

MOTIVAÇÃO NAS REDES DE COLETA EM PROCESSOS DE INTELIGENCIA COMPETITIVA

Fernando C. de Almeida

FEA/USP

fcalmeida@usp.br

Resumo

Esta pesquisa se preocupou em entender que fatores motivam os indivíduos de uma empresa a coletar informações antecipativas no ambiente competitivo e estar intrinsecamente motivados a participar de processo em redes de inteligência. Trata-se de uma pesquisa qualitativa exploratória. Foram analisadas entrevistas com profissionais que conduziram ou participaram do processo de inteligência na empresa estudada. A pesquisa tem como referencial teórico estudos de inteligência competitiva, bem como os estudos de comportamento e motivação (STD). Procurou-se investigar a relação entre fatores como *feedback*, apoio do corpo gestor, premiação, dimensões latentes como sentimento de autonomia ou de competência e a motivação intrínseca do indivíduo a participar do processo de inteligência. Os resultados permitem identificar relação positiva entre motivação a participar no processo de inteligência e alguns fatores como *feedback*, uso de sistemas de informática, valor do processo e dimensões como sentimento de competência, de autonomia e relacionamento.

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

Abstract

This research explored the factors that make an individual in a company to collect anticipative information from its environment. The research explores the reasons why they become motivated to participate in intelligence networks processes. Based on an exploratory and qualitative research, the study was developed into a case study in a firm. Interviews where done with professionals who conducted or participated in the intelligence processes. The main theoretical framework of the research are the studies on competitive intelligence, as well as studies on behavior and motivation (STD). It was mainly the relationship between motivation factors like feedback, support from the management body, awards, latent dimensions like feelings of autonomy or competence, and the individual's intrinsic motivation to participate in the intelligence process. The results allow to identify a positive relation between intrinsic motivation to participate in the intelligence process and some of factors studied.

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

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 & Lesca, 2014, 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 e antecipar rupturas no equilíbrio atual do ambiente competitivo, como indícios de movimentos de um concorrente (Calil, 2005), antecipando sua entrada em um novo mercado, lançando um novo produto, entre outros: lançamento de novas tecnologias (Ansoff, 1975), entrada de produtos substitutos, de fornecedores (Gilad, 2004), de clientes (Lesca & Lesca, 2014), rupturas no ambiente competitivo (Schoemaker & Day, 2009; Altinay, 2013).

As rápidas mudanças no ambiente competitivo pressionam as empresas a se adaptarem a essas mudanças (Türkay et alli, 2011).

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 à busca de sinais fracos, indícios de mudanças nesse ambiente (Ansoff, 1975; Lesca & Lesca, 2014, Gilad, 2004; Schoemaker & Day, 2009; Heinonen & Hiltunen, 2012), sinais de alerta precoce (Lesca & Lesca, 2014), ou alertas antecipados (Herring, 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 & Day (2009), Herring (2002). Alguns exploram o

tema de maneira mais aprofundada (Lesca, 1994; Gilad, 2004; Lesca & Lesca, 2014), propondo abordagens para a implementação de processos organizacionais. Lesca define Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva como sendo “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 & Lesca, 2014).

A participação efetiva dos integrantes dessa rede de pessoas na identificação e coleta de sinais, que podem ser chamados rastreadores¹ (Lesca & Lesca, 2014; 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 aproveitarem as oportunidades, a anularem ou minimizarem ameaças, poderão não ser tomadas. Pode-se supor que a motivação em maior ou menor grau destas 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 destes 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

¹ O termo rastreadores foi a tradução aqui escolhida para o termo *traqueur* em francês ou *gatekeeper* em inglês

inovação, a captação de sinais de mudança, de novas tecnologias, esses têm um papel importante. Mac Donald & 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 leva eventualmente a compartilharem 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 *feed-back* ou apoio da alta administração, mas estes 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 deste tipo (Caron-Fasan & Lesca; 2008; Fonseca, 2012) e a insuficiente quantidade de pesquisas, artigos acadêmicos na área (Calof & Wright, 2008) denotam a importância em evoluir seu conhecimento. 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 disto 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) ou Fonseca (2012) que procuram explorar fatores de sucesso e fracasso dos processos. Tyson (1998) listou os fatores de sucesso de processos de inteligência, mas apoiando-se basicamente em sua experiência em empresa. Alguns exploraram superficialmente fatores de fracasso de processos de IC (Diffenbach, 1983; Engledown, Lenz, 1985; Ghoshal, Kim, 1986; Ghoshal, 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 destes 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, oitenta e sete por cento afirmaram que sua principal preocupação relacionada a IC diz respeito a 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 alii, 2005; Dysvik, Kuvaas, 2008; Gagné; 2009), destacando a importância do tema, mas não o relacionando 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?

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 coletando informações e captando sinais fracos e antecipativos. Utiliza-se aqui o termo elementos e não o termo fatores para diferenciar do termo fatores usado em análises fatoriais.

