Busca-se então nesta pesquisa identificar a existência de correlação entre motivação intrínseca os diferentes elementos identificados na literatura, referenciando-os ao processo de inteligência. Identificados esses elementos é possível avaliar a percepção do rastreador quanto ao processo de IC e a atividade de coleta e gerar hipóteses sobre a existência de correlação entre a percepção do rastreador relacionada a esses diferentes elementos e sua motivação intrínseca a contribuir com o processo de IC.

Competência e sentimento de desenvolvimento pessoal

Segundo White (1959), competência é a capacidade de um indivíduo de interagir de maneira eficaz com seu ambiente.

Destacam também o grau de implicação que o indivíduo tem no seu trabalho. Os autores citam Saleh (1994, p. 89) que define a implicação no trabalho como uma parte importante das motivações do indivíduo. Essa motivação, neste sentido, segundo Saleh, depende menos das características objetivas do trabalho e mais de uma necessidade individual de reforçar sua visão de si próprio. É uma atitude de “engajamento de si próprio”, “um conceito multidimensional cuja medida deve refletir seus componentes estruturais de intenção de comportamento, cognitivas e de avaliação” (SALEH, 1994, p. 84 e p. 89 in LESCA; DOUAI, 2003). Podem ser formuladas então as seguintes hipóteses:

H1: Existe uma correlação positiva entre a percepção de evolução de sua competência e aprendizado com o processo e sua motivação intrínseca.

H1.1: Existe uma correlação positiva entre a percepção de importância do processo para seu desenvolvimento pessoal e sua motivação intrínseca a coletar e participar do processo.

H1.2: Existe uma correlação positiva entre a percepção de evolução de sua competência e aprendizado com o processo e sua motivação intrínseca.

Energização

Reconhecimento (SAFFRON; LOGAN, 2009), *feedback*, incentivos ou mesmo pressão (GAGNÉ, 2009; ARIELY, 2011; BOCK 2005), apoio da liderança (LESCA; CARON-FASAN, 2008; GAGNÉ, 2009) entre outros, podem ser elementos de energização e motivação do indivíduo.

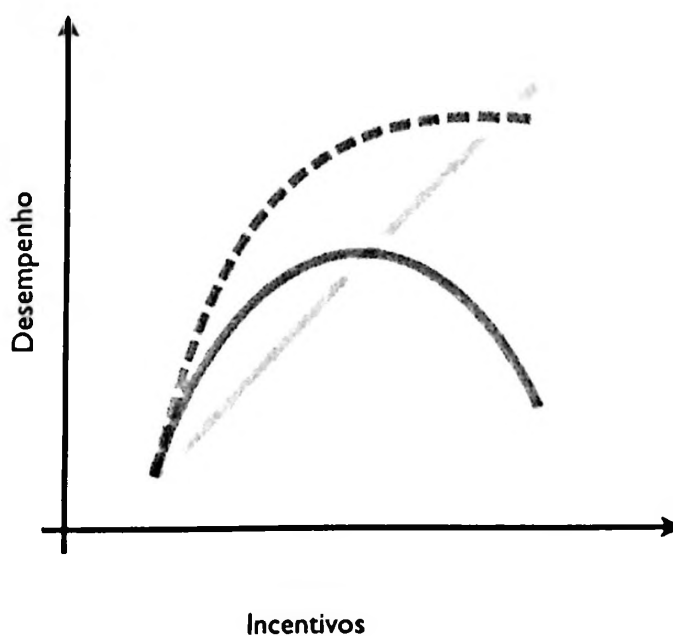
Segundo Livian et Louart (1993, pp. 49-50), “a motivação traduz o fato de um indivíduo agir com base em uma energia que pode tomar duas direções: causal ou projetiva”. De reforço (BANDURA, 1977 in DECI; RYAN, 1985), ou sobre as expectativas que tem dos resultados futuros (VROOM,

1964, in DECI; RYAN, 1985). “No primeiro modo, causal, a motivação é fruto de determinações relativamente conscientes e no segundo caso ela mobiliza o indivíduo em direção a finalidades construídas com base em suas representações e as consequências que ele vê para ele mesmo”. Diferentes elementos de energização podem então estar correlacionados positivamente ou negativamente ao comportamento intrinsecamente motivado. Esses elementos são discutidos a seguir.

Ameaças de punição e pressão ou premiação

Deci e Cascio (1972, in DECI, 1975) refletem sobre o decréscimo de motivação intrínseca em razão da mudança do *locus* percebido de causalidade e sobre prêmio financeiro ou outras recompensas, reduzindo a motivação intrínseca. Segundo Deci (1975), evitar punição é um exemplo de recompensa extrínseca, esperando-se que decresça a motivação intrínseca.

Figura 3-1 – Relação inversa U



Fonte: Ariely (2008).

Deci (1971) afirma que quando um indivíduo é pago para realizar uma atividade intrinsecamente motivada, há uma mudança no *locus* percebido de causalidade:

De início o indivíduo é intrinsecamente motivado, *locus* de causalidade interno, portanto. Está engajado em um comportamento porque este permite recompensas internas, isto é, para se sentir competente e auto-determinado. Então quando a

recompensa foi introduzida, percebeu-se que começaram a executar a tarefa para ganhar dinheiro e então o *locus* de causalidade passa a ser externo, ficando com menor motivação intrínseca. (DECI, 1975, p. 139)

Constata-se que existe um aumento de compartilhamento de informação por meio de premiações explícitas (EWING; KEENAN, 2001; HYOUNG; MOON, 2002), o que significaria um aumento da motivação extrínseca, mas não necessariamente da motivação intrínseca.

Por estímulo positivo ou de pressão, o desempenho de um indivíduo pode ser aumentado (ARIELY, 2010). De experiências feitas com cobaias por dois psicólogos, Robert Yerkes e John Dodson a experimentos com indivíduos, estímulos ou pressão foram explorados para tentar observar os resultados de fatores deste tipo no desempenho de uma tarefa (ARIELY, 2010).

Ariely (2010) descreve o comportamento do aprendizado de cobaias quando “estimuladas” por choque. O quão rápido elas poderiam aprender e, principalmente, que intensidade de choques elétricos motivaria as cobaias a aprender mais rápido? Yerkes e Dodson descobriram uma relação entre o incentivo dado pelo choque e o desempenho dos ratinhos no seu aprendizado (Figura 3-1), em forma de U. Em níveis mais baixos de motivação, aumentando o incentivo, faz-se com que a performance aumente. Mas na medida em que o nível da motivação aumenta, acrescentar incentivos tem um impacto menor na motivação, até que em certo momento a motivação decresce inversamente ao aumento do incentivo.

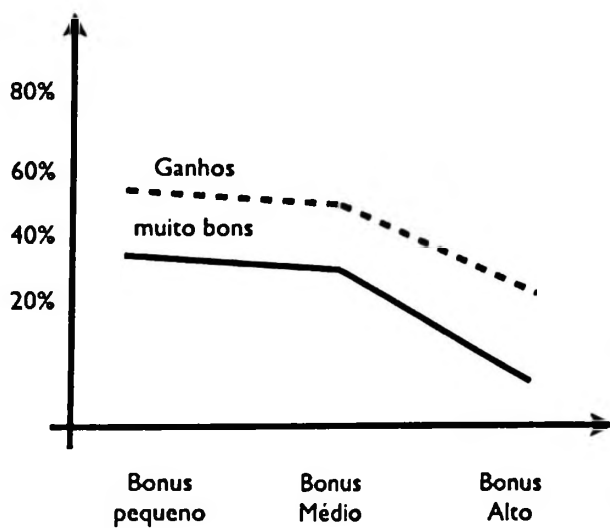
Do ponto de vista de comportamento humano, as organizações buscam fornecer incentivos à motivação empregando bônus de final de ano ou prêmios, mas segundo Ariely, apesar de um recurso muito usado, muito pouco se sabe a respeito da eficácia desses bônus na motivação e no desempenho dos funcionários.

A capacidade de prêmios e incentivos externos em gerar motivação começou a ser questionada nos anos 70. Segundo Deci (1972), estudantes de faculdade que eram pagos para fazer um quebra-cabeças ficavam menos interessados em fazer quebra-cabeças por conta própria quando havia períodos de escolha livre. Lepper, Greene e Nisbett (1973) verificaram que crianças no maternal que ganhavam uma recompensa para fazer um desenho ficavam menos espontaneamente propensas a desenhar quando voltavam para suas classes. Estimular a autonomia ajuda a satisfazer as três necessidades psicológicas (de autonomia, competência e pertencer), minimizando pressão, evitando o uso de avaliações, prazos, supervisão e prêmios intangíveis (GAGNÉ, 2009).

Na busca de compreender melhor o impacto de incentivos financeiros, Ariely, Gneezy, Loewenstein e Mazar (2009) efetuaram um experimento. Propuseram a diferentes indivíduos, diferentes tarefas e diferentes prêmios de acordo com o desempenho de cada indivíduo.

Três grupos de prêmios, isto é, incentivos, foram propostos. Para um grupo um pequeno incentivo, equivalente ao salário de um dia era oferecido caso cumprissem a tarefa. Para o segundo grupo, o incentivo relativo a uma semana de salário era dado caso a tarefa fosse bem-sucedida. Para o terceiro grupo, um incentivo equivalente a cinco meses de salário era oferecido. Quer dizer, um estímulo muito alto.

Figura 3-2 – Relação Bônus x Desempenho



Fonte: Ariely, Gneezy, Loewenstein e Mazar (2009).

Conforme a Figura 3-2, na medida em que os incentivos aumentavam, o desempenho decaía. A experiência era tão estressante para os indivíduos do grupo de grande bônus que eles ficavam paralisados sob a pressão.

Os autores trazem outras questões e conclusões com base em seu experimento. Tarefas mais mecânicas tendem a aumentar o desempenho continuamente na medida em que o incentivo aumenta. Mas tarefas que exigem raciocínio, não. Talvez isto ocorra pois segundo Kahneman (2011), os seres humanos têm dois sistemas ou formas de pensamento. Um automático (sistema 1, o inconsciente) e outro que envolve consciência explícita. Em determinados momentos, os dois podem entrar em disputa. O sistema 1, não controlável, pode interferir no desempenho do sistema 2, que é o modo explícito, heurístico de raciocínio. Na medida em que a ansiedade do indivíduo aumenta, sua preocupação em ganhar o bônus (sua voz interior dizendo que não pode errar) se sobrepõe à sua capacidade de raciocinar (sistema 2). O incentivo alto demais, a preocupação em ganhar o bônus, prejudica a capacidade de raciocinar.

Em tarefas mecânicas que não se exigem raciocínio, o sistema 2 não é solicitado. Nos resultados obtidos por Ariely et al., (2009), mesmo tarefas mais mecânicas tiveram o desempenho reduzido ao serem apresentados incentivos muito altos. No entanto, mesmo se algumas tarefas eram predominantemente mecânicas, ainda assim exigiam um pouco de raciocínio, o que pode ter provocado esses resultados.

De qualquer maneira, os resultados de Ariely et al. podem ser questionados por serem pontuais, referentes a um experimento e não podem ser generalizados para o efeito que se tem ao serem oferecidos incentivos, bônus a profissionais de uma empresa para aumentar-lhes a motivação. Pode-se perceber que existe um benefício no fornecimento de bônus para aumento do desempenho, mas até que intensidade eles ajudam e a partir de quando atrapalham as organizações não é sabido e segundo Ariely (2011) não tem havido da parte delas muita preocupação em verificar.

Deci (1975), também fez experiências análogas e identificou que indivíduos intrinsecamente motivados a fazer uma tarefa (montar um quebra-cabeças) ficavam menos intrinsecamente motivados depois de terem uma experiência de incentivo com dinheiro (ganhavam US\$ 1,00 por quebra-cabeças montado).

Os incentivos externos podem ter consequências indesejadas “podendo afastar os organismos dos comportamentos que são inerentes à sua natureza orgânica que representariam uma auto-regulação saudável” (RYAN; DECI, 2000b, p. 14). Motivação por autonomia é mais intensa que a motivação por controle nos casos em que se espera obter desempenho por meio da motivação de trabalhadores voluntários (GAGNÉ, 2003; MILLETTE; GAGNÉ, 2008). O trabalho de identificação e captação de sinais fracos, segundo Lesca (2003), é um trabalho voluntário. Isto porque uma vez que a identificação de sinais fracos, indícios de movimentos futuros, não é uma atividade estruturada ou sistemática, é impossível antecipar a existência de um sinal fraco. O sinal somente é captado na medida em que o rastreador está motivado, atento e é levado a perceber relevância no sinal ao qual se depara. Não é possível cobrar de um rastreador a coleta de informações da mesma forma que se solicita a coleta de informações a partir de um instrumento formal de coleta, um formulário. Hendrics (1999) observa que a quantidade de conhecimento compartilhado talvez possa aumentar com incentivos monetários, mas não necessariamente a qualidade. Podem ser formuladas então as seguintes hipóteses:

H2: Existe uma correlação negativa entre incentivos externos a participar no processo de inteligência e motivação intrínseca.

H2.1. Existe uma correlação negativa entre a percepção de pressão a participar do processo e a motivação intrínseca.

H2.2. Existe uma correlação negativa entre a percepção de expectativa do corpo gestor e a motivação intrínseca a participar do processo.

H2.3 Existe uma correlação negativa entre a importância dada à premiação e a motivação intrínseca.

Feedback informacional e reconhecimento

O reconhecimento pela empresa ou por seus superiores de uma atividade realizada por um indivíduo é um fator motivacional importante (ZAFRON; LOGAN, 2009), podendo gerar um comportamento intrinsecamente motivado se for um *feedback* informacional (RYAN, 1982; RYAN; DECI, 2000). O reconhecimento estimula e motiva o indivíduo a continuar a desempenhar (ZAFRON; LOGAN, 2009). *Feedbacks* positivos e reconhecimentos verbais tendem a reforçar a motivação intrínseca, pois aumentam o sentimento de competência e também podem levar o indivíduo a ter algum sentimento de autonomia (duas das três necessidades básicas – Ryan; Deci, 2000b). Vinte e um estudos examinaram a influência do *feedback* positivo na motivação intrínseca mostrando que este aumenta significativamente. *Feedback* positivo em relação ao desempenho aumenta a motivação intrínseca, mas reduz se for percebido como um *feedback* de controle (RYAN, 1982). O *feedback* positivo dá suporte à necessidade de competência e, comunicando tal *feedback*, aumenta a qualidade de relacionamento com o corpo gestor, satisfazendo a necessidade de relacionamento (GAGNÉ, 2009).

Portanto, existe uma relação entre o *feedback* positivo recebido pelo rastreador e seu sentimento de competência no processo de inteligência. Pode ser formulada então a seguinte hipótese:

H3: existe uma correlação positiva entre feedback informacional e motivação intrínseca do rastreador a coletar e participar no processo de inteligência.

Redução de incerteza

Kagan (1972, in DECI, 1975) entende que a busca de redução de incerteza é uma classe de motivos do comportamento humano e pode explicar muito do seu comportamento. A incerteza percebida é um bom preditor da intensidade de monitoramento (CHOO, 1999). Louart (1992) também entende que a percepção de incerteza sobre o mercado é um bom motivador a participar do processo de inteligência.

Pode-se supor que existe uma correlação entre motivação no processo de inteligência e a percepção de redução de incerteza trazida pelo processo e também entre a percepção de risco no ambiente e a motivação para o processo de inteligência. Podem ser formuladas então as seguintes hipóteses:

H4: Existe uma correlação positiva entre a percepção de ameaça no mercado e a motivação intrínseca.

H4.1: Existe uma correlação positiva entre o grau de incerteza percebido no mercado e a motivação intrínseca.

H4.2: Existe uma correlação positiva entre intensidade da concorrência percebida no mercado e a motivação intrínseca.

Informação sobre o processo e suas razões

Onde se quer chegar? Uma atividade organizacional tem maior chance de bom desempenho quando os indivíduos têm uma visão clara de para onde estão indo e o que pretendem alcançar. A incerteza ou desconhecimento dos objetivos de um projeto por parte dos envolvidos é um fator de fracasso em diferentes processos de mudança, em particular em processos de inteligência (LESCA; CARON-FASAN, 2008). Os indivíduos tendem geralmente a superestimar as consequências de um processo de mudança, tendo percepções exageradas sobre suas possíveis consequências e suas proporções. Nesse caso, resistências infundadas surgirão. No entanto, uma vez que a resistência à mudança é um comportamento inerente aos indivíduos (SCHEIN, 1993), é de se esperar que os indivíduos resistam à mudança em processos de inteligência competitiva que implicam a introdução de um novo processo de trabalho e que busca a cooperação das pessoas.

Por essa razão, desde o início do processo, é importante que seja transmitida de maneira satisfatória informação sobre os objetivos da introdução da nova tecnologia, para que os envolvidos possam clarear suas posições (FRANK, 1989). A clareza das intenções de introdução do sistema é fator-chave para o êxito do processo. O fato de não se terem claras as intenções da direção ou do solicitante pode resultar na insatisfação desse solicitante com os resultados obtidos e como consequência uma perda de sua participação (INDEX GROUP, 1988).

Prover informação e recursos, treinamento além de *feedback* positivo suporta a necessidade de competência (GAGNÉ, 2009). Dysvik e Kuvaas (2008) encontraram relação entre oportunidades de treinamento e motivação intrínseca.

Portanto, pode-se esperar a existência de uma correlação positiva entre a clareza dos objetivos e do processo percebida pelo rastreador e sua motivação quanto ao processo.

O tema resistência à mudança é bastante extenso, e, portanto, o presente trabalho não tem a pretensão de aprofundar essa discussão. Uma discussão aprofundada sobre resistência à mudança, em especial no que diz respeito a sistemas de informação, pode ser encontrada em Laumer e Eckhardt (2012). Podem então ser apresentadas as seguintes hipóteses:

H5: Existe uma correlação positiva entre a clareza percebida e motivação intrínseca.

H5.1: Existe uma correlação positiva entre a clareza percebida do papel do rastreador no processo e a motivação intrínseca.

H5.2: Existe uma correlação positiva entre a clareza percebida dos objetivos do processo de inteligência e motivação intrínseca.

Apoio do corpo gestor

Do ponto de vista de atividades organizacionais em geral ou das atividades no ciclo de inteligência e no processo de inteligência, seu sucesso ou fracasso está relacionado com a ocorrência ou não de interesse ou apoio dos líderes e superiores aos envolvidos no processo (LESCA; CARON-FASAN, 2008).

Muitos processos são abandonados ou não decolam quando a liderança não apoia o processo (LESCA; CARON-FASAN, 2008), ou quando há mudanças organizacionais tais como a saída de um diretor que apoiava o processo (FONSECA, 2012).

Confiança (HSU et al., 2007), apoio do corpo gestor (BLAIS; BRIERE, 1992; LYNCH; PLANT; RYAN, 2005) aumentam a motivação intrínseca. Connelly e Kelloway (2003) encontraram correlação positiva entre apoio gerencial e uma cultura de compartilhamento de conhecimento. Pode ser formulada então a seguinte hipótese:

H6: Existe uma correlação positiva entre a percepção de apoio da alta administração e a motivação intrínseca.

Importância e valor do processo

A motivação intrínseca de um indivíduo a se comportar no sentido de desenvolver uma atividade está relacionada ao valor percebido dessa atividade para o indivíduo (DECI; RYAN, 1995). A percepção pelo rastreador de satisfazer necessidades intrínsecas leva à motivação a participar do processo de inteligência, na medida em que percebe que o processo de inteligência permite aumentar a eficácia individual do rastreador e que os objetivos fixados lhe dizem respeito diretamente. Segundo Livian et Louart (1993, pp. 49-50), “a motivação traduz o fato de um indivíduo agir com base em uma energia que pode tomar uma direção projectiva”, isto é, sobre as expectativas dos resultados futuros (VROOM, 1964, in DECI; RYAN, 1985). Pode-se supor de maneira mais geral que exista uma correlação positiva entre a importância e o valor dado ao processo de IC pelo rastreador e sua motivação intrínseca:

H7: Existe uma correlação positiva entre o valor percebido pelo processo e a motivação intrínseca do indivíduo com relação ao processo.

H7.1: Existe uma correlação positiva entre a percepção de aumento de eficácia trazido pelo processo e a motivação intrínseca.

H7.2: Existe uma correlação entre a percepção de importância do processo e a motivação intrínseca.

H7.3: Existe uma correlação entre a percepção de que o processo ajude a reduzir incerteza no ambiente e a motivação intrínseca.

H7.4: Existe uma correlação entre a importância do processo para a empresa e a motivação intrínseca do rastreador.

Envolvimento e participação

"Pessoas razoáveis não fazem coisa razoáveis, isto é, coisas analiticamente lógicas" (ANSOFF; 1990, p. 404). Um ponto fundamental para o sucesso na introdução de uma mudança organizacional é obter a participação necessária dos indivíduos engajados ou ligados ao processo. Existem dois tipos de pessoas a serem engajadas (ANSOFF; 1990):

- Aquelas que serão afetadas pela introdução do processo;
- Aquelas que detêm o poder formal.

A questão da participação dos indivíduos envolvidos no processo de mudança nem sempre é adequadamente considerada pelas empresas. A alocação insuficiente de recursos a fim de promover atividades de participação no processo é frequentemente um fator de fracasso nos processos de introdução de mudanças organizacionais (MARROW et al., 1967). Portanto, podem ser formuladas as seguintes hipóteses:

H8.1: Existe uma correlação positiva entre a percepção de alocação de recursos no processo e a motivação intrínseca.

Segundo a Teoria da Auto-Determinação, existe uma relação entre necessidade de relacionamento e motivação intrínseca (DECI; RYAN, 1982). Portanto, é possível supor que exista uma correlação entre ao grau de interação do Líder do processo de inteligência com o rastreador e motivação intrínseca:

H8.2: Existe uma correlação positiva entre a percepção de interação com o Líder do processo de inteligência com o rastreador e sua motivação intrínseca.

Segundo Deci e Ryan (1982), a percepção de proximidade do indivíduo com as pessoas tem uma relação com sua motivação intrínseca, pois se uma tarefa permite suprir a necessidade de relacionamento do indivíduo, esse estará intrinsecamente motivado a realizá-la.

H8.3: Existe uma correlação positiva entre a percepção de proximidade do rastreador com as pessoas do processo e sua motivação intrínseca.

Apoio adequado de sistemas de informação

A existência de um sistema de informação é um dos elementos do processo de coleta de sinais antecipativos. Qual o papel dele na motivação dos rastreadores? A qualidade do sistema é um elemento importante? A não existência ou inadequação do sistema é percebido como um fator de desmotivação à coleta?

Hirata e Almeida (2011) constataram, nos dois casos que exploraram, que o acesso à informação contida no sistema era um fator de motivação bastante importante para participação dos rastreadores. Os rastreadores passaram a ter mais envolvimento no processo depois que passaram a acessar a informação. O uso de sistemas de informação pode ter grande importância no compartilhamento de conhecimento, mas não é o mais importante (HENDRICKS, 1999). Segundo o

autor, o papel dos sistemas de informação só pode ser entendido se relacionado à motivação. A percepção da facilidade de uso, o prazer e utilidade de um sistema estão correlacionados à intensidade de seu uso (TEO; LIM; LAI, 1999). É então possível formular as seguintes hipóteses:

H9: Existe uma correlação positiva entre a estrutura de sistemas disponível e a motivação intrínseca.

H9.1: Existe uma correlação positiva entre facilidade de transmissão das informações coletadas e a motivação intrínseca.

H9.2: Existe uma correlação positiva entre a importância percebida de um sistema de informação e a motivação intrínseca.

H9.3: Existe uma correlação entre a percepção de qualidade do sistema de coleta de informações e a motivação intrínseca.

São resumidas na Tabela 3-1 a seguir as hipóteses, variáveis e referências relacionadas.

Tabela 3-1 – Hipóteses – Referências

H	Hipótese	Questão	Forma de Motivação	Referência
H1.1	Existe uma correlação positiva entre a percepção de importância do processo para seu desenvolvimento pessoal e sua motivação intrínseca a coletar e participar do processo (+)	Q03 - O processo de inteligência é importante para meu desenvolvimento dentro da empresa	Competência e desenvolvimento pessoal	Saleh (1994 in LESCA e DOURAI, 2003)
H1.2	Existe uma correlação positiva entre a percepção de importância do processo para seu desenvolvimento pessoal e sua motivação intrínseca a coletar e participar do processo (+)	Q20 - Tenho aprendido muito com o processo de inteligência	Competência e desenvolvimento pessoal	Saleh (1994 in LESCA e DOURAI 2003); Hsiu-Fen (2007)
H2.1	Existe uma correlação negativa entre a percepção de pressão a participara do processo e a motivação intrínseca	Q19 - Sinto-me pressionado a participar no processo de Inteligência	Ameaças, pressão	Deci (1972); Bock, Zmund, Young, Jae-Nam (2005)
H2.2	Existe uma correlação negativa entre a percepção da expectativa do corpo gestor e sua motivação intrínseca (-)	Q22 - Existe uma grande expectativa do corpo gestor por resultados do processo de inteligência	Pressão	Deci (1972); Bock, Zmund, Young, Jae-Nam (2005)
H2.3	Existe uma correlação negativa entre a importância dada a premiação e Motivação Intrínseca (-)	Q28 - Considero a premiação por desempenho de coleta muito importante	Premiação	Deci(1972); Lepper, Greene e Nisbett (1973); Gagné (2009); Ariely, Gneezy, Loewenstein e Mazar (2009); Ryan, Deci, (2000b); Hendrics (1999)
H3	Existe uma correlação positiva entre <i>feedback</i> informacional e motivação intrínseca do rastreador (+)	Q05 - Percebo que as informações com as quais contribuo são levadas em conta	<i>Feedback</i> Informacional e Reconhecimento	Ryan (1982); Ryan, Deci, (2000b)
H3	Existe uma correlação positiva entre <i>feedback</i> informacional e motivação intrínseca do rastreador (+)	Q18 - As informações que colete são utilizadas	<i>Feedback</i> Informacional e Reconhecimento	Ryan (1982); Ryan, Deci (2000b)
H4.1	Existe uma correlação positiva entre o grau de incerteza percebido no mercado e a motivação intrínseca (+)	Q14 - O grau de incerteza no mercado em que minha empresa vive atualmente é alto	Redução de Incerteza	Louart (1992); Choo (1999)
H4.2	Existe uma correlação positiva entre intensidade da concorrência percebido no mercado e a motivação intrínseca (+)	Q23 - A concorrência no mercado é forte	Redução de Incerteza	Louart (1992); Choo (1999)
H5.1	Existe uma correlação positiva entre a clareza percebida do papel do rastreador no processo e a motivação intrínseca (+)	Q04 - Meu papel no processo de Inteligência ficou claro para mim	Informações sobre o processo e suas razões	Lesca, Caron-Fasan, (2008)
H5.2	Existe uma correlação positiva entre a clareza percebida dos objetivos do processo de inteligência e motivação intrínseca (+)	Q26 - Os objetivos do projeto estão claramente explicados	Informações sobre o processo e suas razões	Lesca, Caron-Fasan (2008); Frank (1989)
H6	Existe uma correlação positiva entre a percepção de apoio da alta administração e a motivação intrínseca (+)	Q09 - A alta administração apoia minha participação no processo de IC	Apoio do corpo gestor	Lesca, Caron-Fasan, (2008); Blais, Briere, (1992); Lynch, Plant, Connelly e Kelloway (2003); Ryan (2005); Fonseca (2012)

H	Hipótese	Questão	Forma de Motivação	Referência
H7.1	Existe uma correlação positiva entre a percepção de aumento de eficácia trazido pelo processo e a Motivação Intrínseca (+)	Q01 - O processo de inteligência é importante porque contribui para aumentar a eficácia de meu trabalho	Importância e valor do processo	Vroom (1964); Livian, Louart (1993); Bandura (1977 in Deci e Ryan 1985)
H7.2	Existe uma correlação positiva entre a percepção de importância do processo e a Motivação Intrínseca (+)	Q07 - A atividade de coleta é importante	Importância e valor do processo	Vroom (1964); Livian, Louart (1993); Bandura (1977 in Deci e Ryan 1985)
H7.3	Existe uma correlação positiva entre a percepção de que o processo ajude a reduzir incerteza no ambiente e a Motivação Intrínseca (+)	Q24 - Este processo ajuda a reduzir as incertezas sobre o ambiente competitivo	Importância e valor do processo	Louart (1992); Choo (1999)
H7.4	Existe correlação entre a importância do processo para a empresa e a motivação intrínseca	Q16 - Penso que coletar é importante porque permite à empresa entender melhor seu ambiente	Importância e valor do processo	Vroom(1964); Livian, Louart (1993); Bandura (1977 in Deci e Ryan 1985)
H8.1	Existe uma correlação positiva entre a percepção alocação de recursos no processo e a motivação intrínseca (+)	Q02 - A alta administração coloca recursos suficientes para o sucesso do projeto	Envolvimento e participação - Alocação de recursos no processo	Marrow et al. (1967)
H8.2	Existe uma correlação positiva entre a percepção de interação com o Líder do processo de inteligência com o rastreador e Motivação Intrínseca (+)	Q08 - O Líder de dispositivo interage bastante comigo	Envolvimento e participação - necessidade de relacionamento	(Deci e Ryan 1982)
H8.3	Existe uma correlação positiva entre a percepção de proximidade do rastreador com as pessoas do processo e sua Motivação Intrínseca (+)	Q13 - Sou muito próximo das pessoas envolvidas no processo de inteligência	Envolvimento e participação - necessidade de relacionamento	Deci e Ryan (1982)
H9.1	Existe uma correlação positiva entre facilidade de transmissão das informações coletadas e a motivação intrínseca ao processo (+)	Q12 - É muito fácil transmitir as informações coletadas	Apoio adequado de sistemas de informação	Hirata, Almeida (2011); Hendrics (1999)
H9.2	Existe uma correlação positiva entre a importância percebida de um sistema de informação e a motivação intrínseca (+)	Q17 - Um sistema informatizado de coleta é importante para o processo de Inteligência	Apoio adequado de sistemas de informação	Teo, Lim, Lai (1999); Hendrics (1999)
H9.3	Existe uma correlação positiva entre a percepção de qualidade do sistema de coleta de informações e a motivação intrínseca ao processo (+)	Q25 - O sistema de informática para captação das informações é muito bom	Apoio adequado de sistemas de informação	Teo, Lim, Lai (1999)

3.3 Hipóteses relacionadas à Teoria da Auto-Determinação (SDT)

Conforme exposto anteriormente, segundo a SDT, três necessidades inatas estão relacionadas à motivação intrínseca. Necessidade de autonomia, necessidade de competência, necessidade de relacionamento. Na medida em que uma tarefa, atividade, gera um sentimento no sentido de suprir algumas das três necessidades, a atividade irá gerar um comportamento intrinsecamente motivado (DECI, 1975). Dessa forma, pode-se esperar que os elementos de identificados no item anterior 3.2 estão correlacionados com as necessidades de autonomia, competência e relacionamento. Por sua

vez essas três necessidades estarão correlacionadas à motivação intrínseca do rastreador a participar do processo de inteligência. Pode-se então gerar três hipóteses:

H10.1: Existe uma correlação positiva entre o sentimento de autonomia percebido pelo processo e a motivação intrínseca a participar do processo de IC.

H10.2: Existe uma correlação positiva entre o sentimento de competência percebido pelo processo e a motivação intrínseca a participar do processo de IC.

H10.3: Existe uma correlação positiva entre o sentimento de relacionamento percebido pelo processo e a motivação intrínseca a participar do processo de IC.

Segundo Deci e Ryan (1985), não pode haver um sentimento de competência se não houver ao mesmo tempo um sentimento de autonomia. Então pode-se esperar que:

H10.4: Existe uma correlação positiva entre o sentimento de autonomia e o sentimento de competência do rastreador.

Pode-se esperar também uma relação entre os graus de orientação de um indivíduo e sua motivação a coletar (RYAN; DECI, 1985):

H10.5: Existe uma correlação entre a orientação por autonomia, autodeterminação de um indivíduo e sua motivação intrínseca à coleta, ou aos fatores que motivam a coletar.

H10.6: Existe uma correlação entre a orientação por controle de um indivíduo e sua motivação intrínseca à coleta, quanto maior sua orientação por controle, menor sua motivação intrínseca a coletar e maior a relação com os fatores de motivação extrínseca como pressão, premiação por coleta.

H10.7: Existe uma correlação inversa entre a orientação impessoal de não motivação ou amotivação e sua motivação intrínseca.

3.4. Intensidade de coleta de dados

Finalmente, pergunta-se: há uma correlação entre o comportamento intrinsecamente motivado e a intensidade de coleta do rastreador?

H11: Existe uma correlação positiva entre a motivação intrínseca do rastreador quanto ao processo de inteligência e a intensidade de coleta observada.

3.5 Relação entre perfil do rastreador e motivação intrínseca

Pode-se supor que o perfil cognitivo e de comunicação do rastreador (WEISZ; KARIM, 2001) tem uma relação com sua motivação intrínseca. Esse aspecto foi explorado utilizando-se o questionário proposto no Bloco 3 com base no modelo proposto pelos autores citado. Em razão da limitação de observações (poucas observações por perfil) e de possibilidade de avaliar este ponto como hipótese, não se coloca aqui uma hipótese, mas uma proposição a ser observada.

Proposição P1 - Existe uma relação entre o perfil cognitivo e de comunicação do rastreador e sua motivação intrínseca a participar do processo de IC.

PARTE 4 - MÉTODO DE PESQUISA

4.1 Abordagem metodológica

Busca-se descrever aqui a abordagem metodológica utilizada nesta pesquisa. Dessa forma, pretende-se descrever os caminhos percorridos na pesquisa e as opções metodológicas adotadas, que se mostraram ao mesmo tempo factíveis e adequadas para o estudo dos dois casos abordados. Um caso de carácter qualitativo e outro de carácter quantitativo.

Qual método mais adequado para ir a campo a fim de explorar as relações entre percepção do processo, comportamento e atitude? Os métodos científicos de pesquisa variam de uma área de pesquisa a outra. Em algumas áreas a pesquisa, têm a marca experimental das mais objetivas. Outras utilizam-se da experiência pessoal como determinantes da observação (KOHN; NEGRE, 1991).

Existem vantagens e desvantagens em seguir uma abordagem quantitativa ou qualitativa. Para amostras pequenas a abordagem qualitativa se mostra mais adequada, e a abordagem quantitativa só é viável quando existe uma amostra suficientemente grande (MEYRS, 2009). No caso desta pesquisa, existiam contextos distintos que levaram no caso 1 a utilizar uma abordagem qualitativa onde existia a possibilidade de aprofundamento na exploração da experiência vivida na empresa por alguns de seus colaboradores. No caso 2, existia a possibilidade da realização de um estudo quantitativo, empregando-se um conjunto de observações suficientemente grande.

No caso 1, o conjunto de observações não tinha tamanho que permitisse um estudo quantitativo. No entanto, a experiência vivida ao longo de alguns anos pelo processo em estudo permitia aos entrevistados ter uma visão aprofundada e crítica do momento passado, podendo discuti-lo em profundidade. Muitas das pessoas que haviam participado do processo ou já não participavam mais dele, ou mesmo já não estavam mais na empresa e não podiam ser facilmente localizadas. Como lembra Stake (1995), “não é incomum para a escolha do caso, não haver escolha nenhuma”. A possibilidade de explorar esse caso foi uma oportunidade a ser aproveitada. Ainda, segundo o autor, muitas vezes “temos um interesse intrínseco no caso, e podemos chamar nosso trabalho um *estudo de caso intrínseco*” (p. 3).

No caso 2, o número de pessoas envolvidas era grande, um processo ainda vivo e dinâmico que permitia explorá-lo, bem como a percepção das pessoas e seu comportamento no processo.

Dados qualitativos são frequentemente citados como uma estratégia adequada para a descoberta, exploração de uma nova área e geração de hipóteses (MILES; HUBERMAN, 1994). Segundo os autores, dados qualitativos têm a possibilidade de ajudar a explicar, dar luz ou reinterpretar dados quantitativos. Neste estudo, a pesquisa qualitativa permitiu justamente o propósito de melhor

desenhar e enfatizar hipóteses a serem buscadas e testadas no estudo quantitativo. Auxiliou em um primeiro momento a destacar a relevância de certos aspectos do comportamento dos rastreadores no processo de inteligência, que puderam em seguida ser explorados na pesquisa quantitativa.

Stake (2005) classifica o estudo de caso como intrínseco, instrumental ou coletivo/múltiplo:

- Intrínseco: serve ao maior entendimento de um caso em particular;
- Instrumental: voltado a fornecer novas perspectivas sobre um assunto;
- Coletivo ou múltiplo: trata-se do estudo de vários estudos do tipo instrumental em que se busca investigar um fenômeno, uma população ou condição geral.

Pode-se então classificar a presente pesquisa como utilizando-se do estudo de caso instrumental para explorar o primeiro caso abordado. Stake destaca a oportunidade de aprendizado como critério para a seleção do caso a ser estudado. Em razão da oportunidade que se tinha em aprender com a experiência no primeiro caso, optou-se por utilizá-lo.

4.2 Levantamento de dados

O trabalho de pesquisa aqui realizado desenvolveu-se em duas etapas. Numa primeira etapa foi feito um estudo exploratório do primeiro caso de implantação do processo de inteligência, baseado na captação e tratamento de sinais antecipativos. Por meio deste estudo, procurou-se obter a percepção do processo por parte dos principais envolvidos na sua implantação e condução. Procurou-se identificar a percepção destes responsáveis, dos elementos que influenciaram a motivação dos rastreadores a participar do processo.

Esse primeiro trabalho de campo permitiu ressaltar alguns dos elementos importantes relacionados à motivação intrínseca dos rastreadores, como apoio da alta gestão, *feedback* informacional, aprendizado.

A segunda etapa consistiu no desenvolvimento de uma pesquisa quantitativa junto aos rastreadores que participam de um processo de inteligência baseado em captação e tratamento de sinais antecipativos. Em ambos os casos, envolveu-se um conjunto de indivíduos colaborando em uma rede de coleta de sinais antecipativos.

Para a depuração do questionário aplicado na segunda etapa (Apêndice 1), foi realizado um pré-teste com oito profissionais atuantes no processo em cada uma das empresas, dentre eles os líderes do processo. Ainda no objetivo de pré-teste, as questões buscando avaliar a escala de mensuração de motivação intrínseca, quatro das cinco questões de medida de motivação intrínseca utilizadas nessa pesquisa foram avaliadas no curso de graduação da FEA/USP. Um total de 73 alunos responderam às questões análogas às apresentadas aos rastreadores (Tabela 4-1).

Tabela 4-1 - Medida de Motivação Intrínseca

Variável	Questão	
Q06a	Tenho prazer em participar do processo deste curso	Escala de motivação intrínseca
Q10a	Eu descreveria esse curso como muito interessante	Escala de motivação intrínseca
Q15a	Acho muito legal esse curso	Escala de motivação intrínseca
Q21a	Acho esse curso muito chato	Escala de motivação intrínseca

O teste de significância da esfericidade de Bartlett's no nível crítico de significância de 0,05, permite identificar a correlação entre as variáveis (Tabela 4-1a). O teste de KMO avalia a adequação da amostra quanto ao grau de correlação parcial entre as variáveis que deve ser superior a 0,6 (FÁVERO et al., 2009).

Tabela 4-1a - Teste de significância de Bartlett para identificação da correlação entre as variáveis

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,9
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	361,7
	df	28
	Sig.	0,000

4.3. Amostras de Pesquisa

4.3.1 Amostra da Pesquisa Qualitativa - Entrevistas abertas - Primeiro Caso

Para coleta das informações do primeiro caso, um roteiro de entrevistas foi elaborado, Apêndice 3. Foram usadas questões abertas, deixando os entrevistados discorrerem livremente sobre o tema, focando em especial o comportamento dos rastreadores e sua participação. As entrevistas duraram de 30 minutos a 65 minutos.

O pequeno número de entrevistas não permite generalizar as conclusões obtidas; no entanto, serviu para identificar aspectos de motivação dos rastreadores que puderam ser investigados na pesquisa quantitativa no segundo caso.

4.3.2 Amostra da Pesquisa Quantitativa - Segundo Caso

A pesquisa realizada no âmbito do segundo caso está restrita ao universo dos rastreadores envolvidos no processo de inteligência da empresa estudada.

Foram informados pela empresa um total de 126 rastreadores, para quem foi enviado um e-mail contendo os objetivos da pesquisa e um link para acessar o questionário via Internet. Os questionários foram coletados entre os meses de outubro e novembro de 2013. Dos 126 rastreadores, 85 preencheram os questionários parcial ou totalmente. Dentre os 85, apenas 70 foram considerados, uma vez que os restantes estavam incompletos.

4.4 Questionário utilizado no segundo caso

O questionário aplicado, apresentado no Apêndice 1, foi dividido em quatro subconjuntos de questões conforme tabela 4-2.

Bloco dados do respondente - Subconjunto 1

Na primeira parte foram levantadas as informações básicas do respondente.

Tabela 4-2 - Blocos de Questões aplicadas ao segundo caso

Bloco	Conteúdo	Qtde. de questões
Respondente	Dados do respondente	5
1	Processo de Inteligência e Motivação	28
2	Orientação Causal	36
3	Perfil Cognitivo	15

Algumas informações demográficas foram coletadas:

Qual seu cargo (questão aberta)?

Qual sua área de atuação?

Há quanto tempo trabalha na organização (anos e meses)?

Qual sua idade?

Na segunda parte, foram levantadas as informações de percepção do respondente, acessando-se tanto sua motivação intrínseca com a escala proposta por Deci, quanto as variáveis relacionadas aos elementos de motivação, medindo a percepção do respondente quanto a esses elementos. Buscou-se avaliar a correlação entre motivação intrínseca e elementos de motivação a fim de validar as hipóteses apresentadas anteriormente.

Bloco 01 - Processo de Inteligência e motivação - Subconjunto 2

Este bloco de questões buscou avaliar a motivação intrínseca dos rastreadores em participar do processo de coleta (Grupo 1 - Motivação intrínseca) do processo de inteligência e identificar a percepção dos rastreadores quanto às variáveis que possam estar correlacionados à motivação intrínseca (Grupo 2 - Percepção do processo) e a intensidade de coleta segundo a percepção do rastreador (Questão Q27).