Um rastreador pode ser qualquer indivíduo na organização que identifique um sinal prenunciador de mudança no ambiente competitivo (Mac Donald & Williams, 1993, Lesca & Lesca, 2014). 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. Diversos elementos são listados na literatura como sendo determinantes do processo. São citados 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) foram implementados em diferentes organizações e foram objeto de diversas pesquisas (Gilad, 2004; Fuld, 2005; Lesca & Caron-

Fasan, 2008; Almeida, 2009). O presente estudo teve por objetivo estudar esse processo com base em um estudo 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 (Gilad, 2004; Schoemaker & Day, 2009; Lesca & Lesca, 2014). A atividade de monitoramento do ambiente competitivo e a captação dos sinais antecipativos de mudança é “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” (Lesca, 2003, p. 11).

O processo de inteligência antecipativa e em consequência suas etapas e em especial a de coleta de sinais, não é imposta. “Ela decorre da vontade da direção da empresa que quer estar à frente e não se deixar levar pelos acontecimentos.” (Lesca, 2003, 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 a exercer determinado comportamento. Buscando entender de que maneira o comportamento dos indivíduos é motivado, tomou-se como base para este estudo a Teoria da Auto-Determinação (STD) proposta por Deci e Ryan (1985, 2000). Esta teoria traz uma visão atual do comportamento de um indivíduo e sua motivação (Petri & Govern, 2013) e tem evoluído e sido 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 encontrados na literatura, posicionando cada uma das diferentes escolas e teorias, tais como behaviorista, cognitivista, destacando as diversas contribuições, em particular a STD de Deci e Ryan.

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

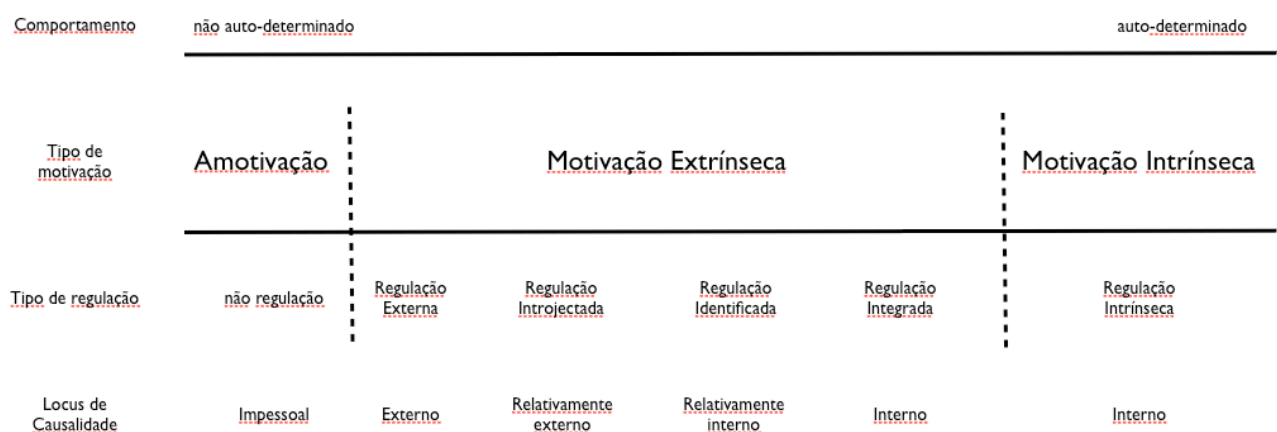


Figura -1-1 Continuum de auto-determinação

Fonte: Deci & 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, apoia-se na abordagem e nos modelos cognitivos e busca compreender os “porquês” do comportamento voluntário de um rastreador. Tal como Deci (1975), assume-se aqui que a maior parte dos comportamentos são voluntários, “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” (Deci, 1975, p.20). Concordando com Lesca e Lesca (2011), 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, o que tem sido explorado por diversas pesquisas (Osterloh; Frey, 2000; Gee; Young-Gul, 2002; Blais; Briere, 2002; HSIU-FEN, 2007; Gagné, 2009; 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 (Hsiu-Fen, 2007), 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 em estudo de caso de implementação de processo de inteligência competitiva baseado em captação de sinais fracos em empresa que optou por aplicar um processo estruturado de inteligência e de coleta de sinais fracos.

Nesta empresa 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. A abordagem metodológica é exposta em detalhes mais à frente.

Informação de antecipação

Existem diferentes tipos de informação que permeiam uma organização, dentre elas a informação de caráter antecipativo, tratada pelo processo de inteligência implantado na organização estudada. 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 dentro de uma perspectiva de certa forma temporal.

As informações vão desde informações que permitem constatar, reconhecer o presente até a informações que auxiliam a imaginar e antecipar o futuro.

Sinais Fracos

Segundo Ansoff (1975), uma empresa deveria ser capaz de antecipar uma descontinuidade tal como representado na figura 1-2, 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 haviam sinais do colapso dos *subprimes*. Já 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). São manifestados de diversas maneiras, verbalmente, escrito, em eventos, por meio de imagens (Sanchez & Perez, 2004). Sinais fracos podem ser percebidos através dos cinco sentidos do ser humano (Heinonen & Hiltunen, 2012).

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.