Grupo 1 - Motivação Intrínseca

As questões apresentadas na tabela 4-3, propostas por Deci (1982) e testadas em diferentes estudos (RYAN, 1982; RYAN, MIMS, KOESTNER, 1983; PLANT, RYAN, 1985; RYAN, CONNELL, MCAULEY, DUNCAN, 1989; PLANT, 1990; RYAN, KOESTNER, DECI, 1991; DECI, EGHRARI, PATRICK, LEONE, 1994), buscam medir a motivação intrínseca do indivíduo a executar uma determinada atividade.

Tabela 4-3 - Medida de Motivação Intrínseca

Variável	Questão	
Q06	Tenho prazer em participar do processo de inteligência	Escala de motivação intrínseca
Q10	Eu descreveria o processo de inteligência como muito interessante	Escala de motivação intrínseca
Q11	As sessões/reuniões de seleção de informações são muito interessantes	Escala de motivação intrínseca
Q15	Acho muito legal essa atividade de inteligência	Escala de motivação intrínseca
Q21	Acho esse processo de inteligência muito chato	Escala de motivação intrínseca

Grupo 2 - Elementos de Motivação e Percepção do processo de Inteligência

O grupo de questões apresentado na tabela 4-4, baseia-se na revisão da literatura e visa medir a percepção dos rastreadores a respeito dos elementos que possam se correlacionar com a motivação intrínseca do rastreador a participar do processo.

Tabela 4-4 Percepção do Processo de Inteligência

H	Hipótese	Questão
H1.1	Existe uma correlação positiva entre a percepção de importância do processo para seu desenvolvimento pessoal e sua motivação intrínseca a coletar e participar do processo (+)	Q03 - O processo de inteligência é importante para meu desenvolvimento dentro da empresa
H1.2	Existe uma correlação positiva entre a percepção de importância do processo para seu desenvolvimento pessoal e sua motivação intrínseca a coletar e participar do processo (+)	Q20 - Tenho aprendido muito com o processo de inteligência
H2.1	Existe uma correlação negativa entre a percepção de pressão a participara do processo e a Motivação Intrínseca	Q19 - Sinto-me pressionado a participar no processo de Inteligência
H2.2	Existe uma correlação negativa entre a percepção da expectativa do corpo gestor e sua motivação intrínseca (-)	Q22 - Existe uma grande expectativa do corpo gestor por resultados do processo de inteligência
H2.3	Existe uma correlação negativa entre a importância dada a premiação e Motivação Intrínseca (-)	Q28 - Considero a premiação por desempenho de coleta muito importante
H3	existe uma correlação positiva entre <i>feedback</i> informacional e motivação intrínseca do rastreador (+)	Q05 - Percebo que as informações com as quais contribuo são levadas em conta
H3	existe uma correlação positiva entre <i>feedback</i> informacional e motivação intrínseca do rastreador (+)	Q18 - As informações que coleteo são utilizadas
H4.1	Existe uma correlação positiva entre o grau de incerteza percebido no mercado e a motivação intrínseca (+)	Q14 - O grau de incerteza no mercado em que minha empresa vive atualmente é alto
H4.2	Existe uma correlação positiva entre intensidade da concorrência percebido no mercado e a motivação intrínseca (+)	Q23 - A concorrência no mercado é forte
H5.1	Existe uma correlação positiva entre a clareza percebida do papel do rastreador no processo e a motivação intrínseca (+)	Q04 - Meu papel no processo de Inteligência ficou claro para mim
H5.2	Existe uma correlação positiva entre a clareza percebida dos objetivos do processo de inteligência e motivação intrínseca (+)	Q26 - Os objetivos do projeto estão claramente explicados
H6	Existe uma correlação positiva entre a percepção de apoio da alta administração e a motivação intrínseca (+)	Q09 - A alta administração apoia minha participação no processo de IC
H7.1	Existe uma correlação positiva entre a percepção de aumento de eficácia trazido pelo processo e a Motivação Intrínseca (+)	Q01 - O processo de inteligência é importante porque contribui para aumentar a eficácia de meu trabalho
H7.2	Existe uma correlação positiva entre a percepção de importância do processo e a Motivação Intrínseca (+)	Q07 - A atividade de coleta é importante
H7.3	Existe uma correlação positiva entre a percepção de que o processo ajuda a reduzir incerteza no ambiente e a Motivação Intrínseca (+)	Q24 - Este processo ajuda a reduzir as incertezas sobre o ambiente competitivo
H7.4	Não existe correlação entre a importância do processo para a empresa e a motivação intrínseca	Q16 - Penso que coletar é importante porque permite à empresa entender melhor seu ambiente
H8.1	Existe uma correlação positiva entre a percepção alocação de recursos no processo e a motivação intrínseca (+)	Q02 - A alta administração coloca recursos suficientes para o sucesso do projeto
H8.2	Existe uma correlação positiva entre a percepção de interação com o Líder do processo de inteligência com o rastreador e Motivação Intrínseca (+)	Q08 - O Líder de dispositivo interage bastante comigo
H8.3	Existe uma correlação positiva entre a percepção de proximidade do rastreador com as pessoas do processo e sua Motivação Intrínseca (+)	Q13 - Sou muito próximo das pessoas envolvidas no processo de inteligência
H9.1	Existe uma correlação positiva entre facilidade de transmissão das informações coletadas e a motivação intrínseca ao processo (+)	Q12 - É muito fácil transmitir as informações coletadas
H9.2	Existe uma correlação positiva entre a importância percebida de um sistema de informação e a motivação intrínseca (+)	Q17 - Um sistema informatizado de coleta é importante para o processo de Inteligência
H9.3	Existe uma correlação positiva entre a percepção de qualidade do sistema de coleta de informações e a motivação intrínseca ao processo (+)	Q25 - O sistema de informática para captação das informações é muito bom

Mensuração da intensidade de coleta de sinais antecipativos

A fim de mensurar a intensidade de informação coletada pelo rastreador, duas variáveis foram coletadas. Uma medindo a quantidade de informação coletada pelo rastreador, obtida pelo líder do processo na empresa, e outra questionando o rastreador sobre sua percepção da intensidade de sua contribuição na coleta de informações. A variável “Coletada” não fazia, portanto, parte do questionário respondido pelo rastreador.

Tabela 4-5 - Dedicção percebida de coleta

Variável	Questão	
Q27	Eu coleteo um grande número de informações para o processo de inteligência	Participação percebida
Coletada	Informação fornecida pelos líderes do processo para cada rastreador	Participação efetiva

Bloco 2 - Orientação Motivacional (Orientação de causalidade) - Subconjunto 3

Este bloco de questões (Apêndice 1) visa medir a personalidade do respondente em termos do grau de orientação segundo Deci e Ryan (1985). Essa escala permite medir a intensidade das três orientações motivacionais de um indivíduo, autonomia, controle, impessoal. Foi usado o questionário validado por Deci e Ryan (1985b) e usado em diferentes estudos. Trata-se da apresentação de 12 situações em que o indivíduo deve responder de que maneira comportar-se-ia em cada situação, com base em uma escala de Likert de 7 pontos indo de muito improvável a muito provável. Em cada situação são apresentadas três questões, cada uma referente a uma orientação de causalidade.

Orientação por autonomia

Este conjunto de questões mede o quanto o indivíduo é orientado a aspectos do ambiente que estimulam a motivação intrínseca.

Orientação por controle

Medem o quanto o indivíduo é orientado por controle, o quanto depende de premiações, prazos, *feedbacks* de controle, questões que envolvem o ego e outros fatores direcionadores.

Orientação impessoal

Estas questões medem o quanto o indivíduo entende que as variáveis que determinam o alcance dos objetivos desejados estão além de seu controle, que tudo em grande medida não depende do que possa fazer e que suas ações não mudam os resultados alcançados.

As questões aplicadas medem a intensidade de cada uma das três orientações para o indivíduo. Para cada indivíduo pode-se medir o escore para cada orientação que varia de doze pontos, a mais baixa intensidade mensurável para uma orientação, a 84 pontos, a mais alta intensidade mensurável para uma orientação.

Bloco 3 - Perfil Cognitivo e de Comunicação - Subconjunto 4

A quarta e última parte do questionário buscou medir o estilo cognitivo e de comunicação com base na escala proposta e testada por Weisz e Karim (2011). Por meio do questionário de 15 questões (Apêndice 1), validado por Weisz e Karim (2011), pode-se medir a intensidade de cada um dos quatro estilos cognitivos do indivíduo, R- Relacionamento, I-Ideias, S-Estruturas, V - Valores. Cada questão contém quatro itens. O respondente deve indicar com qual dos quatro itens mais se identifica (perfil percebido) e com qual menos se identifica (perfil fundamental), segundo Weisz e Karim (2011).

PARTE 5 - RESULTADOS DA PESQUISA

5.1 Caso 1 - Empresa industrial

Neste primeiro caso, um processo de inteligência competitiva baseado na busca de sinais fracos, foi implementado a partir de 2007. A empresa é líder em produção mineral no mundo, tem faturamento acima de US\$ 50 bilhões por ano. Segundo um dos entrevistados, o processo foi implementado com o objetivo de estarem mais abertos aos movimentos competitivos, antecipando demandas de clientes e movimentos da concorrência. Ao implementar o processo de IC, havia uma descrença e frustração com tentativas anteriores mal-sucedidas de implementação. A necessidade de um processo que tratasse de informações não quantitativas é ressaltada pelo diretor financeiro: “Já temos muita informação quantitativa e relatórios. Queria colocar na empresa algo diferente, que saísse da simples geração de relatórios”.

Quatro indivíduos, três pessoas responsáveis pelo processo e um rastreador, sendo um gerente de planejamento estratégico, dois líderes de inteligência e um gerente comercial foram entrevistados com o objetivo de identificar elementos de motivação para coletar sinais antecipativos no processo de inteligência. Para melhor identificar cada um deles, os entrevistados serão chamados aqui por nomes fictícios, João, gerente de planejamento estratégico, José, gerente comercial, Marina e Renata, líderes do processo de inteligência em dois momentos diferentes. Renata assumiu a posição de Marina depois que a última partiu em missão na matriz da empresa, nos Estados Unidos.

O projeto teve uma fase de implementação, que durou aproximadamente seis meses, tornando-se um processo rotineiro. Foi criado um portal de consulta de informações da concorrência (utilizando-se o *software Sharepoint*) no qual os rastreadores podiam entrar sinais antecipativos.

O processo implantado foi bem-sucedido e obteve um prêmio mundial de Melhores Práticas, prêmio organizado pela matriz da companhia. Após aproximadamente três anos de operação, quando atingiu seu auge de atividade, começou a declinar. Alguns dos elementos percebidos pelos entrevistados nessa pesquisa na condução do processo poderiam ter provocado esse declínio, segundo os entrevistados: mudança das pessoas que conduziam o processo, pessoas de nível muito júnior no processo, sem conhecimento do negócio, muito longe da alta hierarquia da empresa e, portanto, desconectados das questões estratégicas.

Além desses fatores, foi citada uma falta de apoio da alta administração também em função da distância entre novos envolvidos e a alta administração. Segundo diferentes autores (LESCA, CARON-FASAN, 2008; BLAIS, BRIERE, 1992; LYNCH, PLANT, CONNELLY, KELLOWAY, 2003; RYAN, 2005; FONSECA, 2012), o apoio do corpo gestor está diretamente correlacionado com a motivação à participação no processo de inteligência ou de compartilhamento de informação. Começou a haver um distanciamento entre o processo e os objetivos que fossem percebidos ao

mesmo tempo como tangíveis e que tivessem significado para os envolvidos, que estimulassem o processo.

Elementos de motivação

Com o objetivo de buscar entender a motivação dos rastreadores a participar do processo, questionou-se sobre sua participação. As justificativas são apresentadas a seguir, buscando identificar na Empresa Industrial os elementos de motivação percebidos. Em paralelo, em cada item, procura-se fazer uma reflexão em relação às hipóteses apresentadas anteriormente.

Envolvimento e participação

- Envolver os rastreadores nas reuniões/sessões de criação de sentido, reuniões essas voltadas à análise coletiva dos sinais captados. Segundo um dos líderes de inteligência, Marina, quem trazia informações tinha o direito de participar da reunião em conjunto com a equipe de inteligência e com a gerência. “Dava status participar. O rastreador podia ver que a informação que trouxe fazia sentido no contexto geral, que ajudava na tomada de decisão e estabelecia-se um elemento de motivação” (hipótese H3 - *Feedback* informacional e reconhecimento). Segundo outro líder, Renata, fazer networking e ter visibilidade eram outros dois pontos que levavam os rastreadores a participar do processo (hipótese H8.2 e H8.3 - envolvimento e participação - necessidade de relacionamento). Segundo a Teoria da Auto-Determinação, existe uma relação entre necessidade de relacionamento e motivação intrínseca (DECI e RYAN, 1982).
- Renata destaca que, na medida em que os tomadores de decisão, a diretoria, começaram a se distanciar do processo, esse foi ficando menos motivador para os rastreadores. No início, os líderes do processo estavam mais próximos da alta administração, que apoiava o processo. Na medida em que foram substituídos por pessoas mais júniores, segundo Renata, afastando-se do núcleo decisório, tornava-se difícil para eles chamar a participação dos diretores. Na medida em que inicialmente o próprio diretor participava das reuniões de inteligência, os rastreadores estavam motivados. Quando foram afastando-se, o processo foi regredindo. A distância entre o núcleo de gestão do processo de inteligência e do processo decisório é percebida por Renata ao comparar o andamento do processo em duas unidades distintas. Em uma das unidades de negócio, a equipe de inteligência estava mais próxima do tomador de decisão, conseguiam melhor antecipar movimentos competitivos, tinham melhor conhecimento do mercado, do impacto dos sinais que eram captados e conseguiam passar recomendações para a alta gestão. Já no caso de uma segunda unidade de negócios, a equipe de inteligência era formada por pessoal

mais júnior, estavam longe do processo decisório e não geravam boas hipóteses antecipativas dos movimentos do mercado.

José, gerente comercial, concorda que na medida em que as lideranças se envolveram menos, o processo foi morrendo (hipótese H6: Apoio do corpo gestor).

***Feedback* informacional**

Pode-se aqui interpretar os elementos descritos acima, como *feedback* informacional que segundo diferentes autores gera motivação intrínseca (RYAN, 1982; PITTMAN et al., 1980).

Outro aspecto destacado por Marina, é que procuravam fazer com que o processo fosse “*fun*” conforme se expressou. “Tinha que ter uma dinâmica muito legal, as pessoas gostavam de estar lá” (nas reuniões/sessões de inteligência - hipótese H8.2 e H8.3 - envolvimento e participação - necessidade de relacionamento). Segundo Deci (1982), as atividades intrinsecamente motivantes são prazerosas. O entrevistado destaca ainda a necessidade de motivá-los por meio da própria atividade em que participavam, uma vez que as pessoas que conduziam o processo de inteligência, não tinham ascensão hierárquica sobre os rastreadores. “Não éramos chefes deles”, lembra Marina. A participação era, portanto, voluntária e os rastreadores deveriam estar de alguma maneira motivados a participar. Entende-se que a busca de elementos de motivação intrínseca foi um dos caminhos privilegiados pelos líderes do processo.

A importância do *feedback* informacional, é mencionada por um dos entrevistados:

Uma coisa que fazíamos que dava muito certo era irmos atrás da pessoa quando ela cadastrava uma informação no sistema e ficarmos perguntando sobre a informação. O Radar (nome dado pela empresa ao processo) era uma caixa preta que ninguém podia ver¹⁰. Saber que tinha alguém lendo as informações cadastradas era importante.

Do ponto de vista de *feedback* informacional, significa a percepção de que alguém está atento às informações coletadas.

A fim de buscar estimular a motivação, foi criada no sistema de coleta uma função de alerta que fazia com que a informação fosse diretamente para o diretor. Esse tinha o hábito de dar retorno a respeito da informação que recebia. O reconhecimento estimula e motiva o indivíduo a continuar a desempenhar (ZAFRON; LOGAN, 2009). O fato de saber que o diretor estava lendo, segundo Renata, motivava a participação dos rastreadores.

¹⁰ Aqui o entrevistado procura destacar tanto o aspecto confidencialidade das informações quanto a necessidade de mostrar o que se fazia com as informações colocadas no sistema. As informações colocadas no sistema não eram abertamente divulgadas.

Renata comenta:

Uma coisa que me cobravam muito era o que estávamos fazendo com a informação que enviavam. Eu falava muitas vezes, olha, essa informação foi passada para a diretoria ou até para o presidente, foi mesmo pedido um estudo motivado por essa informação, mas não posso divulgar qual é o estudo.

Como foi ressaltado anteriormente, *feedbacks* positivos e reconhecimentos verbais tendem a reforçar a motivação intrínseca, pois aumentam o sentimento de competência (hipótese H10.2) e também podem levar o indivíduo a ter algum sentimento de autonomia (hipótese H10.3 - duas das três necessidades básicas – RYAN e DECI, 2000b).

Aqui Renata ao mesmo tempo destaca a importância do *feedback* e a dificuldade em dar um *feedback* adequado ao rastreador. Em particular cita a questão de confidencialidade que reduz a percepção por parte do rastreador, do uso da informação fornecida.

Lembra também que apesar de ela mesma dar *feedback*, não era a mesma coisa que a própria gerência ou diretoria fornecer diretamente o *feedback*: “esse foi o ponto que mais pegou”, completa Renata.

Segundo José, gerente comercial, o estímulo da liderança à coleta de informações motivava os rastreadores a participar do processo.

***Feedback* de controle e incentivos externos**

Alguns esforços foram feitos no sentido de estimular a participação dos rastreadores com base em incentivos externos e *feedback* de controle, mas com resultados diversos na participação do rastreador. Foram criados prêmios que eram oferecidos após os resultados de participação. Os rastreadores não tinham previamente, portanto, conhecimento de que ganhariam prêmio. Segundo Marina, teve algum efeito. Não buscavam o prêmio, pois não sabiam da existência dele. Era difícil também estabelecer a forma de ponderar a participação, pois se fosse considerado o número de informações obtidas, um critério quantitativo, o rastreador era levado a buscar quantidade, trazer mais informação, mas que não significava uma relação com a qualidade. Essa percepção é coerente com Hendrics (1999) que observa que a quantidade de conhecimento compartilhado pode aumentar com incentivos, mas não necessariamente a qualidade.

Um instrumento de maior resultado foi incluir o Radar no contrato de expectativas, relacionando a participação do rastreador a suas metas anuais. Esse procedimento é algo que costuma dar resultado positivo em termos de incentivo à participação das pessoas nessa empresa, segundo o entrevistado. O apoio da liderança foi destacado por um dos entrevistados. “É importante ter um líder forte e conectado com o presidente e com um grupo de inteligência forte”.

A premiação é percebida por Renata como sendo de impacto secundário na motivação dos rastreadores (H2.3 - Premiação).

Sistema de informação e estrutura

Segundo as entrevistas, o sistema de informação era importante. Permitia cadastrar de maneira adequada as informações, consultá-las, ser usado como fonte de informação durante as reuniões de inteligência. “Se o sistema fosse ruim, teria impactado fortemente no processo”, comenta João, gerente de planejamento estratégico. Sua facilidade de uso é destacada por Marina.

Segundo João, o sistema de informação, para ser relevante, deve estar acompanhado das discussões sobre as informações, e não só como um sistema de cadastro e consulta.

Já segundo Renata, o sistema de informação não era muito eficiente, não era fácil de usar, demandava muita informação complementar. Para a equipe de inteligência isso era bom porque permitia a ela melhor entender a informação cadastrada, mas para o rastreador demandava muito trabalho (H9 - apoio adequado de sistemas de informação).

Conhecimento do mercado

Tanto João quanto Renata destacaram a importância do conhecimento que era adquirido, na motivação dos rastreadores, Segundo Renata, pessoas do *back-office*, que não participavam do dia a dia comercial, interessavam-se em participar das reuniões de inteligência, pois ajudavam a entender como o mercado impactaria o trabalho deles. Era também um momento de sair do dia a dia e refletir de maneira mais abrangente.

Renata comenta sobre a intensidade de conhecimento contido no sistema: “até eu mesma quando voltei outro dia no sistema para ver o que tinha sobre um concorrente, fiquei espantada em ver a quantidade de informação interessante” (H10.2 - Necessidade de Competência).

Valor gerado pelo processo

A percepção de que o processo gerava valor fazia com que os rastreadores ficassem motivados. “Ao se conseguir fazer 4 ou 5 puzzles¹¹ bem interessantes que depois aconteceram, ficou na cabeça das pessoas que a metodologia funcionava”, cita Renata (H7 - valor e importância do processo).

¹¹ Puzzles são esquemas, modelos cognitivos gerados pelo processo adotado pela empresa que esquematiza os movimentos dos agentes externos (concorrentes, fornecedores ou cliente) e permite gerar hipóteses sobre os movimentos futuros destes agentes.

Em determinado momento acontecia de um número expressivo de eventos ser antecipado pelo processo, mas a companhia não conseguia responder, o que passou a gerar desmotivação nos rastreadores, segundo Renata. A entrevistada destaca que se as pessoas percebem que o processo está gerando resultado, não é premiação que os motiva a participar.

Perfil dos rastreadores

Segundo os entrevistados, aqueles rastreadores que participavam do processo tinham como característica serem tanto comunicativos, quanto persistentes.

Um dos entrevistados, que participou como líder do processo, destaca a importância do perfil do rastreador para sua participação do processo. Destacou quatro tipos de pessoas:

- Aqueles mais abertos a mudanças, que gostavam de ver uma nova abordagem sendo trazida.
- Aqueles mais resistentes. Para essas pessoas, buscava-se gerar resultados no curto prazo para poder motivá-las.
- Aqueles que não tinham perfil, segundo o entrevistado: “não gostam de ler, não gostam de conversar, de saber das notícias”.
- Aqueles que são “fogo de palha: participam de uma reunião e depois somem”.

Resumi assim o perfil daquele rastreador que participava mais: entende do negócio, sabe avaliar a importância da informação para o negócio, aberto a mudança, acredita na metodologia, gosta de ler, de conversar, de interagir com as pessoas, é comunicativo. O interesse em ler foi destacado por dois dos entrevistados, um deles destacando que as pessoas motivadas eram mais interessadas na atividade de pesquisar informações, mais curiosas. Esse item relaciona-se com a proposição apresentada anteriormente P1 - Existe uma relação entre o perfil cognitivo e de comunicação do rastreador e sua motivação intrínseca a participar do processo de IC.

Reflexões sobre as entrevistas

É possível identificar nas entrevistas realizadas diversos dos elementos de motivação citados na literatura, o que reforça a pertinência de explorá-los na pesquisa quantitativa realizada na empresa de serviços aqui estudada. Participação e envolvimento, *feedback* informacional, premiação, apoio da alta administração, busca de conhecimento, relacionamento com as pessoas, redução de incerteza, percepção de valor, estrutura de sistemas, incentivos externos são mencionados como sendo relacionados à motivação dos rastreadores a participarem do processo. Vem ao encontro da preocupação de investigação desta pesquisa e das hipóteses propostas a serem verificadas na empresa de serviços.

Nesta pesquisa, tem-se a preocupação em compreender a motivação dos rastreadores no processo de coleta o que leva a questionar-se sobre a maneira como essa atividade pode ou não estar relacionada a suprir as necessidades elencadas por Deci e Ryan (1985).

É possível perceber que alguns dos elementos de motivação identificados, relacionam-se às hipóteses propostas na parte 4. Em resumo, são percebidas nas entrevistas menções a elementos que podem estar relacionados à motivação dos rastreadores.

5.2 Caso 2 - Empresa de serviços

O processo foi implementado em uma empresa que atua como provedora de dados e voz, de capital aberto, com aproximadamente 5000 funcionários. Atua em um ambiente de grande disputa competitiva e iniciou a implementação de um processo de inteligência antecipativa com o objetivo de monitorar ações do mercado. O processo iniciou-se no primeiro semestre de 2012, quando os rastreadores começaram as atividades de coleta de informações antecipativas, sinais fracos.

A análise dos dados coletados na pesquisa foi dividida em cinco partes, sendo uma análise exploratória a preliminar. As outras quatro etapas subdividem-se da seguinte maneira:

- Avaliação da motivação intrínseca dos respondentes, em que se procurou identificar e avaliar a motivação dos rastreadores, bem como avaliar a escala de mensuração de motivação intrínseca proposta por Deci (1982). Procurou-se também identificar a existência de um grupo de rastreadores podendo ser considerados intrinsecamente motivados.
- Na etapa seguinte, buscou-se avaliar a percepção dos rastreadores quanto ao processo de inteligência e os elementos que possam estar correlacionados com a motivação intrínseca. Dessa forma, empregando-se uma análise fatorial identificaram-se fatores de motivação, as dimensões propostas pela SDT e a diferença entre rastreadores intrinsecamente motivados e rastreadores com menor grau de motivação.
- Em seguida buscou-se efetuar análises de correlação por meio de testes não paramétricos a fim de verificar as hipóteses propostas na pesquisa.
- Na última parte da análise de dados, efetuou-se uma correlação canônica (Johnson, Wichern, 2002), a fim de validar as hipóteses de correlação entre fatores de motivação e motivação intrínseca. Duas correlações canônicas são testadas. Uma primeira levando em consideração os fatores encontrados na análise fatorial com as variáveis medindo a percepção dos rastreadores quanto aos elementos de motivação (Bloco 1 - grupo 2 de questões) e as variáveis de mensuração de motivação intrínseca (Bloco 1 - grupo 1) como variáveis dependentes. Uma segunda análise de correlação canônica buscou estudar a correlação entre as próprias variáveis medindo a percepção quanto aos elementos de motivação, como variáveis independentes e novamente as variáveis de mensuração de motivação intrínseca como variáveis dependentes.

Com relação à escala de medida das variáveis deste estudo, foram utilizadas predominantemente escalas ordinais do tipo Likert com 7 pontos. Apesar de esse tipo de escala dever ser tratado preferencialmente por meio de métodos estatísticos não paramétricos, diversos autores as aproximam a escalas do tipo intervalar (MALHOTRA, 2006) quando utilizadas em técnicas de

análise multivariada como análise discriminante, análise fatorial. Muitos estudos evidenciam que as escalas Likert produzem dados com a robustez necessária para a utilização em testes paramétricos (CARIFIO, PERLA, 2008). Por essa razão, optou-se por usar alguns dos cálculos com base em estatísticas descritivas como média e desvio padrão e de técnicas de análise multivariada.

5.2.1 Análise preliminar dos dados

Hair Jr. et al. (2006) sugerem que se façam três análises preliminares: análise de impacto de dados faltantes, análise de valores atípicos, verificação da normalidade das distribuições.

a. Impacto de dados faltantes (*missing values*)

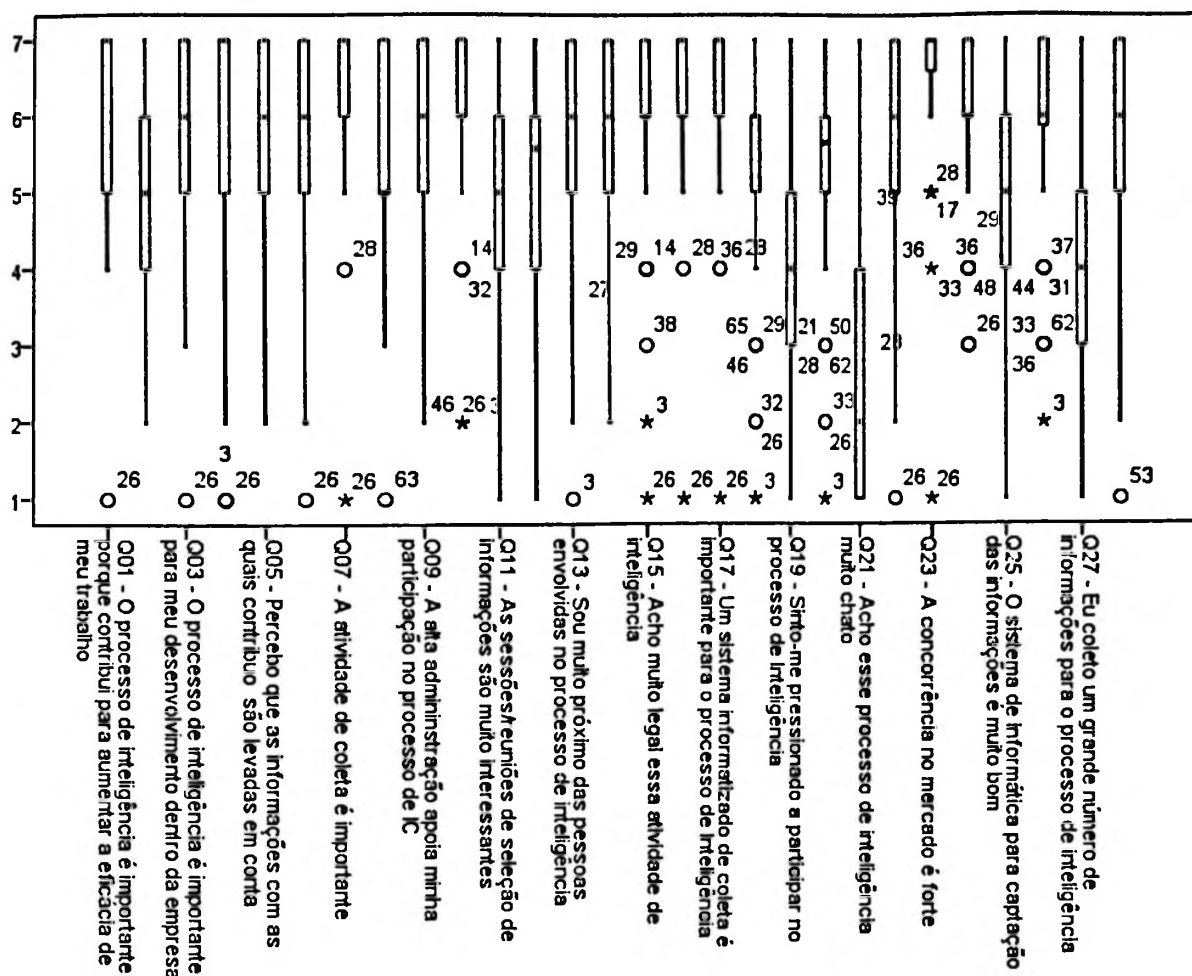
Dada a quantidade pequena de valores faltantes nos dados da amostra, optou-se por substituir os valores faltantes pela média dos valores na escala de Likert, um dos métodos amplamente utilizados para lidar com dados faltantes (HAIR JR., et al., 2006), mantendo-se assim 70 observações.

b. Existência de valores atípicos (*outliers*).

Por meio de uma análise de *box plot*, efetuou-se uma análise de valores atípicos. Com base no gráfico 5-1, nota-se em especial a observação 26 que se apresenta como valor extremo para muitas das variáveis. Após verificar o impacto da retirada desta observação nos testes a seguir de análise de variância, correlação, agrupamento e fatorial, optou-se por mantê-la uma vez que não alterou de maneira relevante os resultados levando as análises efetuadas às mesmas conclusões. Dessa forma, preserva-se o número de casos da amostra.

c. Teste de normalidade

Com base em um teste de Kolmogorov-Smirnov, não é possível evidenciar a normalidade para todas as variáveis, conforme apresentado em detalhe no apêndice 3.

Gráfico 5-1 - Análise de *box plot* para observação de valores atípicos

5.2.2 Características dos respondentes

a. Características demográficas

Foram observados 56 respondentes do sexo masculino (80%) e 14 respondentes do sexo feminino (20%), conforme tabela 5-1.

Tabela 5-1 - Gênero dos respondentes

Gênero	n	%
Feminino	14	20
Masculino	56	80
Total	70	100%

Atuam em cinco áreas distintas (Tabela 5-2).

Tabela 5-2 - Áreas de Atuação

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Técnico	13	18,6	20,0	20,0
	Comercial e Vendas	36	51,4	55,4	75,4
	Marketing	7	10,0	10,8	86,2
	Jurídico	5	7,1	7,7	93,8
	Analista de Mercado e Inteligência	4	5,7	6,2	100,0
	Total	65	92,9	100,0	
Missing	System	5	7,1		
Total		70	100,0		

Sua idade varia de 24 a 60 anos conforme mostra a tabela 5-3.

Tabela 5-3 - Faixa etária dos respondentes

Faixa etária	n	%	% Acumulado
de 50 a 60 anos	10	14	14
de 40 a 49 anos	27	39	53
de 35 a 39 anos	14	20	73
de 30 a 34 anos	11	16	89
de 24 a 29 anos	8	11	100
Total	70	100	

O tempo de atuação na empresa, de menos de um ano a 10 anos ou mais, de acordo com a tabela 5-4.

Tabela 5-4 - Tempo de atuação dos respondentes na empresa

Tempo na empresa	n	%	% Acumulado
10 anos ou mais	25	36	36
de 5 a 10 anos	12	17	53
de 2 a 5 anos	18	26	79
de 1 a 2 anos	13	19	98
menos de 1 ano	2	2	100
Total	70	100	

b. Perfil do respondente segundo tipologia de Weisz e Karim (2011)

Com base na tipologia de Weisz e Karim (2011), nota-se um número mais representativo de indivíduos com perfil V, SV e V, conforme Tabela 5-5, 5-6 e Figura 5-1.

Tabela 5-5 - Estilo de Perfil percebido dos Rastreadores

(Segundo tipologia de Weisz e Karim 2011)

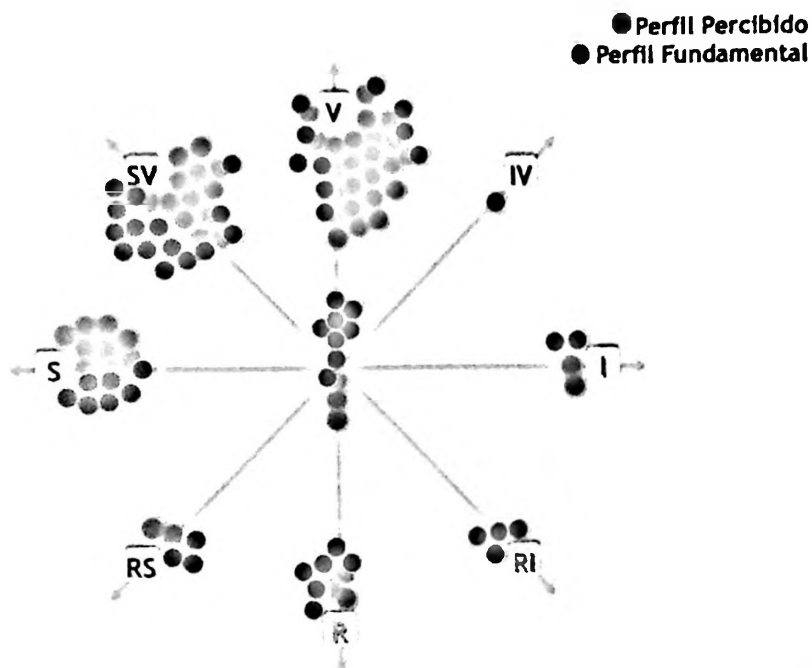
Perfil	n	%	% Acumulado
V	32	41	41
SV	9	14	55
S	15	23	78
RV	2	3	81
RS	2	3	84
RI	1	2	86
R	6	9	95
I	1	2	97
IV	2	3	100
Total	70	100	

Tabela 5-6 - Estilo de Perfil Fundamental dos Rastreadores

(Segundo tipologia de Weisz e Karim 2011)

Perfil	n	%	% Acumulado
V	16	20	20
SV	14	20	40
S	6	9	49
RV	9	14	63
RS	7	9	72
RI	3	4	76
R	11	15	91
IV	3	5	96
I	1	2	98
Total	70	100	100

Figura 5-1 - Distribuição gráfica dos perfis dos rastreadores



c. Percepção das informações coletadas - Intensidade de Coleta

A intensidade de coleta foi acessada de duas maneiras distintas. A questão 27 permitiu identificar a percepção do rastreador quanto a sua participação no processo de coleta. O volume real de coleta feito pelo rastreador foi fornecido pelos líderes do processo em cada uma das duas unidades estudadas. As informações de intensidade de coleta por rastreador ficaram limitadas ao período de agosto a novembro de 2013. Uma parte significativa dos rastreadores não reportaram informações coletadas nesse período ficando prejudicada a análise por meio dessa variável. Dos 70 rastreadores, apenas 16 deles tiveram registro de informações coletadas pelo gestor do processo (líder do dispositivo de inteligência). No entanto, é interessante notar a existência de correlação (Tabela 5-7) entre a intensidade de coleta do rastreador e sua percepção quanto à sua intensidade de coleta, que é de 0,583. Dessa forma, assume-se que a intensidade de coleta percebida aproxima-se da intensidade real de coleta.

Tabela 5-7 - Correlação entre intensidade medida e intensidade percebida

		Q27 - Eu colete um grande número de informações para o processo de inteligência	Coletados
Q27 - Eu colete um grande número de informações para o processo de inteligência	Correlação de Pearson	1	0,583*
	Sig. (2 extremidades)		,018
	N	68	16
Coletados	Correlação de Pearson	0,583*	1
	Sig. (2 extremidades)	,018	
	N	16	16

5.2.3 Avaliação da motivação intrínseca

5.2.3.1 Análise fatorial

Buscou-se avaliar a motivação intrínseca segundo o inventário de questões propostas por Deci (1982), empregando-se uma análise fatorial. O teste de esfericidade de Bartlett no nível de significância menor que 0,001 permite assumir que a correlação existente entre as variáveis é suficiente para a análise fatorial. O mesmo se conclui com o teste de KMO (tabela 5-8).

Tabela 5-8- Teste de KMO e de Esfericidade de Bartlett

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,802
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	166,152
	df	10
	Sig.	,000

O total de variância explicada pelo fator extraído é de 64,62 % (tabela 5-9). Decidiu-se por reter todos as variáveis extraídas na matriz não rotacionada (tabela 5-10). Cargas fatoriais maiores que 0,5 são considerados significantes e maiores que 0,7 são consideradas com uma estrutura bem definida (HAIR JR. et al., 2006, p.128).

Tabela 5-9 — Variância Total Explicada

Component	Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,231	64,616	64,616
Extraction Method: Principal Component Analysis.			

Tabela 5-10 - Matriz não rotacionada - Fator Motivação Intrínseca^a

	Component
	1
Q06 - Tenho prazer em participar do processo de inteligência	,908
Q10 - Eu descreveria o processo de inteligência como muito interessante	,860
Q15 - Acho muito legal essa atividade de inteligência	,824
Q11 - As sessões/reuniões de seleção de informações são muito interessantes	,742
Q21 - Acho esse processo de inteligência muito chato	-,661
Extraction Method: Principal Component Analysis.	
a. 1 components extracted.	

Tabela 5-11 - Comunalidades

	Extraction
Q06 - Tenho prazer em participar do processo de inteligência	,825
Q10 - Eu descreveria o processo de inteligência como muito interessante	,740
Q11 - As sessões/reuniões de seleção de informações são muito interessantes	,551
Q15 - Acho muito legal essa atividade de inteligência	,679
Q21 - Acho esse processo de inteligência muito chato	,436
Extraction Method: Principal Component Analysis.	

Com base na análise de comunalidades, a única variável com comunalidade mais reduzida é a variável Q21 (Tabela 5-11). Decidiu-se mantê-la para respeitar a escala de Deci.

5.2.3.2 Análise de Cluster com variáveis de motivação intrínseca

A fim de analisar o comportamento de motivação dos rastreadores motivados, foi realizada uma análise de agrupamento com as variáveis do inventário de Deci (1982) de mensuração de motivação intrínseca (apresentadas na Tabela 5-11). São claramente identificados pela análise de variância,

dois grupos de indivíduos (tabela 5-12), em que cada uma das cinco variáveis contribui significativamente com a separação dos grupos (Tabela 5-13).

Tabela 5-12- Número de Grupos com base na motivação intrínseca

Cluster	1	22,000
	2	48,000
Valid		70,000
Missing		,000

Tabela 5-13- Análise de variância segundo a Motivação Intrínseca

	Cluster		Error		F	Sig.
	Mean Square	gl	Mean Square	gl		
Q06 - Tenho prazer em participar do processo de inteligência	55,200	1	,873	68	63,22	0,000
Q10 - Eu descreveria o processo de inteligência como muito interessante	39,004	1	,923	68	42,26	0,000
Q11 - As sessões/reuniões de seleção de informações são muito interessantes	20,069	1	1,693	68	11,85	0,001
Q15 - Acho muito legal essa atividade de inteligência	27,201	1	1,097	68	24,80	0,000
Q21 - Acho esse processo de inteligência muito chato	130,005	1	1,475	68	88,16	0,000

Comparando-se as médias dos dois grupos destacados (Tabela 5-14), é possível realizar um teste t de student, notando-se que todas as cinco variáveis têm médias estatisticamente significativamente diferentes (t significativo menor que 0,001).

Tabela 5-14 - Médias das variáveis de mensuração de Motivação Intrínseca

	t	Sig	gl	Grupo 1 - Menos Motivados		Grupo 2 - Intrinsecamente Motivados	
				Média	Desvio	Média	Desvio
Q06 - Tenho prazer em participar do processo de inteligência	-7,839	0,000	67,000	4,545	1,299	6,447	0,717
Q10 - Eu descreveria o processo de inteligência como muito interessante	-6,496	0,000	67,000	4,955	1,463	6,574	0,617
Q11 - As sessões/reuniões de seleção de informações são muito interessantes	-3,747	0,000	67,000	4,286	1,231	5,532	1,283
Q15 - Acho muito legal essa atividade de inteligência	-4,887	0,000	67,000	5,136	1,521	6,478	0,752
Q21 - Acho esse processo de inteligência muito chato	9,082	0,000	67,000	4,619	1,431	1,792	1,071

5.2.3.3 Análise discriminante

Uma vez que foi constatada no item anterior a existência de dois grupos, um de rastreadores menos motivados e outro de rastreadores intrinsecamente motivados, passa-se aqui a explorar os elementos de motivação com base nas variáveis de percepção apresentadas anteriormente. Efetuou-se uma análise discriminante a fim de avaliar a capacidade de separação dos dois grupos por meio dessas variáveis.

Fazendo-se um teste de igualdade das médias, obtém-se a Tabela 5-15 na qual as variáveis de percepção do processo estão classificadas por ordem decrescente de capacidade discriminante. Os valores da estatística F e de Wilks' lambda mostram que muitas das variáveis permitem separar os grupos dos “menos motivados”, grupo 1 dos “intrinsecamente motivados”, grupo 2.