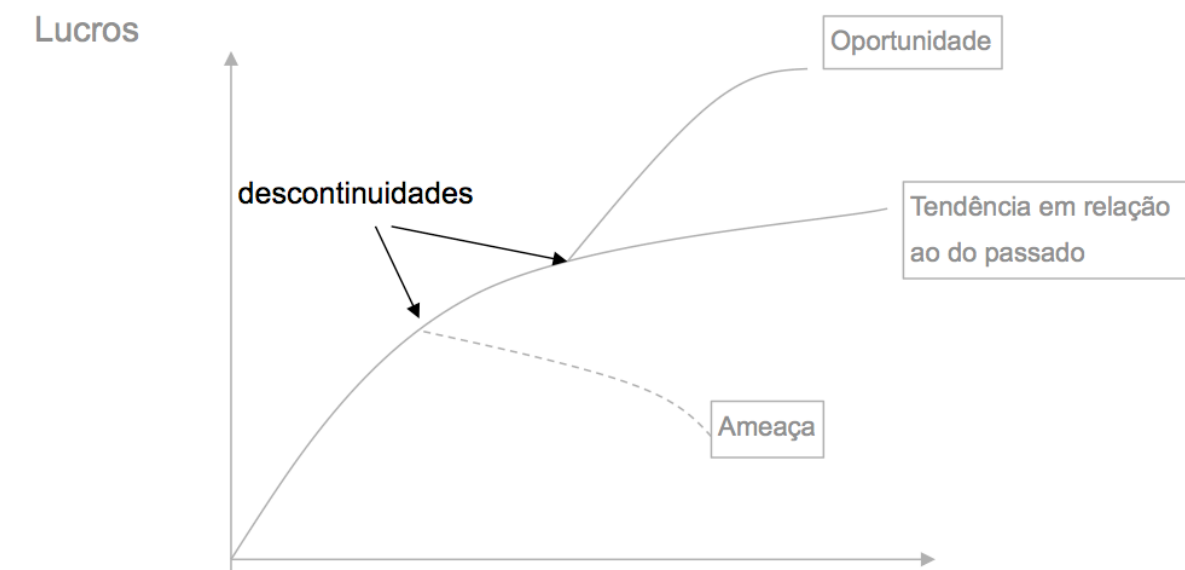


Figura 1-2 - Impacto da ameaça ou oportunidade

Fonte: Ansoff (1975, p.22)

Ansoff propõe que as empresas procurem captar o que chamou de sinais *sinais fracos* do ambiente a fim de antecipar movimentos futuros que possam ajudar (oportunidades) ou prejudicar uma empresa (ameaças). As empresas devem 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 e mesmo oportunidades? 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 sobre-valorizados. 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) também cita exemplos de antecipação de movimentos por empresas adequadamente estruturadas para identificá-los: “A Texas Instruments identificou a necessidade de uma 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.” (Calof, 2008, p. 720).

São sinais fracos porque são dispersos, um aqui outro ali, são ignorados pela maioria. Permitem gerar hipóteses, sobre o que está por vir.

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 & Lesca, 2014).

Segundo Lesca (2003), sinais fracos são sinais emitidos (normalmente involuntariamente) pelos atores no ambiente competitivo e que permitem antecipar seus movimentos, suas ações. Sinais fracos dão indícios destes movimentos antes que os movimentos sejam efetivados ou declarados explicitamente.

Ansoff (1975) destacou a importância da 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 este eventual produto, outras ações vão ser geradas, outras informações relacionadas a este 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.

Um ano depois, a empresa lança um novo produto. Segundo os autores, 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 destes sinais (Figura 1-3).

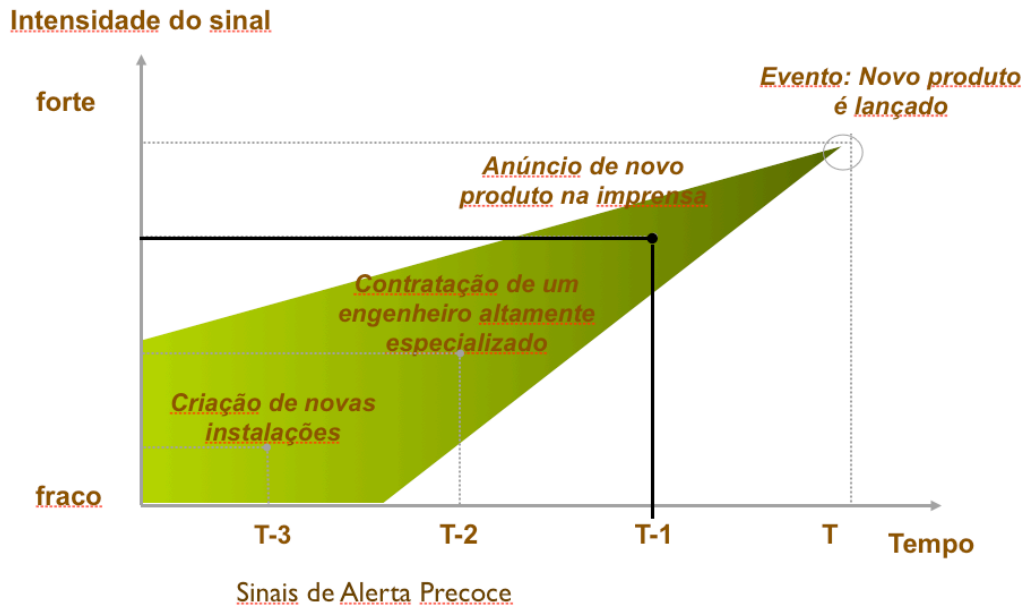


Figura 1-3 - Ilustração do conceito de sinais de alerta precoce

Fonte: Lesca e Blanco (1998)