Tabela 5-15 - Teste de igualdade de médias

	Wilks'	F	g1	g2	Sig.
Q02 - A alta administração coloca recursos suficientes para o sucesso do projeto	0,66	27,90	1,00	53,00	0,00
Q05 - Percebo que as informações com as quais contribuo são levadas em conta	0,67	25,90	1,00	53,00	0,00
Q20 - Tenho aprendido muito com o processo de inteligência	0,71	21,97	1,00	53,00	0,00
Q16 - Penso que coletar é importante porque permite à empresa entender melhor seu ambiente	0,71	21,42	1,00	53,00	0,00
Q18 - As informações que coleteo são utilizadas	0,73	19,32	1,00	53,00	0,00
Q03 - O processo de inteligência é importante para meu desenvolvimento dentro da empresa	0,74	18,51	1,00	53,00	0,00
Q13 - Sou muito próximo das pessoas envolvidas no processo de inteligência	0,76	16,52	1,00	53,00	0,00
Q04 - Meu papel no processo de Inteligência ficou claro para mim	0,79	14,17	1,00	53,00	0,00
Q09 - A alta administração apoia minha participação no processo de IC	0,84	10,24	1,00	53,00	0,00
Q22 - Existe uma grande expectativa do corpo gestor por resultados do processo de inteligência	0,84	10,19	1,00	53,00	0,00
Q17 - Um sistema informatizado de coleta é importante para o processo de Inteligência	0,85	9,44	1,00	53,00	0,00
Q07 - A atividade de coleta é importante	0,86	8,70	1,00	53,00	0,00
Q12 - É muito fácil transmitir as informações coletadas	0,88	7,23	1,00	53,00	0,01
Q24 - Este processo ajuda a reduzir as incertezas sobre o ambiente competitivo	0,91	5,50	1,00	53,00	0,02
Q01 - O processo de inteligência é importante porque contribui para aumentar a eficácia de meu trabalho	0,91	5,25	1,00	53,00	0,03
Q26 - Os objetivos do projeto estão claramente explicados	0,91	5,21	1,00	53,00	0,03
Q19 - Sinto-me pressionado a participar no processo de Inteligência	0,95	2,62	1,00	53,00	0,11
Q25 - O sistema de informática para captação das informações é muito bom	0,97	1,56	1,00	53,00	0,22
Q08 - O Líder de dispositivo interage bastante comigo	0,98	1,22	1,00	53,00	0,27
Q23 - A concorrência no mercado é forte	0,99	0,78	1,00	53,00	0,38
Q14 - O grau de incerteza no mercado em que minha empresa vive atualmente é alto	0,99	0,32	1,00	53,00	0,57

Q28 - Considero a premiação por desempenho de coleta muito importante	1,00	0,10	1,00	53,00	0,75
---	------	------	------	-------	------

A capacidade de separação da função discriminante resultante pode ser observada nos gráficos de separação dos grupos (figuras 5-2 e 5-3) e na tabela de classificação correta (Tabela 5-16).

Gráfico 5-2 - Função Discriminante 1

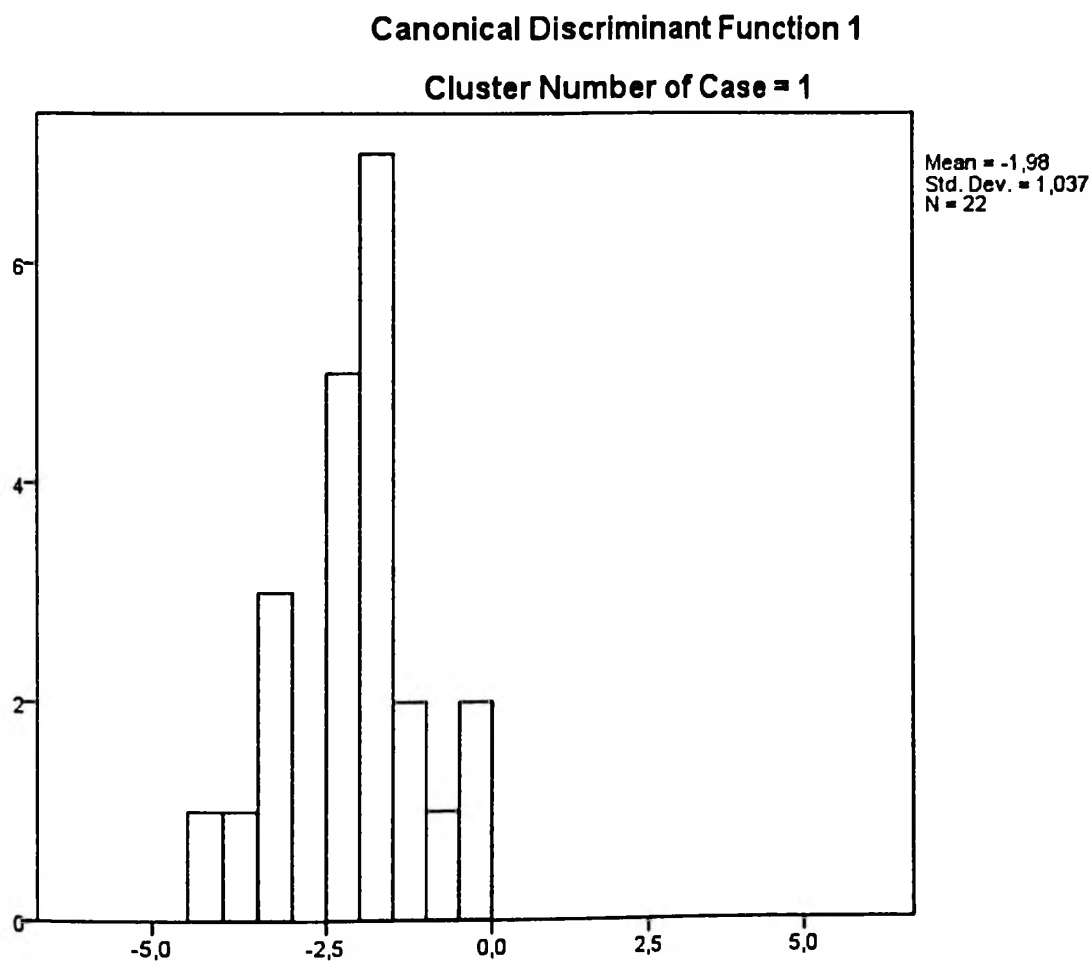


Gráfico 5-3 - Função Discriminante 2

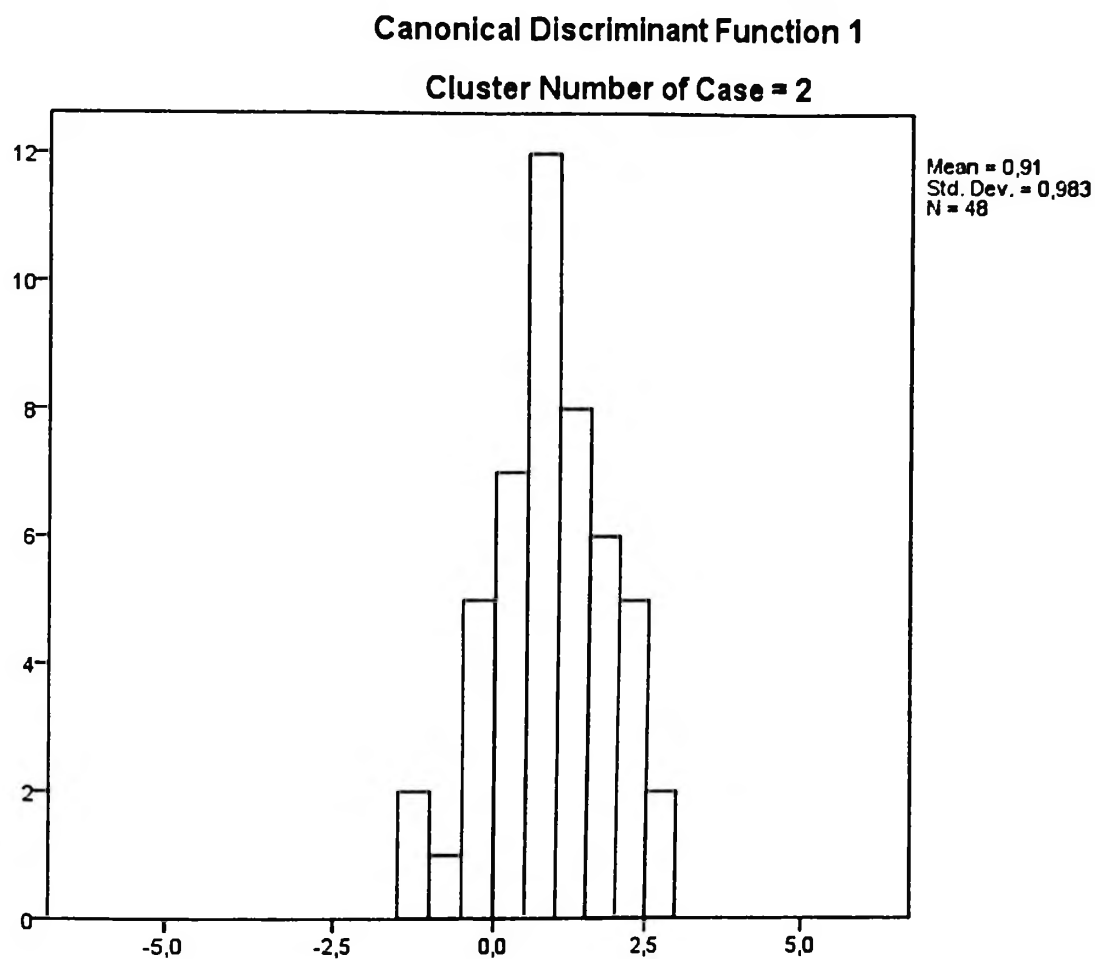


Tabela 5-16- Porcentagem de classificação correta dos grupos

		Cluster Number of Case	Predicted Group Membership		Total
			1	2	
Original	Count	1	20,00	2,00	22,00
		2	3,00	45,00	48,00
	%	1	90,91	9,09	100,00
		2	6,25	93,75	100,00
a. 92,9% of original grouped cases correctly classified.					

A Tabela 5-17 apresenta os coeficientes da função discriminante.

Tabela 5-17 - Coeficientes das Variáveis na Função

Variáveis	Func
	1
Q01 - O processo de inteligência é importante porque contribui para aumentar a eficácia de meu trabalho	-,708
Q02 - A alta administração coloca recursos suficientes para o sucesso do projeto	-,021
Q03 - O processo de inteligência é importante para meu desenvolvimento dentro da empresa	,608
Q04 - Meu papel no processo de Inteligência ficou claro para mim	-,395
Q05 - Percebo que as informações com as quais contribuo são levadas em conta	,505
Q07 - A atividade de coleta é importante	,267
Q08 - O Líder de dispositivo interage bastante comigo	-,334
Q09 - A alta administração apoia minha participação no processo de IC	-,173
Q12 - É muito fácil transmitir as informações coletadas	-,269
Q13 - Sou muito próximo das pessoas envolvidas no processo de inteligência	,362
Q14 - O grau de incerteza no mercado em que minha empresa vive atualmente é alto	-,242
Q16 - Penso que coletar é importante porque permite à empresa entender melhor seu ambiente	,677
Q17 - Um sistema informatizado de coleta é importante para o processo de Inteligência	-,203
Q18 - As informações que coleteo são utilizadas	,013
Q19 - Sinto-me pressionado a participar no processo de Inteligência	-,434
Q20 - Tenho aprendido muito com o processo de inteligência	,632
Q22 - Existe uma grande expectativa do corpo gestor por resultados do processo de inteligência	,554
Q23 - A concorrência no mercado é forte	-,404
Q24 - Este processo ajuda a reduzir as incertezas sobre o ambiente competitivo	,043
Q25 - O sistema de informática para captação das informações é muito bom	,324
Q26 - Os objetivos do projeto estão claramente explicados	,006
Q28 - Considero a premiação por desempenho de coleta muito importante	,037

5.2.4 Avaliação da percepção dos rastreadores

5.2.4.1 Análise Fatorial

A fim de identificar e compreender as dimensões da percepção do rastreador com relação ao processo de inteligência para em seguida ver sua relação com a motivação intrínseca, efetuou-se uma análise fatorial com as variáveis de elementos de motivação segundo a percepção do rastreador - do Bloco 1 de questões.

O teste de esfericidade de Bartlett no nível de significância menor que 0,001 permite assumir que a correlação existente entre as variáveis é suficiente para a análise fatorial. O mesmo se conclui com o teste de KMO (tabela 5-18).

Tabela 5-18 - Teste de esfericidade de Bartlett

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,774
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	792,237
	gl	231,000
	Sig.	0,000

A Tabela 5-19 apresenta o total de variância explicada pelos cinco fatores identificados. Foram obtidos cinco fatores com autovalores acima de 1, explicando uma variância total de 67,21 %. Essa ordem de grandeza é aceitável em estudos na área de ciências sociais (HAIR JR. et al., 2006, p. 120).

Tabela 5-19- Variância Total Explicada pela Análise Fatorial

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings ^a
	Total	% of Variance	Cum. %	Total	% of Variance	Cum %	Total
1	8,05	36,59	36,59	8,05	36,59	36,5	6,79
2	2,58	11,74	48,34	2,58	11,74	48,3	6,38
3	1,68	7,61	55,95	1,68	7,61	55,9	2,41
4	1,34	6,09	62,04	1,34	6,09	62,0	1,51
5	1,14	5,17	67,21	1,14	5,17	67,2	1,59
6	0,94	4,25	71,46				
7	0,90	4,08	75,54				
8	0,82	3,71	79,25				
9	0,72	3,27	82,52				
10	0,67	3,04	85,57				
11	0,54	2,44	88,01				
12	0,50	2,25	90,26				
13	0,47	2,12	92,38				
14	0,34	1,57	93,94				
15	0,29	1,33	95,27				
16	0,23	1,04	96,32				
17	0,19	0,88	97,20				
18	0,16	0,75	97,94				
19	0,15	0,67	98,62				
20	0,13	0,60	99,22				
21	0,09	0,41	99,63				
22	0,08	0,37	100,00				
Extraction Method: Principal Component Analysis.							
a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.							

Hair Jr. (2006) sugere o seguinte critério para a consideração das variáveis na análise de comunidades:

- inferior a 50%: muito prejudicada
- de 50% a 60% prejudicada
- de 60% a 70%: impacto moderado
- de 70% a 80%: favorecido
- acima de 80% muito favorecido

Na Tabela 5-20, nota-se que as variáveis Q19, Q22, Q24 apresentam uma comunalidade mais baixa sendo a Q22 inferior a 0,5. Entretanto, decidiu-se manter essa variável uma vez que a maioria apresenta valor acima de 0,6 (HAIR JR. et al., 2006, p. 122). Muitas das variáveis apresentam comunalidade acima de 0,7 apresentando um ótimo nível de explicação pelos novos fatores.

Tabela 5-20 - Comunalidades

	Initial	Extraction
Q01 - O processo de inteligência é importante porque contribui para aumentar a eficácia de meu trabalho	1	0,756
Q02 - A alta administração coloca recursos suficientes para o sucesso do projeto	1	0,622
Q03 - O processo de inteligência é importante para meu desenvolvimento dentro da empresa	1	0,612
Q04 - Meu papel no processo de Inteligência ficou claro para mim	1	0,723
Q05 - Percebo que as informações com as quais contribuo são levadas em conta	1	0,793
Q07 - A atividade de coleta é importante	1	0,744
Q08 - O Líder de dispositivo interage bastante comigo	1	0,655
Q09 - A alta administração apoia minha participação no processo de IC	1	0,671
Q12 - É muito fácil transmitir as informações coletadas	1	0,643
Q13 - Sou muito próximo das pessoas envolvidas no processo de inteligência	1	0,664
Q14 - O grau de incerteza no mercado em que minha empresa vive atualmente é alto	1	0,740
Q16 - Penso que coletar é importante porque permite à empresa entender melhor seu ambiente	1	0,795
Q17 - Um sistema informatizado de coleta é importante para o processo de Inteligência	1	0,845
Q18 - As informações que coleteo são utilizadas	1	0,648
Q19 - Sinto-me pressionado a participar no processo de Inteligência	1	0,522
Q20 - Tenho aprendido muito com o processo de inteligência	1	0,586
Q22 - Existe uma grande expectativa do corpo gestor por resultados do processo de inteligência	1	0,497
Q23 - A concorrência no mercado é forte	1	0,734
Q24 - Este processo ajuda a reduzir as incertezas sobre o ambiente competitivo	1	0,469
Q25 - O sistema de informática para captação das informações é muito bom	1	0,837
Q26 - Os objetivos do projeto estão claramente explicados	1	0,594
Q28 - Considero a premiação por desempenho de coleta muito importante	1	0,637
Extraction Method: Principal Component Analysis.		

A Tabela 5-21 mostra o resultado da análise fatorial em componentes principais. Foi efetuada uma rotação oblíqua Promax a fim de considerar a existência de correlação entre os fatores (tabela 5-22).

Tabela 5-21 - Matriz não rotacionada

	Component				
	1	2	3	4	5
Q17 - Um sistema informatizado de coleta é importante para o processo	0,795	-0,397		0,228	
Q16 - Penso que coletar é importante porque permite à empresa entender melhor seu ambiente	0,773	-0,407	-0,153		
Q07 - A atividade de coleta é importante	0,764	-0,389			
Q05 - Percebo que as informações com as quais contribuo são levadas em conta	0,750	0,470			
Q04 - Meu papel no processo de Inteligência ficou claro para mim	0,715	0,333	-0,129	0,267	-0,111
Q09 - A alta administração apoia minha participação no processo de IC	0,671	0,393			-0,247
Q01 - O processo de inteligência é importante porque contribui para aumentar a eficácia de meu trabalho	0,663	-0,375	-0,263	-0,234	0,228
Q03 - O processo de inteligência é importante para meu desenvolvimento dentro da empresa	0,663	-0,300	-0,128	-0,227	0,121
Q02 - A alta administração coloca recursos suficientes para o sucesso do projeto	0,659	0,224		-0,197	-0,313
Q22 - Existe uma grande expectativa do corpo gestor por resultados do processo de inteligência	0,633	-0,206	0,103		-0,207
Q18 - As informações que coletamos são utilizadas	0,630	0,480			-0,119
Q12 - É muito fácil transmitir as informações coletadas	0,628		0,447	-0,211	
Q20 - Tenho aprendido muito com o processo de inteligência	0,627	0,234	-0,360		
Q23 - A concorrência no mercado é forte	0,612	-0,534		0,187	-0,192
Q24 - Este processo ajuda a reduzir as incertezas sobre o ambiente competitivo	0,579	-0,355			
Q08 - O Líder de dispositivo interage bastante comigo	0,567	0,209		-0,150	0,510
Q26 - Os objetivos do projeto estão claramente explicados	0,536	0,495	0,180		0,141
Q13 - Sou muito próximo das pessoas envolvidas no processo de inteligência	0,507	0,530	-0,274		0,218
Q25 - O sistema de informática para captação das informações é muito bom	0,283		0,744	-0,318	-0,318
Q14 - O grau de incerteza no mercado em que minha empresa vive atualmente é alto	0,195	-0,145	0,581	-0,196	0,553
Q28 - Considero a premiação por desempenho de coleta muito importante	0,351		0,292	0,653	
Q19 - Sinto-me pressionado a participar no processo de Inteligência			0,303	0,606	0,235
Extraction Method: Principal Component Analysis.					
a. 5 components extracted.					

Tabela 5-22 - Matriz rotacionada

	Component				
	1	2	3	4	5
Q16 - Penso que coletar é importante porque permite à empresa	0,897		-0,116		
Q23 - A concorrência no mercado é forte	0,888	-0,233	0,103	0,155	-0,132
Q17 - Um sistema informatizado de coleta é importante para o	0,887			0,209	
Q07 - A atividade de coleta é importante	0,853				
Q01 - O processo de inteligência é importante porque contribui para	0,800		-0,163	-0,244	0,193
Q24 - Este processo ajuda a reduzir	0,701				
Q03 - O processo de inteligência é importante para meu	0,692			-0,214	0,161
Q22 - Existe uma grande expectativa do corpo gestor por resultados do	0,551		0,237		
Q05 - Percebo que as informações com as quais contribuo são levadas		0,879			
Q13 - Sou muito próximo das pessoas envolvidas no processo de	-0,151	0,857	-0,246		
Q18 - As informações que coeto são utilizadas	-0,104	0,806	0,178		
Q04 - Meu papel no processo de Inteligência ficou claro para mim	0,163	0,748		0,216	-0,184
Q26 - Os objetivos do projeto estão claramente explicados	-0,214	0,731		0,227	0,210
Q09 - A alta administração apoia minha participação no processo de		0,726	0,275		-0,133
Q20 - Tenho aprendido muito com o processo de inteligência	0,239	0,643	-0,252	-0,117	
Q02 - A alta administração coloca recursos suficientes para o sucesso	0,154	0,559	0,335	-0,223	-0,170
Q25 - O sistema de informática para captação das informações é muito			0,952		0,184
Q12 - É muito fácil transmitir as informações coletadas	0,271	0,145	0,551		0,286
Q19 - Sinto-me pressionado a participar no processo de Inteligência	-0,131		-0,140	0,741	0,192
Q28 - Considero a premiação por desempenho de coleta muito	0,215			0,741	
Q14 - O grau de incerteza no mercado em que minha empresa vive		-0,217	0,316	0,163	0,833
Q08 - O Líder de dispositivo interage bastante comigo		0,458			0,563

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

A Tabela 5-22 mostra a matriz rotacionada com as diferentes cargas fatoriais, ordenadas segundo valores decrescentes de carga fatorial. Dos cinco fatores resultantes, sua interpretação leva a identificarem-se as possíveis formas de interpretação. A Tabela 5-23 apresenta os fatores de maneira discriminada.

Fator 1 – Autonomia (ou necessidade de autonomia)

Fator 2 – Competência (ou necessidade de competência)

Fator 3 – Estrutura do processo

Fator 4 - Incentivos Externos

Fator 5 – Interação

Tabela 5-23 - Matriz Rotacionada - ordenada por fator

Fator 1	Carga	Comun.
Q16 - Penso que coletar é importante porque permite à empresa entender melhor seu ambiente	0,897	0,795
Q23 - A concorrência no mercado é forte	0,888	0,734
Q17 - Um sistema informatizado de coleta é importante para o processo de Inteligência	0,887	0,845
Q07 - A atividade de coleta é importante	0,853	0,744
Q01 - O processo de inteligência é importante porque contribui para aumentar a eficácia de meu trabalho	0,800	0,756
Q24 - Este processo ajuda a reduzir as incertezas sobre o ambiente competitivo	0,701	0,469
Q03 - O processo de inteligência é importante para meu desenvolvimento dentro da empresa	0,692	0,612
Q22 - Existe uma grande expectativa do corpo gestor por resultados do processo de inteligência	0,551	0,497
Fator 2		
Q05 - Percebo que as informações com as quais contribuo são levadas em conta	0,879	0,793
Q13 - Sou muito próximo das pessoas envolvidas no processo de inteligência	0,857	0,664
Q18 - As informações que coleteo são utilizadas	0,806	0,648
Q04 - Meu papel no processo de Inteligência ficou claro para mim	0,748	0,723
Q26 - Os objetivos do projeto estão claramente explicados	0,731	0,594
Q09 - A alta administração apoia minha participação no processo de IC	0,726	0,671
Q20 - Tenho aprendido muito com o processo de inteligência	0,643	0,586
Q02 - A alta administração coloca recursos suficientes para o sucesso do projeto	0,559	0,622
Q25 - O sistema de informática para captação das informações é muito bom	0,952	0,837
Q12 - É muito fácil transmitir as informações coletadas	0,551	0,643
Fator 4		
Q19 - Sinto-me pressionado a participar no processo de Inteligência	0,741	0,522
Q28 - Considero a premiação por desempenho de coleta muito importante	0,741	0,637
Fator 5		
Q14 - O grau de incerteza no mercado em que minha empresa vive atualmente é alto	0,833	0,740
Q08 - O Líder de dispositivo interage bastante comigo	0,563	0,648

O Fator 1, parece indicar uma relação com o sentimento de autonomia e que o processo de inteligência ao caminhar no sentido de suprir as necessidades de autonomia, leva a um comportamento intrinsecamente motivado do rastreador. Esse ponto é coerente com a Teoria da Auto-Determinação de Deci e Ryan. Destaca a importância de coletar, a importância do processo

segundo o próprio rastreador (Q01,Q03,Q07,Q16,Q17,Q24) ou segundo as expectativas percebidas do corpo gestor (Q22). A forte concorrência (Q23) sugere a importância em existir tal processo.

O Fator 2 parece estar bastante associado ao sentimento de competência. Preocupa-se com a consideração com as informações (Q05, Q18), com a clareza do processo (Q04, Q26), com o aprendizado trazido pelo processo (Q20), a confiança dada ao processo suportada pela alocação de recursos (Q20) e o apoio da alta administração (Q09). Na medida em que o processo de inteligência leva a gerar um sentimento de competência, leva a suprir as necessidades de competência e em consequência um comportamento intrinsecamente motivado.

Um teste de Qui-Quadrado permite observar na Tabela 5-23A uma diferença significativa de médias com diferentes variáveis compondo os fatores sentimento de autonomia (Q16, Q17, Q24, Q03, Q22) e de competência (Q05, Q13, Q04, Q20, Q02). Os rastreadores intrinsecamente motivados avaliam os aspectos do processo de maneira significativamente diferente e mais positiva que os menos motivados.

O Fator 3 relaciona-se com a infraestrutura disponibilizada, em particular com relação a sistemas de informação.

O fator 4, relaciona-se a estímulos externos negativos (pressão) ou positivos (premiação).

O Fator 5 pode ser interpretado como um fator ligado à interação, seja com o mercado seja com o líder do projeto.

Claramente os dois primeiros fatores são mais destacados e parecem estar mais relacionados à motivação intrínseca dos rastreadores. É o que se examina a seguir.

Tabela 5-23A - Médias para Rastreadores Pouco Motivados e Intrinsecamente Motivados

	Grupo - Pouco Motivados					Grupo 2 - Intrinsecamente Motivados					
	Carga	Min	Mx	Med	Des	Min	Max	Med	Des	Q	Si
Fator 1		-6,32	0,70	-0,66	1,46	-1,03	0,92	0,30	0,46		
Q16 - Penso que coletar é importante porque permite à empresa entender melhor seu ambiente	0,897	1	7	5,909	1,306	5,000	7,000	6,804	0,500	14,8	0,050
Q23 - A concorrência no mercado é forte	0,888	1	7	6,300	1,418	4,000	7,000	6,727	0,660	4,6	0,337
Q17 - Um sistema informatizado de coleta é importante para o processo de Inteligência	0,887	1	7	6,000	1,414	4,000	7,000	6,804	0,542	-3,375	0,001
Q07 - A atividade de coleta é importante	0,853	1	7	6,000	1,414	5,000	7,000	6,804	0,500	12,888	0,012
Q01 - O processo de inteligência é importante porque contribui para aumentar a eficácia de meu trabalho	0,800	1	7	5,727	1,453	4,000	7,000	6,417	0,964	8,400	0,080
Q24 - Este processo ajuda a reduzir as incertezas sobre o ambiente competitivo	0,701	3	7	5,455	1,057	4,000	7,000	6,283	0,935	19,486	0,001
Q03 - O processo de inteligência é importante para meu desenvolvimento dentro da empresa	0,692	1	7	5,182	1,468	3,000	7,000	6,208	1,010	11,023	0,051
Q22 - Existe uma grande expectativa do corpo gestor por resultados do processo de inteligência	0,551	1	7	5,000	1,703	3,000	7,000	6,304	0,986	14,283	0,027
Fator 2		-3,53	0,65	-0,794	1,102	-1,030	0,915	0,304	0,459		
Q05 - Percebo que as informações com as quais contribuo são levadas em conta	0,879	2	7	4,682	1,427	3,000	7,000	6,064	1,030	20,286	0,001
Q13 - Sou muito próximo das pessoas envolvidas no processo de inteligência	0,857	1	7	4,429	1,748	3,000	7,000	5,813	1,003	24,189	0,000
Q18 - As informações que coletamos são utilizadas	0,806	1	6	4,333	1,560	3,000	7,000	5,826	1,039	19,606	0,003
Q04 - Meu papel no processo de Inteligência ficou claro para mim	0,748	1	7	5,227	1,875	2,000	7,000	6,229	1,309	14,289	0,026
Q26 - Os objetivos do projeto estão claramente explicados	0,731	2	7	5,250	1,552	3,000	7,000	6,128	1,191	7,690	0,174
Q09 - A alta administração apoia minha participação no processo de IC	0,726	2	7	4,950	1,468	2,000	7,000	5,956	1,127	9,690	0,850
Q20 - Tenho aprendido muito com o processo de inteligência	0,643	1	6	4,182	1,402	3,000	7,000	5,851	1,042	21,886	0,010
Q02 - A alta administração coloca recursos suficientes para o sucesso do projeto	0,559	2	7	4,333	1,317	2,000	7,000	5,438	1,009	15,600	0,080
Fator 3		-1,81	1,49	-0,161	0,873	-2,531	2,010	0,074	1,054		
Q25 - O sistema de informática para captação das informações é muito bom	0,952	2	7	4,545	1,299	1,000	7,000	4,813	1,607	8,544	0,201
Q12 - É muito fácil transmitir as informações coletadas	0,551	1	7	4,682	1,644	2,000	7,000	5,383	1,328	5,582	0,472
Fator 4		-1,44	1,46	0,281	0,899	-2,938	1,940	-0,129	1,026		
Q19 - Sinto-me pressionado a participar no processo de Inteligência	0,741	1	6	4,667	1,390	1,000	7,000	3,646	1,918	14,216	0,027
Q28 - Considero a premiação por desempenho de coleta muito importante	0,741	2	7	5,409	1,709	1,000	7,000	5,600	1,452	11,635	0,071
Fator 5		-1,24	2,05	0,040	0,873	-2,366	2,038	-0,018	1,061		
Q14 - O grau de incerteza no mercado em que minha empresa vive atualmente é alto	0,833	2	7	5,565	1,409	2,000	7,000	5,565	1,409	3,802	0,578
Q08 - O Líder de dispositivo interage bastante comigo	0,563	1	7	5,533	1,408	1,000	7,000	5,533	1,408	5,829	0,323

5.2.4.2 Comparação de média dos fatores para cada grupo

Observando-se a Tabela 5-24, pode-se notar que a média do sentimento de competência para os indivíduos do grupo 1 é significativamente diferente da média do grupo 2, indivíduos intrinsecamente motivados ($t=8,851$ com nível de significância inferior a 0,001). O mesmo vale para a necessidade de autonomia ($t=4,8$ com nível de significância inferior a 0,001). Para os outros três fatores a diferença de médias não é estatisticamente significativa, portanto não permite discriminar bem os dois grupos.

Tabela 5-24 - Comparação das médias entre Fatores

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	gl	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Autonomia	9,389	0,003	4,800	68,000	0,000	1,143	0,238	0,668	1,618
Competência	1,633	0,206	8,851	22,932	0,000	1,789	0,202	1,371	2,207
Estrutura	0,671	0,415	1,404	25,444	0,172	0,418	0,298	-0,195	1,031
Incentivos Externos	1,616	0,208	1,984	24,493	0,059	0,596	0,300	-0,023	1,216
Interação	0,732	0,395	1,129	24,807	0,270	0,344	0,305	-0,284	0,972

5.2.4.3 Análise discriminante com os fatores obtidos na análise fatorial

Tendo como base uma análise discriminante utilizando os fatores encontrados, é possível ver a separação dos dois grupos “pouco motivados” e intrinsecamente motivados. O teste de Box’M permite avaliar a hipótese nula de igualdade de matrizes de covariâncias Tabela 5-25.

Tabela 5-25- Teste Box’M de Igualdade de matrizes de covariância

Box's M		55,057
F	Approx.	8,633
	gl1	6
	gl2	11004,18
	Sig.	,000
Tests null hypothesis of equal population covariance matrices.		

Efetuada-se uma análise discriminante, tendo como variável dependente a variável que separa os dois grupos e variável independente os fatores identificados, obtém-se um modelo discriminante com boa capacidade discriminante, indicando a capacidade de separação dos dois grupos por esses fatores. Pode-se entender que o sentimento de competência e de autonomia trazido pelo processo impacta na motivação intrínseca do rastreador no processo.

Tabela 5-26 - Variáveis na Equação discriminante - método *stepwise*

Variables Entered/Removed ^{a,b,c,d}									
Step	Entered	Wilks' Lambda							
		Statistic	gl1	gl2	gl3	Exact F			
						Statistic	gl1	gl2	Sig.
1	Competência	,706	1	1	68,000	28,250	1	68,000	,000
2	Incentivos Externos	,658	2	1	68,000	17,379	2	67,000	,000
3	Autonomia	,608	3	1	68,000	14,173	3	66,000	,000

At each step, the variable that minimizes the overall Wilks' Lambda is entered.

a. Maximum number of steps is 10.
b. Minimum partial F to enter is 3.84.
c. Maximum partial F to remove is 2.71.
d. F level, tolerance, or VIN insufficient for further computation.

Fazendo-se um teste de igualdade das médias com o Teste F de Fischer, obtém-se os resultados da Tabela 5-27. Os valores da estatística F e de Wilks' lambda confirmam que os fatores autonomia e competência são os que mais permitem separar os grupos dos “menos motivados”, Grupo 1 dos “intrinsecamente motivados”, Grupo 2.

Tabela 5-27 - Teste de igualdade de médias dos grupos

	Wilks' Lambda	F	gl1	gl2	Sig.
Autonomia	,795	17,541	1	68	,000
Competência	,706	28,250	1	68	,000
Estrutura	,988	,832	1	68	,365
Incentivos Externos	,963	2,586	1	68	,112
Interação	,999	,051	1	68	,822

Ao fazer a análise discriminante, o teste de qui-quadrado também permite confirmar a capacidade discriminante da função (Tabela 5-28).

Tabela 5-28 - Teste de qui-quadrado

Wilks' Lambda				
Test of Function(s)	Wilks' Lambda	Chi-square	gl	Sig.
1	,608	33,069	3	,000

A capacidade de separação da função discriminante resultante pode ser observada na tabela de classificação correta (Tabela 5-29) dos indivíduos pouco motivados - Grupo 1 e intrinsecamente motivados - Grupo 2, com base nos fatores autonomia, competência e incentivos externos.

Tabela 5-29 - Tabela de classificação correta

		Clusters com Motivacao	Predicted Group Membership		Total
			1	2	
Original	Count	1	16,0	6,0	22
		2	10,0	38,0	48
	%	1	72,7	27,3	100
		2	20,8	79,2	100
a. 77,1% of original grouped cases correctly classified.					

A Tabela 5-29A mostra os coeficientes da função discriminante decorrente.

Tabela 5-29A - Tabela de Coeficientes da Função Discriminante

Interacção	-.365
Incentivos Externos	-.519
Estrutura	-.013
Competência	,903
Autonomia	,557
(Constant)	,000

5.2.5 Análise de correlações e de hipóteses propostas

A fim de testar as hipóteses propostas, foram utilizados dois tipos de análise. Em um primeiro momento, verificaram-se as hipóteses por meio de análise de correlação com testes não

paramétricos. Utilizando-se uma análise de correlações de Spearman buscou-se validar as hipóteses propostas uma a uma. Em um segundo momento, efetuaram-se análise de correlações canônicas.

5.2.5.1 Testes de hipóteses (correlação de Spearman)

a. Correlação entre Fatores de motivação e motivação intrínseca

A Tabela 30 mostra a correlação entre as variáveis relacionadas aos elementos de motivação e a motivação intrínseca, bem como com as variáveis que compõem a motivação intrínseca.

Tabela 5-30 - Correlação entre Fatores de Motivação e Motivação Intrínseca

	Q06	Q10	Q11	Q15	Q21	Motivação
Q01 - O processo de inteligência é importante porque contribui para	0,226	,393**	,318**	,475**	-,297*	,393**
Q02 - A alta administração coloca recursos suficientes para o	,411**	,431**	,429**	,255*	-,256*	,462**
Q03 - O processo de inteligência é importante para meu	,360**	,474**	,472**	,479**	-,375**	,528**
Q04 - Meu papel no processo de Inteligência ficou claro para mim	,337**	,543**	,388**	,418**	-0,183	,493**
Q05 - Percebo que as informações com as quais contribuo são	,584**	,628**	,508**	,480**	-,356**	,676**
Q06 - Tenho prazer em participar do processo de inteligência	1,000	,632**	,543**	,615**	-,600**	,871**
Q07 - A atividade de coleta é importante	,433**	,403**	,238*	,522**	-,398**	,468**
Q08 - O Líder de dispositivo interage bastante comigo	,275*	,369**	,503**	,276*	-,238*	,437**
Q09 - A alta administração apoia minha participação no processo de	,424**	,496**	,493**	,378**	-0,223	,547**
Q12 - É muito fácil transmitir as informações coletadas	,293*	,267*	,522**	,240*	-,278*	,439**
Q13 - Sou muito próximo das pessoas envolvidas no processo de	,376**	,590**	,496**	,382**	-,362**	,556**
Q14 - O grau de incerteza no mercado em que minha empresa vive	0,055	0,131	0,104	,381**	0,019	0,136
Q16 - Penso que coletar é importante porque permite à empresa	,595**	,558**	,454**	,634**	-,503**	,667**
Q17 - Um sistema informatizado de coleta é importante para o	,439**	,603**	,475**	,526**	-,366**	,575**
Q18 - As informações que coleteo são utilizadas	,496**	,570**	,486**	,282*	-,292*	,551**
Q19 - Sinto-me pressionado a participar no processo de Inteligência	-0,144	0,012	0,009	-0,040	,401**	-0,135
Q20 - Tenho aprendido muito com o processo de inteligência	,507**	,621**	,324**	,525**	-,497**	,606**
Q22 - Existe uma grande expectativa do corpo gestor por resultados	,299*	,430**	,267*	,256*	-,283*	,390**
Q23 - A concorrência no mercado é forte	0,085	0,135	0,030	0,136	-,313**	0,136
Q24 - Este processo ajuda a reduzir as incertezas sobre o ambiente	,274*	,392**	,359**	,346**	-,373**	,389**
Q25 - O sistema de informática para captação das informações é	0,185	0,066	,308**	0,043	-0,070	0,197
Q26 - Os objetivos do projeto estão claramente explicados	0,232	,390**	,301*	,402**	-0,219	,390**
Q27 - Eu coleteo um grande número de informações para o processo	,335**	,345**	,268*	0,130	-,302*	,371**
Q28 - Considero a premiação por desempenho de coleta muito importante	0,184	0,088	0,210	0,044	0,016	0,138
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).						

Para cada uma das hipóteses pode-se observar a existência ou não de correlação e a confirmação ou não de cada hipótese (Tabela 30-A).

Tabela 5-30A - Verificação das hipóteses propostas

H	Hipótese	Questão	Cor.	Signif	Result
H1.1	Existe uma correlação positiva entre a percepção de importância do processo para seu desenvolvimento pessoal e sua motivação intrínseca a coletar e participar do processo (+)	Q03 - O processo de inteligência é importante para meu desenvolvimento na empresa	,528**	0,000	Confirma hipótese
H1.2	Existe uma correlação positiva entre a percepção de importância do processo para seu desenvolvimento pessoal e sua motivação intrínseca a coletar e participar do processo (+)	Q20 - Tenho aprendido muito com o processo de inteligência	,606**	0,000	Confirma hipótese
H2.1	Existe uma correlação negativa entre a percepção de pressão a participar do processo e a Motivação Intrínseca	Q19 - Sinto-me pressionado a participar no processo de Inteligência	-0,135	0,264	Não confirma a hipótese*
H2.2	Existe uma correlação negativa entre a percepção da expectativa do corpo gestor e sua motivação intrínseca (-)	Q22 - Existe uma grande expectativa do corpo gestor por resultados do processo de inteligência	,390**	0,001	Confirma hipótese
H2.3	Existe uma correlação negativa entre a importância dada a premiação e Motivação Intrínseca (-)	Q28 - Considero a premiação por desempenho de coleta muito importante	0,138	0,256	Não confirma a hipótese
H3	Existe uma correlação positiva entre <i>feedback</i> informacional e motivação intrínseca do rastreador (+)	Q05 - Percebo que as informações com as quais contribuo são levadas em conta	,676**	0,000	Confirma hipótese
H3	Existe uma correlação positiva entre <i>feedback</i> informacional e motivação intrínseca do rastreador (+)	Q18 - As informações que colete são utilizadas	,551**	0,000	Confirma hipótese
H4.1	Existe uma correlação positiva entre o grau de incerteza percebido no mercado e a motivação intrínseca (+)	Q14 - O grau de incerteza no mercado em que minha empresa vive atualmente é alto	0,136	0,260	Não confirma a hipótese
H4.2	Existe uma correlação positiva entre intensidade da concorrência percebido no mercado e a motivação intrínseca (+)	Q23 - A concorrência no mercado é forte	0,136	0,262	Não confirma a hipótese
H5.1	Existe uma correlação positiva entre a clareza percebida do papel do rastreador no processo e a motivação intrínseca (+)	Q04 - Meu papel no processo de Inteligência ficou claro para mim	,493**	0,000	Confirma hipótese
H5.2	Existe uma correlação positiva entre a clareza percebida dos objetivos do processo de inteligência e motivação intrínseca (+)	Q26 - Os objetivos do projeto estão claramente explicados	,390**	0,001	Confirma hipótese
H6	Existe uma correlação positiva entre a percepção de apoio da alta administração e a motivação intrínseca (+)	Q09 - A alta administração apoia minha participação no processo de IC	,547**	0,000	Confirma hipótese

Tabela 5-30A - Verificação das hipóteses propostas (continuação)

H	Hipótese	Questão	Cor.	Signif	Result
H7.1	Existe uma correlação positiva entre a percepção de aumento de eficácia trazido pelo processo e a Motivação Intrínseca (+)	Q01 - O processo de inteligência é importante porque contribui para aumentar a eficácia de meu trabalho	,393**	0,001	Confirma hipótese
H7.2	Existe uma correlação positiva entre a percepção de importância do processo e a Motivação Intrínseca (+)	Q07 - A atividade de coleta é importante	,468**	0,000	Confirma hipótese
H7.3	Existe uma correlação positiva entre a percepção de que o processo ajude a reduzir incerteza no ambiente e a Motivação Intrínseca (+)	Q24 - Este processo ajuda a reduzir as incertezas sobre o ambiente competitivo	,389**	0,001	Confirma hipótese
H7.4	Não existe correlação entre a importância do processo para a empresa e a motivação intrínseca	Q16 - Penso que coletar é importante porque permite à empresa entender melhor seu ambiente	,667**	0,000	Confirma hipótese
H8.1	Existe uma correlação positiva entre a percepção alocação de recursos no processo e a motivação intrínseca (+)	Q02 - A alta administração coloca recursos suficientes para o sucesso do projeto	,462**	0,000	Confirma hipótese
H8.2	Existe uma correlação positiva entre a percepção de interação com o Líder do processo de inteligência com o rastreador e Motivação Intrínseca (+)	Q08 - O Líder de dispositivo interage bastante comigo	,437**	0,000	Confirma hipótese
H8.3	Existe uma correlação positiva entre a percepção de proximidade do rastreador com as pessoas do processo e sua Motivação Intrínseca (+)	Q13 - Sou muito próximo das pessoas envolvidas no processo de inteligência	,556**	0,000	Confirma hipótese
H9.1	Existe uma correlação positiva entre facilidade de transmissão das informações coletadas e a motivação intrínseca ao processo (+)	Q12 - É muito fácil transmitir as informações coletadas	,439**	0,000	Confirma hipótese
H9.2	Existe uma correlação positiva entre a importância percebida de um sistema de informação e a motivação intrínseca (+)	Q17 - Um sistema informatizado de coleta é importante para o processo de Inteligência	,575**	0,000	Confirma hipótese
H9.3	Existe uma correlação positiva entre a percepção de qualidade do sistema de coleta de informações e a motivação intrínseca ao processo (+)	Q25 - O sistema de informática para captação das informações é muito bom	0,197	0,103	Não confirma a hipótese

b. Correlação entre autonomia, competência, relacionamento e motivação intrínseca

Tendo sido identificada a capacidade dos fatores em separar os grupos dos rastreadores pouco motivados dos intrinsecamente motivados, buscou-se observar a correlação entre esses fatores, por meio de uma análise mais detalhada.

Observando-se a Tabela 5-30B, identificam-se correlações significativas entre a intensidade de coleta (Q27) e a motivação intrínseca (correlação de 0,371 em um nível de significância de 0,002). A motivação intrínseca do rastreador é, portanto, um elemento significativo na participação do rastreador no processo. Na medida em que aumenta a motivação intrínseca, aumenta a intensidade de coleta de informações.

Pode-se assim confirmar a hipótese H11: Existe uma correlação positiva entre a motivação intrínseca do rastreador quanto ao processo de inteligência e a intensidade de coleta observada.

Nota-se também uma correlação positiva significativa entre o fator sentimento de competência e a intensidade de coleta (0,410). Isso indica que a necessidade de buscar competência, fator formado por variáveis como reconhecimento, *feedback*, apoio da alta administração e o sentimento de que o processo corrobora em suprir essas necessidades, faz com que haja uma maior participação do rastreador no processo, gerando uma maior intensidade de coleta. A necessidade de competência como fator indutor do comportamento intrinsecamente motivado é coerente com a Teoria da Auto-Determinação proposta por Deci e Ryan (1985). No Apêndice 2, são mostradas as correlações com as diferentes variáveis em maior detalhe.

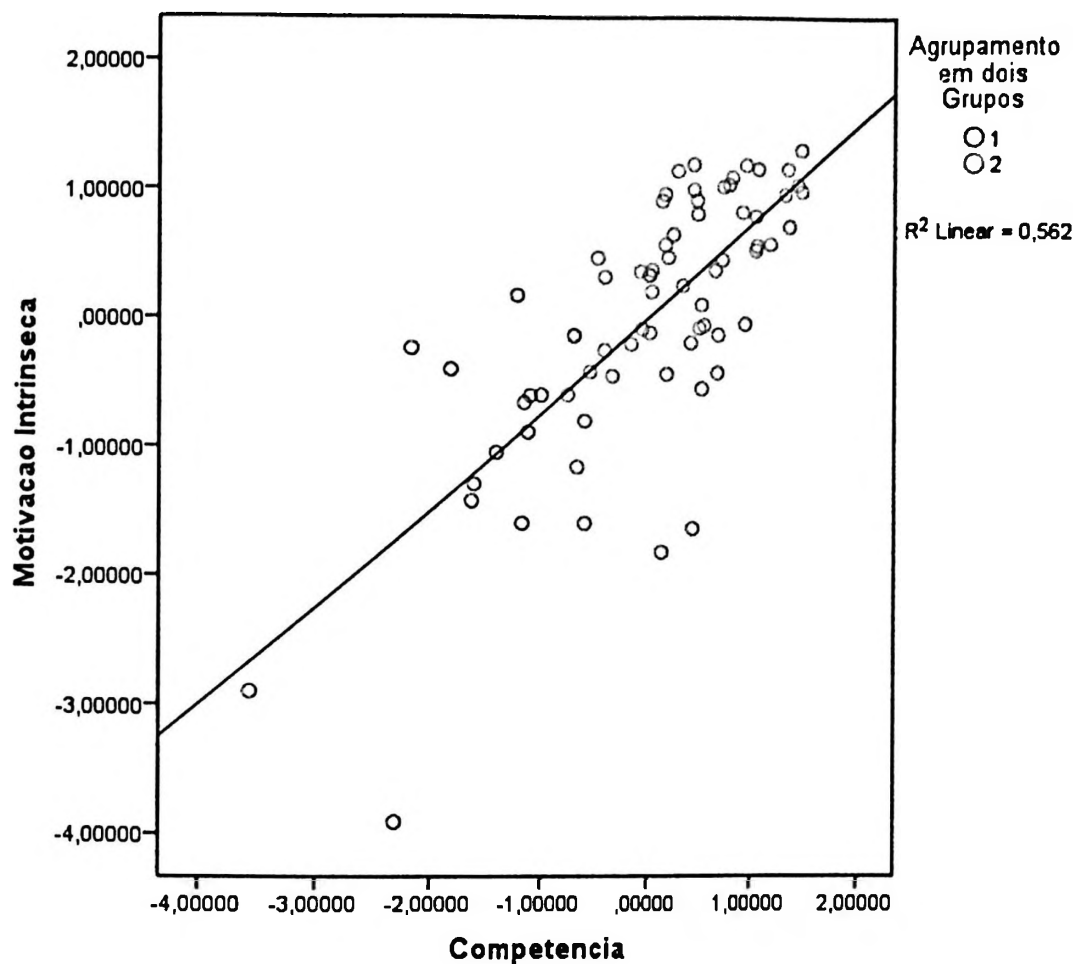
Tabela 5-30B - Correlação entre fatores de percepção e motivação intrínseca (Spearman)

	Motivação Intrínseca	Autonomia	Competência	Estrutura	Incentivos Externos	Interação	Q27 - Eu colete um grande número de informações para o processo de inteligência
Motivação Intrínseca	1,000	,651**	,733**	,185	-,096	,249*	,371**
Autonomia	,651**	1,000	,545**	,195	-,108	,366**	,205
Competência	,733**	,545**	1,000	,249*	,099	,308**	,410**
Estrutura	,185	,195	,249*	1,000	,173	-,058	,086
Incentivos Externos	-,096	-,108	,099	,173	1,000	-,177	,173
Interação	,249*	,366**	,308**	-,058	-,177	1,000	-,133
Q27	,371**	,205	,410**	,086	,173	-,133	1,000

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
 * . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

O sentimento de competência também tem uma correlação positiva com a motivação intrínseca (0,733, sig. 0,000). Pode-se entender que, na medida em que aumenta a sentimento de competência, aumenta a motivação intrínseca do rastreador pelo processo, o que está de acordo com a SDT. Esse ponto pode ser observado graficamente (Gráfico 5-4).

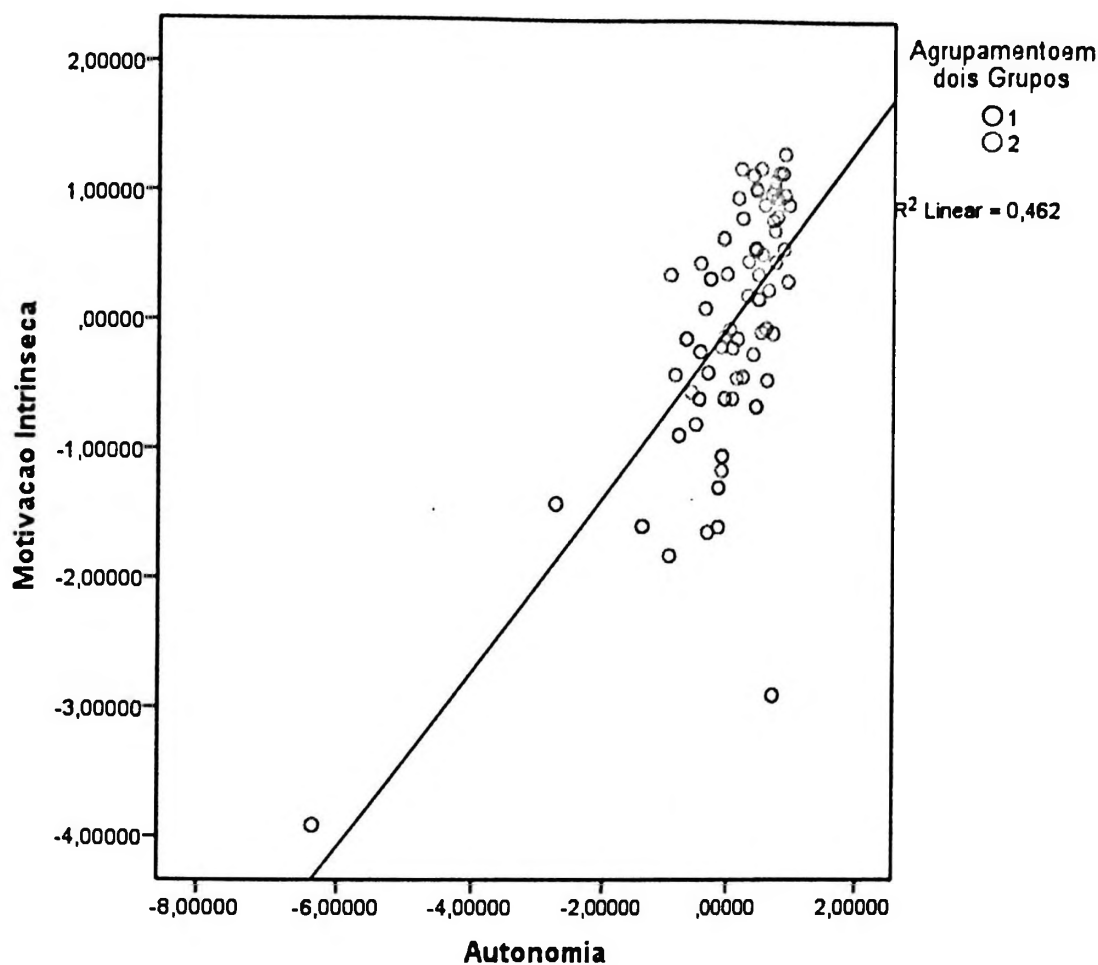
Gráfico 5-4 - Correlação entre sentimento de competência e motivação intrínseca
O – Grupo 1 O – Grupo 2



Pode-se então confirmar a hipótese H10.2: Existe uma correlação positiva entre o sentimento de competência percebido pelo processo e a motivação intrínseca a participar do processo de IC.

O sentimento de autonomia tem uma correlação positiva com a motivação intrínseca para o processo conforme a correlação significativa entre autonomia e motivação intrínseca (0,651 com nível de significância inferior a 0,001). Quanto maior o sentimento de autonomia que o processo gera, maior a motivação intrínseca a participar do processo. A correlação entre as duas variáveis pode também ser observada no gráfico 5-5.

Gráfico 5-5 - Correlação entre sentimento de autonomia e motivação intrínseca
 O – Grupo 1 O – Grupo 2



Confirma-se portanto a hipótese H10.1: Existe uma correlação positiva entre o sentimento de autonomia percebido pelo processo e a motivação intrínseca a participar do processo de IC.

Quanto ao sentimento de relacionamento estar correlacionado com a motivação intrínseca, pode-se observar que o Fator 5 - Interação tem baixa correlação com a motivação intrínseca. Esse fator é composto na verdade por duas variáveis identificadas pela análise fatorial realizada. Q14 - O grau de incerteza no mercado em que minha empresa vive atualmente é alto e Q08 - O Líder de dispositivo interage bastante comigo. É interessante notar que a correlação entre a variável Q08 e a motivação intrínseca é, ao contrário do Fator 5, de 0,437, significativa no nível menor que 0,001 (tabela 5-30B). E a variável de motivação mais significativamente correlacionada com Q08 é a Q11 - As sessões/reuniões de seleção de informação são muito interessantes, momento em que é possível aos rastreadores interagirem com os outros indivíduos que participam do processo de inteligência. Portanto, apenas se for levada, então, em conta a correlação entre as variáveis Q08 e Q11, pode-se concluir na direção de confirmação da hipótese.

H10.3: Existe uma correlação positiva entre o sentimento de relacionamento percebido no processo e a motivação intrínseca a participar do processo de IC.

Finalmente segundo a CET (Teoria da Avaliação Cognitiva de Deci e Ryan, 1985) o sentimento de competência aumenta a motivação intrínseca na medida em que é acompanhada de um sentimento de autonomia e de um *locus* interno de causalidade percebido. De fato, pode-se observar uma correlação positiva significativa entre competência e autonomia nos rastreadores (0,545 com significância ao nível menor que 0,001) conforme Tabela 5-30B. Pode-se então confirmar a hipótese: **H10.4: Existe uma correlação positiva entre o sentimento de autonomia e o sentimento de competência do rastreador.**

Tendo em conta a Tabela 5-30B, pode-se observar a existência de correlação entre a percepção de intensidade de coleta (Q27) e a motivação intrínseca. Infelizmente a intensidade de coleta efetiva não foi possível de ser observada diretamente. A hipótese H11 não pode ser observada, apesar de existir uma correlação positiva entre a intensidade de coleta percebida (Q27) e a motivação intrínseca, isto é, a motivação intrínseca ao processo leva a uma percepção de maior intensidade de coleta.

H11: Existe uma correlação positiva entre a motivação intrínseca do rastreador quanto ao processo de inteligência e a intensidade de coleta observada.

c. Análise de Correlações entre Perfil Cognitivo e Motivação Intrínseca

Procurou-se em seguida responder à pergunta: o comportamento intrinsecamente motivado está correlacionado com o perfil cognitivo do rastreador?

Tabela 5-31 - Correlação entre Perfil Cognitivo e Comportamento Intrinsecamente Motivado (Spearman)

	R	ID	S	V	Motivacao Intrínseca	Q27 - Eu colete um grande número
R	1,000	-,101	-,125	-,631**	,048	,143
ID	-,101	1,000	-,536**	-,161	-,246*	-,165
S	-,125	-,536**	1,000	-,318**	,148	,267*
V	-,631**	-,161	-,318**	1,000	,075	-,134
Motivação Intrínseca	,048	-,246*	,148	,075	1,000	,371**
Q27 - Eu colete um grande número de informações para o processo de inteligência	,143	-,165	,267*	-,134	,371**	1,000

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Weisz e Karim (2011) destacaram os quatro perfis cognitivos extraídos de seu inventário de questões (Apêndice 1), testado em suas pesquisas. É possível observar na Tabela 5-31 a existência de correlações apenas entre o perfil I-ideias e o comportamento intrinsecamente motivado. Nota-se que a correlação é negativa, ao efetuar-se um teste de correlação de Spearman (correlação de -0,241 em um nível de significância de 0,05). Resultado análogo obtém-se com uma correlação de Pearson (correlação de -0,253 com nível de significância no nível de 0,05).

Nota-se também uma correlação negativa entre o perfil cognitivo I-ideias e o perfil S-estrutura, correlação de -0,604 em um nível de significância de 0,001). Nota-se nesse que a correlação entre comportamento intrinsecamente motivado e o perfil I é negativa à correlação com o perfil S, enquanto o perfil S se mostra positivamente correlacionado ao comportamento intrinsecamente motivado apesar da correlação nesse caso não se mostrar significativa. Dessa forma, pode-se observar parcialmente a proposição *PI: Existe uma relação entre o perfil cognitivo e de comunicação do rastreador e sua motivação intrínseca a participar do processo de IC.*

Tabela 5-32 - Correlação entre Perfil Cognitivo e Fatores de Percepção (Spearman)

	R	ID	S	V	Autonomia	Competência	Estrutura	Incentivos Externos	Interação
R	1,000	-,101	-,125	-,631**	-,003	,040	-,000	-,195	-,047
ID	-,101	1,000	-,536**	-,161	-,132	-,236*	-,350**	-,030	-,071
S	-,125	-,536**	1,000	-,318**	-,038	,242*	,248*	,326**	,073
V	-,631**	-,161	-,318**	1,000	,154	-,028	,111	-,085	,018
Autonomia	-,003	-,132	-,038	,154	1,000	,545**	,195	-,108	,366**
Compet.	,040	-,236*	,242*	-,028	,545**	1,000	,249*	,099	,308**
Estrutura	-,000	-,350**	,248*	,111	,195	,249*	1,000	,173	-,058
Incentivos Externos	-,195	-,030	,326**	-,085	-,108	,099	,173	1,000	-,177
Interação	-,047	-,071	,073	,018	,366**	,308**	-,058	-,177	1,000

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Ainda na Tabela 5-31, é possível observar a existência entre o comportamento de coleta, dado pela variável Q27 e o comportamento intrinsecamente motivado, correlação essa de 0,418 em um nível de significância menor que 0,001.

Nota-se da tabela 5-30B que os incentivos externos, identificados pela análise fatorial, não se mostraram correlacionados com o comportamento de coleta (Q27). No entanto, observando-se a tabela 5-31 é interessante constatar a existência de uma correlação entre o fator incentivos externos e o perfil cognitivo S (correlação de 0,362 em um nível de significância de 0,006), mas não com relação ao perfil I. Pode-se entender que para os indivíduos de perfil S, estudados neste caso específico, estariam mais suscetíveis a incentivos tais como prêmios ou pressão, do que os indivíduos de outros perfis.

d. Correlação entre orientação psicológica e motivação intrínseca

Fazendo-se uma análise de correlação entre orientação psicológica e motivação intrínseca, pode-se notar que os indivíduos com orientação por amotivação, impessoal, aqueles que entendem que o resultado da tarefa independente de sua atuação, tem uma correlação negativa com o comportamento intrinsecamente motivado (correlação de -0,292 em um nível de significância de 0,014), conforme Tabela 5-33.

Tabela 5-33 - Correlação entre orientação psicológica e motivação intrínseca (Spearman)

	Motivação Intrínseca	Q27	A	C	I
Motivação Intrínseca	1,000	,371**	,019	-,111	-,292*
Q27 - Eu colete um grande	,371**	1,000	,039	,190	,125
A	,019	,039	1,000	,452**	,013
C	-,111	,190	,452**	1,000	,442**
I	-,292*	,125	,013	,442**	1,000

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Com relação às hipóteses H10.5, H10.6, H10.7, tem-se que:

H10.5: Existe uma correlação entre a orientação por autonomia, autodeterminação de um indivíduo e sua motivação intrínseca à coleta ou aos fatores que motivam a coletar. - **hipótese não confirmada.**

H10.6: Existe uma correlação entre a orientação por controle de um indivíduo e sua motivação intrínseca à coleta. Quanto maior sua orientação por controle, menor sua motivação intrínseca a coletar e maior a relação com os fatores de motivação extrínseca como pressão, premiação por coleta. Ainda que se note uma correlação negativa, como se era esperado, a correlação observada não se apresenta como significativa - **hipótese não confirmada.**

H10.7: Existe uma correlação inversa entre a orientação impessoal de não motivação ou amotivação e sua motivação intrínseca. - **hipótese confirmada.**

5.2.5.2 Análise de Correlação Canônica

Como visto nos itens anteriores, é possível identificar a existência de correlação entre diversas das variáveis de medida dos elementos de motivação do rastreador e sua motivação intrínseca. Foi possível identificar em especial a existência de correlação entre motivação intrínseca e o sentimento de autonomia e o sentimento de competência.

A fim de estudar então essas correlações de maneira mais geral, a técnica de análise de correlação canônica permite analisar a correlação entre dois conjuntos de variáveis, em que se pretende identificar uma relação de dependência. Foram feitos dois estudos de correlação canônica. Um primeiro explorando as relações entre fatores identificados nas análises fatoriais (item a) e a motivação intrínseca e um segundo explorando as relações entre os elementos de motivação e a motivação intrínseca (item b).

a. Correlação entre fatores de motivação, identificados na análise fatorial em componentes principais e motivação intrínseca.

Conforme Tabela 15-34 é possível identificar correlação significativa entre a percepção do rastreador sobre o processo e sua motivação intrínseca (F significativo em um nível menor que 0,001).

Tabela 5-34 - Correlação entre Fatores e Motivação Intrínseca

Teste	Value	F Aprox.	gl	Erro do gl	Sig.
Pillais	1,45783	5,26802	25	320	0,000
Hotellings	3,82208	8,92838	25	292	0,000
Wilks	0,11285	7,17267	25	224,39	0,000
Roys	0,73879				

Ao observar a Tabela 5-35 é possível identificar significância nas três primeiras correlações canônicas, as duas primeiras em um nível menor que 0,001 e a terceira em nível menor que 0,005.

Tabela 5-35 - Significância das correlações canônicas

Roots	Wilks L.	F	gl	Erro gl	Signif.
1 TO 5	0,11285	7,17267	25	224,39	0,000
2 TO 5	0,43202	3,69501	16	187	0,000
3 TO 5	0,67242	2,97246	9	151,04	0,003
4 TO 5	0,83809	2,90856	4	126	0,024
5 TO 5	0,98713	0,83443	1	64	0,364

Na Tabela 5-36, observa-se que a primeira correlação canônica capta 74% das relações entre os dois conjuntos de variáveis, seguindo da segunda com 14% e a terceira com 6,44%, em um total de 88,5% das relações captadas pelas três primeiras correlações canônicas.

Tabela 5-36 - Autovalores e Correlações Canônicas

Root No.	Autovalores	Porcent	Porc Acum	Correlação Canônica	Correlação Canônica ao quadrado
1	2,82839	74,00125	74,00125	0,85953	0,73879
2	0,55645	14,55889	88,56014	0,59792	0,35751
3	0,24636	6,44578	95,00593	0,4446	0,19767
4	0,17784	4,65295	99,65888	0,38857	0,15099
5	0,01304	0,34112	100	0,11345	0,01287

A primeira correlação canônica é bastante forte com valor de 0,859, sendo as outras duas 0,598 e 0,446, ambas estatisticamente significativas conforme Tabela 5-36.

Tabela 5-37 - Coeficientes para a primeira equação canônica - variáveis de Motivação Intrínseca

Variável	1	2	3	4	5
Q15 - Acho muito legal essa atividade de inteligência	-0,33465	-0,94168	-0,49517	-0,36335	-0,50075
Q10 - Eu despreveria o processo de inteligência como muito interessante	-0,30337	0,22927	0,65321	-0,78823	0,64109
Q11 - As sessões/reuniões de seleção de informações são muito interessantes	-0,18791	0,20153	-0,8313	0,16129	0,339
Q06 - Tenho prazer em participar do processo de inteligência	0,01607	0,91508	0,56834	0,48876	-0,80531
Q21 - Acho esse processo de inteligência muito chato	0,1299	0,38844	-0,04254	-0,45542	-0,28517

Da Tabela 5-37, pode-se notar que as duas variáveis mais importantes na primeira equação canônica são Q10 - Eu despreveria o processo de inteligência como muito interessante (coeficiente -0,30337) e Q15 - Acho muito legal esta atividade de inteligência (coeficiente de -0,33465), na qual a primeira correlação canônica é:

$$0,01607 * Q06 - 0,30337 * Q10 - 0,18791 * Q11 - 0,33465 * Q15 + 0,1299 * Q21$$

Da Tabela 5-38, pode-se extrair a segunda equação canônica que o fator F1-autonomia e o fator F2-competência são os mais importantes, sendo autonomia com coeficiente -0,55552 e competência com coeficiente de -0,63078.

Sendo a segunda equação canônica:

$-0,55552 * \text{Autonomia} - 0,63078 * \text{Compet\^e}ncia + 0,07654 * \text{Estrutura} + 0,15264 * \text{InEx}t\^e}rnos + 0,06558 * \text{Intera\~c}o\~a$

Esses resultados confirmam a correla\~c}o\~a entre a motiva\~c}o\~a intr\^e}nseca, medida pelas cinco vari\^a}veis da escala de Deci e Ryan, em especial com as vari\^a}veis Q10 e Q15.

Tabela 5-38 - Coeficientes da segunda equa\~c}o\~a can\~o}nica - vari\^a}veis independentes

COVARIATE	1	2	3	4	5
Compet\^e}ncia	-0,63078	0,53429	0,15057	-0,4994	0,63645
Autonomia	-0,55552	-0,55894	0,07082	0,32997	-0,8051
Intera\~c}o\~a	0,06558	-0,45309	-0,86697	-0,20159	0,26061
Estrutura	0,07654	0,54434	-0,52795	0,75051	0,1109
Incentivos Externos	0,15264	0,30093	-0,3303	-0,70972	-0,59895

Da compara\~c}o\~a entre as duas tabelas de coeficientes (Tabela 5-37 e 5-38), pode-se ent\~a}o observar que existe uma correla\~c}o\~a entre as vari\^a}veis independentes e dependentes, e as vari\^a}veis que mais contribuem com as correla\~c}o\~es can\~o}nicas s\~a}o as vari\^a}veis Q10 e Q15 (dependentes) e os fatores Compet\^e}ncia e Autonomia (independentes). **Pode-se confirmar assim as hip\~o}teses de correla\~c}o\~a entre motiva\~c}o\~a intr\^e}nseca e sentimento de compet\^e}ncia (H10.2) e de autonomia (H10.1).**

b. Correla\~c}o\~a entre fatores de motiva\~c}o\~a (vari\^a}veis de percep\~c}o\~a) e vari\^a}veis de motiva\~c}o\~a intr\^e}nseca

Tendo constatado a exist\^e}ncia de correla\~c}o\~es entre os fatores que comp\~o}em a percep\~c}o\~a do rastreador, em especial com rela\~c}o\~a ao sentimento de autonomia e de compet\^e}ncia e as vari\^a}veis de motiva\~c}o\~a intr\^e}nseca, foi-se buscar analisar em mais detalhe a rela\~c}o\~a entre cada uma das vari\^a}veis que comp\~o}em os elementos de motiva\~c}o\~a (vari\^a}veis independentes) e a motiva\~c}o\~a intr\^e}nseca (vari\^a}veis dependentes). Utilizou-se tamb\^e}m a correla\~c}o\~a can\~o}nica para efetuar essa an\~a}lise.

Tamb\^e}m neste caso, a exist\^e}ncia de correla\~c}o\~a entre elementos de motiva\~c}o\~a e motiva\~c}o\~a intr\^e}nseca \^e} confirmada pela correla\~c}o\~a can\~o}nica, conforme os testes realizados apresentados na Tabela 5-39.

Tabela 5-39 - Exist\^e}ncia de correla\~c}o\~a entre Elementos de Motiva\~c}o\~a e Motiva\~c}o\~a Intr\^e}nseca

Teste	Value	F Aprox.	gl	Erro do gl	Signific\^a}ncia
Pillais	3,0022	3,21044	110	235	0,000
Hotellings	11,86316	4,46486	110	207	0,000
Wilks	0,00535	3,73905	110	215,44	0,000
Roys	0,86809				

As tr\^e}s primeiras correla\~c}o\~es sendo significativas em um n\^e}vel menor que 0,001 e a quarta em n\^e}vel de 0,018, conforme Tabela 5-40, a correla\~c}o\~a can\~o}nica capta 94,93% da rela\~c}o\~a entre os dois grupos de vari\^a}veis (elementos de motiva\~c}o\~a e vari\^a}veis de motiva\~c}o\~a intr\^e}nseca).

Tabela 5-40 - Significância das correlações canônicas

Roots	Wilks L.	F	gl	Erro gl	Slg.
1 TO 5	0,00535	3,73905	110	215,44	0
2 TO 5	0,04053	2,62569	84	176,24	0
3 TO 5	0,13368	2,16822	60	135,09	0
4 TO 5	0,34122	1,72357	38	92	0,018
5 TO 5	0,62457	1,56957	18	47	0,109

A primeira correlação canônica já capta 55.47 % das relações (Tabela 5-41).

Tabela 5-41 - Autovalores e Correlações Canônicas

Root No.	Autovalores	Porcent	Porcent. Acum.	Correlação	Corr Canon
1	6,58117	55,47569	55,47569	0,93172	0,86809
2	2,29804	19,3712	74,84689	0,83474	0,69679
3	1,55247	13,08645	87,93334	0,77989	0,60822
4	0,83038	6,99963	94,93296	0,67355	0,45366
5	0,60111	5,06704	100	0,61273	0,37543

Das tabelas 5-42 e 5-43, pode-se identificar as variáveis que mais contribuem com as correlações entre os dois grupos de variáveis, dependentes e independentes. Novamente pode-se observar que as variáveis Q10 e Q15 são as variáveis que mais contribuem com a correlação no grupo das variáveis dependentes. Pode-se observar do grupo das variáveis independentes, que aquelas que mais se destacam são:

- Q16 - Penso que coletar é importante porque permite à empresa entender melhor seu ambiente
- Q17 - Um sistema informatizado de coleta é importante para o processo de Inteligência
- Q20 - Tenho aprendido muito com o processo de inteligência
- Q05 - Percebo que as informações com as quais contribuo são levadas em conta
- Q13 - Sou muito próximo das pessoas envolvidas no processo de inteligência
- Q18 - As informações que colete são utilizadas

Tabela 5-42 - Coeficientes da primeira equação canônica - variáveis dependentes

Variable	1	2	3	4	5
Q10 - Eu descreveria o processo de inteligência como muito interessante	-0,49799	-0,14563	0,61951	0,296	0,92896
Q15 - Acho muito legal essa atividade de inteligência	-0,31896	-0,66502	-0,05932	0,50807	-0,90613
Q06 - Tenho prazer em participar do processo de inteligência	-0,12635	0,3286	0,05018	-1,38559	0,04157
Q21 - Acho esse processo de inteligência muito chato	0,03203	0,03332	0,62806	-0,22134	-0,11276
Q11 - As sessões/reuniões de seleção de informações são muito interessantes	0,08436	0,72743	-0,05557	0,5028	-0,34022

Pode-se então identificar a consideração de importância do entendimento do ambiente competitivo e correlação com motivação intrínseca (Q16). Uma correlação entre importância de um sistema de informações e motivação intrínseca (Q17), a preocupação com aprendizado (Q20). O *feedback* também é destacado como correlacionado com a motivação intrínseca com base em duas variáveis (Q05 e Q18). Finalmente, o relacionamento com as pessoas é destacado pela correlação canônica (Q13).

Tabela 5-43 - Coeficientes para a segunda equação canônica - variáveis independentes

COVARIATE	1	2	3	4	5
Q16 - Penso que coletar é importante porque permite à empresa entender melhor seu ambiente	-0,34804	0,13439	-0,1017	-0,81291	-0,60649
Q17 - Um sistema informatizado de coleta é importante para o processo de Inteligência	-0,30732	-0,30577	0,47074	0,64791	0,40174
Q20 - Tenho aprendido muito com o processo de inteligência	-0,26582	-0,30464	-0,29986	-0,19774	0,04861
Q05 - Percebo que as informações com as quais contribuo são levadas em conta	-0,22934	-0,22561	-0,20168	-0,59705	-0,39104
Q13 - Sou muito próximo das pessoas envolvidas no processo de inteligência	-0,18688	0,02798	0,07912	0,30136	0,33727
Q18 - As informações que colete são utilizadas	-0,15434	0,2984	0,33074	0,09437	0,37094
Q14 - O grau de incerteza no mercado em que minha empresa vive atualmente é alto	-0,10705	-0,27477	0,34362	0,10221	-0,28819
Q04 - Meu papel no processo de Inteligência ficou claro para mim	-0,09777	0,0142	0,3874	0,20188	-0,13019
Q25 - O sistema de informática para captação das informações é muito bom	-0,08706	0,05984	-0,00996	-0,27676	-0,08545
Q07 - A atividade de coleta é importante	-0,04678	-0,17549	-0,42133	-0,2202	0,02014
Q01 - O processo de inteligência é importante porque contribui para aumentar a eficácia de meu trabalho	-0,04565	-0,39624	0,46266	0,25479	-0,43697
Q22 - Existe uma grande expectativa do corpo gestor por resultados do processo de inteligência	-0,03196	0,00815	-0,17704	-0,06379	0,20445
Q19 - Sinto-me pressionado a participar do processo de Inteligência	-0,00034	-0,03502	0,24577	0,02634	-0,03866
Q03 - O processo de inteligência é importante para meu desenvolvimento na empresa	0,00245	0,35885	-0,36959	0,17424	0,24862
Q09 - A alta administração apoia minha participação no processo de IC	0,05843	0,38652	0,32477	-0,01808	-0,07898
Q23 - A concorrência no mercado é forte	0,06171	-0,1518	-0,13716	0,07764	0,26506
Q02 - A alta administração coloca recursos suficientes para o sucesso do projeto	0,06758	-0,04705	0,02941	-0,24589	0,00992
Q24 - Este processo ajuda a reduzir as incertezas sobre o ambiente competitivo	0,08432	0,24967	-0,08869	0,12185	-0,1308
Q26 - Os objetivos do projeto estão claramente explicados	0,12608	-0,21073	-0,14451	0,18469	-0,02374
Q28 - Considero a premiação por desempenho de coleta muito importante	0,1329	0,28389	-0,02038	-0,1568	-0,05249
Q12 - É muito fácil transmitir as informações coletadas	0,14182	0,29468	-0,28797	0,35752	-0,11727
Q08 - O Líder de dispositivo interage bastante comigo	0,24734	0,24707	-0,2452	0,26823	-0,02327

É importante ressaltar a existência de um certo grau de correlação observada entre a motivação intrínseca e a premiação por desempenho da coleta Q28. Corroborando com o que é indicado na literatura sobre motivação, observa-se uma correlação negativa da importância que se dá à premiação e a motivação intrínseca. Quanto maior a importância que o rastreador dá à premiação no processo de inteligência, menor sua motivação intrínseca a participar do processo.

5.3 Análise conjunta dos casos estudados

É interessante neste momento buscar reflexões quando se observam os resultados obtidos nos dois estudos. Apesar de serem processos implementados em empresas de setores bastante distintos, uma industrial e outra de serviços, notam-se pontos em comum nos resultados que puderam ser observados.

O primeiro aspecto a notar é que muitos dos elementos de motivação encontrados no primeiro estudo estão em linha com os observados no segundo estudo.

Incentivos externos

O primeiro aspecto que se pode notar nos dois estudos é a baixa correlação entre incentivos externos e a motivação a coletar. Tanto na percepção dos entrevistados no primeiro estudo, quanto nos resultados obtidos no segundo estudo, os incentivos externos não geram impacto na motivação dos rastreadores. Nem positivo, nem mesmo negativo, ao contrário do que se podia esperar. Como destacado anteriormente, a literatura indica em diversos momentos que incentivos externos tem uma correlação negativa com a motivação intrínseca (DECI, 1972). Nenhuma correlação foi observada aqui em nenhum dos dois estudos.

Prazer em participar

Segundo Deci (1982), as atividades intrinsecamente motivadas são prazerosas. Esta constatação é levada em conta por um dos responsáveis do processo no primeiro caso estudado. A atividade tinha que ser “*fun*” para que as pessoas se engajassem, segundo um dos entrevistados no primeiro caso. No segundo caso a variável Q15- Acho muito legal essa atividade de inteligência apareceu na correlação canônica dentre as que mais contribuíram com a correlação no grupo das variáveis dependentes.

Feedback informacional

Fica clara nos dois estudos a importância de *feedback* informacional. Os rastreadores eram motivados pelo fato de saberem que a informação que forneciam era levada em conta, segundo um

dos entrevistados do primeiro caso. No segundo caso, é possível observar no coeficiente canônico a correlação entre a motivação e a percepção do rastreador quanto à atenção que dão à informação que fornecem: coeficiente de -0,229 para a variável Q05 - Percebo que as informações com as quais contribuo são levadas em conta; coeficiente -0,154 para a variável Q18 - As informações que coleteo são utilidades.

Estrutura e Sistema de Informática

É importante destacar o valor do sistema informatizado adequado. Tanto no primeiro estudo quanto no segundo, constata-se uma relação positiva entre a percepção de importância de um sistema informatizado adequado e a motivação intrínseca do rastreador (variáveis Q17, coeficiente canônico de -0,307 e Q25, com coeficiente de -0,087, menos relevante). A percepção de qualidade do sistema está diretamente correlacionada com a motivação para participar da coleta.

Necessidade de competência e de autonomia

Do segundo estudo foi constatada a correlação entre necessidade de competência e motivação intrínseca do rastreador. Pode-se entender que quanto mais o processo contribui para suprir a necessidade de competência do rastreador (coeficiente de -0,63 da equação canônica), maior sua motivação intrínseca (coeficiente -0,335 da equação canônica para a variável Q15- Acho muito legal essa atividade de inteligência. O mesmo pode ser observado quanto à correlação entre necessidade de autonomia e motivação intrínseca do rastreador.

Essas conclusões são reforçadas pela constatação pelo gerente de planejamento e por uma das líderes do processo na empresa industrial. Segundo esses, a aquisição de conhecimento que o processo tornava possível tem impacto na motivação dos rastreadores, isto é, pode-se entender que colabora suprimindo necessidades de competência por meio do conhecimento adquirido: como dito anteriormente, segundo a líder, pessoas do *back-office*, que não participavam do dia a dia comercial, interessavam-se em participar das reuniões de inteligência, pois ajudavam a entender como o mercado impactaria o trabalho deles.

Importância do processo de Inteligência Competitiva

Fica claro que existe uma preocupação em coletar informações na medida em que se entende que contribui para entender melhor o ambiente competitivo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou trazer uma melhor compreensão do comportamento motivado de profissionais da empresa em que atuam e de quem se esperam contribuições em um processo de inteligência competitiva. Foram realizados estudos envolvendo duas empresas com características bastante distintas, uma industrial e outra de serviços, utilizando-se duas abordagens distintas de pesquisa. No primeiro caso, tem-se um estudo com abordagem qualitativa, baseado em entrevistas. No segundo caso, um estudo quantitativo baseado em um *survey* buscando confirmar hipóteses a respeito do comportamento dos rastreadores diante do processo de inteligência.

Tanto em um caso como em outro, não é possível chegar, evidentemente, a conclusões gerais, pois estão restritas aos casos analisados. Estudos de caso são uma base pobre para generalizações. No entanto, permitem tirar conclusões parciais, que podem servir de material para direcionar futuras pesquisas, bem como reforçar conclusões de pesquisas anteriores com respeito aos fatores de motivação dos colaboradores, dos rastreadores no processo de IC.

Esta pesquisa surgiu em razão do interesse em entender o comportamento das pessoas em uma atividade fundamental para o processo de IC, que é a coleta de informações, sobre as quais o tomador de decisão tem condições de melhor entender o ambiente competitivo e os movimentos dos *players* que afetam a atividade da empresa.

Muitos processos de IC fracassam, como foi visto por vários pesquisadores, e, em muitos casos, a motivação e o envolvimento dos integrantes de uma empresa no processo são fatores que determinam isso. No entanto, poucos estudos se debruçaram até hoje para tentar entender o que leva esses envolvidos a participar mais ou menos, a ter maior ou menor interesse no processo. Então, esta pesquisa foi buscar indicações e respostas sobre o que os leva a estar intrinsecamente motivados a participar do processo. A motivação intrínseca foi explorada tendo como base entre outros, o extenso trabalho de Deci e Ryan sobre o tema e se buscou entender a relação entre o comportamento intrinsecamente motivado e os aspectos ou elementos de motivação do comportamento.

Ainda que no escopo limitado de dois estudos de caso, foi possível perceber fatores que determinavam o comportamento motivado dos rastreadores. No caso da empresa industrial, pôde-se perceber alguns elementos que motivavam o comportamento e o envolvimento das pessoas participantes e que foram investigadas e identificadas no *survey*.

Uma das preocupações básicas a serem exploradas na pesquisa era descobrir a existência de uma possível relação entre o sentimento de competência, de autonomia e de relacionamento e a

motivação intrínseca do rastreador. A SDT afirma que existe uma relação entre essas dimensões, de maneira geral. Esse ponto foi observado nos resultados desta pesquisa em especial com relação à dimensão sentimento de competência e sentimento de autonomia. Foi possível observar uma correlação entre sentimento de competência e a motivação intrínseca. Foi também possível observar em grau um pouco menor, mas significativo, correlação entre o sentimento de autonomia e a motivação intrínseca dos respondentes.

Aspectos mais específicos compondo os sentimentos de competência e autonomia, dimensões relacionadas ao comportamento, também se mostraram correlacionados com a motivação intrínseca dos rastreadores quanto ao processo. Em especial *feedback* informacional, sentimento de que o processo oferece aprendizado, valor do processo para a empresa, sistemas de informação para apoio ao processo de coleta, foram variáveis que demonstraram estar correlacionadas com a motivação intrínseca do rastreador.

Técnicas de análise estatística para avaliar as correlações existentes foram utilizadas, desde testes não paramétricos a outras mais poderosas como correlação canônica. O trabalho permitiu avançar alguns passos na compreensão dos processos de inteligência e especialmente em uma das etapas do ciclo que envolve coleta de informações e a participação de um número de pessoas que pode ser grande em uma rede colaborativa de coleta. Mais de uma centena de pessoas participa em maior ou menor grau do processo de coleta na empresa de serviços. Entender o interesse e motivação dessas pessoas para o sucesso do processo parece um elemento fundamental. Esta pesquisa destacou a pertinência de se observar a motivação intrínseca. Indicou, também, ainda que, de forma parcial, o impacto negativo de incentivos externos e prêmios na motivação intrínseca e percepção do rastreador sobre o processo. A literatura mostra que incentivos externos minam a motivação intrínseca. Foi possível observar algum grau de correlação entre a importância que se dá à premiação e à motivação intrínseca, na análise de correlação canônica (coeficiente para a segunda equação canônica de 0,1329 para a variável Q28 - considero a premiação por desempenho de coleta muito importante). A análise de correlação não paramétrica de Spearman não mostrou correlação entre essa variável e a motivação intrínseca.

Foi observada uma correlação positiva significativa entre a motivação intrínseca e a intensidade de coleta percebida. Infelizmente não foi possível avaliar a existência entre a coleta efetiva e a motivação intrínseca em razão do pequeno volume de observações.