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, segundo Haeckel (2004), precisam mudar sua lógica de fabrica-vende herdada da época tayloriana dos anos 20 para uma lógica de sentir-responder. As organizações precisam interpretar aparentes ruídos (que não o são realmente), entendendo seu significado rapidamente. Precisam ser rápidas em interpretar os sinais que vem 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 necessários três elementos para criar sentido com base em ruídos, sinais que vêm 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 freqüentemente qualitativa. Podem ser frases ditas em uma reunião, em um congresso, evento, anúncio no jornal. São informação fragmentada, são pedaços de um quebra-cabeças. São informação incompleta, em função de sua natureza e dificuldade de obtê-la. Os sinais fracos são imprecisos e de significado incerto. A organização não sabe exatamente o que prenunciam, são ambíguos (Lesca & Lesca, 2014; Gilad, 2004).

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

O que é Inteligência Competitiva

Diversos autores têm proposto processos e métodos de monitoramento (*scanning*) do ambiente competitivo (Fuld, 1995; Neubauer & Solomon, 1977; Reinhardt, 1984; Fuld, 1995; Narchal, Kittappa & Bhattacharya, 1987; Choo, 2002; Prescott & Miller, 2002; Lesca & Lesca, 2011; Day & Shoemaker, 2005; Saayaman *et alii*, 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 alii*, 2008;) inteligência de negócios, monitoramento estratégico antecipativo (Lesca & Lesca, 2014), inteligência do competidor (Porter, 1986).

A discussão sobre o *scanning* do ambiente (Aguilar, 1967) 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 que consiste em etapas (Daft & Weick, 1984; Lesca & Lesca, 2011; Nasri, 2011; Pellisier & Nenzhelele, 2013, entre outros). Alguns autores resumem o processo em apenas 3 etapas distintas: Coleta, Análise e Aprendizado (Daft &, 1984) ou: Organizando para IC, Processo de busca de informação e Criação de Sentido (Jaworski, Nacinnis, Kohlis, 2005) ou ainda: Planejamento e foco, Coleta, Comunicação e Análise (Saayaman *et alii*, 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).

Teoria da auto-determinação (STD)

Dada a complexidade do tema, este estudo optou por se basear na Teoria da Auto-Determinação (Deci; Ryan, 1985). Muitos estudos buscando compreender o comportamento motivado foram feitos baseados na STD (McAuley & Duncan, 1989; Deci & Ryan, 2000; Levesque *et alii*, 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.

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 (White, 1959).

Segundo Ryan e Deci (2000) 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, de Autonomia, e de Pertencer.

Considerando-se a SDT dentro ambiente de coleta e do processo de inteligência o contexto no qual o indivíduo está inserido bem como os estímulos que recebe (*feed-back*, apoio, entre outros) devem ser levados em conta para entender seu comportamento.

Existe portanto um alinhamento com a preocupação desta pesquisa que busca entender a relação entre a percepção dos rastreadores sobre o processo de inteligência e a influência que variáveis do contexto (*feed-back*, apoio, pressão, entre outras) exercem em sua motivação a participar do processo de inteligência.

Proposições de explicação da motivação intrínseca - elementos de motivação

Busca-se então nesta pesquisa discutir a existência de relação entre motivação intrínseca, os diferentes elementos identificados na literatura, referenciando-os ao processo de inteligência. Desta forma são feitas proposições a respeito da relação entre motivação e elementos de motivação.

Competência e sentimento de desenvolvimento pessoal

Segundo White (1959), competência é a capacidade de um indivíduo de interagir de maneira eficaz com seu ambiente. Saleh (1994) define a implicação no trabalho como uma parte importante das motivações do indivíduo.

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

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.

P2: Existe uma relação negativa entre incentivos externos a participar no processo de inteligência e motivação intrínseca.

Feedback informacional

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). *Feedbacks* e reconhecimentos verbais tendem a reforçar a motivação intrínseca, mas reduz se for percebido como um *feedback* de controle (Ryan, 1982).

P3: existe uma relação positiva entre feedback informacional e motivação intrínseca do rastreador a coletar e participar no processo de inteligência.

Apoio do corpo gestor

O sucesso do processo de IC está relacionado ao interesse ou apoio dos líderes e superiores envolvidos. Muitos processos são abandonados ou não decolam quando a liderança não os apoia (Lesca & Caron-Fasan, 2008).

P4: Existe uma relação 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 atuar em uma atividade está relacionada ao valor seu percebido para o indivíduo (Deci & Ryan, 1995).

P5: Existe uma relação positiva entre o valor percebido pelo processo e a motivação intrínseca do indivíduo com relação ao processo.