Do ponto de vista dos perfis cognitivos, os resultados mostraram na amostra uma representatividade bastante superior dos indivíduos com perfil V-valores ou S-estrutura e bem menor do perfil R-relacionamento e quase nada do perfil I-idéias. Mostrou em especial uma percepção positiva do indivíduo de perfil S com o processo tal como está e uma percepção negativa do indivíduo de perfil

I do processo. Além disso, foi possível observar uma correlação positiva entre o perfil S e motivação intrínseca pelo processo e uma correlação negativa entre o perfil I e a motivação intrínseca pelo processo. Seriam os indivíduos deste perfil I menos adequados a participar do processo de coleta? Como era de se esperar, encontrou-se uma correlação negativa significativa entre o perfil V e R, bem como uma correlação negativa entre o perfil I e o perfil S.

Poucas conclusões puderam ser tiradas quanto à orientação psicológica e motivação intrínseca. Observou-se uma correlação negativa entre a orientação impessoal e motivação intrínseca, o que parece coerente. Quanto maior a percepção do indivíduo de uma impossibilidade de participar de maneira contributiva para o processo, quanto menos ele sente que pode contribuir para o processo, menor sua motivação intrínseca. No entanto, esperava-se encontrar uma correlação positiva entre a orientação por autonomia e motivação intrínseca, bem como com relação à orientação por controle. No entanto, não se pôde observar nenhuma correlação significativa nesse aspecto.

Pode-se supor que o questionário proposto por Deci e Ryan (1985b) que mede as orientações permite medir em muitas das questões não necessariamente o comportamento efetivo do indivíduo, mas a maneira como ele gostaria de ser visto, levando-o a responder daquela maneira. Por exemplo, na questão alternativa 1 tem-se o item b. do questionário “Vou ganhar mais nesse cargo?”. Uma concordância com essa afirmação indica, segundo a escala proposta, a intensidade de orientação por controle. Mas a concordância indicaria uma eventual demonstração de ganância, eventualmente de desprezo da tarefa em si. É importante lembrar aqui que o questionário foi criado e validado dentro de um país de cultura distinta da cultura brasileira o que pode levar a responder de maneira diferente. É possível supor que em um país com a cultura dos Estados Unidos, a preocupação com ganhos de salário seja explicitada de maneira mais fácil do que em uma cultura como a brasileira. Estudos futuros deveriam melhor explorar o impacto da cultura do respondente ao responder o questionário de orientação psicológica. Admitir por exemplo grande preocupação com o salário poderia ser considerado como constrangedor pelo respondente na Empresa de Serviços. Principalmente levando em conta que os respondentes preencheram o questionário de maneira identificada.

Esses resultados nos motivam a buscar aprofundar a compreensão do comportamento do rastreador no processo de inteligência. Tanto buscando confirmar de maneira mais abrangente as hipóteses testadas aqui, quanto ampliar o conhecimento sobre outros pontos parcialmente explorados. Parece interessante aprofundar mais a pertinência da SDT como modelo de representação do comportamento e motivação dos rastreadores no processo.

Outro ponto que seria interessante explorar, a nosso ver, é realizar a *survey* de maneira a não solicitar ao respondente que se identifique. Eventualmente uma resposta anônima pudesse mostrar resultados mais contundentes.

Do ponto de vista dos perfis cognitivos poderia ser interessante explorar mais as diferenças de percepção e motivação de acordo com o perfil cognitivo. O único indício que se teve aqui foi com relação à diferença entre indivíduos do perfil S e indivíduos do perfil I.

Recomendações de cunho aplicado

É possível propor recomendações à prática de inteligência tendo por base os resultados obtidos nesta pesquisa.

Um primeiro aspecto é o cuidado que se entende que se deve ter com o uso de instrumentos de incentivos externos. Não fica claro que haja interesse em usá-los, apesar de ter sido experimentado pela empresa de serviços. Mas segundo a percepção de um dos entrevistados, instrumentos de motivação externos levavam à contribuição do ponto de vista de quantidade de informação, mas não qualidade.

O cuidado com os sistemas de informação para apoiar o processo é também um tema importante e delicado. Por um lado, o apoio ao processo de inteligência e de coleta é considerado importante pelos rastreadores. No entanto, como foi constatado nas entrevistas, caso o sistema leve a um grande esforço para ser alimentado, pode gerar desmotivação, o que parece natural. No entanto, existe aqui um *trade-off* entre o interesse do líder do processo em ter um sistema que leve o rastreador a preenchê-lo com informação o mais completa possível, colocando comentários e sua interpretação sobre a informação e o interesse do rastreador em ter um sistema leve, de fácil e rápido preenchimento.

O sistema de informática deve ser, portanto, complexo e ao mesmo tempo simples e de fácil uso, um desafio, para uma equipe de desenvolvimento de sistemas. Lembrando a observação do gerente de planejamento: “se o sistema fosse ruim, teria impactado fortemente no processo”. Vale destacar que o gerente de planejamento sugere que tal sistema não deva ser apenas um cadastro para consulta, mas deve ser útil para apoiar as discussões durante as reuniões de análise do ambiente competitivo.

Outro desafio para os líderes de um processo de inteligência diz respeito à escolha dos rastreadores a participarem do processo. Algumas características de perfil foram sugeridas pelos líderes do processo apresentado no primeiro estudo:

- Aberto a mudança;
- Entende do negócio;
- Sabe avaliar a importância da informação para o negócio;
- Acredita no método proposto;
- Gosta de ler e se informar, de interagir com as pessoas, é comunicativo;
- Dentre os rastreadores mais motivados, encontravam-se os indivíduos mais interessados em pesquisar, mais curiosos.

É interessante notar no segundo estudo a predominância de indivíduos de perfil S-Estrutura e V-Valores, segundo a escala de Weisz e Karim (2011), sendo os indivíduos de perfil S os mais intrinsecamente motivados e geradores de maior intensidade de coleta.

Vale ressaltar que as duas empresas usaram abordagens inicialmente similares na alocação de rastreadores para o processo de inteligência. Os rastreadores foram convidados a participar do processo, levando em conta sua proximidade com fontes de informação, sem a preocupação em vinculá-los formalmente ao processo. No caso da empresa industrial, em um segundo momento formalizaram o vínculo com o processo, mencionando-o no que chamam internamente de “contrato de expectativas”. Esse contrato indica metas assumidas pelo colaborador da empresa. No caso da empresa de serviços, duas iniciativas foram introduzidas buscando aumentar o envolvimento e participação no processo. No que diz respeito aos rastreadores, incluíram a premiação por participação, que no entanto não pareceu gerar resultados. Mas também no que diz respeito à liderança de gestão, o diretor da unidade vinculou seu bônus de final de ano aos resultados a serem obtidos pelo processo, o que gerou uma mensagem de engajamento por parte dessa direção aos seus colaboradores.

Neste sentido, pode-se entender que as duas empresas caminharam na direção de aumentar formalmente o vínculo de seus colaboradores com o processo de inteligência, ainda que inicialmente não o fizessem. O maior vínculo gerou maior participação no processo, segundo um dos líderes do processo na empresa industrial.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUILAR, F. J. **Scanning the business environment**. Nova York: The Macmillan Company, 1967. 239 p.
- AJZEN, I.; FISHBEIN, M. **Understanding attitudes and predicting social behavior**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1980.
- ALFIE, K. Why incentive plans cannot work. **Harvard Business Review**, v. 71, n. 5, p. 54-60, 1993.
- ALLEN, T.; TUSHMAN, M.; LEE, D. Technology transfer as a function of position in the spectrum from research through development to technical services. **Academy of Management Journal**, v. 22, n. 4, p. 694-708, 1979.
- ALMEIDA, F. C. People: A Critical Success Factor in the Brazilian CI Process. **Competitive Intelligence Magazine**, v. 12, n. 3, p. 13-19, maio-jun. 2009.
- ALMEIDA, F. C.; HIRATA, P. L.E. Scanning - Entendendo e Implantando um Sistema de Inteligência Competitiva, ENANPAD – Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2009.
- ALVAREZ, A. Situational Early Warnings. **Competitive Intelligence Magazine**, p. 14-18, 2007.
- ANSOFF, H. I; Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals. **California Management Review**, winter, p. 21-33, 1975.
- ANSOFF, H. I. **Implantando Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.
- ARIELY, D. **Predictably Irrational**. Nova York: Harper, 2008.
- ARIELY, D.; GNEEZY, U.; LOEWENSTEIN, G.; MAZAR, N. Large Stakes and Big Mistakes, **The review of economics studies**, 76, v. 2, p. 451-469, 2009.
- ARIELY, D. **The Upside of Irrationality - The Unexpected Benefits of Defying Logic at Work and at Home**. Nova York: Harper, 2010.
- AUSBURN, L. J.; AUSBURN, F. B. Cognitive styles: Some information and implications for instructional design. **Educational Communication and Technology**, 26, p. 337-354, 1978.
- BANDURA, A. **Social Foundations of Thought and Action**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1986.
- BANDURA, A. Social cognitive theory: An agentic perspective. In: FISKE, S.; Schacter, D. L. e ZAHN-WAXLR, C. (eds.). **Annual Review of Psychology**, Palo Alto, CA: Annual Review, 2001.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, Thousand Oaks, v. 17, n. 1, p. 99-120, mar. 1991.
- BARTH, I.; RIVE, J. La Motivation: Un concept jetable? Réflexions pour une proposition de re ingenierie. In: CONGRES DE L'ASSOCIATION FRANCOPHONE DE GESTION DE RESSOURCES HUMAINES. **Actes**, Reims, 2003. Disponível em: <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2003barth-rive010.pdf>
- BERRY. M.; LINOFF. **Data mining techniques: for marketing, sales and customer Relationship management**. Nova York: John Wiley & Sons, 2004.

BOCK, G.-W.; YOUNG, G. K. Breaking the myths of rewards: An exploratory study of attitudes about knowledge sharing. **Information Resources Management Journal**, v. 15, p. 14-21, abr.-jun. 2002.

BOCK, G.-W. et al. Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. **MIS Quarterly**, v. 29, n. 1, p. 87-111, mar. 2005.

BLAIS, M. R.; BRIÈRE, N. M. **On the mediational role of feelings of self-determination in the workplace: Further evidence and generalization**. University of Quebec at Montreal, 2002. Manuscrito não publicado.

BLAU, P. **Exchange and Power in Social Life**. Nova York: Wiley, 1967.

BRADLEY, J. If We Build It They Will Come? The Technology Acceptance Model. In: YOGESH K. DWIVEDI, Y. K.; WADE, M. R.; SCHENEBERGER, S. L. (Ed.). **Information Systems Theory, Explaining and Predicting our Digital Society**, v. 1, p. 19-36, Spring, 2012.

CALIL, W. **Estudo exploratório sobre o ciclo de inteligência competitiva de uma indústria de bens de consumo duráveis**. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

CALOF, J. L.; DISHMAN, P. **The Intelligence Process: Front-end to Strategic Planning**. Universidade de Ottawa, 2002. Working Paper.

CALOF, J. L.; WRIGHT, S. Competitive intelligence - A practitioner, academic and interdisciplinary perspective. **European Journal of Marketing**, v. 42, n. 7-8, p. 717-730, 2008.

CARIFIO, J.; PERLA, R. Resolving the 50-year debate around using and misusing Likert scales. **Medical Education**, v. 42, n. 12, p. 1150-1152, dec. 2008.

CARON-FASAN, M.L. **Veille Stratégique Anticipative**. Palestra apresentada na CCFB, jul. 2005.

CHIN, W. W.; MARCOLIN, B. L.; NEWSTED, P. R. A Partial Least Squares Latent Variable Modeling Approach for Mesuring Interaction Effects: Results from a Monte Carlo Simulation Study and an Electronicmail Emotion/Adoption Study. **Information Systems Research**, v. 14, n. 2, p. 189-217, 2003.

CHOO, C. W. **Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment**. 6. ed. Meglrod, N.J.: Information Today, 2002.

CHOO, C. W. Environmental scanning as information seeking and organizational learning. **Information Research**, v. 7, n. 1, 2001. Disponível em: <http://www.informationr.net/ir/7-1/paper112> . Acesso em: 1º dez. 2013.

CHOO, C. W. The art of scanning the environment. **Bulletin of the American Society for Information Science**, p. 21-24, 1999.

CROTTY, Michael. **The foundations of social research: Meaning and Perspective in the Research Process**. Londres: Sage, 1998.

DAY, G. S.; SCHOEMAKER, P. J. H. Scanning the Periphery. **Harvard Business Review**, p. 135-148, nov. 2005.

DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Toward a model of organizations as interpretation systems. **Academy**

of **Management Review**, v. 9, n. 2, p. 284-295, 1984.

DE CHARMS, R. **Personal Causation: The internal affective determinants of behavior**. Nova York: Academic Press, 1948.

DECI, E. The effect of contingent and non-contingent rewards and controls on intrinsic motivation. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 8, p. 217-229, 1972.

DECI, E. **Intrinsic Motivation**. Nova York: Plenum Press, 1975.

DECI, E. L.; RYAN, R. M. **Intrinsic motivation and self-determination in human behavior**. Nova York: Plenum Press, 1985.

DECI, E. L.; RYAN, R. M. The general causality orientations scale: self-determination in personality. **Journal of Research in Personality**, v. 19, p. 109-134, 1985b.

DECI, E. L.; EGHRARI, H.; PATRICK, B. C.; LEONE, D. Facilitating internalization: The self-determination theory perspective. **Journal of Personality**, v. 62, p. 119-142, 1994.

DECKER, R.; WAGNER, R.; SCHOLZ, S.W. An internet-based approach to environmental scanning in marketing planning. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 23, n. 2/3, p. 189, 2005.

DICIONÁRIO DO AURÉLIO. Disponível em: <http://www.dicionariodoaurelio.com/volicao>
Acesso: 28 dez. 2014.

DISHMAN, P.; CALOF, J.L. Competitive Intelligence: A Multiphasic Precedent to Marketing Strategy. **European Journal of Marketing**, v. 42, n. 7-8, p. 766-785, 2008.

DIFFENBACH, J. Corporate environmental analysis in large US corporations. **Long Range Planning**, v. 16, n. 3, p.107-116, 1983.

DYSVIK, A.; KUVAAS, B. The relationship between perceived training opportunities, work motivation and employee outcomes. **International Journal of Training and Development**, v. 12, n. 3, p. 138-157, 2008.

EL SAWY, O. A. Personal Information Systems for Strategic Scanning in Turbulent Environments: Can CEO Go on Line? **MIS Quarterly**, vol. 9, n.1, p. 53-60, 1985.

ENGLEDOW, J. L.; LENZ, R.T. Whatever happened to environmental analysis? **Long Range Planning**, v. 18, n. 2, p. 93-106, 1985.

EWING, J. KEENAN, F. Sharing the Wealth, **Business Week**, v. 19, p. 36-40, mar. 2001.

FONSECA, F. **Fatores de abandono de iniciativas de inteligência competitiva**. 2012. 168 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

FLEISHER, Craig S. An introduction to the management and practice of competitive intelligence (CI). In: FLEISHER, Craig S.; BLENKHORN, David L. **Managing frontiers in competitive intelligence**. Westport: Quorum Books, 2001.

FLEISHER, Craig S.; BENSOUSSAN, B. E. **Business and Competitive Analysis: Effective Application of New and Classic Methods**. New Jersey: Pearson Education, 2007.

FORD, N.; WILSON, T.D.; FOSTER, A.; ELLIS, D.; SPINK, A. Information Seeking and Mediated Searching. Part 4. Cognitive Styles in Information Seeking. **Journal of the American**

Society for Information Science and Technology, v. 53, n. 9, p. 728-735, 2002.

FRANK, G. Le Facteur humain est décisif. **Revue Française de Gestion**, p. 26-34, set.-out, 1989.

FULD, L. **New Competitor Intelligence**. Nova York: John Willey, 1995.

GAGNÉ, M. The role of autonomy support and autonomy orientation in the engagement of prosocial behavior. **Motivation and Emotion**, v. 27, n. 3, p. 199-223, 2003.

GAGNÉ, M. A Model of Knowledge-Sharing Motivation. **Human Resource Management**, v. 48, n. 4, p. 571-589, jul.-agos. 2009.

GILAD, B. **Business Blindspots**. Chicago, IL: Probus Publishing Company, 1994.

GILAD, B.; GILAD, T. **The Business Intelligence System: A New Tool for Competitive Advantage**. Nova York, NY: Amacom, 1988.

GILAD, B. **Early Warning: Using Competitive Intelligence to Anticipate Market Shifts, Control Risk, and Create Powerful Strategies**. Nova York, NY: AMACOM, 2004.

GILAD, B. **Early Warning**. Palestra. In: 1^A CONFERÊNCIA DA SCIP AMÉRICA LATINA – SÃO PAULO. São Paulo. Brasil, Hotel Grand Mercure, 22 de outubro de 2009.

GHOSHAL, S.; KIM, K. Building effective intelligence systems for competitive advantage. **Sloan Management Review**, v. 49, p. 49-58, fall, 1986.

GHOSHAL, S. WESTNEY, D.E. Organizing competitor analysis systems. **Strategic Management Review**, v. 12, n. 1, p. 17-31, 1991.

HAATAJA, J. **Social media as a source of competitive intelligence in a pharmaceutical corporation**. Dissertação (Mestrado). Programme in Industrial Engineering and Management, School of Science, Aalto University, Helsinki, 2011.

HAYES, J.; ALLINSON, C. W. Cognitive style and the theory and practice of individual and collective learning in organizations. **Human Relations**, v. 51, p. 847– 871, 1998.

HAYES, J.; ALLINSON, C. W. Cognitive style and its relevance for management practice. **British Journal of Management**, v. 5, p. 53-71, 1994.

HAECKEL, S.H. Peripheral Vision: Sensing and Acting on Weak Signals Making Meaning out of Apparent Noise: The Need for a New Managerial Framework. **Long Range Planning**, v. 37, p. 181-189, 2004.

HAIR JR., J. F. et al. **Multivariate Data Analysis**. Nova York: Pearson Prentice Hall: 2006.

HERRING, J. Tópicos Fundamentais de inteligência: processo para definição de necessidades de inteligência. In: PRESCOTT, J.E.; MILLER, S.H. **Inteligência Competitiva na Prática**. Rio de Janeiro: Campus, IC na prática, Campus, p. 274-294, 2002.

HYOUNG, K.M.; MOON, S.P. Effective Reward Systems for Knowledge Sharing, **European Journal of Information Systems**, v. 10, p. 72-29, 2001.

JAWORSKI, B. J.; Macinnis, D.J.; Kohli, A.K. Generating competitive intelligence in organizations. **Journal of Market-Focused Management**, v. 5, n. 4, p. 279-307, 2002.

JOHNSON, R. A.; WICHERN, D.W. **Applied multivariate statistical analysis**. New Jersey: Pearson, 2002.

KEEFE, J. W. Development of the NASSP learning style profile. In: KEEFE, J. W. (ed.). **Profiling and utilizing learning style**. Reston, VA: National Association of Secondary School Principals, p. 1-28, 1988.

KIRTON, M. J. **Adaptors and innovators**. Londres: Routledge, 1989.

KLEIN, G. S.; Schlesinger, H. J. Perceptual attitudes toward instability: I. Prediction of apparent movement experiences from Rorschach responses. **Journal of Personality**, v. 19, p. 289-302, 1951.

KLINE, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. 2. ed. Nova York: The Guilford Press, 2005.

KOHN, R.C.; NEGRE. **Les voies de l'observation - repères pour les pratiques de recherche en Sciences sociales**. Paris : Nathan, 1991.

KOWAL, J.; FORTIER, M. Testing the relationships from the hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation using flow as a motivational consequence. **Research Quarterly for Exercise and Sport**, v. 71, n. 2, p. 171-181, 2000.

KOZHEVNIKOV, M. Cognitive styles in the context of modern psychology: toward and integrated framework of cognitive style. **Journal of Applied Psychology**, v. 133, n. 3, p. 464-481, 2007.

LAINÉE F. **La veille technologique: de l'amateurisme au professionnalisme**. Paris: Eyrolles, 1991.

LAUMER, S.; ECKHARDT, A. Why do People Reject Technologies: A Review of User Resistance Theories. In: DWIVEDI, Y. K.; WADE; M. R.; SCHNEBERGER, S. L. (eds.). **Information Systems Theory: Explaining and Predicting our Digital Society**. Vol. 1, p. 63-86, 2012.

LEPPER, M.R., GREENE, D E NISBETT, R.E. Undermining children's intrinsic interest with extrinsic rewards: A test of "overjustification" hypothesis. **Journal of Personality and Social Psychology**, 28, 1973, p. 129-137.

LESCA H. **Système d'information pour le management stratégique de l'entreprise**. Paris: McGraw Hill, 1986.

LESCA, H. Veille stratégique pour le management stratégique. Etat de la question et taxes de recherche. **Économies et Sociétés, Série Sciences de Gestion**, SG n. 20, p. 31-50, 1994.

LESCA, H.; ALMEIDA, F.C. Administração Estratégica da Informação. **Revista de Administração**, v. 9, n. 3, p. 66-75, 1994.

LESCA; H.; BLANCO, S. Théorie et Pratique de la Veille: Quelques Retours d'Expérience contribuant à l'émergence du concept d'intelligence stratégique collective, 1998. Disponible em: <http://www.veille-strategique.org/publications/articles/articles.htm>. Acesso em: 05 jan. 2011

LESCA, H.; DOURAI, R. Traque et remontée des informations de veille stratégique anticipative : une approche par la notion d'épanouissement de soi. 2003. Disponible em: <http://www.veille-strategique.org/publications/articles/articles.htm>. Acesso em: 01 dez. 2013.

LESCA, H.; LESCA; E. **Gestion de l'information**. Paris: Litec, 1995.

LESCA, N.; CARON-FASAN, M. L. **Veille Anticipative: une autre approche de l'intelligence économique**. Paris: Lavoisier, 2006.

LESCA, N.; CARON-FASAN, M.L. Strategic scanning project failure and abandonment factors: lessons learned. **European Journal of Information Systems**, n.17, p. 371-386, 2008.

- LESCA, H; LESCO, N. **Les signaux faibles et la veille anticipative pour les décideurs - méthodes et applications**. Paris: Lavoisier, 2011.
- LEONARD, N. H.; STRAUS, S. Putting your company's whole brain to work. **Harvard Business Review**, v. 75, p. 111-121, 1997.
- LEVESQUE, C. et al. Validating the theoretical structure of the Treatment Self-Regulation Questionnaire (TSRQ) across three different health behaviors. **Health Education Research**, v. 22, n. 5, p. 691-702, 2007.
- LYNCH, M. F.; JR., PLANT, R.; RYAN, R. M. Psychological needs and threat to safety: Implications for staff and patients in a psychiatric hospital for youth. **Professional Psychology: Research and Practice**, v. 36, n. 4, p. 415-425, 2005.
- LIVIAN Y.-F.; LOUART P. Le voyage de la culture et de la motivation. In: BRABET J. (Ed.). **Repenser la Gestion des Ressources Humaines**. Paris: Economica, p. 39-67, 1993.
- LOUART P. **Le concept de motivation**. In: TROISIEME CONGRES DE L'AGRH. Lille, p. 240-246, 1992.
- KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. **Choices, values and frames**. Cambridge: Cambridge University Press, 2000.
- McAULEY, E.; DUNCAN, T. Psychometric properties of the intrinsic motivation inventory in a competitive sport setting: a confirmatory factor analysis. **Research Quarterly for Exercise and Sport**, v. 60, n. 1, p. 48-58, 1989.
- MAC DONALD; S.; WILLIAMS C. Beyond the boundary: an information perspective on the role of the gatekeeper in the organization. **Journal of Product Innovation Management**, v. 10, p. 417-427, 1993.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 720 p.
- MARKUS, H. J.; NURIUS, P. S. Self-understanding and self-regulation in middle childhood. In: COLLINS, W. A. **Development during middle childhood: The years from six to twelve**. Washington, D.C: National Academy Press, p. 147-183, 1984.
- MARROW, A.J.; BOWERS, D.G.; SEASTORE, S. E. **Management by Participation**. Nova York: Harper & Row Publishers, 1967.
- MARTINET, B.; MARTI Y.-M. **L'intelligence économique**. Paris: Editions d'Organisation, 1995.
- MASLOW, A. A theory of human motivation. **Psychological Review**, v. 50, n. 4, p.370-396, 1943.
- MASLOW, A. A theory of human motivation. In: LOWEY, R. J. (ed.) **Dominance, self-esteem, self-actualization: Geminal papers of A. H. Maslow**. Monterey, CA: Brooks/Cole, p.153-173, 1973.
- MESSICK, S. Personality consistencies in cognition and creativity. In: MESSICK, S. (ed.). **Individuality in learning**. San Francisco: Jossey-Bass, p. 4-23, 1976.
- MLODINOW, L. **Subliminar: como o inconsciente influencia nossas vidas**. São Paulo: Zahar, 2013.
- MYERS, I. B., & McCAULLEY, M. N. **Manual: A guide to the development and use of the Myers-Brigs Type Indicator**. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press, 1985.

MILLETTE, V.; GAGNÉ, M. Designing volunteers' tasks to maximize motivation, satisfaction and performance: The impact of job characteristics on the outcomes of volunteer involvement. **Motivation and Emotion**, v. 32, n. 1, p. 11-22, 2008.

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

NEUBAUER, F.F.; SOLOMON, N. A managerial approach to environmental assessment. **Long Range Planning**, v. 10, n. 2, p. 13-20, abr., 1977.

NIKOLAOS, T.; EVANGELIA, F. Competitive intelligence: concept, context and a case of its application. **Science Journal of Business Management**, v. 2, p. 1-15, 2012.

OSTERLOH, M.; FREY, B. Motivation, knowledge, transfer, and organizational forms. **Organization Science**, v. 11, n. 5, p. 538-550, 2000.

OUBRICH, M. Competitive Intelligence and Knowledge Creation - Outward insights from an empirical survey. **Journal of Intelligence Studies in Business**, n. 1, p. 97-106, 2011.

PELLISSIER, R.; NENZHELELE, E.T. Toward a universal competitive intelligence process model. **South African Journal of Information Management**, v. 15, n. 2, p. 1-7, 2013.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. 3. ed. Londres: Oxford University Press, 1959.

PETRI, H.; GOVERN, J. **Motivation: theory, research and application**. 6. ed. Wandsworth: Cengage Learning, 2013.

PESTANA, Maria Helena; GAJEIRO, João Nunes. **Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS**. 2. ed. Lisboa: Edições Silabo, 2000.

LEVY, P. **Inteligência Coletiva**. São Paulo, Edições Loyola, 1993.

PITTMAN, T.S.; Davery, M.E. Alafat, K.A.; Wetherill, K.V.; Kramer, N.A. Information versus controlling verbal rewards. **Personality and Social Psychology Bulletin**, v. 6, p. 228-233, 1980.

PLANT, R. W.; RYAN, R. M. Intrinsic motivation and the effects of self-consciousness, self-awareness, and ego-involvement: An investigation of internally-controlling styles. **Journal of Personality**, v. 53, p. 435-449, 1985.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, p. 79-91, maio-jun., 1990.

PRESCOTT, J.E.; MILLER, S.H. **Inteligência Competitiva na Prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

RECOPE, P. L.; RIX-LIEVRE, G. **L'engagement des acteurs dans un projet : motivation déclarée ou mobilisation en situation? Le cas des expéditions polaires**. In : 21° CONGRES DE L'AGRH. Saint Malo, 2010.

RAU, D.; HAEREM, T. Applying an organizational learning perspective to new technology deployment by technological gatekeepers: A theoretical model and key issues for future research. **Information System Front**, vol. 12, p. 287-297, 2010.

RICHARDSON, J. A.; TURNER, T. E. Field dependence revisited I: Intelligence. **Educational**

Psychology, v. 20, p. 256-270, 2000.

RYAN, R. M. Control and information in the intrapersonal sphere: An extension of cognitive evaluation theory. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 43, p. 450-461, 1982.

RYAN, R. M.; MIMS, V.; KOESTNER, R. Relation of reward contingency and interpersonal context to intrinsic motivation: A review and test using cognitive evaluation theory. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 45, p. 736-750, 1983.

RYAN, R. M.; CONNELL, J. P.; PLANT, R. W. Emotions in non-directed text learning. Learning and individual differences. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 2, p. 1-17, 1990.

RYAN, R. M.; KOESTNER, R.; DECI, E. L. Varied forms of persistence: When free-choice behavior is not intrinsically motivated. Motivation and emotion. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 15, p. 185-205, 1991.

RYAN, R.; DECI, R.M. Intrinsic and Extrinsic Motivation: Classic Definitions and New Directions. **Contemporary Educational Psychology**, v. 25, p. 54-67, 2000.

SAAYMAN, A. et al. Competitive intelligence: construct exploration, validation and equivalence. **Aslib Proceedings**, v. 60, n. 4, p. 383-411, 2008.

SCHEIN, E. H. How Can Organizations Learn Faster? The Challenge of Entering the Green Room. **Sloan Management Review**, Inverno, p. 85-92, 1993.

SCHOEMAKER, P. J. H; DAY, G.S. How to Make Sense of Weak Signals. **MIT Sloan Management Review**, v. 50, n. 3, p. 81-89, 2009.

SCIP. 2014. **Society for Competitive Intelligence Professionals Frequently Asked Questions**. Disponível em <http://www.scip.org/resources/content.cfm>. Acesso em 30 jan. 2014.

SADLER-SMITH, E.; BADGER, B. Cognitive style, learning and innovation. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 10, p. 247-265, 1998.

SANCHEZ; A. M.; PEREZ, M. P. Early warning signals for R&D project: an empirical study. **Project Management Journal**, v. 35, n. 1, p. 11-23, 2004.

SANSONE, C.; HARACKIEWICZ, J. Looking beyond Rewards: The Problem and Promise of Intrinsic Motivation. In: **INTRINSIC AND EXTRINSIC MOTIVATION: THE SEARCH OF OPTIMAL MOTIVATION AND PERFORMANCE**. Academic Press, p. 1-9, 2000.

SHEA, C. "Who is in control here?" - Washington Post - <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2008/>. Acesso em: 31 maio 2013.

STAKE, Robert E. Qualitative Case Studies. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **The SAGE Handbook of Qualitative Research**. 3. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, p. 443-466, 2005.

STAKE, R. E. **The Art of Case Study Research**. Londres: Sage Publications, 1995.

STERNBERG, R. J.; ZHANG, L. F. Thinking styles across cultures: Their relationships with student learning. In: STERNBERG, R. J. & ZHANG, L. F. (eds.). **Perspectives on thinking, learning and cognitive styles**. Mahwah, NJ: Erlbaum, p. 227-247, 2001.

THALER, R. H.; SUSTEIN, C. **Nudge: improving decisions about health, wealth and happiness**. Nova York, Penguin, 2012.

THOMAS, J. B.; CLARK, S. M.; GIOIA, D. A. Strategic sensemaking and organizational performance: Linkages among scanning. **Academy of Management Journal**, v. 36, n. 2, p. 239-270, 1993.

TUSHMAN, M.; KATZ, R. External communication and project performance: An investigation into the role of gatekeepers. **Management Science**, v. 26, n. 11, p. 1071-1085, 1980.

TUSHMAN, M.; LEE, D. Technology transfer as a function of position in the spectrum from research through development to technical services. **Academy of Management Journal**, v. 22, n. 4, p. 694-708, 1979.

TYSON, K. W. M. (1998). *The Complete Guide to Competitive Intelligence*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

WEICK, C. *Sens Making in Organizations*. Londres: Sage, 1995.

WEISZ, R. KARIM, J. Weisz communication styles inventory: development and validation. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, n. 15, p. 2105-2116, 2011.

WEISS, A.; NAYLOR, E. Competitive Intelligence: How Independent Information Professionals Contribute to Organizational Success. **Bulletin of the American Society for Information Science and Technology**, v. 37, n. 1, p. 30-34, out.-nov. 2010.

WHITE, R. Motivation reconsidered: the concept of competence. **Psychological Review**, n. 66, p. 297-333, 1959.

ZAFRON, Z.; LOGAN, D. *The Three Laws of Performance: Rewriting the Future of Your Organization and Your Life*. Hoboken, NJ: Jossey-Bass, 2009.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 - Questionário aplicado Caso Empresa de Serviços

Prezado,

Esse questionário visa ajudar na compreensão do processo de Inteligência e da participação dos envolvidos nele buscando aprimorar o processo

As respostas são confidenciais e somente você e o pesquisador terão acesso a elas.

Em alguns dias após responder, você irá uma descrição do seu perfil pessoal de comunicação que poderá ser

útil nas suas interações profissionais e pessoais. Caso deseje poderá futuramente receber o resultado da pesquisa.

Informações Gerais

Nome:

email:

Qual o seu cargo?

Qual sua área de atuação?

Há quanto tempo trabalha na organização?

Bloco 1 - Processo de Inteligência e monitoramento do ambiente competitivo

Para cada questão indique na escala sua opinião. Se discorda totalmente indique 1, se concorda totalmente indique 7.

Ou indique um valor intermediário que melhor representa sua opinião.

Por favor, responda as perguntas a seguir, segundo uma das alternativas abaixo:

1. Discordo Totalmente

7. Concordo Totalmente

1
O processo de inteligência é importante porque contribui para aumentar a eficácia de meu trabalho

2
A alta administração coloca recursos suficientes para o sucesso do projeto

3
O processo de inteligência é importante para meu desenvolvimento dentro da empresa

4
Meu papel no processo de Inteligência ficou claro para mim

5
Percebo que as informações com as quais contribuo são levadas em conta

6
Tenho prazer em participar do processo de inteligência

7
A atividade de coleta é importante

8
O Líder de dispositivo interage bastante comigo

9
A alta administração apoia minha participação no processo de IC

10
Eu descreveria o processo de inteligência como muito interessante

11
As sessões/rcuniões de seleção de informações são muito interessantes

12
É muito fácil transmitir as informações coletadas

13
Sou muito próximo das pessoas envolvidas no processo de inteligência

14
O grau de incerteza no mercado em que minha empresa vive atualmente é alto

15
Acho muito legal essa atividade de inteligência

16
Penso que coletar é importante porque permite à empresa entender melhor seu ambiente

17
Um sistema informatizado de coleta é importante para o processo de Inteligência

18
As informações que coleteo são utilizadas

19
Sinto-me pressionado a participar no processo de Inteligência

20

Tenho aprendido muito com o processo de inteligência

21
Acho esse processo de inteligência muito trabalhoso

22
Existe uma grande expectativa do corpo gestor por resultados do processo de inteligência

23
A concorrência no mercado é forte

24
Este processo ajuda a reduzir as incertezas sobre o ambiente competitivo

25
O sistema de informática para captação das informações é muito bom

26
Os objetivos do projeto estão claramente explicados

27
Eu coleteo um grande número de informações para o processo de inteligência

28
Considero a premiação por desempenho de coleta muito importante

Bloco 2

Cada pergunta abaixo tem sub itens. Para cada situação apresentada, imagine-se na situação e considere cada uma das respostas possíveis. Pense em cada resposta e em o qual provavelmente você sentiria daquela maneira. Se for muito improvável responda 1 ou 2, se é meio provável, responda algo intermediário, se for muito provável responda 6 ou 7.

1. Um novo cargo foi oferecido a você em uma empresa que já trabalhou por algum tempo. A primeira pergunta que é provável vir à mente é:

a) E se eu não conseguir cumprir essa nova responsabilidade?

1 2 3 4 5 6 7
muito improvável muito provável

b) Vou ganhar mais nesse cargo?

1 2 3 4 5 6 7
muito improvável muito provável

c) Imagino se o novo trabalho será interessante.

1 2 3 4 5 6 7
muito improvável muito provável

2. Você tem uma filha em idade escolar. Na reunião de pais e mestres um professor diz que sua filha está indo mal e não mostra envolvimento com as atividades. É provável que você irá:

a) Conversar com a sua filha para entender melhor qual é o problema.

1 2 3 4 5 6 7
muito improvável muito provável

b) Fazer-lhe uma advertência e esperar que ela melhore.

1 2 3 4 5 6 7
muito improvável muito provável

c) Garantir que ela esteja fazendo suas atividades porque ela deveria estar estudando mais.

1 2 3 4 5 6 7
muito improvável muito provável

3. Você teve uma entrevista de emprego há algumas semanas atrás e recebeu uma carta que informa que a vaga foi preenchida. É provável que você pense:

a) Não é o que você conhece, mas quem você conhece.

1 2 3 4 5 6 7
muito improvável muito provável

b) Provavelmente eu não sou bom o bastante para o emprego.

1 2 3 4 5 6 7
muito improvável muito provável

c) De alguma forma eles não enxergaram minhas qualificações como correspondentes às suas necessidades.

1 2 3 4 5 6 7

muito improvável muito provável

4. Você é o supervisor de uma fábrica e foi encarregado de alocar os coffee breaks de três funcionários que não podem ter essa pausa todos ao mesmo tempo. Você lidaria com esta situação provavelmente:

a) Conversando com os três funcionários em questão e fazer com que eles trabalhem com você na criação dos horários.

1 2 3 4 5 6 7
muito improvável muito provável

b) Simplesmente alocar horários para cada um de forma a evitar quaisquer problemas.

1 2 3 4 5 6 7
muito improvável muito provável

c) Descobrir de alguém que saiba o que fazer ou o que foi feito no passado.

1 2 3 4 5 6 7
muito improvável muito provável

5. Um amigo (mesmo sexo) seu tem estado sensível ultimamente e algumas vezes ficou bravo com você "do nada". Você provavelmente:

a) Conversar com ele sobre suas observações com ele e tentar descobrir o que está acontecendo com ele/ela.

1 2 3 4 5 6 7
muito improvável muito provável

b) Ignorar porque não há muito que você possa fazer sobre isso de qualquer forma.

1 2 3 4 5 6 7
muito improvável muito provável

c) Falar para ele que você está disposto conviver com ele se e somente se ele fizer mais esforço para se controlar.

1 2 3 4 5 6 7
muito improvável muito provável

6. Você acabou de receber os resultados de um teste e descobriu que foi mal. Sua reação inicial tende a ser:

a) "Eu não consigo fazer nada direito" e se sentir triste.

1 2 3 4 5 6 7
muito improvável muito provável

b) "Imagino como eu fui tão mal" e se sentir desapontado.

1 2 3 4 5 6 7
muito improvável muito provável

c) "Esse teste idiota não aponta nada" e se sentir bravo.

1 2 3 4 5 6 7
muito improvável muito provável

7. Você foi convidado para uma grande festa em que você conhece poucas pessoas. Enquanto você aguarda pela noite, é provável que você vá:

a) Tentar se inteirar do que estiver acontecendo buscando ter uma noite agradável.

1 2 3 4 5 6 7

muito improvável muito provável
b) Encontrar algumas pessoas com que você possa se relacionar.

1 2 3 4 5 6 7
muito improvável muito provável

c) Sentir-se isolado e despercebido.

1 2 3 4 5 6 7
muito improvável muito provável

8. É pedido que você organizasse um piquenique para você e para seus colegas de trabalho. Seu estilo de lidar com esse projeto se caracterizaria como:

a) Tomar conta, ou seja, a tomada da maioria das decisões seria feita por você.

1 2 3 4 5 6 7
muito improvável muito provável

b) Seguir o anterior: você não está muito motivado pela tarefa, então faz do jeito que já foi feito anteriormente.

1 2 3 4 5 6 7
muito improvável muito provável

c) Procurar participação: receber sugestões de outros antes de fazer os planos finais.

1 2 3 4 5 6 7
muito improvável muito provável

9. Recentemente, uma vaga, que significaria uma promoção para você, abriu em seu local de trabalho. No entanto, a vaga foi oferecida a outra pessoa. Avaliando a situação, você tende a pensar:

a) Não esperava realmente conseguir o emprego, frequentemente costuma ser esquecido.

1 2 3 4 5 6 7
muito improvável muito provável

b) A outra pessoa provavelmente "fez as coisas certas" politicamente para ganhar o emprego.

1 2 3 4 5 6 7
muito improvável muito provável

c) Provavelmente analisaria os fatores que fizeram com que você fosse esquecido.

1 2 3 4 5 6 7
muito improvável muito provável

10. Você está entrando em uma nova carreira. A consideração mais importante a se fazer é:

a) Se vou ser capaz de fazer o trabalho sem acabar me irritando.

1 2 3 4 5 6 7
muito improvável muito provável

b) O quão interessado estou nesse tipo de trabalho.

1 2 3 4 5 6 7
muito improvável muito provável

c) Se existem possibilidades de crescimento na empresa.

1 2 3 4 5 6 7
muito improvável muito provável

11. Uma mulher que trabalha para você tem geralmente feito um bom serviço. Contudo, nas últimas semanas, ela tem estado abaixo de sua média pessoal e aparenta estar menos interessada em suas atividades. Sua reação tende a ser:

a) Avisá-la que seu trabalho está abaixo do esperado e que ela deveria começar a se esforçar mais.

1 2 3 4 5 6 7
muito improvável muito provável

b) Perguntá-la qual o problema e avisá-la da sua disponibilidade para ajudá-la a resolvê-lo.

1 2 3 4 5 6 7
muito improvável muito provável

c) É difícil de saber o que fazer para ajudá-la.

1 2 3 4 5 6 7
muito improvável muito provável

12. Sua empresa lhe promoveu para um cargo em uma cidade longe da que você mora no momento. Enquanto pensa sobre a mudança, você provavelmente vai:

a) Sentir-se interessado pelo desafio e um pouco nervoso ao mesmo tempo.

1 2 3 4 5 6 7
muito improvável muito provável

b) Sentir-se entusiasmado com um aumento do status e salário.

1 2 3 4 5 6 7
muito improvável muito provável

c) Sentir-se estressado e ansioso em relação as iminentes mudanças.

1 2 3 4 5 6 7
muito improvável muito provável

Bloco 3 - Este bloco é uma análise de como você se relaciona com as pessoas à sua volta.

Tente responder cada pergunta da maneira mais natural e honesta possível. Não há respostas corretas ou erradas.

Você encontrará abaixo 15 grupos de palavras e pequenas frases. Para cada grupo, por favor escolha:

1. A resposta (A ou B ou C ou D) que **melhor** te descreve e marque a caixa correspondente na primeira coluna (da esquerda).
2. A resposta (A ou B ou C ou D) que **menos** te descreve e marque a caixa correspondente na segunda coluna (da direita).

Cada pergunta deve ter uma e somente uma resposta em cada coluna.

Pergunta 1 - Eu sou:

Me identifica

	Melhor	Menos
A Razoável, equilibrado		
B Determinado, persistente		
C Afetuoso, receptivo		
D Entusiasmado,		

Pergunta 2 - Eu sou:

Me identifica

	Melhor	Menos
A Competitivo, um vencedor		
B Cooperativo, participativo		
C Competente, profissional		
D Criativo, cheio de idéias		

Pergunta 3 - Eu:

Me identifica

	Melhor	Menos
A Sou um lutador, um conquistador		
B Sou um designer de novas ideias e novas opções		
C Sou leal, confiável		
D Sou um bom companheiro, sou prestativo		

Pergunta 4 - Às vezes eu:

Me identifica

	Melhor	Menos
A Sou muito legal com as pessoas e não dou minha		
B Sou formal, sigo convenções sociais		
C Saio do padrão, falo de um jeito complicado		
D Sou duro, vou direto ao ponto		

Pergunta 5 - Eu gosto de:

Me identifica

	Melhor	Menos
A Situações lúdicas		
B Situações onde as relações são harmoniosas		
C Situações onde algo importante está em jogo		
D Situações bem claras e definidas adequadamente		

Pergunta 6 - Eu gosto de:

Me identifica

	Melhor	Men
A Criar movimento		
B Fazer as coisas irem adiante		
C Demonstrar espírito de equipe		
D Oferecer informação e análise clara para os outros		

Pergunta 7 - Eu:

Me identifica

	Melhor	Menos
A Sou passivo, evito dificuldades		
B Sou formalista, sigo a cartilha		
C Sou agressivo, violento		
D Sou agitado, improdutivo		

Pergunta 8 - Eu gosto de:

Me identifica

	Melhor	Menos
A Ser o melhor		
B Atrair a atenção e curiosidade das pessoas		
C Ser benquisto pelos outros		
D Ser sério e pragmático		

Pergunta 9 - Eu gosto de:

Me identifica

	Melhor	Menos
A Ser gentil, prestativo		

	Melhor	Menos
B Fazer cada passo do meu trabalho com cuidado, do jeito que deve ser feito		
C Surpreender e divertir as pessoas		
D Mostrar que posso fazer as coisas melhor e de uma maneira diferente		

Pergunta 10 - Eu gosto de:

Me identifica

	Melhor	Menos
A Conceitos, idéias		
B Ação, resultados		
C Fatos, métodos		
D Relacionamentos, contatos		

Pergunta 11 - Eu acho que frequentemente:

Me identifica

	Melhor	Menos
A Enfrento as coisas com		
B Defendo minha posição		
C Mantenho a calma e não		
D Sou sensível aos sentimentos e necessidades		

Pergunta 12 - Eu gosto de :

Me identifica

	Melhor	Menos
A Declarações curtas que vão direto ao ponto		
B Quando discutir um assunto, pensar que é útil questioná-lo		
C Partilhar o que sinto com outros, fazer trocas com as pessoas		
D Confiar em informações objetivas; acho que fatos são as coisas		

Pergunta 13 - Eu gosto de :

Me identifica

	Melhor	Menos
A Estabelecer meus próprios objetivos		
B Planejar antes de fazer		
C Ter liberdade de abordar um assunto do meu jeito		
D Ser cuidadoso e ter certeza do futuro		

Pergunta 14 - Em discussões, na maioria das vezes eu tenho tendência a:

Me identifica

	Melhor	Menos
A Não ser claro, cultivar ambigüidades e paradoxos		
B Impor meu ponto de		
C Afastar-me, ser passivo		
D Conformar-me com a estrutura existente, não confiar em novas maneiras		

Pergunta 15 - Algumas vezes, eu tenho tendência a:

Me identifica

	Melhor	Menos
A Querer impressionar os outros, parecer ameaçador		
B Encorajar controvérsias, discutir só por discutir		
C Seguir as regras, fazer as coisas de acordo com as		
D Evitar conflitos e confrontos		

APÊNDICE 2 - Roteiro de Entrevista Caso Empresa Industrial

Entrevistado	
Data	06/08/2013
Entrevistadores	Fernando Almeida

Questão 1- A que você atribui o fato de alguns participarem mais e outros menos, do processo de coleta de informações, trazendo sinais, alimentando o sistema?

Questão 2 - Estrutura e pessoas

Questão 3 - O que faria com que as pessoas participassem mais na coleta das informações?

Questão 4 - Qual a importância do sistema que foi criado no Sharepoint?

Questão 5 - O que você acha que fez com que as pessoas aderissem ao VAS-IC e depois abandonassem?

Questão 6 - O que aconteceu com a demanda que existia de informação antes do processo?

Questão 7 - Quais são os fatores críticos de sucesso do processo?

Apêndice 3 - Tests of Normality			
	Kolmogorov-Smirnov		
	Statistic	df	Sig.
Q01 - O processo de inteligência é importante porque contribui para aumentar a eficácia de meu trabalho	0,338	70	0,000
Q02 - A alta administração coloca recursos suficientes para o sucesso do projeto	0,201	70	0,000
Q03 - O processo de inteligência é importante para meu desenvolvimento dentro da empresa	0,227	70	0,000
Q04 - Meu papel no processo de Inteligência ficou claro para mim	0,284	70	0,000
Q05 - Percebo que as informações com as quais contribuo são levadas em conta	0,255	70	0,000
Q06 - Tenho prazer em participar do processo de inteligência	0,216	70	0,000
Q07 - A atividade de coleta é importante	0,338	70	0,000
Q08 - O Líder de dispositivo interage bastante comigo	0,160	70	0,000
Q09 - A alta administração apoia minha participação no processo de IC	0,239	70	0,000
Q10 - Eu descreveria o processo de inteligência como muito interessante	0,253	70	0,000
Q11 - As sessões/reuniões de seleção de informações são muito interessantes	0,186	70	0,000
Q12 - É muito fácil transmitir as informações coletadas	0,219	70	0,000
Q13 - Sou muito próximo das pessoas envolvidas no processo de inteligência	0,182	70	0,000
Q14 - O grau de incerteza no mercado em que minha empresa vive atualmente é alto	0,188	70	0,000
Q15 - Acho muito legal essa atividade de inteligência	0,296	70	0,000
Q16 - Penso que coletar é importante porque permite à empresa entender melhor seu ambiente	0,343	70	0,000
Q17 - Um sistema informatizado de coleta é importante para o processo de Inteligência	0,367	70	0,000
Q18 - As informações que coeto são utilizadas	0,209	70	0,000
Q19 - Sinto-me pressionado a participar no processo de Inteligência	0,160	70	0,000
Q20 - Tenho aprendido muito com o processo de inteligência	0,188	70	0,000
Q21 - Acho esse processo de inteligência muito chato	0,212	70	0,000
Q22 - Existe uma grande expectativa do corpo gestor por resultados do processo de inteligência	0,236	70	0,000
Q23 - A concorrência no mercado é forte	0,369	70	0,000
Q24 - Este processo ajuda a reduzir as incertezas sobre o ambiente competitivo	0,266	70	0,000
Q25 - O sistema de informática para captação das informações é muito bom	0,200	70	0,000
Q26 - Os objetivos do projeto estão claramente explicados	0,257	70	0,000
Q27 - Eu coeto um grande número de informações para o processo de inteligência	0,153	70	0,000
Q28 - Considero a premiação por desempenho de coleta muito importante	0,193	70	0,000
a. Lilliefors Significance Correction			

Apêndice 4 - Listagem de análise estatísticas

FACTOR

```

/VARIABLES Q06 Q10 Q11 Q15 Q21
/MISSING LISTWISE
/ANALYSIS Q06 Q10 Q11 Q15 Q21
/PRINT KMO EXTRACTION
/FORMAT SORT BLANK(.10)
/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)
/EXTRACTION PC
/ROTATION NOROTATE
/METHOD=CORRELATION.

```

Factor Analysis

Notes

Output Created	24-Jan -2014 00h4min57s	
Comments		
Input	Data	C:\Documents and Settings
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working	70
Missing Value Handling	Definition of Missing	MISSING=EXCLUDE: User-defined
	Cases Used	LISTWISE: Statistics are based on
Syntax	FACTOR	
Resources	Processor Time	00 00:00:00,000
	Elapsed Time	00 00:00:00,093
	Maximum Memory	4100 (4,004K) bytes

[DataSet1] C:\Documents and Settings\FAlmeida\Meus documentos\Dropbox\analises estatisticas\Dados Final Analises 4C.sav

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,802
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	166,152
	df	10
	Sig.	,000

Component Matrix

	Component
	1
Q06 - Tenho prazer em participar do processo de inteligência	,908
Q10 - Eu descreveria o processo de inteligência como muito interessante	,860
Q15 - Acho muito legal essa atividade de inteligência	,824
Q11 - As sessões/reuniões de seleção de informações são muito interessantes	,742
Q21 - Acho esse processo de inteligência muito chato	-,661

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Communalities

	Extractio
Q06 - Tenho prazer em participar do processo de inteligência	,825
Q10 - Eu descreveria o processo de inteligência como muito interessante	,740
Q11 - As sessões/reuniões de seleção de informações são muito interessantes	,551
Q15 - Acho muito legal essa atividade de inteligência	,679
Q21 - Acho esse processo de inteligência muito chato	,436

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,231	64,616	64,616

Extraction Method: Principal Component Analysis.

```
QUICK CLUSTER Q06 Q10 Q11 Q15 Q21
/MISSING=LISTWISE
/CRITERIA=CLUSTER(2) MXITER(10) CONVERGE(0)
/METHOD=KMEANS(NOUPDATE)
/PRINT ANOVA.
```

Quick Cluster

Notes

Output Created	24-Jan -2014 00h6min29s	
Comments		
Input	Data	C:\Documents and Settings
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working	70
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are
	Cases Used	Statistics are based on cases with
Syntax	QUICK CLUSTER Q06 Q10 Q11	
Resources	Processor Time	00 00:00:00,031
	Elapsed Time	00 00:00:00,031
	Workspace Required	920 bytes

[DataSet1] C:\Documents and Settings\FAlmeida\Meus documentos\Dropbox\analises estatisticas\Dados Final Analises 4C.sav

Iteration History

Iteratio n	Change in Cluster	
	1	2
1	4,577	2,556
2	,678	,125
3	,835	,176
4	,676	,178
5	,329	,090
6	,291	,097
7	,361	,160
8	,200	,089
9	,117	,057
10	,000	,000

a. Convergence achieved due to

Final Cluster Centers

	Cluster	
	1	2
Q06 - Tenho prazer em participar do processo de inteligência	5	6
Q10 - Eu descreveria o processo de inteligência como muito interessante	5	7
Q11 - As sessões/reuniões de seleção de informações são muito interessantes	4	6
Q15 - Acho muito legal essa atividade de inteligência	5	6
Q21 - Acho esse processo de inteligência muito chato	5	2

ANOVA

	Cluster	
	Mean Square	df
Q06 - Tenho prazer em participar do processo de inteligência	55,200	1
Q10 - Eu descreveria o processo de inteligência como muito interessante	39,004	1
Q11 - As sessões/reuniões de seleção de informações são muito interessantes	20,069	1
Q15 - Acho muito legal essa atividade de inteligência	27,201	1
Q21 - Acho esse processo de inteligência muito chato	130,005	1

ANOVA

	Error	
	Mean Square	df
Q06 - Tenho prazer em participar do processo de inteligência	,873	68
Q10 - Eu descreveria o processo de inteligência como muito interessante	,923	68
Q11 - As sessões/reuniões de seleção de informações são muito interessantes	1,693	68
Q15 - Acho muito legal essa atividade de inteligência	1,097	68
Q21 - Acho esse processo de inteligência muito chato	1,475	68

ANOVA

	F	Sig.
Q06 - Tenho prazer em participar do processo de inteligência	63,223	,000
Q10 - Eu descreveria o processo de inteligência como muito interessante	42,256	,000
Q11 - As sessões/reuniões de seleção de informações são muito interessantes	11,854	,001
Q15 - Acho muito legal essa atividade de inteligência	24,805	,000
Q21 - Acho esse processo de inteligência muito chato	88,157	,000

The F tests should be used only for descriptive purposes because the clusters have been chosen to maximize the differences among cases in different clusters. The observed significance levels are not corrected for this and thus cannot be interpreted as tests of the hypothesis that the cluster means are equal.

Number of Cases in each

Cluster	1	22,000
	2	48,000
Valid		70,000
Missing		,000

DATASET ACTIVATE DataSet1.

DATASET CLOSE DataSet4.

DISCRIMINANT

/GROUPS=QCL_8(1 2)

/VARIABLES=Q01 Q02 Q03 Q04 Q05 Q07 Q08 Q09 Q12 Q13 Q14 Q16 Q17 Q18 Q19 Q20 Q22
Q23 Q24 Q25 Q26 Q28

/ANALYSIS ALL

/PRIORS EQUAL

/STATISTICS=BOXM COEFF RAW TABLE

/PLOT=COMBINED SEPARATE MAP

/CLASSIFY=NONMISSING POOLED MEANSUB.

Discriminant

Notes

Output Created	24-Jan -2014 11h24min39s	
Comments		
Input	Data	C:\Documents and Settings
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working	70
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are
	Cases Used	In the analysis phase, cases with no
Syntax		DISCRIMINANT
Resources	Processor Time	00 00:00:00,578
	Elapsed Time	00 00:00:00,547

[DataSet1] C:\Documents and Settings\FAlmeida\Meus documentos\Dropbox\analises

Analysis Case Processing Summary

Unweighted Cases		N	Percent
Valid		70	100,0
Excluded	Missing or out-of-range group codes	0	,0
	At least one missing discriminating variable	0	,0
	Both missing or out-of-range group codes and at least one	0	,0
	Total	0	,0
Total		70	100,0

Group Statistics

Clusters com Motivacao Intrinseca 2 clusters		Valid N	
		Unw	Wei
1	Q01 - O processo de inteligência é importante porque contribui para aumentar a	22	22,0
	Q02 - A alta administração coloca recursos suficientes para o sucesso do projeto	22	22,0
	Q03 - O processo de inteligência é importante para meu desenvolvimento dentro da	22	22,0
	Q04 - Meu papel no processo de Inteligência ficou claro para mim	22	22,0
	Q05 - Percebo que as informações com as quais contribuo são levadas em conta	22	22,0
	Q07 - A atividade de coleta é importante	22	22,0
	Q08 - O Lider de dispositivo interage bastante comigo	22	22,0
	Q09 - A alta administração apoia minha participação no processo de IC	22	22,0
	Q12 - É muito fácil transmitir as informações coletadas	22	22,0
	Q13 - Sou muito próximo das pessoas envolvidas no processo de inteligência	22	22,0
	Q14 - O grau de incerteza no mercado em que minha empresa vive atualmente é alto	22	22,0
	Q16 - Penso que coletar é importante porque permite à empresa entender melhor seu	22	22,0
	Q17 - Um sistema informatizado de coleta é importante para o processo de	22	22,0
	Q18 - As informações que coleteo são utilizadas	22	22,0
	Q19 - Sinto-me pressionado a participar no processo de Inteligência	22	22,0
	Q20 - Tenho aprendido muito com o processo de inteligência	22	22,0
	Q22 - Existe uma grande expectativa do corpo gestor por resultados do processo de	22	22,0
	Q23 - A concorrência no mercado é forte	22	22,0
	Q24 - Este processo ajuda a reduzir as incertezas sobre o ambiente competitivo	22	22,0
	Q25 - O sistema de informática para captação das informações é muito bom	22	22,0
Q26 - Os objetivos do projeto estão claramente explicados	22	22,0	
Q28 - Considero a premiação por desempenho de coleta muito importante	22	22,0	
2	Q01 - O processo de inteligência é importante porque contribui para aumentar a	48	48,0
	Q02 - A alta administração coloca recursos suficientes para o sucesso do projeto	48	48,0
	Q03 - O processo de inteligência é importante para meu desenvolvimento dentro da	48	48,0
	Q04 - Meu papel no processo de Inteligência ficou claro para mim	48	48,0
	Q05 - Percebo que as informações com as quais contribuo são levadas em conta	48	48,0
	Q07 - A atividade de coleta é importante	48	48,0
	Q08 - O Lider de dispositivo interage bastante comigo	48	48,0
	Q09 - A alta administração apoia minha participação no processo de IC	48	48,0
	Q12 - É muito fácil transmitir as informações coletadas	48	48,0

Group Statistics

Clusters com Motivacao Intrinseca 2 clusters		Valid N	
		Unw	Wei
	Q13 - Sou muito próximo das pessoas envolvidas no processo de inteligência	48	48,0
	Q14 - O grau de incerteza no mercado em que minha empresa vive atualmente é alto	48	48,0
	Q16 - Penso que coletar é importante porque permite à empresa entender melhor seu	48	48,0
	Q17 - Um sistema informatizado de coleta é importante para o processo de	48	48,0
	Q18 - As informações que colete são utilizadas	48	48,0
	Q19 - Sinto-me pressionado a participar no processo de Inteligência	48	48,0
	Q20 - Tenho aprendido muito com o processo de inteligência	48	48,0
	Q22 - Existe uma grande expectativa do corpo gestor por resultados do processo de	48	48,0
	Q23 - A concorrência no mercado é forte	48	48,0
	Q24 - Este processo ajuda a reduzir as incertezas sobre o ambiente competitivo	48	48,0
	Q25 - O sistema de informática para captação das informações é muito bom	48	48,0
	Q26 - Os objetivos do projeto estão claramente explicados	48	48,0
	Q28 - Considero a premiação por desempenho de coleta muito importante	48	48,0
To	Q01 - O processo de inteligência é importante porque contribui para aumentar a	70	70,0
tal	Q02 - A alta administração coloca recursos suficientes para o sucesso do projeto	70	70,0
	Q03 - O processo de inteligência é importante para meu desenvolvimento dentro da	70	70,0
	Q04 - Meu papel no processo de Inteligência ficou claro para mim	70	70,0
	Q05 - Percebo que as informações com as quais contribuo são levadas em conta	70	70,0
	Q07 - A atividade de coleta é importante	70	70,0
	Q08 - O Líder de dispositivo interage bastante comigo	70	70,0
	Q09 - A alta administração apoia minha participação no processo de IC	70	70,0
	Q12 - É muito fácil transmitir as informações coletadas	70	70,0
	Q13 - Sou muito próximo das pessoas envolvidas no processo de inteligência	70	70,0
	Q14 - O grau de incerteza no mercado em que minha empresa vive atualmente é alto	70	70,0
	Q16 - Penso que coletar é importante porque permite à empresa entender melhor seu	70	70,0
	Q17 - Um sistema informatizado de coleta é importante para o processo de	70	70,0
	Q18 - As informações que colete são utilizadas	70	70,0
	Q19 - Sinto-me pressionado a participar no processo de Inteligência	70	70,0
	Q20 - Tenho aprendido muito com o processo de inteligência	70	70,0
	Q22 - Existe uma grande expectativa do corpo gestor por resultados do processo de	70	70,0
	Q23 - A concorrência no mercado é forte	70	70,0
	Q24 - Este processo ajuda a reduzir as incertezas sobre o ambiente competitivo	70	70,0
	Q25 - O sistema de informática para captação das informações é muito bom	70	70,0
	Q26 - Os objetivos do projeto estão claramente explicados	70	70,0
	Q28 - Considero a premiação por desempenho de coleta muito importante	70	70,0

Analysis 1

Summary of Canonical Discriminant Functions

Eigenvalues

Funcio	Eigenvalue	% of Variance	Cumulative %	Canonical
1	1,853	100,0	100,0	,806

a. First 1 canonical discriminant functions were used in the analysis.

Wilks' Lambda

Test of Function(s)	Wilks'	Chi-square	df	Sig.
1	,351	59,757	22	,000

Standardized Canonical Discriminant Function Coefficients

	Function
	1
Q01 - O processo de inteligência é importante porque contribui para aumentar a eficácia de	-,708
Q02 - A alta administração coloca recursos suficientes para o sucesso do projeto	-,021
Q03 - O processo de inteligência é importante para meu desenvolvimento dentro da empresa	,608
Q04 - Meu papel no processo de Inteligência ficou claro para mim	-,395
Q05 - Percebo que as informações com as quais contribuo são levadas em conta	,505
Q07 - A atividade de coleta é importante	,267
Q08 - O Lider de dispositivo interage bastante comigo	-,334
Q09 - A alta administração apoia minha participação no processo de IC	-,173
Q12 - É muito fácil transmitir as informações coletadas	-,269
Q13 - Sou muito próximo das pessoas envolvidas no processo de inteligência	,362
Q14 - O grau de incerteza no mercado em que minha empresa vive atualmente é alto	-,242
Q16 - Penso que coletar é importante porque permite à empresa entender melhor seu	,677
Q17 - Um sistema informatizado de coleta é importante para o processo de Inteligência	-,203
Q18 - As informações que coleteo são utilizadas	,013
Q19 - Sinto-me pressionado a participar no processo de Inteligência	-,434
Q20 - Tenho aprendido muito com o processo de inteligência	,632
Q22 - Existe uma grande expectativa do corpo gestor por resultados do processo de	,554
Q23 - A concorrência no mercado é forte	-,404
Q24 - Este processo ajuda a reduzir as incertezas sobre o ambiente competitivo	,043
Q25 - O sistema de informática para captação das informações é muito bom	,324
Q26 - Os objetivos do projeto estão claramente explicados	,006
Q28 - Considero a premiação por desempenho de coleta muito importante	,037

Canonical Discriminant Function Coefficients

	Func1
	1
Q01 - O processo de inteligência é importante porque contribui para aumentar a eficácia de meu	-,622
Q02 - A alta administração coloca recursos suficientes para o sucesso do projeto	-,019
Q03 - O processo de inteligência é importante para meu desenvolvimento dentro da empresa	,519
Q04 - Meu papel no processo de Inteligência ficou claro para mim	-,262
Q05 - Percebo que as informações com as quais contribuo são levadas em conta	,435
Q07 - A atividade de coleta é importante	,318
Q08 - O Líder de dispositivo interage bastante comigo	-,251
Q09 - A alta administração apoia minha participação no processo de IC	-,144
Q12 - É muito fácil transmitir as informações coletadas	-,189
Q13 - Sou muito próximo das pessoas envolvidas no processo de inteligência	,286
Q14 - O grau de incerteza no mercado em que minha empresa vive atualmente é alto	-,189
Q16 - Penso que coletar é importante porque permite à empresa entender melhor seu ambiente	,813
Q17 - Um sistema informatizado de coleta é importante para o processo de Inteligência	-,228
Q18 - As informações que coleteo são utilizadas	,011
Q19 - Sinto-me pressionado a participar no processo de Inteligência	-,246
Q20 - Tenho aprendido muito com o processo de inteligência	,545
Q22 - Existe uma grande expectativa do corpo gestor por resultados do processo de inteligência	,451
Q23 - A concorrência no mercado é forte	-,441
Q24 - Este processo ajuda a reduzir as incertezas sobre o ambiente competitivo	,044
Q25 - O sistema de informática para captação das informações é muito bom	,213
Q26 - Os objetivos do projeto estão claramente explicados	,005
Q28 - Considero a premiação por desempenho de coleta muito importante	,025
(Constant)	-6,386

Unstandardized coefficients

Structure Matrix

	Func1
	1
Q20 - Tenho aprendido muito com o processo de inteligência	,495
Q18 - As informações que coleteo são utilizadas	,410
Q05 - Percebo que as informações com as quais contribuo são levadas em conta	,409
Q16 - Penso que coletar é importante porque permite à empresa entender melhor seu ambiente	,367
Q13 - Sou muito próximo das pessoas envolvidas no processo de inteligência	,366
Q22 - Existe uma grande expectativa do corpo gestor por resultados do processo de inteligência	,351
Q02 - A alta administração coloca recursos suficientes para o sucesso do projeto	,335
Q07 - A atividade de coleta é importante	,307
Q03 - O processo de inteligência é importante para meu desenvolvimento dentro da empresa	,303
Q17 - Um sistema informatizado de coleta é importante para o processo de Inteligência	,299
Q24 - Este processo ajuda a reduzir as incertezas sobre o ambiente competitivo	,294
Q09 - A alta administração apoia minha participação no processo de IC	,266
Q04 - Meu papel no processo de Inteligência ficou claro para mim	,230
Q26 - Os objetivos do projeto estão claramente explicados	,220
Q01 - O processo de inteligência é importante porque contribui para aumentar a eficácia de meu	,210
Q19 - Sinto-me pressionado a participar no processo de Inteligência	-,194
Q12 - É muito fácil transmitir as informações coletadas	,169
Q23 - A concorrência no mercado é forte	,147

Structure Matrix

	Funcni
	1
Q20 - Tenho aprendido muito com o processo de inteligência	,495
Q18 - As informações que colete são utilizadas	,410
Q08 - O Lider de dispositivo interage bastante comigo	,120
Q25 - O sistema de informática para captação das informações é muito bom	,061
Q14 - O grau de incerteza no mercado em que minha empresa vive atualmente é alto	-,051
Q28 - Considero a premiação por desempenho de coleta muito importante	,043

Pooled within-groups correlations between discriminating variables and standardized canonical discriminant

Functions at Group Centroids

Clusters com Motivacao	Function
Intrinseca_2 clusters	1
1	-1,982
2	,908

Unstandardized canonical discriminant

Classification Statistics

Classification Processing Summary

Processed	70
Excluded	0
Missing or out-of-range	
At least one missing	0
Used in Output	70

Prior Probabilities for Groups

Clusters com Motivacao	Prior	Cases Used in Analysis	
		Unweighted	Weighted
Intrinseca_2 clusters			
1	,500	22	22,000
2	,500	48	48,000
Total	1,000	70	70,000

Classification Function Coefficients

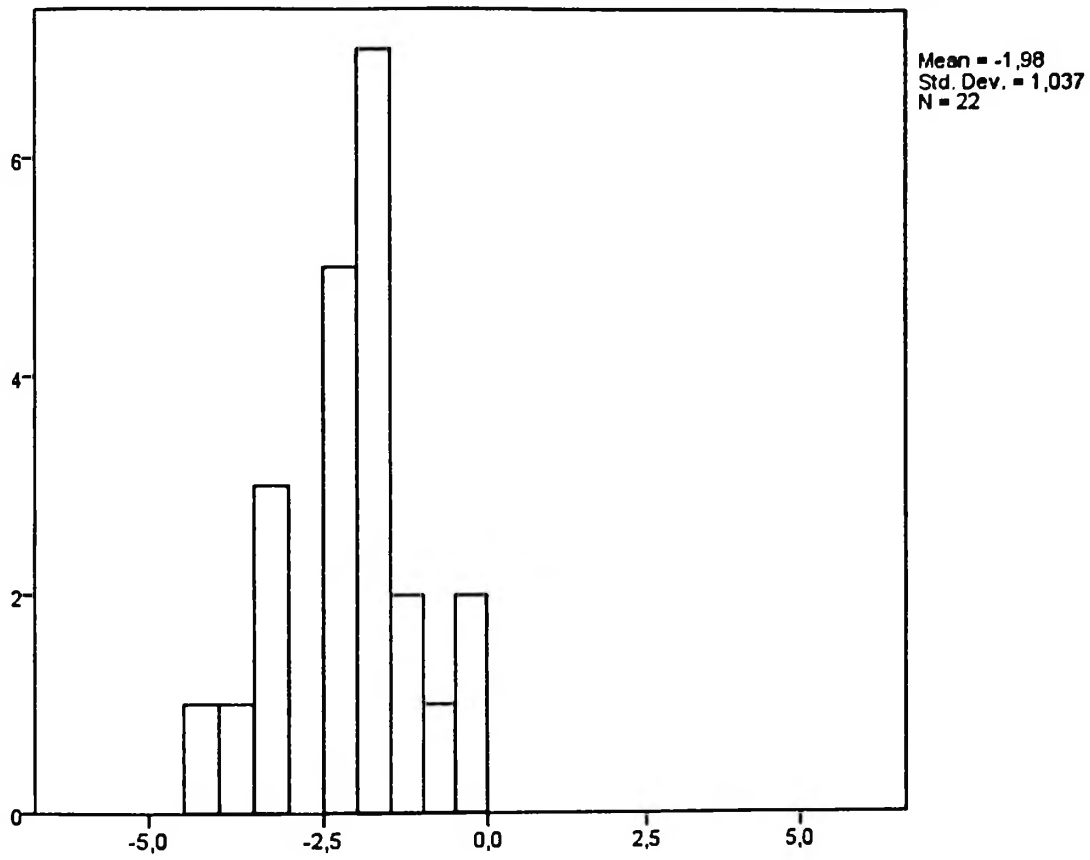
	Clusters com	
	1	2
Q01 - O processo de inteligência é importante porque contribui para aumentar a eficácia de	1,40	-,
Q02 - A alta administração coloca recursos suficientes para o sucesso do projeto	-2,0	-2,0
Q03 - O processo de inteligência é importante para meu desenvolvimento dentro da	,078	1,57
Q04 - Meu papel no processo de Inteligência ficou claro para mim	-2,0	-2,7
Q05 - Percebo que as informações com as quais contribuo são levadas em conta	,886	2,14
Q07 - A atividade de coleta é importante	1,36	2,28
Q08 - O Líder de dispositivo interage bastante comigo	-2,1	-2,8
Q09 - A alta administração apoia minha participação no processo de IC	3,58	3,17
Q12 - É muito fácil transmitir as informações coletadas	-3,9	-4,5
Q13 - Sou muito próximo das pessoas envolvidas no processo de inteligência	5,67	6,50
Q14 - O grau de incerteza no mercado em que minha empresa vive atualmente é alto	2,67	2,12
Q16 - Penso que coletar é importante porque permite à empresa entender melhor seu	8,60	10,9
Q17 - Um sistema informatizado de coleta é importante para o processo de Inteligência	-5,2	-5,8
Q18 - As informações que coleteo são utilizadas	,623	,655
Q19 - Sinto-me pressionado a participar no processo de Inteligência	,847	,137
Q20 - Tenho aprendido muito com o processo de inteligência	-1,2	,276
Q22 - Existe uma grande expectativa do corpo gestor por resultados do processo de	,777	2,07
Q23 - A concorrência no mercado é forte	7,06	5,78
Q24 - Este processo ajuda a reduzir as incertezas sobre o ambiente competitivo	,647	,776
Q25 - O sistema de informática para captação das informações é muito bom	2,45	3,07
Q26 - Os objetivos do projeto estão claramente explicados	,572	,586
Q28 - Considero a premiação por desempenho de coleta muito importante	,539	,610
(Constant)	-61,	-77,

Fisher's linear discriminant functions

Separate-Groups Graphs

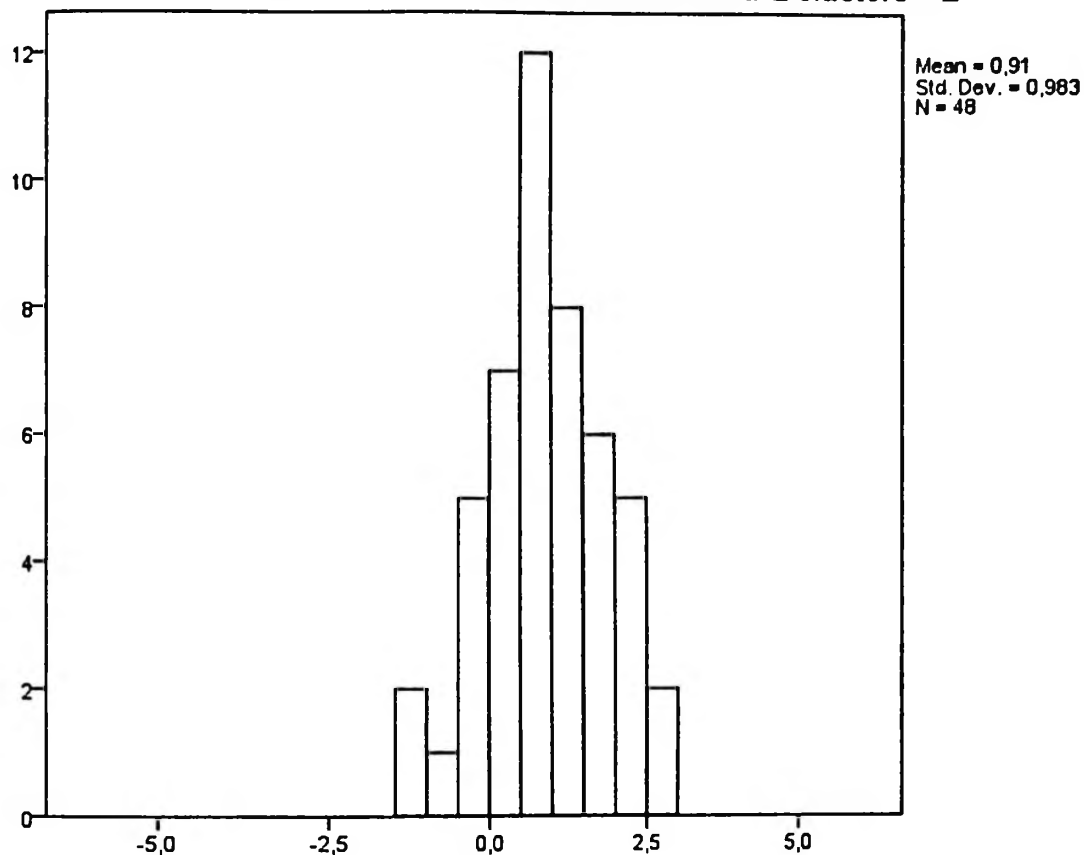
Canonical Discriminant Function 1

Clusters com Motivacao Intrinseca 2 clusters = 1



Canonical Discriminant Function 1

Clusters com Motivacao Intrinseca 2 clusters = 2



Classification Results

Clusters com Motivacao Intrinseca 2 clusters			Predicted Group Membership		Total
			1	2	
Original	Count	1	20	2	22
		2	3	45	48
	%	1	90,9	9,1	100,0
		2	6,3	93,8	100,0

a. 92,9% of original grouped cases correctly classified.

FACTOR

```

/VARIABLES Q01 Q02 Q03 Q04 Q05 Q07 Q08 Q09 Q12 Q14 Q16 Q17 Q18 Q19 Q20 Q22 Q23
Q24 Q25 Q26 Q28
/MISSING LISTWISE
/ANALYSIS Q01 Q02 Q03 Q04 Q05 Q07 Q08 Q09 Q12 Q14 Q16 Q17 Q18 Q19 Q20 Q22 Q23
Q24 Q25 Q26 Q28
/PRINT INITIAL KMO EXTRACTION ROTATION
/FORMAT SORT BLANK(.10)
/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)
/EXTRACTION PC
/CRITERIA ITERATE(25)
/ROTATION PROMAX(4)
/METHOD=CORRELATION.

```

Factor Analysis

Notes

Output Created	03-Jan -2014 16h14min16s	
Comments		
Input	Data	C:\Documents and Settings
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working	70
Missing Value Handling	Definition of Missing	MISSING=EXCLUDE: User-defined
	Cases Used	MEAN SUBSTITUTION: For each
Syntax	FACTOR	
Resources	Processor Time	00 00:00:00,031
	Elapsed Time	00 00:00:00,032
	Maximum Memory	58024 (56,664K) bytes

[DataSet1] C:\Documents and Settings\FAlmeida\Meus documentos\Dropbox\analises estatisticas\Dados Algar Final - 17-12- v7 sem blocos 2 e 3_1.sav

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,774
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	792,237
	df	231
	Sig.	,000

Communalities

	Initi	Extr
Q01 - O processo de inteligência é importante porque contribui para aumentar a eficácia de	1,00	,756
Q02 - A alta administração coloca recursos suficientes para o sucesso do projeto	1,00	,622
Q03 - O processo de inteligência é importante para meu desenvolvimento dentro da empresa	1,00	,612
Q04 - Meu papel no processo de Inteligência ficou claro para mim	1,00	,723
Q05 - Percebo que as informações com as quais contribuo são levadas em conta	1,00	,793
Q07 - A atividade de coleta é importante	1,00	,744
Q08 - O Líder de dispositivo interage bastante comigo	1,00	,655
Q09 - A alta administração apoia minha participação no processo de IC	1,00	,671
Q12 - É muito fácil transmitir as informações coletadas	1,00	,643
Q13 - Sou muito próximo das pessoas envolvidas no processo de inteligência	1,00	,664
Q14 - O grau de incerteza no mercado em que minha empresa vive atualmente é alto	1,00	,740
Q16 - Penso que coletar é importante porque permite à empresa entender melhor seu	1,00	,795
Q17 - Um sistema informatizado de coleta é importante para o processo de Inteligência	1,00	,845
Q18 - As informações que coleteo são utilizadas	1,00	,648
Q19 - Sinto-me pressionado a participar no processo de Inteligência	1,00	,522
Q20 - Tenho aprendido muito com o processo de inteligência	1,00	,586
Q22 - Existe uma grande expectativa do corpo gestor por resultados do processo de	1,00	,497
Q23 - A concorrência no mercado é forte	1,00	,734
Q24 - Este processo ajuda a reduzir as incertezas sobre o ambiente competitivo	1,00	,469

Communalities

	Initi	Extr
Q01 - O processo de inteligência é importante porque contribui para aumentar a eficácia de	1,00	,756
Q02 - A alta administração coloca recursos suficientes para o sucesso do projeto	1,00	,622
Q03 - O processo de inteligência é importante para meu desenvolvimento dentro da empresa	1,00	,612
Q25 - O sistema de informática para captação das informações é muito bom	1,00	,837
Q26 - Os objetivos do projeto estão claramente explicados	1,00	,594
Q28 - Considero a premiação por desempenho de coleta muito importante	1,00	,637

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	8,050	36,591	36,591	8,050
2	2,584	11,744	48,335	2,584
3	1,675	7,614	55,949	1,675
4	1,340	6,092	62,041	1,340
5	1,137	5,167	67,208	1,137
6	,936	4,254	71,462	
7	,897	4,076	75,537	
8	,817	3,714	79,252	
9	,720	3,273	82,525	
10	,669	3,042	85,566	
11	,537	2,442	88,009	
12	,496	2,254	90,263	
13	,466	2,116	92,379	
14	,344	1,565	93,944	
15	,292	1,328	95,272	
16	,229	1,043	96,315	
17	,194	,880	97,196	
18	,165	,749	97,945	
19	,148	,675	98,620	
20	,133	,603	99,223	
21	,090	,410	99,632	
22	,081	,368	100,000	

Total Variance Explained

Component	Extraction Sums of Squared		Rotation
	% of Variance	Cumulative %	Total
1	36,591	36,591	6,794
2	11,744	48,335	6,381
3	7,614	55,949	2,406

Total Variance Explained

Component	Extraction Sums of Squared		Rotation
	% of Variance	Cumulative %	Total
1	36,591	36,591	6,794
2	11,744	48,335	6,381
4	6,092	62,041	1,511
5	5,167	67,208	1,590
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

Component Matrix

	Component				
	1	2	3	4	5
Q17 - Um sistema informatizado de coleta é importante para o processo de	,	-,		,228	
Q16 - Penso que coletar é importante porque permite à empresa entender	,	-,	-,		
Q07 - A atividade de coleta é importante	,	-,			
Q05 - Percebo que as informações com as quais contribuo são levadas	,	,470			
Q04 - Meu papel no processo de Inteligência ficou claro para mim	,	,333	-,	,267	-,
Q09 - A alta administração apoia minha participação no processo de IC	,	,393			-,
Q01 - O processo de inteligência é importante porque contribui para	,	-,	-,	-,	,
Q03 - O processo de inteligência é importante para meu desenvolvimento	,	-,	-,	-,	,
Q02 - A alta administração coloca recursos suficientes para o sucesso do	,	,224		-,	-,
Q22 - Existe uma grande expectativa do corpo gestor por resultados do	,	-,	,103		-,
Q18 - As informações que coleteo são utilizadas	,	,480			-,
Q12 - É muito fácil transmitir as informações coletadas	,		,447	-,	
Q20 - Tenho aprendido muito com o processo de inteligência	,	,234	-,		
Q23 - A concorrência no mercado é forte	,	-,		,187	-,
Q24 - Este processo ajuda a reduzir as incertezas sobre o ambiente	,	-,			
Q08 - O Líder de dispositivo interage bastante comigo	,	,209		-,	,
Q26 - Os objetivos do projeto estão claramente explicados	,	,495	,180		,
Q13 - Sou muito próximo das pessoas envolvidas no processo de	,	,530	-,		,
Q25 - O sistema de informática para captação das informações é muito	,		,744	-,	-,
Q14 - O grau de incerteza no mercado em que minha empresa vive	,	-,	,581	-,	,
Q28 - Considero a premiação por desempenho de coleta muito importante	,		,292	,653	
Q19 - Sinto-me pressionado a participar no processo de Inteligência	,		,303	,606	,

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 5 components extracted.