Apoio adequado de sistemas de informática

O uso de sistemas de informática pode ter grande importância no compartilhamento de conhecimento, mas não é o mais importante (Hendrics, 1999). O papel dos sistemas de informática 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).

P6: Existe uma relação positiva entre a estrutura de sistemas de informática disponível e a motivação intrínseca.

Proposições relacionadas à STD

Conforme exposto anteriormente, segundo a STD, três necessidades inatas estão relacionadas à motivação intrínseca.

P7.1: Existe uma relação positiva entre o sentimento de autonomia percebido pelo processo e a motivação intrínseca a participar do processo de IC.

P7.2: Existe uma relação positiva entre o sentimento de competência percebido pelo processo e a motivação intrínseca a participar do processo de IC.

P7.3: Existe uma relação positiva entre o sentimento de relacionamento percebido pelo processo e a motivação intrínseca a participar do processo de IC.

Relação entre perfil do rastreador e motivação intrínseca

Pode-se supor que o perfil cognitivo e de comunicação do rastreador (Weisz & Karim, 2011) tem uma relação com sua motivação intrínseca.

P8 - Existe uma relação entre o perfil cognitivo e de comunicação do rastreador e sua motivação intrínseca a participar do processo de IC.

Abordagem Metodológica e Levantamento de Dados

Busca-se descrever aqui a abordagem metodológica utilizada nesta pesquisa. Desta 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 do caso abordado.

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 tem 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, existia um contexto que levou a utilizar-se de uma abordagem qualitativa onde existia a possibilidade de aprofundamento na exploração da experiência vivida na empresa por alguns de seus colaboradores.

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*.” (Stake, 1995, p.3).

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 tem 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 em um estudo quantitativo posterior. Auxiliou a destacar a relevância de certos aspectos do comportamento dos rastreadores no processo de inteligência, que possam em seguida ser explorados em 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 onde 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 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 estudá-lo.

O trabalho de pesquisa aqui realizado desenvolveu-se por um estudo exploratório em uma empresa industrial do ramo de mineração e transformação de minério. A empresa onde o estudo foi realizado é líder em produção mineral no mundo, tem faturamento acima de US\$ 50 bilhões por ano. A implantação de um processo de inteligência, baseado na captação e tratamento de sinais antecipativos ocorreu alguns anos antes da pesquisa aqui apresentada (Julho de 2007). Em razão do envolvimento do pesquisador com profissionais da empresa em

atividades de treinamento, foi-lhe dada a oportunidade de explorar através de entrevistas estruturadas o processo de inteligência implementado na empresa.

Para coleta das informações, um roteiro de entrevistas foi elaborado. 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 trinta minutos a sessenta e cinco minutos. O questionário apresentado no apêndice anexo, não foi apresentado ao entrevistado, mas serviu de roteiro para o entrevistador. O entrevistado discorreu livremente e o entrevistado procurou estimular a explanação do processo pelo entrevistado. Todas as entrevistas foram gravadas e depois transcritas para análise onde procurou-se identificar os elementos de motivação na exposição do entrevistado.

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. Foram entrevistados quatro indivíduos, três pessoas responsáveis pelo processo de IC e um rastreador, sendo um gerente de planejamento estratégico (Entrevistado 1), dois líderes de inteligência (Entrevistados 2 e 3) e um gerente comercial, que era um dos rastreadores no processo (Entrevistado 4). O processo de identificação dos indivíduos a serem entrevistados iniciou-se pelo principal envolvido inicialmente no processo, o gerente de planejamento estratégico da unidade no Brasil (entrevistado 1). Uma vez iniciado o processo de implementação, foram indicados coordenadores, ou líderes do processo que puderam ser localizados e entrevistados. Na fase inicial do processo, um líder geral do processo de inteligência foi nomeado (entrevistado 2), bem como outros quatro líderes em cada uma de quatro unidades de negócio escolhidas pela empresa para participarem do processo de implementação (não puderam ser mais localizados pois já não trabalhavam mais na empresa). Após um ano de processo em andamento, o líder geral foi substituído por outro profissional

para a liderança geral do processo (entrevistado 3). Esses três e primeiros entrevistados foram contactados inicialmente por email para em seguida serem entrevistados por telefone (entrevistado 1), com duração de 65 minutos por telefone pois este se encontrava em missão de um ano fora do país. Os outros entrevistados foram localizados por email e a entrevista foi realizada pessoalmente na sede da empresa. Outros potenciais entrevistados foram indicados pelos entrevistados 2 e 3 e contactados por email, (um líder de inteligência de unidade, dois gerentes comerciais, e dois outros executivos que participaram como rastreadores, mas que não responderam aos contatos feitos à exceção do entrevistado 4, um dos gerentes comerciais, que era rastreador na época onde o processo vigorou. A entrevista foi realizada pessoalmente com o entrevistado 4. A idade dos entrevistados varia de 30 a 40 anos. Dois do sexo masculino (gerente de planejamento e gerente comercial) e dois líderes gerais do processo (sexo feminino).

Outros participantes no processo poderiam ter sido contactados, mas a limitação de tempo e recursos não permitiu que se conseguisse contato. Aproximadamente 70 pessoas no momento inicial, se envolveram com o processo, sendo convocadas ou treinadas como rastreadores ou líderes do processo em uma das quatro unidades.

Resultados

Como indicado anteriormente, o processo de IC baseado na busca de sinais fracos foi implementado a partir de 2007. O processo implantado foi bem sucedido e obteve um prêmio mundial de Melhores Práticas da companhia. A presente pesquisa, permitiu ressaltar alguns dos elementos importantes relacionados à motivação intrínseca dos rastreadores, como apoio da alta gestão, *feed-back* informacional, aprendizado. Após 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: 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.

Foi citada também uma falta de apoio da alta administração em função da distância entre novos envolvidos e a alta administração. Começou a haver um distanciamento entre o processo e de 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, os elementos de motivação percebidos. Em paralelo, em cada item, procura-se fazer uma reflexão em relação às proposições apresentadas anteriormente.

Envolvimento e Participação

- Envolver os rastreadores nas reuniões voltadas à análise coletiva dos sinais captados. Segundo um dos entrevistados, quem trazia informações tinha o direito de participar da reunião em conjunto com a equipe de inteligência e com a gerência. “Dava status. 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” (proposição P3 - *Feed-Back* informacional). Segundo outro entrevistado, fazer *networking* e ter visibilidade eram outros dois pontos que levavam os rastreadores a participar do processo (proposição P7.2 e P7.3 - envolvimento e participação - necessidade de relacionamento). Segundo a STD, existe uma relação entre necessidade de relacionamento e motivação intrínseca (Deci & Ryan, 1982).

- Um dos entrevistados destaca que na medida em que os tomadores de decisão, a diretoria, começaram a se distanciar do processo, este foi ficando menos motivante para os

rastreadores. A distância entre o núcleo de gestão do processo de inteligência e do processo decisório é percebida pelo entrevistado 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 proposições antecipativas dos movimentos do mercado (P4: 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 alii*, 1980).

Outro aspecto destacado é que procuravam fazer com que o processo fosse “*fun*” (divertido, seria a melhor tradução para o termo), conforme se expressou o entrevistado 2. “Tinha que ter uma dinâmica muito legal, as pessoas gostavam de estar lá” (nas reuniões/sessões de inteligência - proposição P7.2 e P7.3 - envolvimento e participação - necessidade de relacionamento). Segundo Deci (1982), as atividades 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 o entrevistado. 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 ficamos perguntando sobre a informação. O processo era uma caixa preta que ninguém podia ver. 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 criado no sistema uma função de alerta que fazia com que a informação fosse encaminhada 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. O fato de saber que o diretor estava lendo, segundo o entrevistado, motivava a participação dos rastreadores.

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 (proposições P1 e P7.2) e também podem levar o indivíduo a ter algum sentimento de autonomia (proposições P7.1) - duas das três necessidades básicas – Ryan & Deci, 2000b).

Aqui o entrevistado 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”.

Segundo o entrevistado 4, o estímulo da liderança à coleta de informações motivava os rastreadores a participarem 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 o entrevistado 2, produziu algum efeito. Não buscavam o prêmio, pois não sabiam da existência dele. A fim de dar o prêmio, era necessário mensurar a participação, o que é difícil de fazer, 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. Esta 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 considerar o processo de IC no contrato de expectativas do rastreador, relacionando sua participação às suas metas anuais. Este procedimento é algo que costuma dar resultado positivo em termos de incentivo à participação das pessoas dentro desta empresa, segundo o entrevistado 2.

O apoio da liderança foi destacado pelo gerente de planejamento, entrevistado 1. “É importante ter um líder forte e conectado com o presidente e com um grupo de inteligência forte”.

A premiação é percebida pelo entrevistado 3 como sendo de impacto secundário na motivação dos rastreadores (P2 - Premiação). O entrevistado destaca que se as pessoas percebem que o processo está gerando resultado, não é premiação que os motiva a participar.

Sistema de informática e estrutura

Segundo as entrevistas, o sistema de informática que dava apoio ao processo de IC 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 o entrevistado 1. Sua facilidade de uso é destacada pelo entrevistado 2.

Segundo o entrevistado 1, o sistema de informática, para ser relevante, deve estar acompanhado das discussões sobre as informações e não só como um sistema de cadastro e consulta.

Já segundo o rastreador entrevistado, entrevistado 4, o sistema de informática 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 (P6 - apoio adequado de sistemas de informática).

Conhecimento do mercado

Dois dos entrevistados destacaram a importância na motivação dos rastreadores, o conhecimento que era adquirido. Segundo um deles, 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 iria impactar o trabalho deles. Era também um momento de sair do dia a dia e refletir de maneira mais abrangente.

Este 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” (P7.2-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 puzzles bem interessantes que depois aconteceram, ficou na cabeça das pessoas, que a metodologia funcionava”, cita o entrevistado (P5 - valor e importância do processo). 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 (Lesca & Lesca, 2014).

Em determinado momento acontecia de um número expressivo de eventos serem antecipados pelo processo de IC, mas a companhia não conseguia responder a eles, o que passou a gerar desmotivação nos rastreadores, segundo entrevistada 3.