Pattern Matrix

	Component				
	1	2	3	4	5
Q16 - Penso que coletar é importante porque permite à empresa	,897		-,		
Q23 - A concorrência no mercado é forte	,888	-,	,103	,155	-,
Q17 - Um sistema informatizado de coleta é importante para o processo	,887			,209	
Q07 - A atividade de coleta é importante	,853				
Q01 - O processo de inteligência é importante porque contribui para	,800		-,	-,	,193
Q24 - Este processo ajuda a reduzir as incertezas sobre o ambiente	,701				
Q03 - O processo de inteligência é importante para meu	,692			-,	,161
Q22 - Existe uma grande expectativa do corpo gestor por resultados do	,551		,237		
Q05 - Percebo que as informações com as quais contribuo são levadas		,879			
Q13 - Sou muito próximo das pessoas envolvidas no processo de	-,	,857	-,		
Q18 - As informações que coleteo são utilizadas	-,	,806	,178		
Q04 - Meu papel no processo de Inteligência ficou claro para mim	,163	,748		,216	-,
Q26 - Os objetivos do projeto estão claramente explicados	-,	,731		,227	,210
Q09 - A alta administração apoia minha participação no processo de IC		,726	,275		-,
Q20 - Tenho aprendido muito com o processo de inteligência	,239	,643	-,	-,	
Q02 - A alta administração coloca recursos suficientes para o sucesso	,154	,559	,335	-,	-,
Q25 - O sistema de informática para captação das informações é muito			,952		,184
Q12 - É muito fácil transmitir as informações coletadas	,271	,145	,551		,286
Q19 - Sinto-me pressionado a participar no processo de Inteligência	-,		-,	,741	,192
Q28 - Considero a premiação por desempenho de coleta muito	,215			,741	
Q14 - O grau de incerteza no mercado em que minha empresa vive		-,	,316	,163	,833
Q08 - O Líder de dispositivo interage bastante comigo		,458			,563

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Structure Matrix

	Component				
	1	2	3	4	5
Q17 - Um sistema informatizado de coleta é importante para o	,894	,452	,248	,270	
Q16 - Penso que coletar é importante porque permite à empresa	,884	,444	,127		,176
Q07 - A atividade de coleta é importante	,861	,437	,208		,155
Q23 - A concorrência no mercado é forte	,791	,215	,329	,251	
Q01 - O processo de inteligência é importante porque contribui para	,772	,387		-,	,359
Q03 - O processo de inteligência é importante para meu	,726	,410	,129	-,	,303
Q24 - Este processo ajuda a reduzir as incertezas sobre o ambiente	,680	,300	,184		,116
Q22 - Existe uma grande expectativa do corpo gestor por resultados do	,648	,403	,413	,146	
Q05 - Percebo que as informações com as quais contribuo são	,450	,886	,210	,132	,129
Q04 - Meu papel no processo de Inteligência ficou claro para mim	,497	,788	,175	,269	
Q18 - As informações que coeto são utilizadas	,331	,783	,315		
Q09 - A alta administração apoia minha participação no processo de	,405	,760	,435	,108	
Q13 - Sou muito próximo das pessoas envolvidas no processo de	,220	,742	-,	-,	,243
Q26 - Os objetivos do projeto estão claramente explicados	,221	,693	,245	,244	,261
Q20 - Tenho aprendido muito com o processo de inteligência	,476	,692		-,	,125
Q02 - A alta administração coloca recursos suficientes para o sucesso	,477	,668	,451		
Q25 - O sistema de informática para captação das informações é muito	,159	,166	,886	,101	,122
Q12 - É muito fácil transmitir as informações coletadas	,526	,445	,629		,320
Q28 - Considero a premiação por desempenho de coleta muito	,310	,235	,226	,750	
Q19 - Sinto-me pressionado a participar no processo de Inteligência				,671	
Q14 - O grau de incerteza no mercado em que minha empresa vive	,159		,270	,113	,761
Q08 - O Líder de dispositivo interage bastante comigo	,374	,581			,648

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Correlation Matrix

Component	1	2	3	4	5
1	1,000	,495	,259	,071	,149
2	,495	1,000	,216	,051	,168
3	,259	,216	1,000	,247	-,063
4	,071	,051	,247	1,000	-,144
5	,149	,168	-,063	-,144	1,000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

```

DATASET ACTIVATE DataSet1.
DATASET CLOSE DataSet5.
DISCRIMINANT
  /GROUPS=QCL_8(1 2)
  /VARIABLES=FAC1_5 FAC2_5 FAC3_5 FAC4_5 FAC5_5
  /ANALYSIS ALL
  /PRIORS EQUAL
  /STATISTICS=BOXM COEFF RAW TABLE
  /PLOT=COMBINED SEPARATE MAP
  /CLASSIFY=NONMISSING POOLED MEANSUB.

```

DISCRIMINANT

```
/GROUPS=QCL_8(1 2)
/VARIABLES=FAC1_5 FAC2_5 FAC3_5 FAC4_5 FAC5_5
/ANALYSIS ALL
/PRIORS EQUAL
/STATISTICS=BOXM RAW TABLE
/PLOT=COMBINED SEPARATE MAP
/CLASSIFY=NONMISSING POOLED.
```

DISCRIMINANT

```
/GROUPS=QCL_8(1 2)
/VARIABLES=FAC1_5 FAC2_5 FAC3_5 FAC4_5 FAC5_5
/ANALYSIS ALL
/METHOD=WILKS
/FIN=3.84
/FOUT=2.71
/PRIORS EQUAL
/HISTORY
/STATISTICS=BOXM RAW TABLE
/PLOT=COMBINED SEPARATE MAP
/CLASSIFY=NONMISSING POOLED.
```


Discriminant

Notes

Output Created	24-Jan -2014 12h2min42s	
Comments		
Input	Data	C:\Documents and Settings
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working	70
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are
	Cases Used	In the analysis phase, cases with no
Syntax		DISCRIMINANT
Resources	Processor Time	00 00:00:00,563
	Elapsed Time	00 00:00:00,531

[DataSet1] C:\Documents and Settings\FAlmeida\Meus documentos\Dropbox\analises estatisticas\Dados Final Analises 4C.sav

Analysis Case Processing Summary

Unweighted Cases	N	Percent
Valid	70	100,0
Excluded	0	,0
Missing or out-of-range	0	,0
At least one missing	0	,0
Both missing or out-of-	0	,0
Total	0	,0
Total	70	100,0

Group Statistics

Clusters com Motivacao		Valid N (listwise)	
		Unweighted	Weighted
Intrinseca_2 clusters			
1	Autonomia	22	22,000
	Competencia	22	22,000
	Estrutura	22	22,000
	Incentivos Externos	22	22,000
	Interaçao	22	22,000
2	Autonomia	48	48,000
	Competencia	48	48,000
	Estrutura	48	48,000
	Incentivos Externos	48	48,000
	Interaçao	48	48,000
Total	Autonomia	70	70,000
	Competencia	70	70,000
	Estrutura	70	70,000
	Incentivos Externos	70	70,000
	Interaçao	70	70,000

Analysis 1

Box's Test of Equality of Covariance Matrices

Log Determinants

Clusters com Motivacao	Rank	Log
1	3	,442
2	3	-2,441
Pooled within-groups	3	-,741

The ranks and natural logarithms of determinants

Test Results

Box's M	55,057
F	Approx 8,633
df1	6
df2	11004,188
Sig.	,000

Tests null hypothesis of equal

Stepwise Statistics

Variables Entered/Removed

Step	Entered	Wilks' Lambda			
		Statistic	df1	df2	df3
1	Competencia	,706	1	1	68,000
2	Incentivos	,658	2	1	68,000
3	Autonomia	,608	3	1	68,000

Variables Entered/Removed

Step	Wilks' Lambda			
	Exact F			
	Statistic	df1	df2	Sig.
1	28,250	1	68,000	,000
2	17,379	2	67,000	,000
3	14,173	3	66,000	,000

At each step, the variable that minimizes the overall Wilks' Lambda is entered.

- Maximum number of steps is 10.
- Minimum partial F to enter is 3.84.
- Maximum partial F to remove is 2.71.
- F level, tolerance, or VIN insufficient for further computation.

Variables in the Analysis

Step		Tolerance	F to Remove	Wilks'
1	Competencia	1,000	28,250	
2	Competencia	,965	31,031	,963
	Incentivos Externos	,965	4,892	,706
3	Competencia	,872	14,819	,745
	Incentivos Externos	,949	5,778	,661
	Autonomia	,874	5,452	,658

Variables Not in the Analysis

Step		Tolerance	Min.	F to	Wilks'
0	Autonomia	1,000	1,000	17,541	,795
	Competencia	1,000	1,000	28,250	,706
	Estrutura	1,000	1,000	,832	,988
	Incentivos Externos	1,000	1,000	2,586	,963
	Interação	1,000	1,000	,051	,999
1	Autonomia	,889	,889	4,565	,661
	Estrutura	,965	,965	,005	,706
	Incentivos Externos	,965	,965	4,892	,658
	Interação	,953	,953	1,394	,692
2	Autonomia	,874	,872	5,452	,608
	Estrutura	,905	,905	,224	,656
	Interação	,914	,903	2,529	,634
3	Estrutura	,881	,851	,008	,608
	Interação	,894	,837	3,480	,577

Wilks' Lambda

Step	Number of	Lambda	df1	df2	df3
1	1	,706	1	1	68
2	2	,658	2	1	68
3	3	,608	3	1	68

Wilks' Lambda

Step	Exact F			
	Statistic	df1	df2	Sig.
1	28,250	1	68,000	,000
2	17,379	2	67,000	,000
3	14,173	3	66,000	,000

Summary of Canonical Discriminant Functions

Eigenvalues

Funcio	Eigenvalue	% of Variance	Cumulative %	Canonical
1	,644	100,0	100,0	,626

a. First 1 canonical discriminant functions were used in the analysis.

Wilks' Lambda

Test of Function(s)	Wilks'	Chi-square	df	Sig.
1	,608	33,069	3	,000

Standardized Canonical

	Function
	1
Autonomia	,472
Competencia	,733
Incentivos Externos	-,465

Structure Matrix

	Function
	1
Competencia	,803
Autonomia	,633
Interaçao	,315
Incentivos Externos	-,243
Estrutura	,121

Pooled within-groups correlations

a. This variable not used in the

Canonical Discriminant Function

	Function
	1
Autonomia	,525
Competencia	,865
Incentivos Externos	-,471
(Constant)	,000

Unstandardized coefficients

Functions at Group Centroids

Clusters com Motivacao	Function
Intrinseca 2 clusters	1
1	-1,169
2	,536

Unstandardized canonical discriminant

Classification Statistics**Classification Processing Summary**

Processed	70
Excluded	0
Missing or out-of-range	0
At least one missing	0
Used in Output	70

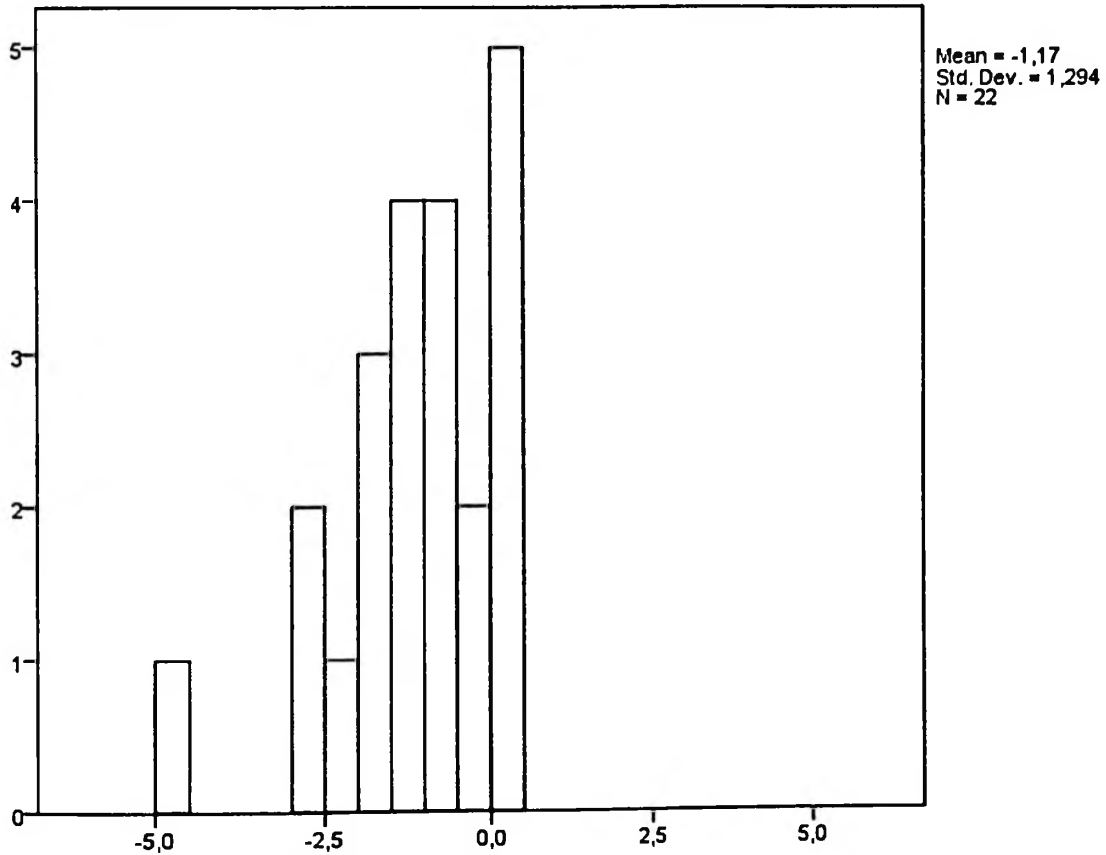
Prior Probabilities for Groups

Clusters com Motivacao Intrinseca 2 clusters	Prior	Cases Used in Analysis	
		Unweighted	Weighted
1	,500	22	22,000
2	,500	48	48,000
Total	1,000	70	70,000

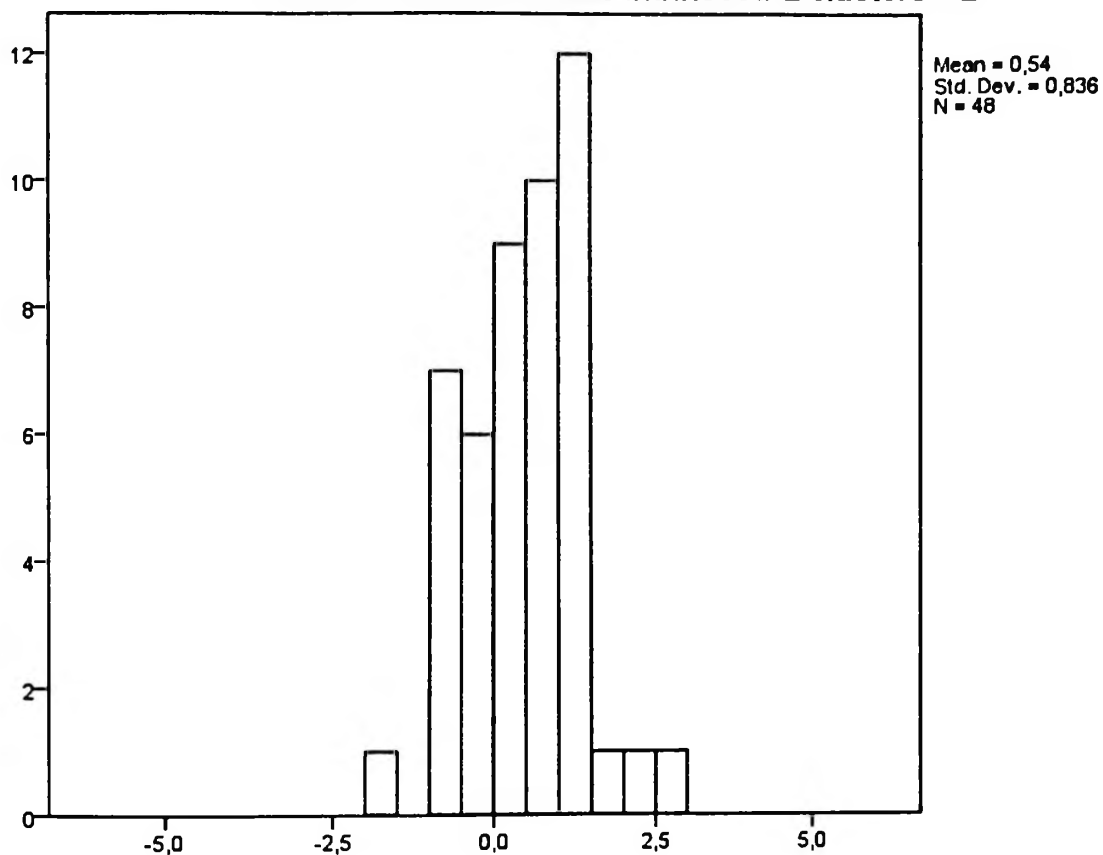
Separate-Groups Graphs

Canonical Discriminant Function 1

Clusters com Motivacao Intrinseca 2 clusters = 1



Canonical Discriminant Function 1
Clusters com Motivacao Intrinseca 2 clusters = 2



Classification Results

Clusters com Motivacao Intrinseca 2 clusters			Predicted Group Membership		Total
			1	2	
Original	Count	1	16	6	22
		2	10	38	48
	%	1	72,7	27,3	100,0
		2	20,8	79,2	100,0

a. 77,1% of original grouped cases correctly classified.

Correlations

		Q01	Q02	Q03	Q04	Q05	Q06	Q07	Q08	Q09
Q06 - Tenho prazer em	Correlati Sig. (2- N	,226 ,060 70	, ,000 70	, ,002 70	, ,004 70	, ,000 70	1,00 . 70	, ,000 70	, ,021 70	, ,000 70
Q07 - A atividade de coleta	Correlati Sig. (2- N	, ,002 70	,222 ,064 70	,235 ,050 70	, ,018 70	, ,000 70	, ,000 70	1,00 . 70	, ,009 70	, ,018 70
Q08 - O Lider de dispositivo	Correlati Sig. (2- N	, ,004 70	,233 ,053 70	, ,005 70	, ,005 70	, ,000 70	, ,021 70	, ,009 70	1,00 . 70	, ,000 70
Q09 - A alta admininstr	Correlati Sig. (2- N	, ,013 70	, ,000 70	, ,001 70	, ,000 70	, ,000 70	, ,000 70	, ,018 70	, ,000 70	1,00 . 70
Q10 - Eu descreveri a o	Correlati Sig. (2- N	, ,001 70	, ,000 70	, ,000 70	, ,000 70	, ,000 70	, ,000 70	, ,001 70	, ,002 70	, ,000 70
Q11 - As sessões/reuniões	Correlati Sig. (2- N	, ,007 70	, ,000 70	, ,000 70	, ,001 70	, ,000 70	, ,000 70	, ,047 70	, ,000 70	, ,000 70
Q12 - É muito fácil transmitir	Correlati Sig. (2- N	, ,005 70	, ,005 70	, ,008 70	, ,003 70	, ,000 70	, ,014 70	, ,000 70	, ,000 70	, ,001 70
Q13 - Sou muito próximo	Correlati Sig. (2- N	, ,017 70	, ,000 70	, ,045 70	, ,000 70	, ,000 70	, ,001 70	, ,004 70	, ,000 70	, ,005 70
Q14 - O grau de incerteza	Correlati Sig. (2- N	,234 ,051 70	,003 ,983 70	, ,020 70	, ,864 70	,098 ,421 70	,055 ,649 70	, ,006 70	,234 ,052 70	,147 ,224 70
Q15 - Acho muito	Correlati Sig. (2- N	, ,000 70	, ,033 70	, ,000 70	, ,000 70	, ,000 70	, ,000 70	, ,000 70	, ,021 70	, ,001 70
Q16 - Penso que	Correlati Sig. (2- N	, ,000 70	, ,013 70	, ,000 70	, ,004 70	, ,001 70	, ,000 70	, ,000 70	, ,005 70	, ,029 70
Q17 - Um sistema informatiz	Correlati Sig. (2- N	, ,001 70	, ,002 70	, ,000 70	, ,000 70	, ,000 70	, ,000 70	, ,000 70	, ,021 70	, ,015 70
Q18 - As informações que	Correlati Sig. (2- N	,086 ,479 70	, ,000 70	,167 ,167 70	, ,002 70	, ,000 70	, ,000 70	, ,010 70	, ,000 70	, ,000 70
Q19 -	Correlati	, -,	, -,	, -,	,154	, -,	, -,	, -,	,064	, -,

Correlations

		Q01	Q02	Q03	Q04	Q05	Q06	Q07	Q08	Q09
Sinto-me pressiona	Sig. (2- N	,319 70	,663 70	,888 70	,203 70	,778 70	,235 70	,879 70	,599 70	,863 70
Q20 - Tenho aprendido	Correlati Sig. (2- N	, ,004 70	, ,016 70	, ,004 70	, ,000 70	, ,000 70	, ,000 70	, ,019 70	, ,002 70	, ,000 70
Q21 - Acho esse processo	Correlati Sig. (2- N	-, ,012 70	-, ,032 70	-, ,001 70	-, ,129 70	-, ,002 70	-, ,000 70	-, ,001 70	-, ,048 70	-, ,064 70
Q22 - Existe uma	Correlati Sig. (2- N	, ,028 70	, ,044 70	, ,003 70	, ,001 70	, ,000 70	, ,012 70	, ,016 70	, ,026 70	, ,003 70
Q23 - A concorrên cia no	Correlati Sig. (2- N	, ,033 70	,156 ,198 70	, ,043 70	,171 ,156 70	,183 ,128 70	,085 ,484 70	, ,001 70	,112 ,355 70	,233 ,053 70
Q24 - Este processo	Correlati Sig. (2- N	, ,015 70	,192 ,110 70	, ,000 70	, ,010 70	,173 ,152 70	, ,022 70	, ,014 70	,162 ,180 70	, ,034 70
Q25 - O sistema de	Correlati Sig. (2- N	,056 ,644 70	, ,003 70	,184 ,128 70	,131 ,281 70	,134 ,269 70	,185 ,125 70	,117 ,334 70	,177 ,142 70	, ,007 70
Q26 - Os objetivos do projeto	Correlati Sig. (2- N	,127 ,295 70	, ,001 70	,226 ,060 70	, ,000 70	, ,000 70	,232 ,054 70	, ,009 70	, ,000 70	, ,000 70
Q27 - Eu coleto um grande	Correlati Sig. (2- N	,084 ,490 70	, ,022 70	,143 ,237 70	, ,006 70	, ,002 70	, ,005 70	-, ,946 70	,091 ,454 70	, ,009 70
Q28 - Considero a	Correlati Sig. (2- N	-, ,992 70	,224 ,063 70	,044 ,719 70	, ,025 70	, ,012 70	,184 ,127 70	,113 ,352 70	,155 ,202 70	,119 ,327 70

Correlations

			Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18
Speakers	Q01 - O processo de	Correlati Sig. (2- N	, ,001 70	, ,007 70	, ,005 70	, ,017 70	,234 ,051 70	, ,000 70	, ,000 70	, ,001 70	,086 ,479 70
	Q02 - Alta administra	Correlati Sig. (2- N	, ,000 70	, ,000 70	, ,005 70	, ,000 70	,003 ,983 70	, ,033 70	, ,013 70	, ,002 70	, ,000 70
	Q03 - O processo de	Correlati Sig. (2- N	, ,000 70	, ,000 70	, ,008 70	, ,045 70	, ,020 70	, ,000 70	, ,000 70	, ,000 70	,167 ,167 70
	Q04 - Meu papel no	Correlati Sig. (2- N	, ,000 70	, ,001 70	, ,003 70	, ,000 70	, ,864 70	, ,000 70	, ,004 70	, ,000 70	, ,002 70
	Q05 - Percebo que as	Correlati Sig. (2- N	, ,000 70	, ,000 70	, ,000 70	, ,000 70	,098 ,421 70	, ,000 70	, ,001 70	, ,000 70	, ,000 70
	Q06 - Tenho prazer em	Correlati Sig. (2- N	, ,000 70	, ,000 70	, ,014 70	, ,001 70	,055 ,649 70	, ,000 70	, ,000 70	, ,000 70	, ,000 70
	Q07 - A atividade de coleta	Correlati Sig. (2- N	, ,001 70	, ,047 70	, ,000 70	, ,004 70	, ,006 70	, ,000 70	, ,000 70	, ,000 70	, ,010 70
	Q08 - O Lider de dispositivo	Correlati Sig. (2- N	, ,002 70	, ,000 70	, ,000 70	, ,000 70	,234 ,052 70	, ,021 70	, ,005 70	, ,021 70	, ,000 70
	Q09 - Alta admininstr	Correlati Sig. (2- N	, ,000 70	, ,000 70	, ,001 70	, ,005 70	,147 ,224 70	, ,001 70	, ,029 70	, ,015 70	, ,000 70
	Q10 - Eu descreverei a o	Correlati Sig. (2- N	1,00 , 70	, ,000 70	, ,025 70	, ,000 70	,131 ,280 70	, ,000 70	, ,000 70	, ,000 70	, ,000 70
	Q11 - As sessões/ reuniões	Correlati Sig. (2- N	, ,000 70	1,00 , 70	, ,000 70	, ,000 70	,104 ,391 70	, ,001 70	, ,000 70	, ,000 70	, ,000 70
	Q12 - É muito fácil transmitir	Correlati Sig. (2- N	, ,025 70	, ,000 70	1,00 , 70	, ,003 70	, ,004 70	, ,045 70	, ,001 70	, ,002 70	, ,001 70
	Q13 - Sou muito próximo	Correlati Sig. (2- N	, ,000 70	, ,000 70	, ,003 70	1,00 , 70	,017 ,889 70	, ,001 70	, ,000 70	, ,000 70	, ,000 70
	Q14 - O	Correlati	,131	,104	,	,017	1,00	,	,215	,190	,093

Correlations

		Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18
grau de	Sig. (2-	,280	,391	,004	,889	.	,001	,074	,115	,446
incerteza	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Q15 -	Correlati	1,00	.	.	.
Acho	Sig. (2-	,000	,001	,045	,001	,001	.	,000	,000	,018
muito	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Q16 -	Correlati	,215	.	1,00	.	,227
Penso	Sig. (2-	,000	,000	,001	,000	,074	,000	.	,000	,058
que	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Q17 - Um	Correlati	,190	.	.	1,00	.
sistema	Sig. (2-	,000	,000	,002	,000	,115	,000	,000	.	,007
informatiz	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Q18 - As	Correlati	,093	.	,227	.	1,00
informaçõ	Sig. (2-	,000	,000	,001	,000	,446	,018	,058	,007	.
es que	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Q19 -	Correlati	,012	,009	-,	,016	,093	-,	-,	,003	,009
Sinto-me	Sig. (2-	,919	,939	,989	,892	,443	,743	,556	,980	,943
pressiona	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Q20 -	Correlati	.	.	,188	.	,120
Tenho	Sig. (2-	,000	,006	,119	,000	,322	,000	,002	,027	,001
aprendido	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Q21 -	Correlati	-,	-,	-,	-,	,019	-,	-,	-,	-,
Acho esse	Sig. (2-	,000	,003	,020	,002	,876	,001	,000	,002	,014
processo	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Q22 -	Correlati	.	.	.	,177	,097
Existe	Sig. (2-	,000	,026	,002	,144	,424	,033	,005	,001	,000
uma	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Q23 - A	Correlati	,135	,030	,235	-,	.	,136	,220	.	,018
concorrên	Sig. (2-	,264	,806	,051	,983	,023	,263	,068	,031	,880
cia no	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Q24 -	Correlati	.	.	,133	,232	,143	.	.	.	,102
Este	Sig. (2-	,001	,002	,273	,053	,238	,003	,003	,000	,403
processo	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Q25 - O	Correlati	,066	.	.	-,	,207	,043	,080	,084	,209
sistema	Sig. (2-	,589	,009	,000	,843	,086	,721	,510	,490	,082
de	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Q26 - Os	Correlati	,213
objetivos	Sig. (2-	,001	,011	,036	,000	,076	,001	,049	,010	,000
do projeto	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Q27 - Eu	Correlati	.	.	,173	.	-,	,130	,028	.	.
coleto um	Sig. (2-	,003	,025	,152	,026	,253	,285	,815	,042	,004

Correlations

			Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18
grande	N		70	70	70	70	70	70	70	70	70
Q28 -	Correlati		,088	,210	,190	,208	,074	,044	,182	,	,168
Considero	Sig. (2-		,468	,081	,116	,083	,540	,721	,132	,001	,164
a	N		70	70	70	70	70	70	70	70	70

Correlations

			Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26
Spearman's rho	Q01 - O processo de	Correlatio Sig. (2- N	-,121 ,319 70	, ,004 70	-, ,012 70	,263 ,028 70	,255 ,033 70	,291 ,015 70	,056 ,644 70	,127 ,295 70
	Q02 - A alta administração coloca	Correlatio Sig. (2- N	-,053 ,663 70	,286 ,016 70	-, ,032 70	,241 ,044 70	,156 ,198 70	,192 ,110 70	, ,003 70	, ,001 70
	Q03 - O processo de	Correlatio Sig. (2- N	-,017 ,888 70	, ,004 70	-, ,001 70	, ,003 70	,242 ,043 70	, ,000 70	,184 ,128 70	,226 ,060 70
	Q04 - Meu papel no processo	Correlatio Sig. (2- N	,154 ,203 70	, ,000 70	-,183 ,129 70	, ,001 70	,171 ,156 70	,305 ,010 70	,131 ,281 70	, ,000 70
	Q05 - Percebo que as	Correlatio Sig. (2- N	-,034 ,778 70	, ,000 70	-, ,002 70	, ,000 70	,183 ,128 70	,173 ,152 70	,134 ,269 70	, ,000 70
	Q06 - Tenho prazer em	Correlatio Sig. (2- N	-,144 ,235 70	, ,000 70	-, ,000 70	,299 ,012 70	,085 ,484 70	,274 ,022 70	,185 ,125 70	,232 ,054 70
	Q07 - A atividade de coleta é	Correlatio Sig. (2- N	-,019 ,879 70	,280 ,019 70	-, ,001 70	,288 ,016 70	, ,001 70	,293 ,014 70	,117 ,334 70	, ,009 70
	Q08 - O Lider de dispositivo	Correlatio Sig. (2- N	,064 ,599 70	, ,002 70	-, ,048 70	,267 ,026 70	,112 ,355 70	,162 ,180 70	,177 ,142 70	, ,000 70
	Q09 - A alta administraçãõ apoia	Correlatio Sig. (2- N	-,021 ,863 70	, ,000 70	-,223 ,064 70	, ,003 70	,233 ,053 70	,253 ,034 70	, ,007 70	, ,000 70
	Q10 - Eu descreveria o processo	Correlatio Sig. (2- N	,012 ,919 70	, ,000 70	-, ,000 70	, ,000 70	,135 ,264 70	, ,001 70	,066 ,589 70	, ,001 70
	Q11 - As sessões/ reuniões de	Correlatio Sig. (2- N	,009 ,939 70	, ,006 70	-, ,003 70	,267 ,026 70	,030 ,806 70	, ,002 70	, ,009 70	,301 ,011 70
	Q12 - É	Correlatio	-,002	,188	-,	,	,235	,133	,	,252

Correlations

		Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26
muito fácil transmitir	Sig. (2- N	,989 70	,119 70	,020 70	,002 70	,051 70	,273 70	,000 70	,036 70
Q13 - Sou muito próximo	Correlatio Sig. (2- N	,016 ,892 70	, , ,000 70	-, ,002 70	,177 ,144 70	-,003 ,983 70	,232 ,053 70	-,024 ,843 70	, , ,000 70
Q14 - O grau de incerteza	Correlatio Sig. (2- N	,093 ,443 70	,120 ,322 70	,019 ,876 70	,097 ,424 70	,272 ,023 70	,143 ,238 70	,207 ,086 70	,213 ,076 70
Q15 - Acho muito legal essa	Correlatio Sig. (2- N	-,040 ,743 70	, , ,000 70	-, ,001 70	,256 ,033 70	,136 ,263 70	, , ,003 70	,043 ,721 70	, , ,001 70
Q16 - Penso que coletar é	Correlatio Sig. (2- N	-,072 ,556 70	, , ,002 70	-, ,000 70	, , ,005 70	,220 ,068 70	, , ,003 70	,080 ,510 70	,236 ,049 70
Q17 - Um sistema informatiza	Correlatio Sig. (2- N	,003 ,980 70	,264 ,027 70	-, ,002 70	, , ,001 70	,257 ,031 70	,411 ,000 70	,084 ,490 70	, , ,010 70
Q18 - As informaçõe s que	Correlatio Sig. (2- N	,009 ,943 70	, , ,001 70	-, ,014 70	, , ,000 70	,018 ,880 70	,102 ,403 70	,209 ,082 70	, , ,000 70
Q19 - Sinto-me pressionad	Correlatio Sig. (2- N	1,00 , , 70	-,040 ,745 70	, , ,001 70	,016 ,898 70	-,143 ,237 70	-,079 ,517 70	-,015 ,904 70	,078 ,518 70
Q20 - Tenho aprendido	Correlatio Sig. (2- N	-,040 ,745 70	1,00 , , 70	-, ,000 70	,248 ,039 70	,253 ,035 70	,281 ,018 70	-,016 ,896 70	, , ,008 70
Q21 - Acho esse processo	Correlatio Sig. (2- N	, , ,001 70	-, ,000 70	1,00 , , 70	-, ,017 70	-, ,008 70	-, ,001 70	-,070 ,566 70	-,219 ,068 70
Q22 - Existe uma grande	Correlatio Sig. (2- N	,016 ,898 70	,248 ,039 70	-, ,017 70	1,00 , , 70	, , ,006 70	, , ,002 70	,113 ,352 70	, , ,008 70
Q23 - A concorrênci a no	Correlatio Sig. (2- N	-,143 ,237 70	,253 ,035 70	-, ,008 70	, , ,006 70	1,00 , , 70	, , ,004 70	,188 ,119 70	,169 ,162 70
Q24 - Este processo ajuda a	Correlatio Sig. (2- N	-,079 ,517 70	,281 ,018 70	-, ,001 70	, , ,002 70	, , ,004 70	1,00 ,100 70	,198 ,100 70	,300 ,012 70
Q25 - O sistema de	Correlatio Sig. (2- N	-,015 ,904	-,016 ,896	-,070 ,566	,113 ,352	,188 ,119	,198 ,100	1,00 , ,	,226 ,060

Correlations

		Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26
informática	N	70	70	70	70	70	70	70	70
Q26 - Os objetivos do projeto	Correlatio Sig. (2- N	,078 ,518 70	, ,008 70	-,219 ,068 70	, ,008 70	,169 ,162 70	,300 ,012 70	,226 ,060 70	1,00 . 70
Q27 - Eu coleto um grande	Correlatio Sig. (2- N	,124 ,308 70	,296 ,013 70	-, ,011 70	,201 ,095 70	,069 ,570 70	,075 ,539 70	-,005 ,968 70	,167 ,167 70
Q28 - Considero a	Correlatio Sig. (2- N	,209 ,083 70	,131 ,280 70	,016 ,898 70	,065 ,593 70	,103 ,398 70	,017 ,891 70	,111 ,361 70	,210 ,081 70

Correlations

			Q27 - Eu	Q28 -
Spearman's rho	Q01 - O processo de inteligência é importante porque contribui para	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,084 ,490 70	-,001 ,992 70
	Q02 - A alta administração coloca recursos suficientes para o sucesso	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,273 ,022 70	,224 ,063 70
	Q03 - O processo de inteligência é importante para meu	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,143 ,237 70	,044 ,719 70
	Q04 - Meu papel no processo de Inteligência ficou claro para mim	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,326 ,006 70	,269 ,025 70
	Q05 - Percebo que as informações com as quais contribuo são levadas em	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,369 ,002 70	,299 ,012 70
	Q06 - Tenho prazer em participar do processo de inteligência	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,335 ,005 70	,184 ,127 70
	Q07 - A atividade de coleta é importante	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,008 ,946 70	,113 ,352 70
	Q08 - O Lider de dispositivo interage bastante comigo	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,091 ,454 70	,155 ,202 70
	Q09 - A alta administração apoia minha participação no	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,309 ,009 70	,119 ,327 70
	Q10 - Eu descreveria o	Correlation Coefficient	,345	,088

Correlations

		Q27 - Eu	Q28 -
processo de inteligência como muito interessante	Sig. (2-tailed) N	,003 70	,468 70
Q11 - As sessões/ reuniões de seleção de informações são muito	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,268 ,025 70	,210 ,081 70
Q12 - É muito fácil transmitir as informações coletadas	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,173 ,152 70	,190 ,116 70
Q13 - Sou muito próximo das pessoas envolvidas no processo de	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,265 ,026 70	,208 ,083 70
Q14 - O grau de incerteza no mercado em que minha empresa vive	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,138 ,253 70	,074 ,540 70
Q15 - Acho muito legal essa atividade de inteligência	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,130 ,285 70	,044 ,721 70
Q16 - Penso que coletar é importante porque permite à empresa entender	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,028 ,815 70	,182 ,132 70
Q17 - Um sistema informatizado de coleta é importante para o	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,244 ,042 70	,383 ,001 70
Q18 - As informações que coleta são utilizadas	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,337 ,004 70	,168 ,164 70
Q19 - Sinto-me pressionado a participar no processo de	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,124 ,308 70	,209 ,083 70
Q20 - Tenho aprendido muito com o processo de inteligência	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,296 ,013 70	,131 ,280 70
Q21 - Acho esse processo de inteligência muito chato	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,302 ,011 70	,016 ,898 70
Q22 - Existe uma grande expectativa do corpo gestor por resultados do	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,201 ,095 70	,065 ,593 70
Q23 - A concorrência no mercado é forte	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	,069 ,570	,103 ,398

Correlations

		Q27 - Eu	Q28 -
	N	70	70
Q24 - Este processo ajuda a reduzir as incertezas sobre o	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	,075 ,539	,017 ,891
	N	70	70
Q25 - O sistema de informática para captação das informações é muito	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	-,005 ,968	,111 ,361
	N	70	70
Q26 - Os objetivos do projeto estão claramente explicados	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	,167 ,167	,210 ,081
	N	70	70
Q27 - Eu coleto um grande número de informações para o	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	1,000 ,026	,267 ,026
	N	70	70
Q28 - Considero a premiação por desempenho de coleta	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	,267 ,026	1,000 ,026
	N	70	70