Perfil dos rastreadores

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

O entrevistado 2, que participou como líder do processo, destaca a importância do perfil do rastreador para a sua motivação a participar. Destacou quatro tipos de pessoas, segundo pôde observar:

- Aqueles mais abertos a mudanças, que gostavam de ver uma nova abordagem sendo trazida.
- Aqueles mais resistentes, céticos. 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. Este item relaciona-se com a proposição apresentada anteriormente P8 - Existe uma relação entre o perfil cognitivo e de comunicação do rastreador e sua motivação intrínseca a participar do processo de IC.

Conclusões

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.

É possível identificar nas entrevistas realizadas a quase totalidade dos diversos elementos de motivação citados na literatura, o que reforça a pertinência de explorá-los de maneira mais aprofundada. 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.

Não é possível chegar evidentemente a conclusões gerais, pois estão restritas ao caso analisado. 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.

Muitos processos de IC fracassam e em muitos casos, a motivação e o envolvimento dos integrantes de uma empresa no processo são fatores que o determinam. No entanto, poucos estudos se debruçaram até hoje para tentar entender o que leva esses envolvidos a participarem mais ou menos, a terem maior ou menor interesse no processo. Esta pesquisa foi buscar indicações e respostas sobre o que os leva a estarem intrinsecamente motivados a participar do processo. Quais são estas indicações e respostas?

Ainda que dentro do escopo limitado de um estudo de caso, foi possível perceber fatores que determinavam o comportamento motivado dos rastreadores.

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 elementos que demonstraram estar relacionados com a motivação intrínseca do rastreador.

O trabalho propõe 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 dentro de uma rede colaborativa de coleta.

Referências

- Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the business environment*. New York: The Macmillan Company. 239 p.
- Allen, T.; Tushman, M.; Lee, D. (1979). 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.
- Ansoff, H. I; (1975). Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals. *California Management Review*, winter, p.21-33.
- Ansoff, H.I. (1990). *Implantando Administração Estratégica*. São Paulo: Atlas.
- Blais, M. R.; Brière, N. M. *On the mediational role of feelings of self-determination in the workplace: Further evidence and generalization*. Unpublished manuscript, University of Quebec at Montreal, 2002
- Bock, G.-W.; Young, G.K. (2002). Breaking the myths of rewards: An exploratory study of attitudes about knowledge sharing. *Information Resources Management Journal*, v.15, p.2, p. 14-21.
- Bock, G.-W. et alii (2005). 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.
- Calil, W. (2005). *Estudo exploratório sobre o ciclo de inteligência competitiva de uma indústria de bens de consumo duráveis*. 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.
- Calof, J.L.; DISHMAN, P. (2002). *The Intelligence Process: Front-end to Strategic Planning*, Working Paper, Universidade de Ottawa.

- Choo, C.W. (2002). *Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment*. 6. ed. Meglrod,. New Jersey: Information Today.
- Choo, C. W. (1999). The art of scanning the environment. *Bulletin of the American Society for Information Science*, p. 21-24.
- Day, G. S.; Schoemaker, P. J. H. (2005). Scanning the Periphery. *Harvard Business Review*, p.135-148.
- Daft, R. L.; Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, v. 9, n. 2, p. 284-295.
- Deci, E. L.; Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Nova York: Plenum Press.
- Deci, E. L.; Ryan, R. M. (1985b). The general causality orientations scale: self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, v.19, p.109-134.
- Deci, E. L.; Eghrari, H.; Patrick, B. C.; Leone, D. (1994). Facilitating internalization: The self-determination theory perspective. *Journal of Personality*, v. 62, 119-142.
- Dishman, P.; Calof, J.L. (2008). Competitive Intelligence: A Multiphasic Precedent to Marketing Strategy. *European Journal of Marketing*, v.42, n.7-8, p. 766-785.
- Dysvik, A.; Kuvaas, B. (2008). The relationship between perceived training opportunities, work motivation and employee outcomes. *International Journal of Training and Development*, v.12, n.3, p. 138–157.
- Frank, G. (1989). Le Facteur humain est décisif. *Revue Française de Gestion*, p.26-34.
- Fuld, L. (1995). *New Competitor Intelligence*, NY: John Willey.
- Gagné, M. (2009). A Model of Knowledge-Sharing Motivation. *Human Resource Management*, v.48, n.4, p. 571-589.
- Gilad, B. (2004). *Early Warning: Using Competitive Intelligence to Anticipate Market Shifts, Control Risk, and Create Powerful Strategies*. New York, NY: AMACOM.

- Heinonen, S.; Hiltunen, E. (2012). Creative Foresight Space and the Futures Window: Using visual weak signals to enhance anticipation and innovation. *Futures*, v. 44, p.248-256.
- Herring, J. (2002). Tópicos Fundamentais de inteligência: processo para definição de necessidades de inteligência, In: Prescott, J.E.; Miller, S.H. (Eds.), *Inteligência Competitiva na Prática*. Rio de Janeiro: Campus, IC na prática, Campus, p.274-294.
- 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.
- Lainée F. (1991). *La veille technologique : de l'amateurisme au professionnalisme*. Paris: Eyrolles.
- Lesca, H. (1994). Veille stratégique pour le management stratégique. Etat de la question e taxes de recherché. *Économies et Sociétés, Série Sciences de Gestion*, SG n° 20, p.31-50.
- Lesca; H.; Blanco, S. (1998). *Téorie e Pratique de la Veille: Quelques Retours d'Expérience contribuant à l'émergence du concept d'intelligence stratégique collective*. Disponível em: <http://www.veille-strategique.org/publications/articles/articles.htm>. Acesso em: 05-01-2011
- Lesca, H.; Dourai, R. (2003). *Traque et remontée des informations de veille stratégique anticipative : une approche par la notion d'épanouissement de soi*. Disponível em: <http://www.veille-strategique.org/publications/articles/articles.htm>. Acesso em: 01-12-2013
- Lesca, N.; Caron-Fasan, M.L. (2008). Strategic scanning project failure and abandonment factors: lessons learned. *European Journal of Information Systems*, n.17, p. 371-386.
- Lesca, H; Lesca, N. (2011); *Les signaux faibles et la veille anticipative pour les décideurs - méthodes et applications*. Paris: Lavoisier.

- Lesca, H; Lesca, N. (2014) – *Strategic Decisions and Weak Signals, Anticipation for Decision-Making*. ISTE WILEY.
- Levesque, C. et alii (2007). 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.
- Louart, P. (1992). *Le concept de motivation*. Troisième Congrès de l'AGRH, Lille, p. 240-246.
- McAuley,E.; Duncant,T. (1989). 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.
- Mac Donald; S.; Williams C. (1993). Beyond the boundary : an information perspective on the role of the gatekeeper in the organization. *Journal of Product Innovation Management*, vol.10, p. 417-427.
- Martinet, B.; Marti Y.-M. (1995). *L'intelligence économique*. Paris:Editions d'Organisation.
- Narsi, W. Competitive intelligence in tunisian companies. *Journal of Entreprise Information Management*, v. 8, n.1, p.53-67, 2011.
- Neubauer, F.F.; Solomon, N. (1977). A managerial approach to environmental assessment. *Long Range Planning*, v.10, n.2, p.13-20.
- Oubrich, M. (2011). Competitive Intelligence and Knowledge Creation - Outward insights from an empirical survey. *Journal of Intelligence Studies in Business*, n. 1, p.97-106.
- Paraskevas, A.; Altinay, L. (2013). Signal detection as the first line of defence in tourism crisis management. *Tourism Management*, v.34, p.158-171.
- Pellissier, R.; Nenzehelele, E.T. (2013). Toward a universal competitive intelligence process model. *South African Journal of Information Management*, v15, n.2, 1-7.

- Pittman, T.S; Davery, M.E. Alafat, K.A.; Wetherill, K.V.; Kramer, N.A. (1980). Information versus controlling verbal rewards. *Personality and Social Psychology Bulletin*, v.6, p. 228-233.
- Porter, M. E. (1986). *Estratégia Competitiva*. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Prescott, J.E.; Miller, S.H. (2002), *Inteligência Competitiva na Prática*. Rio de Janeiro: Campus.
- Ryan, R. M. (1982). Control and information in the intrapersonal sphere: An extension of cognitive evaluation theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, v.43, 450-461.
- Ryan, R.; Deci. R.M. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivation: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, v.25, p. 54-67.
- Saayman, A. et alii. (2008), *Competitive intelligence: construct exploration, validation and equivalence*. *Aslib Proceedings*, v. 60, n. 4, p. 383-411.
- Sanchez; A.M.; Perez, M. P. (2004). Early warning signals for R&D project: an empirical study. *Project Management Journal*, 35, 1, p.11-23.
- Schoemaker, P.J.H; Day, G.S. (2009). How to Make Sense of Weak Signals. *MIT Sloan Management Review*, v.50, n.3, p.81-89.
- Stake, Robert E. (2005). Qualitative Case Studies. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (Eds.) *The SAGE Handbook of Qualitative Research*, 3rd ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, p. 443-466.
- Türkay, O. et al. (2011). Strategic Analysis of the External Environment and the Importance of the Information: Research on Perceptions of Hotel Managers. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, v.24, p.1060–1069.

- Tushman, M.; Katz, R. (1980). External communication and project performance: An investigation into the role of gatekeepers. *Management Science*, v.26, n.11, p.1071-1085.
- Tushman, M.; Lee, D. (1979). 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.
- Weisz, R. Karim, J. (2011). Weisz communication styles inventory : development and validation. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, n. 15 , p. 2105–2116.
- Weiss, A.; Naylor, E. (2010). Competitive Intelligence: How Independent Information Professionals Contribute to Organizational Success, *Bulletin of the American Society for Information Science and Technology*, V.37, n. 1, pages 30–34, October/November.
- White, R. (1959). Motivation reconsidered: the concept of competence. *Psychological Review*, 66, p. 297-333.
- Zafron, Z.; Logan, D. (2009). *The Three Laws of Performance: Rewriting the Future of Your Organization and Your Life*. São Francisco: Jossey-Bass.

Anexo - Roteiro de Entrevista Caso Empresa Industrial

Entrevistado	
Data	06/08/2013
Entrevistadores	

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?