NONPAR CORR

```

/VARIABLES=FAC1_6 FAC1_5 FAC2_5 FAC3_5 FAC4_5 FAC5_5 Q27
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Nonparametric Correlations

Notes

Output Created	24-Jan -2014 12h8min11s	
Comments		
Input	Data	C:\Documents and Settings
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working	70
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are
	Cases Used	Statistics for each pair of variables
Syntax	NONPAR CORR	
Resources	Processor Time	00 00:00:00,015
	Elapsed Time	00 00:00:00,015
	Number of Cases Allowed	82782 cases

a. Based on availability of workspace memory

[DataSet1] C:\Documents and Settings\FAlmeida\Meus documentos\Dropbox\analises estatisticas\Dados Final Analises 4C.sav

Correlations

			Competencia	Estrutura
Spearman's rho	Motivacao Intrinseca	Correlation Coefficient	,733	,185
		Sig. (2-tailed)	,000	,125
		N	70	70
	Autonomia	Correlation Coefficient	,545	,195
		Sig. (2-tailed)	,000	,105
		N	70	70
	Competencia	Correlation Coefficient	1,000	,249
		Sig. (2-tailed)		,037
		N	70	70
	Estrutura	Correlation Coefficient	,249	1,000
		Sig. (2-tailed)	,037	
		N	70	70
	Incentivos Externos	Correlation Coefficient	,099	,173
		Sig. (2-tailed)	,416	,152
		N	70	70
	Interaçao	Correlation Coefficient	,308	-,058
		Sig. (2-tailed)	,009	,631
		N	70	70
	Q27 - Eu coletei um grande número de informações para o	Correlation Coefficient	,410	,086
		Sig. (2-tailed)	,000	,479
		N	70	70

Correlations

			Incentivos
Spearman's rho	Motivacao Intrinseca	Correlation Coefficient	-,096
		Sig. (2-tailed)	,429
		N	70
	Autonomia	Correlation Coefficient	-,108
		Sig. (2-tailed)	,374
		N	70
	Competencia	Correlation Coefficient	,099
		Sig. (2-tailed)	,416
		N	70
	Estrutura	Correlation Coefficient	,173
		Sig. (2-tailed)	,152
		N	70
	Incentivos Externos	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	

Correlations

		Incentivos
	N	70
Interação	Correlation Coefficient	-,177
	Sig. (2-tailed)	,142
	N	70
Q27 - Eu colete um grande número de informações para o	Correlation Coefficient	,173
	Sig. (2-tailed)	,153
	N	70

Correlations

			Interação	Q27 - Eu
Spearman's rho	Motivacao Intrinseca	Correlation Coefficient	,249	,371
		Sig. (2-tailed)	,038	,002
		N	70	70
Autonomia		Correlation Coefficient	,366	,205
		Sig. (2-tailed)	,002	,089
		N	70	70
Competencia		Correlation Coefficient	,308	,410
		Sig. (2-tailed)	,009	,000
		N	70	70
Estrutura		Correlation Coefficient	-,058	,086
		Sig. (2-tailed)	,631	,479
		N	70	70
Incentivos Externos		Correlation Coefficient	-,177	,173
		Sig. (2-tailed)	,142	,153
		N	70	70
Interação		Correlation Coefficient	1,000	-,133
		Sig. (2-tailed)		,272
		N	70	70
Q27 - Eu colete um grande número de informações para o		Correlation Coefficient	-,133	1,000
		Sig. (2-tailed)	,272	
		N	70	70

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

NONPAR CORR

/VARIABLES=Relacionamento Ideias Structure Valores FAC1_6 Q27
 /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.

Nonparametric Correlations

Notes

Output Created	24-Jan -2014 12h9min31s	
Comments		
Input	Data	C:\Documents and Settings
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working	70
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are
	Cases Used	Statistics for each pair of variables
Syntax	NONPAR CORR	
Resources	Processor Time	00 00:00:00,000
	Elapsed Time	00 00:00:00,047
	Number of Cases Allowed	92521 cases

a. Based on availability of workspace memory

[DataSet1] C:\Documents and Settings\FAlmeida\Meus documentos\Dropbox\analises estatisticas\Dados Final Analises 4C.sav

Correlations

			Relacioname	Ideias
Spearman's rho	Relacionamento	Correlation Coefficient	1,000	-,101
		Sig. (2-tailed)		,405
		N	70	70
	Ideias	Correlation Coefficient	-,101	1,000
		Sig. (2-tailed)	,405	
		N	70	70
	Structure	Correlation Coefficient	-,125	-,536
		Sig. (2-tailed)	,304	,000
		N	70	70
	Valores	Correlation Coefficient	-,631	-,161
		Sig. (2-tailed)	,000	,182
		N	70	70
	Motivacao Intrinseca	Correlation Coefficient	,048	-,246
		Sig. (2-tailed)	,691	,040
		N	70	70
	Q27 - Eu colete um grande número de informações para o	Correlation Coefficient	,143	-,165
		Sig. (2-tailed)	,238	,172
		N	70	70

Correlations

			Structur	Valores
Spearman's rho	Relacionamento	Correlation Coefficient	-,125	-,631
		Sig. (2-tailed)	,304	,000
		N	70	70
	Ideias	Correlation Coefficient	-,536	-,161
		Sig. (2-tailed)	,000	,182
		N	70	70
	Structure	Correlation Coefficient	1,000	-,318
Sig. (2-tailed)			,007	
N		70	70	
Valores	Correlation Coefficient	-,318	1,000	
	Sig. (2-tailed)	,007		
	N	70	70	
Motivacao Intrinseca	Correlation Coefficient	,148	,075	
	Sig. (2-tailed)	,223	,538	
	N	70	70	
Q27 - Eu colete um grande número de informações para o	Correlation Coefficient	,267	-,134	
	Sig. (2-tailed)	,025	,267	
	N	70	70	

Correlations

			Motivacao
Spearman's rho	Relacionamento	Correlation Coefficient	,048
		Sig. (2-tailed)	,691
		N	70
	Ideias	Correlation Coefficient	-,246
		Sig. (2-tailed)	,040
		N	70
	Structure	Correlation Coefficient	,148
Sig. (2-tailed)		,223	
N		70	
Valores	Correlation Coefficient	,075	
	Sig. (2-tailed)	,538	
	N	70	
Motivacao Intrinseca	Correlation Coefficient	1,000	
	Sig. (2-tailed)		
	N	70	
Q27 - Eu colete um grande número de informações para o	Correlation Coefficient	,371	
	Sig. (2-tailed)	,002	
	N	70	

Correlations

			Q27 - Eu
Spearman's rho	Relacionamento	Correlation Coefficient	,143
		Sig. (2-tailed)	,238
		N	70
	Ideias	Correlation Coefficient	-,165
		Sig. (2-tailed)	,172
		N	70
	Structure	Correlation Coefficient	,267
		Sig. (2-tailed)	,025
		N	70
	Valores	Correlation Coefficient	-,134
		Sig. (2-tailed)	,267
		N	70
	Motivacao Intrinseca	Correlation Coefficient	,371
		Sig. (2-tailed)	,002
		N	70
	Q27 - Eu colete um grande número de informações para o	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	
		N	70

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

NONPAR CORR

/VARIABLES=Relacionamento Ideias Structure Valores FAC1_5 FAC2_5 FAC3_5 FAC4_5 FAC5_5

/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Nonparametric Correlations

Notes

Output Created	24-Jan -2014 12h10min24s	
Comments		
Input	Data	C:\Documents and Settings
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working	70
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are
	Cases Used	Statistics for each pair of variables
Syntax	NONPAR CORR	
Resources	Processor Time	00 00:00:00,016
	Elapsed Time	00 00:00:00,015
	Number of Cases Allowed	68385 cases

a. Based on availability of workspace memory

[DataSet1] C:\Documents and Settings\FAlmeida\Meus documentos\Dropbox\analises estatisticas\Dados Final Analises 4C.sav

Correlations

			Relacioname	Ideias
Spearman's rho	Relacionamento	Correlation Coefficient	1,000	-,101
		Sig. (2-tailed)		,405
		N	70	70
	Ideias	Correlation Coefficient	-,101	1,000
		Sig. (2-tailed)	,405	
		N	70	70
	Structure	Correlation Coefficient	-,125	-,536
		Sig. (2-tailed)	,304	,000
		N	70	70
	Valores	Correlation Coefficient	-,631	-,161
		Sig. (2-tailed)	,000	,182
		N	70	70
	Autonomia	Correlation Coefficient	-,003	-,132
		Sig. (2-tailed)	,979	,276
		N	70	70
	Competencia	Correlation Coefficient	,040	-,236
		Sig. (2-tailed)	,742	,049
		N	70	70
	Estrutura	Correlation Coefficient	,000	-,350
		Sig. (2-tailed)	,998	,003
		N	70	70
	Incentivos Externos	Correlation Coefficient	-,195	-,030
		Sig. (2-tailed)	,105	,805
		N	70	70
	Interação	Correlation Coefficient	-,047	-,071
		Sig. (2-tailed)	,698	,560
		N	70	70

Correlations

			Structur	Valores	Autonomia
Spearman's rho	Relacionamento	Correlation Coefficient	-,125	-,631	-,003
		Sig. (2-tailed)	,304	,000	,979
		N	70	70	70
	Ideias	Correlation Coefficient	-,536	-,161	-,132
		Sig. (2-tailed)	,000	,182	,276
		N	70	70	70
	Structure	Correlation Coefficient	1,000	-,318	-,038
		Sig. (2-tailed)		,007	,758
		N	70	70	70
	Valores	Correlation Coefficient	-,318	1,000	,154
Sig. (2-tailed)		,007		,204	
N		70	70	70	
Autonomia	Correlation Coefficient	-,038	,154	1,000	
	Sig. (2-tailed)	,758	,204		
	N	70	70	70	
Competencia	Correlation Coefficient	,242	-,028	,545	
	Sig. (2-tailed)	,044	,817	,000	
	N	70	70	70	
Estrutura	Correlation Coefficient	,248	,111	,195	
	Sig. (2-tailed)	,038	,362	,105	
	N	70	70	70	
Incentivos Externos	Correlation Coefficient	,326	-,085	-,108	
	Sig. (2-tailed)	,006	,485	,374	
	N	70	70	70	
Interação	Correlation Coefficient	,073	,018	,366	
	Sig. (2-tailed)	,550	,884	,002	
	N	70	70	70	

Correlations

			Competencia	Estrutura
Spearman's rho	Relacionamento	Correlation Coefficient	,040	,000
		Sig. (2-tailed)	,742	,998
		N	70	70
	Ideias	Correlation Coefficient	-,236	-,350
		Sig. (2-tailed)	,049	,003
		N	70	70
	Structure	Correlation Coefficient	,242	,248
		Sig. (2-tailed)	,044	,038
		N	70	70
	Valores	Correlation Coefficient	-,028	,111
Sig. (2-tailed)		,817	,362	
N		70	70	
Autonomia	Correlation Coefficient	,545	,195	
	Sig. (2-tailed)	,000	,105	
	N	70	70	
Competencia	Correlation Coefficient	1,000	,249	
	Sig. (2-tailed)		,037	
	N	70	70	
Estrutura	Correlation Coefficient	,249	1,000	
	Sig. (2-tailed)	,037		
	N	70	70	
Incentivos Externos	Correlation Coefficient	,099	,173	
	Sig. (2-tailed)	,416	,152	
	N	70	70	
Interação	Correlation Coefficient	,308	-,058	
	Sig. (2-tailed)	,009	,631	
	N	70	70	

Correlations

			Incentivos	Interação
Spearman's rho	Relacionamento	Correlation Coefficient	-,195	-,047
		Sig. (2-tailed)	,105	,698
		N	70	70
	Ideias	Correlation Coefficient	-,030	-,071
		Sig. (2-tailed)	,805	,560
		N	70	70
	Structure	Correlation Coefficient	,326	,073
		Sig. (2-tailed)	,006	,550
		N	70	70
	Valores	Correlation Coefficient	-,085	,018
		Sig. (2-tailed)	,485	,884
N		70	70	
Autonomia	Correlation Coefficient	-,108	,366	
	Sig. (2-tailed)	,374	,002	
	N	70	70	
Competencia	Correlation Coefficient	,099	,308	
	Sig. (2-tailed)	,416	,009	
	N	70	70	
Estrutura	Correlation Coefficient	,173	-,058	
	Sig. (2-tailed)	,152	,631	
	N	70	70	
Incentivos Externos	Correlation Coefficient	1,000	-,177	
	Sig. (2-tailed)		,142	
	N	70	70	
Interação	Correlation Coefficient	-,177	1,000	
	Sig. (2-tailed)	,142		
	N	70	70	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=FAC1_6 Q27 A C I
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Nonparametric Correlations

Notes

Output Created	24-Jan -2014 12h14min28s	
Comments		
Input	Data	C:\Documents and Settings
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working	70
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are
	Cases Used	Statistics for each pair of variables
Syntax	NONPAR CORR	
Resources	Processor Time	00 00:00:00,016
	Elapsed Time	00 00:00:00,016
	Number of Cases Allowed	104857 cases

a. Based on availability of workspace memory

[DataSet1] C:\Documents and Settings\FAlmeida\Meus documentos\Dropbox\analises estatisticas\Dados Final Analises 4C.sav

Correlations

			Motivacao
Spearman's rho	Motivacao Intrinseca	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	
		N	70
	Q27 - Eu coleto um grande número de informações para o	Correlation Coefficient	,371
		Sig. (2-tailed)	,002
		N	70
A		Correlation Coefficient	,019
		Sig. (2-tailed)	,878
		N	70
C		Correlation Coefficient	-,111
		Sig. (2-tailed)	,361
		N	70
I		Correlation Coefficient	-,292
		Sig. (2-tailed)	,014
		N	70

Correlations

			Q27 - Eu	A
Spearman's rho	Motivacao Intrinseca	Correlation Coefficient	,371	,019
		Sig. (2-tailed)	,002	,878
		N	70	70
Q27 - Eu colete um grande número de informações para o	A	Correlation Coefficient	1,000	,039
		Sig. (2-tailed)		,747
		N	70	70
A	C	Correlation Coefficient	,039	1,000
		Sig. (2-tailed)	,747	
		N	70	70
C	I	Correlation Coefficient	,190	,452
		Sig. (2-tailed)	,115	,000
		N	70	70
I	I	Correlation Coefficient	,125	,013
		Sig. (2-tailed)	,303	,915
		N	70	70

Correlations

			C	I
Spearman's rho	Motivacao Intrinseca	Correlation Coefficient	-,111	-,292
		Sig. (2-tailed)	,361	,014
		N	70	70
Q27 - Eu colete um grande número de informações para o	A	Correlation Coefficient	,190	,125
		Sig. (2-tailed)	,115	,303
		N	70	70
A	C	Correlation Coefficient	,452	,013
		Sig. (2-tailed)	,000	,915
		N	70	70
C	I	Correlation Coefficient	1,000	,442
		Sig. (2-tailed)		,000
		N	70	70
I	I	Correlation Coefficient	,442	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	
		N	70	70

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

```
manova Q06 Q10 Q11 Q15 Q21 WITH FAC1_1 FAC2_1 FAC3_1 FAC4_1 FAC5_1
/ discrim all alpha(1)
/ print=sig(eigen dim).
```

Manova

[DataSet5] C:\Documents and Settings\FAImeida\Meus documentos\Dropbox\analises estatisticas\Dados Final Analises 4C.sav

The default error term in MANOVA has been changed from WITHIN CELLS to WITHIN+RESIDUAL. Note that these are the same for all full factorial designs.

*****Analysis of Variance*****

70 cases accepted.
0 cases rejected because of out-of-range factor values.
0 cases rejected because of missing data.
1 non-empty cell.

1 design will be processed.

*****Analysis of Variance--Design 1*****

EFFECT .. WITHIN CELLS Regression
Multivariate Tests of Significance (S = 5, M = -1/2, N = 29)

Test Name	Value	Approx. F	Hypoth. DF	Error DF	Sig. of F
Pillais	1,45783	5,26802	25,00	320,00	,000
Hotellings	3,82208	8,92838	25,00	292,00	,000
Wilks	,11285	7,17267	25,00	224,39	,000
Roys	,73879				

----- Eigenvalues and Canonical Correlations

Root No.	Eigenvalue	Pct.	Cum. Pct.	Canon Cor.	Sq. Cor
1	2,82839	74,00125	74,00125	,85953	,73879
2	,55645	14,55889	88,56014	,59792	,35751
3	,24636	6,44578	95,00593	,44460	,19767
4	,17784	4,65295	99,65888	,38857	,15099
5	,01304	,34112	100,00000	,11345	,01287

----- Dimension Reduction Analysis

Roots	Wilks L.	F	Hypoth. DF	Error DF	Sig. of F
1 TO 5	,11285	7,17267	25,00	224,39	,000

2 TO 5	,43202	3,69501	16,00	187,00	,000
3 TO 5	,67242	2,97246	9,00	151,04	,003
4 TO 5	,83809	2,90856	4,00	126,00	,024
5 TO 5	,98713	,83443	1,00	64,00	,364

EFFECT .. WITHIN CELLS Regression (Cont.)

Univariate F-tests with (5;64) D. F.

Variable	Sq. Mul. R	Adj. R-sq.	Hypoth. MS	Error MS	F	Sig. of F
Q06	,55583	,52113	12,73644	,79514	16,01778	,000
Q10	,61726	,58736	12,56386	,60863	20,64294	,000
Q11	,50896	,47059	13,76219	1,03733	13,26695	,000
Q15	,55908	,52463	11,37963	,70115	16,23006	,000
Q21	,40912	,36296	18,84285	2,12612	8,86257	,000

Raw canonical coefficients for DEPENDENT variables

Function No.

Variable	1	2	3	4	5
Q06	,01607	,91508	,56834	,48876	-,80531
Q10	-,30337	,22927	,65321	-,78823	,64109
Q11	-,18791	,20153	-,83130	,16129	,33900
Q15	-,33465	-,94168	-,49517	-,36335	-,50075
Q21	,12990	,38844	-,04254	-,45542	-,28517

Standardized canonical coefficients for DEPENDENT variables

Function No.

Variable	1	2	3	4	5
Q06	,02071	1,17916	,73236	,62981	-1,03771
Q10	-,36844	,27844	,79331	-,95728	,77858
Q11	-,26304	,28210	-1,16364	,22577	,47453
Q15	-,40643	-1,14364	-,60137	-,44128	-,60814
Q21	,23732	,70963	-,07772	-,83199	-,52097

Correlations between DEPENDENT and canonical variables

Function No.

Variable	1	2	3	4	5
Q06	-,82724	,31066	,16014	,24347	-,36638
Q10	-,88732	,16605	,27238	-,26401	,20297
Q11	-,73045	,41243	-,51409	,09732	,15032
Q15	-,84809	-,23709	-,07613	-,16237	-,43861
Q21	,64634	,28178	-,29130	-,60133	-,23746

Variance in dependent variables explained by canonical variables

CAN. VAR.	Pct Var DEP	Cum Pct DEP	Pct Var COV	Cum Pct COV
1	62,84467	62,84467	46,42923	46,42923
2	8,59572	71,44039	3,07309	49,50232
3	9,09547	80,53587	1,79786	51,30018
4	10,52834	91,06421	1,58965	52,88983
5	8,93579	100,00000	,11500	53,00484

Raw canonical coefficients for COVARIATES

Function No.

COVARIATE	1	2	3	4	5
FAC1_1	-,55552	-,55894	,07082	,32997	-,80510
FAC2_1	-,63078	,53429	,15057	-,49940	,63645
FAC3_1	,07654	,54434	-,52795	,75051	,11090
FAC4_1	,15264	,30093	-,33030	-,70972	-,59895
FAC5_1	,06558	-,45309	-,86697	-,20159	,26061

Standardized canonical coefficients for COVARIATES
CAN. VAR.

COVARIATE	1	2	3	4	5
FAC1_1	-,55552	-,55894	,07082	,32997	-,80510
FAC2_1	-,63078	,53429	,15057	-,49940	,63645
FAC3_1	,07654	,54434	-,52795	,75051	,11090
FAC4_1	,15264	,30093	-,33030	-,70972	-,59895
FAC5_1	,06558	-,45309	-,86697	-,20159	,26061

Correlations between COVARIATES and canonical variables
CAN. VAR.

Covariate	1	2	3	4	5
FAC1_1	-,82766	-,19938	-,14378	,19653	-,46468
FAC2_1	-,87071	,31425	-,09084	-,24364	,27478
FAC3_1	-,17003	,61782	-,50452	,56514	-,12436
FAC4_1	,09063	,48833	-,32326	-,49717	-,63376
FAC5_1	-,14981	-,52398	-,75057	-,18099	,32694

Variance in covariates explained by canonical variables

CAN. VAR.	Pct Var DEP	Cum Pct DEP	Pct Var COV	Cum Pct COV
1	22,20404	22,20404	30,05447	30,05447
2	7,38777	29,59181	20,66432	50,71878
3	3,76088	33,35269	19,02646	69,74524
4	2,10569	35,45837	13,94607	83,69130
5	,20989	35,66827	16,30870	100,00000

Regression analysis for WITHIN CELLS error term

--- Individual Univariate ,9500 confidence intervals

Dependent variable .. Q06 Q06 - Tenho prazer em participar do proc

COVARIATE	B	Beta	Std. Err.	t-Value	Sig. of t	Lower -95%	CL- Upper
FAC1_1	,4650444482	,3608949834	,12625	3,68359	,000	,21284	,71725
FAC2_1	,6246717591	,4847728105	,12521	4,98892	,000	,37453	,87481
FAC3_1	,0972813062	,0754945802	,11544	,84269	,403	-,13334	,32790
FAC4_1	-,1525690621	-,1184003149	,11184	-1,36418	,177	-,37599	,07086
FAC5_1	-,2866055124	-,2224185066	,11103	-2,58129	,012	-,50842	-,

06479

Dependent variable .. Q10 Q10 - Eu descreveria o processo de intel

COVARIATE	B	Beta	Std. Err.	t-Value	Sig. of t	Lower -95%	CL- Upper
FAC1_1	,3939487212	,3243779352	,11045	3,56667	,001	,17329	,61460
FAC2_1	,7508448667	,6182467271	,10955	6,85412	,000	,53200	,96969
FAC3_1	-,1733074949	-,1427016369	,10100	-1,71594	,091	-,37507	,

02846

FAC4_1 -.0820035613 -.0675218486 .09785 -.83808 .405 -.27748 .11347
 FAC5_1 -.2104763031 -.1733064862 .09714 -2,16672 .034 -.40454 -,
 01642

Dependent variable .. Q11 Q11 - As sessões/reuniões de seleção de

COVARIATE	B	Beta	Std. Err.	t-Value	Sig. of t	Lower -95%	CL- Upper
FAC1_1	.2708686300	.1935062117	.14420	1,87845	.065	-.01720	.55894
FAC2_1	.6793706456	.4853365263	.14301	4,75035	.000	.39367	.96508
FAC3_1	.3319216973	.2371219961	.13186	2,51732	.014	.06851	.59533
FAC4_1	.0235378463	.0168152342	.12774	.18426	.854	-.23165	.27873
FAC5_1	.0588959329	.0420747462	.12682	.46441	.644	-.19445	.31225

Dependent variable .. Q15 Q15 - Acho muito legal essa atividade de

COVARIATE	B	Beta	Std. Err.	t-Value	Sig. of t	Lower -95%	CL- Upper
FAC1_1	.6084880456	.5010299189	.11855	5,13272	.000	.37166	.84532
FAC2_1	.4600562614	.3788109775	.11758	3,91277	.000	.22517	.69495
FAC3_1	-.2039785019	-.1679561875	.10840	-1,88166	.064	-.42054	.
FAC4_1	-.0827854194	-.0681656316	.10502	-.78828	.433	-.29259	.12702
FAC5_1	.0552896264	.0455255567	.10426	.53029	.598	-.15300	.26358

Dependent variable .. Q21 Q21 - Acho esse processo de inteligência

COVARIATE	B	Beta	Std. Err.	t-Value	Sig. of t	Lower -95%	CL- Upper
FAC1_1	-.8538350092	-.4673744903	.20644	-4,13599	.000	-1,26625	-,
FAC2_1	-.3295010455	-.1803631633	.20475	-1,60931	.112	-.73853	.
FAC3_1	.0443093202	.0242541542	.18877	.23473	.815	-.33280	.42142
FAC4_1	.6581264527	.3602470174	.18288	3,59869	.001	.29278	
FAC5_1	.2054447381	.1124568901	.18156	1,13156	.262	-.15726	.56815

*****Analysis of Variance--Design 1*****

EFFECT .. CONSTANT

Multivariate Tests of Significance (S = 1, M = 1 1/2, N = 29)

Test Name	Value	Exact F	Hypoth. DF	Error DF	Sig. of F
Pillais	.99197	1482,05921	5,00	60,00	.000
Hotellings	123,50493	1482,05921	5,00	60,00	.000
Wilks	.00803	1482,05921	5,00	60,00	.000
Roys	.99197				

Note.. F statistics are exact.

Eigenvalues and Canonical Correlations

Root No.	Eigenvalue	Pct.	Cum. Pct.	Canon Cor.
1	123,50493	100,00000	100,00000	.99598

EFFECT .. CONSTANT (Cont.)

Univariate F-tests with (1;64) D. F.

Variable	Hypoth. SS	Error SS	Hypoth. MS	Error MS	F	Sig. of F
Q06	2401,42857	50,88921	2401,42857	.79514	3020,11820	.000
Q10	2568,22857	38,95215	2568,22857	.60863	4219,70670	.000
Q11	1892,80000	66,38905	1892,80000	1,03733	1824,68636	.000

Q15	2568,22857	44,87329	2568,22857	,70115	3662,90559	,000
Q21	515,71429	136,07146	515,71429	2,12612	242,56162	,000

 EFFECT .. CONSTANT (Cont.)

Raw discriminant function coefficients
 Function No.

Variable	1
Q06	-,33652
Q10	-,73510
Q11	-,21484
Q15	-,39300
Q21	-,25972

 Standardized discriminant function coefficients
 Function No.

Variable	1
Q06	-,30008
Q10	-,57349
Q11	-,21882
Q15	-,32908
Q21	-,37871

 Estimates of effects for canonical variables
 Canonical Variable

Parameter	1
1	-10,62633

 Correlations between DEPENDENT and canonical variables
 Canonical Variable

Variable	1
Q06	-,61813
Q10	-,73065
Q11	-,48047
Q15	-,68074
Q21	-,17518

manova Q06 Q10 Q11 Q15 Q21 WITH Q01 Q02 Q03 Q04 Q05 Q07 Q08 Q09 Q12 Q13 Q14 Q16 Q17 Q18
 Q19 Q20 Q22 Q23 Q24 Q25 Q26 Q28
 / discrim all alpha(1)
 / print=sig(eigen dim).

Manova

[DataSet5] C:\Documents and Settings\FAAlmeida\Meus documentos\Dropbox\analises estatisticas\Dados
 Final Analises 4C.sav

 The default error term in MANOVA has been changed from WITHIN CELLS to
 WITHIN+RESIDUAL. Note that these are the same for all full factorial designs.

*****Analysis of Variance*****

70 cases accepted.
 0 cases rejected because of out-of-range factor values.
 0 cases rejected because of missing data.
 1 non-empty cell.

1 design will be processed.

*****Analysis of Variance - Design 1*****

EFFECT .. WITHIN CELLS Regression
 Multivariate Tests of Significance (S = 5, M = 8, N = 20 1/2)

Test Name	Value	Approx. F	Hypoth. DF	Error DF	Sig. of F
Pillais	3,00220	3,21044	110,00	235,00	,000
Hotellings	11,86316	4,46486	110,00	207,00	,000
Wilks	,00535	3,73905	110,00	215,44	,000
Roys	,86809				

Eigenvalues and Canonical Correlations

Root No.	Eigenvalue	Pct.	Cum. Pct.	Canon Cor.	Sq. Cor
1	6,58117	55,47569	55,47569	,93172	,86809
2	2,29804	19,37120	74,84689	,83474	,69679
3	1,55247	13,08645	87,93334	,77989	,60822
4	,83038	6,99963	94,93296	,67355	,45366
5	,60111	5,06704	100,00000	,61273	,37543

Dimension Reduction Analysis

Roots	Wilks L.	F	Hypoth. DF	Error DF	Sig. of F
1 TO 5	,00535	3,73905	110,00	215,44	,000
2 TO 5	,04053	2,62569	84,00	176,24	,000

3 TO 5	,13368	2,16822	60,00	135,09	,000
4 TO 5	,34122	1,72357	38,00	92,00	,018
5 TO 5	,62457	1,56957	18,00	47,00	,109

EFFECT .. WITHIN CELLS Regression (Cont.)

Univariate F-tests with (22;47) D. F.

Variable	Sq. Mul. R	Adj. R-sq.	Hypoth. MS	Error MS	F	Sig. of F
Q06	,75972	,64725	3,95648	,58572	6,75487	,000
Q10	,81317	,72571	3,76168	,40456	9,29819	,000
Q11	,71340	,57925	4,38418	,82443	5,31784	,000
Q15	,75068	,63397	3,47261	,53987	6,43228	,000
Q21	,67972	,52980	7,11496	1,56929	4,53388	,000

Raw canonical coefficients for DEPENDENT variables

Function No.

Variable	1	2	3	4	5
Q06	-,12635	,32860	,05018	-1,38559	,04157
Q10	-,49799	-,14563	,61951	,29600	,92896
Q11	,08436	,72743	-,05557	,50280	-,34022
Q15	-,31896	-,66502	-,05932	,50807	-,90613
Q21	,03203	,03332	,62806	-,22134	-,11276

Standardized canonical coefficients for DEPENDENT variables

Function No.

Variable	1	2	3	4	5
Q06	-,16282	,42344	,06467	-1,78545	,05357
Q10	-,60479	-,17687	,75238	,35948	1,12820
Q11	,11808	1,01825	-,07779	,70382	-,47624
Q15	-,38737	-,80765	-,07205	,61704	-1,10047
Q21	,05852	,06088	1,14738	-,40436	-,20600

Correlations between DEPENDENT and canonical variables

Function No.

Variable	1	2	3	4	5
Q06	-,82525	,30242	-,15169	-,42337	-,15892
Q10	-,92792	,15545	,13671	,13481	,27918
Q11	-,53745	,77214	,02050	,22530	-,25252
Q15	-,86451	-,14588	-,02404	,02898	-,47950
Q21	,56426	-,07579	,79033	-,04744	-,22134

Variance in dependent variables explained by canonical variables

CAN. VAR.	Pct Var DEP	Cum Pct DEP	Pct Var COV	Cum Pct COV
1	57,93356	57,93356	50,29179	50,29179
2	14,77703	72,71059	10,29648	60,58827
3	13,34652	86,05711	8,11765	68,70591
4	5,02530	91,08240	2,27980	70,98571
5	8,91760	100,00000	3,34797	74,33368

Raw canonical coefficients for COVARIATES

Function No.

COVARIATE	1	2	3	4	5
Q01	-,04565	-,39624	,46266	,25479	-,43697
Q02	,06758	-,04705	,02941	-,24589	,00992
Q03	,00245	,35885	-,36959	,17424	,24862
Q04	-,09777	,01420	,38740	,20188	-,13019
Q05	-,22934	-,22561	-,20168	-,59705	-,39104
Q07	-,04678	-,17549	-,42133	-,22020	,02014
Q08	,24734	,24707	-,24520	,26823	-,02327
Q09	,05843	,38652	,32477	-,01808	-,07898
Q12	,14182	,29468	-,28797	,35752	-,11727
Q13	-,18688	,02798	,07912	,30136	,33727
Q14	-,10705	-,27477	,34362	,10221	-,28819
Q16	-,34804	,13439	-,10170	-,81291	-,60649
Q17	-,30732	-,30577	,47074	,64791	,40174
Q18	-,15434	,29840	,33074	,09437	,37094
Q19	-,00034	-,03502	,24577	,02634	-,03866
Q20	-,26582	-,30464	-,29986	-,19774	,04861
Q22	-,03196	,00815	-,17704	-,06379	,20445
Q23	,06171	-,15180	-,13716	,07764	,26506
Q24	,08432	,24967	-,08869	,12185	-,13080
Q25	-,08706	,05984	-,00996	-,27676	-,08545
Q26	,12608	-,21073	-,14451	,18469	-,02374
Q28	,13290	,28389	-,02038	-,15680	-,05249

Standardized canonical coefficients for COVARIATES
CAN. VAR.

COVARIATE	1	2	3	4	5
Q01	-,05362	-,46542	,54345	,29928	-,51327
Q02	,08147	-,05672	,03546	-,29645	,01197
Q03	,00309	,45120	-,46471	,21909	,31260
Q04	-,15324	,02226	,60716	,31639	-,20405
Q05	-,30270	-,29778	-,26619	-,78803	-,51613
Q07	-,04239	-,15902	-,38179	-,19953	,01825
Q08	,33095	,33059	-,32808	,35890	-,03113
Q09	,07406	,48993	,41167	-,02292	-,10011
Q12	,20576	,42754	-,41780	,51871	-,17014
Q13	-,26279	,03935	,11126	,42376	,47425
Q14	-,13619	-,34955	,43714	,13003	-,36663
Q16	-,32180	,12426	-,09403	-,75160	-,56075
Q17	-,29264	-,29117	,44826	,61697	,38256
Q18	-,21136	,40864	,45293	,12924	,50799
Q19	-,00062	-,06351	,44564	,04777	-,07009
Q20	-,36904	-,42293	-,41629	-,27452	,06749
Q22	-,04324	,01103	-,23950	-,08629	,27657
Q23	,05727	-,14089	-,12730	,07206	,24601
Q24	,08672	,25678	-,09121	,12532	-,13452
Q25	-,13168	,09051	-,01506	-,41859	-,12923
Q26	,16751	-,27996	-,19199	,24538	-,03154
Q28	,19897	,42502	-,03052	-,23475	-,07858

Correlations between COVARIATES and canonical variables
CAN. VAR.

Covariate	1	2	3	4	5
Q01	-,53410	-,06257	-,17046	,33472	-,45460
Q02	-,55353	,30895	,07544	-,09806	,01053
Q03	-,51525	,19456	-,19082	,29320	-,26633
Q04	-,60683	,25686	,25513	,13616	-,27303
Q05	-,68307	,32197	,04560	-,03894	-,20900

Q07	-,65286	,02034	-,24025	,06185	-,27840
Q08	-,27268	,32270	-,15068	,39038	-,34824
Q09	-,51454	,50692	,20300	-,08517	-,22059
Q12	-,31346	,52240	-,27571	,30302	-,36537
Q13	-,58355	,17997	,00452	,36153	,23534
Q14	-,04051	-,13397	,08624	,26327	-,42756
Q16	-,70713	,07411	-,22580	,03450	-,37976
Q17	-,66967	,12714	-,07113	,19983	-,14765
Q18	-,67961	,39138	,16999	-,01011	,25741
Q19	,07497	,09950	,57687	,10728	-,06123
Q20	-,74585	-,04957	-,16235	,02858	,00842
Q22	-,49991	,19598	-,19632	,08568	,00704
Q23	-,39423	,00216	-,27110	,08296	-,12398
Q24	-,41167	,14237	-,27057	,29448	-,07657
Q25	,00859	,51375	-,08355	-,12738	-,26876
Q26	-,35984	,04725	,07644	,21762	-,13047
Q28	-,09901	,33706	,11108	-,09749	-,19282

 Variance in covariates explained by canonical variables

CAN. VAR.	Pct Var DEP	Cum Pct DEP	Pct Var COV	Cum Pct COV
1	22,03444	22,03444	25,38255	25,38255
2	5,12227	27,15671	7,35124	32,73378
3	2,75890	29,91560	4,53600	37,26979
4	1,87769	31,79329	4,13893	41,40872
5	2,38722	34,18051	6,35857	47,76728

 Regression analysis for WITHIN CELLS error term

--- Individual Univariate ,9500 confidence intervals

Dependent variable .. Q06 Q06 - Tenho prazer em participar do proc

COVARIATE	B	Beta	Std. Err.	t-Value	Sig. of t	Lower -95%	CL- Upper
Q01	-,1929948748	-,1759244030	,16197	-1,19152	,239	-,51885	,13286
Q02	,0023646324	,0022123507	,12556	,01883	,985	-,25024	,25497
Q03	,0754224255	,0735946545	,14267	,52865	,600	-,21159	,36244
Q04	-,0154081286	-,0187403751	,11929	-,12917	,898	-,25539	,22457
Q05	,4530367557	,4640371434	,16000	2,83150	,007	,13116	,77491
Q07	,1318821514	,0927413812	,22891	,57614	,567	-,32862	,59238
Q08	-,2229534927	-,2315063295	,09800	-2,27494	,028	-,42011	-,02579
Q09	,0348899986	,0343204709	,14207	,24558	,807	-,25092	,32070
Q12	-,1174107714	-,1321972531	,10951	-1,07212	,289	-,33772	,10290
Q13	,0291490867	,0318089505	,12646	,23051	,819	-,22525	,28355
Q14	-,0370931739	-,0366207540	,09559	-,38806	,700	-,22939	,15520
Q16	,7788604920	,5588475935	,23687	3,28820	,002	,30235	1,25537
Q17	-,1552246405	-,1147085353	,24051	-,64540	,522	-,63906	,32861
Q18	,1183435446	,1257704330	,12907	,91688	,364	-,14132	,37800
Q19	-,0533518028	-,0750756420	,06046	-,88250	,382	-,17497	,06827
Q20	,2765479569	,2979438650	,10810	2,55826	,014	,05908	,49402
Q22	,0590959960	,0620394119	,11117	,53159	,598	-,16455	,28274
Q23	-,1513955910	-,1090448930	,17935	-,84413	,403	-,51220	,20941
Q24	-,0171686055	-,0137029647	,14529	-,11817	,906	-,30946	,27512
Q25	,2196622633	,2578278083	,09626	2,28195	,027	,02601	,41331
Q26	-,2363250803	-,2436572442	,11700	-2,01995	,049	-,47169	-,00096
Q28	,0279790220	,0325071398	,08105	,34521	,731	-,13507	,19103

Dependent variable .. Q10 Q10 - Eu descreveria o processo de intel

COVARIATE	B	Beta	Std. Err.	t-Value	Sig. of t	Lower -95%	CL- Upper
Q01	-,0172886326	-,0167211516	,13461	-,12843	,898	-,28810	,25352
Q02	-,0996132088	-,0988854733	,10435	-,95457	,345	-,30955	,11032
Q03	,0769808404	,0796991432	,11857	,64923	,519	-,16155	,31552
Q04	,1502748027	,1939276702	,09914	1,51578	,136	-,04917	,34972

Q05	,0320556539	,0348376760	,13297	,24107	,811	-,23545	,29956
Q07	-,0531895322	-,0396861470	,19024	-,27959	,781	-,43591	,32953
Q08	-,2277708852	-,2509412330	,08145	-,279645	,007	-,39163	-,06391
Q09	,0232173576	,0242320584	,11807	,19663	,845	-,21432	,26075
Q12	-,1246926816	-,1489637797	,09101	-,1,37003	,177	-,30779	,05841
Q13	,3141755757	,3637659423	,10510	2,98940	,004	,10275	,52560
Q14	,0649959576	,0680839684	,07944	,81817	,417	-,09482	,22481
Q16	,1578036648	,1201367902	,19686	,80162	,427	-,23822	,55383
Q17	,4903584996	,3844802251	,19988	2,45323	,018	,08825	,89247
Q18	,3393692244	,3826763895	,10727	3,16370	,003	,12357	,55517
Q19	,0215360395	,0321544454	,05024	,42863	,670	-,07954	,12261
Q20	,1805668130	,2064082988	,08984	2,00986	,050	-,00017	,36130
Q22	,0473599529	,0527528717	,09239	,51261	,611	-,13851	,23323
Q23	-,0428424180	-,0327409522	,14906	-,28742	,775	-,34270	,25702
Q24	-,0744078219	-,0630120106	,12075	-,61622	,541	-,31732	,16851
Q25	,0512845184	,0638683671	,08000	,64105	,525	-,10966	,21223
Q26	-,1688660805	-,1847298876	,09723	-,1,73671	,089	-,36447	,02674
Q28	-,1256415886	-,1548834009	,06736	-,1,86523	,068	-,26115	,00987
Dependent variable .. Q11 Q11 - As sessões/reuniões de seleção de							

COVARIATE	B	Beta	Std. Err.	t-Value	Sig. of t	Lower -95%	CL- Upper
Q01	-,1663760960	-,1396114565	,19217	-,86579	,391	-,55296	,22021
Q02	-,1435386744	-,1236257921	,14897	-,96355	,340	-,44322	,15615
Q03	,2969339431	,2667199122	,16926	1,75426	,086	-,04358	,63745
Q04	,1610991601	,1803729795	,14153	1,13831	,261	-,12361	,44581
Q05	-,0894395226	-,0843332033	,18982	-,47118	,640	-,47131	,29243
Q07	-,1861050451	-,1204746023	,27157	-,68528	,497	-,73244	,36023
Q08	,1060688124	,1013878967	,11627	,91225	,366	-,12784	,33998
Q09	,3283053343	,2972898240	,16855	1,94777	,057	-,01078	,66739
Q12	,2613515090	,2708877213	,12993	2,01155	,050	-,00003	,52273
Q13	,1489767463	,1496555029	,15003	,99299	,326	-,15284	,45079
Q14	-,0810418820	-,0736533700	,11340	-,71463	,478	-,30918	,14710
Q16	,3216155614	,2124323155	,28102	1,14447	,258	-,24372	,88695
Q17	,0006967784	,0004740013	,28534	,00244	,998	-,57333	,57472
Q18	,3245090635	,3174758047	,15313	2,11917	,039	,01645	,63257
Q19	-,0118922806	-,0154051142	,07172	-,16581	,869	-,15618	,13240
Q20	-,1477684675	-,1465532928	,12825	-,1,15219	,255	-,40577	,11024
Q22	-,0320345989	-,0309584155	,13189	-,24289	,809	-,29736	,23329
Q23	-,2241922533	-,1486491819	,21278	-,1,05363	,297	-,65225	,20387
Q24	,2183844430	,1604541791	,17237	1,26693	,211	-,12838	,56515
Q25	,0745120394	,0805101380	,11420	,65245	,517	-,15524	,30426
Q26	-,2373574237	-,2252797480	,13880	-,1,71003	,094	-,51659	,04188
Q28	,1405781032	,1503535636	,09616	1,46195	,150	-,05287	,33402
Dependent variable .. Q15 Q15 - Acho muito legal essa atividade de							

COVARIATE	B	Beta	Std. Err.	t-Value	Sig. of t	Lower -95%	CL- Upper
Q01	,2546746411	,2463152163	,15551	1,63772	,108	-,05816	,56751
Q02	-,0691876059	-,0686821481	,12055	-,57394	,569	-,31170	,17333
Q03	-,1316346603	-,1362828671	,13697	-,96103	,341	-,40719	,14392
Q04	,1359623727	,1754576663	,11453	1,18718	,241	-,09443	,36636
Q05	,3876866424	,4213329000	,15361	2,52386	,015	,07867	,69671
Q07	,0689094379	,0514151932	,21976	,31356	,755	-,37320	,51102
Q08	-,2582493072	-,2845201200	,09409	-,2,74470	,009	-,44753	-,06896
Q09	-,0939613188	-,0980678421	,13640	-,68888	,494	-,36836	,18044
Q12	-,1254339722	-,1498493606	,10514	-,1,19303	,239	-,33695	,08608
Q13	,0636747952	,0737254061	,12141	,52448	,602	-,18056	,30791
Q14	,2427866637	,2543216557	,09177	2,64561	,011	,05817	,42740
Q16	,5200413836	,3959103400	,22741	2,28685	,027	,06256	,97752
Q17	,2071369925	,1624119447	,23090	,89708	,374	-,25738	,67165
Q18	-,0308068570	-,0347381434	,12392	-,24861	,805	-,28010	,21848
Q19	,0143332232	,0214002599	,05804	,24695	,806	-,10243	,13110
Q20	,2898855441	,3313719782	,10378	2,79319	,008	,08110	,49867
Q22	-,0403713435	-,0449684634	,10673	-,37826	,707	-,25508	,17434
Q23	-,1275272607	-,0974586436	,17219	-,74063	,463	-,47392	,21887

Q24	-,0678295848	-,0574412529	,13949	-,48627	,629	-,34844	,21278
Q25	,1004728484	,1251261973	,09242	1,08718	,283	-,08544	,28639
Q26	-,0760309669	-,0831735534	,11232	-,67690	,502	-,30200	,14993
Q28	-,1565183008	-,1929463564	,07781	-2,01146	,050	-,31306	,00002

Dependent variable .. Q21 Q21 - Acho esse processo de inteligência

COVARIATE	B	Beta	Std. Err.	t-Value	Sig. of t	Lower -95%	CL- Upper
Q01	,6163157825	,3962673263	,26513	2,32462	,024	,08295	1,14968
Q02	,1153574182	,0761273182	,20553	,56128	,577	-,29811	,52882
Q03	-,5270580220	-,3627512093	,23353	-2,25693	,029	-,99686	-,05726
Q04	,3611494277	,3098275133	,19526	1,84960	,071	-,03166	,75396
Q05	-,2895510915	-,2091939777	,26189	-1,10561	,275	-,81641	,23731
Q07	-,4912158612	-,2436489720	,37468	-1,31102	,196	-1,24498	,26255
Q08	-,0769915329	-,0563892374	,16042	-,47995	,633	-,39971	,24573
Q09	,3977696417	,2759869747	,23255	1,71048	,094	-,07006	,86560
Q12	-,2139245118	-,1698946506	,17925	-1,19341	,239	-,57454	,14669
Q13	-,1947842131	-,1499280208	,20699	-,94104	,351	-,61119	,22162
Q14	,3812974607	,2655228280	,15646	2,43702	,019	,06654	,69606
Q16	-,2666000834	-,1349269356	,38771	-,68763	,495	-1,04657	,51337
Q17	,1328844057	,0692649867	,39367	,33755	,737	-,65908	,92485
Q18	,0922856013	,0691787316	,21127	,43682	,664	-,33273	,51730
Q19	,2884996679	,2863518137	,09896	2,91545	,005	,08943	,48757
Q20	-,5582486201	-,4242250569	,17694	-3,15498	,003	-,91421	-,20229
Q22	-,2779285242	-,2058009631	,18196	-1,52738	,133	-,64399	,08814
Q23	-,1478386297	-,0751077405	,29357	-,50359	,617	-,73842	,44274
Q24	-,0224437937	-,0126351514	,23782	-,09437	,925	-,50087	,45598
Q25	-,0644218493	-,0533349823	,15756	-,40886	,684	-,38140	,25255
Q26	-,0221766041	-,0161275806	,19150	-,11580	,908	-,40743	,36308
Q28	,0940385177	,0770649088	,13267	,70884	,482	-,17285	,36093

*****Analysis of Variance-- Design 1*****

EFFECT .. CONSTANT

Multivariate Tests of Significance (S = 1, M = 1 1/2, N = 20 1/2)

Test Name	Value	Exact F	Hypoth. DF	Error DF	Sig. of F
Pillais	,34977	4,62614	5,00	43,00	,002
Hotellings	,53792	4,62614	5,00	43,00	,002
Wilks	,65023	4,62614	5,00	43,00	,002
Roys	,34977				

Note.. F statistics are exact.

Eigenvalues and Canonical Correlations

Root No.	Eigenvalue	Pct.	Cum. Pct.	Canon Cor.
1	,53792	100,00000	100,00000	,59142

EFFECT .. CONSTANT (Cont.)

Univariate F-tests with (1;47) D. F.

Variable	Hypoth. SS	Error SS	Hypoth. MS	Error MS	F	Sig. of F
Q06	,00257	27,52895	,00257	,58572	,00440	,947
Q10	,00069	19,01437	,00069	,40456	,00172	,967
Q11	,16222	38,74810	,16222	,82443	,19676	,659
Q15	,39760	25,37400	,39760	,53987	,73647	,395
Q21	29,80896	73,75650	29,80896	1,56929	18,99522	,000

EFFECT .. CONSTANT (Cont.)

Raw discriminant function coefficients

Function No.

Variable	1
Q06	,63063
Q10	,43001
Q11	-,15227
Q15	-,50065
Q21	,85983

Standardized discriminant function coefficients

Function No.

Variable	1
Q06	,48263
Q10	,27351
Q11	-,13826
Q15	-,36786
Q21	1,07712

Estimates of effects for canonical variables

Canonical Variable

Parameter	1
1	6,58350

Correlations between DEPENDENT and canonical variables

Canonical Variable

Variable	1
Q06	-,01319
Q10	-,00824
Q11	-,08822
Q15	-,17067
Q21	,86679