

**FACULDADE FIA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS
FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO**

THAIS AMARAL

**COMO A CURIOSIDADE INFLUENCIA A PERCEPÇÃO DE SINAIS FRACOS DE
TENDENCIAS**

São Paulo

2021

Thais Amaral

**COMO A CURIOSIDADE INFLUENCIA A PERCEPÇÃO DE SINAIS FRACOS DE
TENDENCIAS**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora do Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios, mantida pela Fundação Instituto de Administração, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão de Negócios, sob a orientação do Prof. Dr. Alfredo Behrens.

São Paulo

2021

Amaral, Thais.

Como a curiosidade influencia a percepção de sinais fracos de tendências. / Thais Amaral. São Paulo, [s.n.]: 2021.
117 f.: il., tab.

Orientador: Prof. Dr. Alfredo Behrens.

Área de concentração: Gestão de Negócios.

Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Negócios) –
Faculdade FIA de Administração e Negócios, Programa de
Pós-Graduação em Stricto Sensu, 2021.

1. Vantagem competitiva. 2. Empregados - Nível de curiosidade.
3. Sinais fracos. 4. Gestão de impressões. 5. Teste projetivo.
6. Organizações - Recursos humanos - Brasil. 7. Inovação.
I. Behrens, Alfredo. II. Mestrado Profissional. III. Faculdade
FIA de Administração e Negócios. IV. Fundação Instituto de
Administração.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer por ter sido abençoada por professores generosos como Elza Veloso, Vanessa Pinsky, Rodolfo Olivo, e Felipe Borini, da FIA, Liliana Liviano Wahba, da PUC, e Elina Hiltunen, da Aalto University, que compartilharam conhecimento e a vontade de pesquisar. Agradeço a contribuição do grupo Tertúlias de profissionais diferenciados que participaram do pré-teste, *focus group*, escutaram e me deram feedback para que eu pudesse ser exitosa. Em especial, agradeço ao meu orientador Professor Dr Alfredo Behrens que foi um mestre na arte de conectar, desafiar, estimular e reconhecer. Também agradeço a minha família que ajudou a tornar esse sonho possível: Silvia, Ricardo, Nara, Daniel, Luiza e Mariana.

“O fogo se alimenta de obstáculos.”

Nassim Nicholas Taleb - Antifrágil

RESUMO

Antecipar-se aos sinais fracos de tendências pode ampliar muito a vantagem competitiva das organizações no contexto atual de mudanças aceleradas, pois sinais fracos são pedaços de informações que embora desconectados, quando observados por um outro ângulo podem se conectar com outros pedaços de informação e se transformar em dados valiosos. Curiosidade é um traço da personalidade humana que traz o desejo por novas informações e a vontade de explorar. Sem o desejo de explorar as organizações terão dificuldades em se antecipar. Este estudo se aprofunda na conexão entre curiosidade e percepção de sinais fracos. Explora a eficácia dos instrumentos internacionais para identificação de curiosos e percebe a ineficácia destes instrumentos para mapear curiosos no Brasil. Propôs um instrumento de mapeamento de curiosos que usa questionamento indireto e um teste projetivo pautado por imagens para fugir da gestão de impressões e apresentar uma solução para identificação de curiosos mais adequada ao profissional brasileiro, validada por uma amostra com 384 respondentes. Identificou-se também, que há mais curiosos nas pequenas e médias empresas do que nas empresas grandes e multinacionais e que os membros de equipes são mais curiosos do que os profissionais em posição gerencial. Com esse instrumento espera-se contribuir para que as empresas possam identificar os níveis de curiosidade em seus empregados e com base nessa informação investir para desenvolvê-la onde encontrar *gaps* ou alocar os recursos humanos curiosos nas funções de maior impacto na percepção de sinais fracos. Além de contribuir para a literatura sobre curiosidade no trabalho, provê *insights* para as empresas que desejam desenvolver suas equipes para perceber os sinais fracos de tendências de negócios.

Palavras-chave:

Sinais fracos, curiosidade, gestão de impressões, teste projetivo, Brasil, inovação.

ABSTRACT

Perceiving weak signals can greatly expand organizations' competitive advantage in the current context of accelerated changes. Weak signals are pieces of information that seem disconnected yet, when reframed, may connect with other data rendering valuable information. Curiosity is a trait of the human personality that triggers the thirst to explore for new knowledge. Without the desire to explore organizations will have greater difficulty in adapting to changes. This study deepens the connection between curiosity and perception of weak signals.

It explores the effectiveness of international instruments for identifying the curious and realizes the ineffectiveness of these instruments to map curious in Brazil. It proposed an instrument for mapping the curious that uses indirect questioning and a projective test based on images to escape “impression management” and present a solution for identifying curious people tailored for the Brazilian professional, validated by a sample of 384 respondents. This study identified that there are more curious professionals in small and medium-sized enterprises than in large and multinational companies and that team members are more curious than professionals in managerial position. This study should allow corporations to invest in developing staff to fill gaps or allocate curious resources to the functions with greater impact on the perception of weak signals. It also shows where the blocks are to the best use of the most curious minds. In addition to contributing to the literature on curiosity at work, this study provides insights for companies that want to develop their teams to perceive business weak signals.

Keywords:

Weak-signals, impression management, curiosity, projective tests, Brazil, innovation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Tipos de comportamentos dos curiosos	28
Figura 2: Seleção imagens – ideias iniciais	44
Figura 3: Seleção imagens– após brainstorming com professores	45
Figura 4: Seleção imagens – utilizada no piloto	45
Figura 5: Imagens usadas na enquete com participantes do piloto	46
Figura 6: Curiosidade por nível hierárquico	64
Figura 7 : Curiosidade por tipo de empresa	65
Figura 8 : Curiosidade por sexo	66
Figura 9 : Curiosidade por escolaridade	67
Figura 10 : Curiosidade por idade	68
Figura 11: Curiosidade e confiança na família	70
Figura 12: Intuição e confiança na família	71
Figura 13: Questionamento e confiança na família	72
Figura 14: Confiança na Família por tipo de empresa	72
Figura 15: Confiança na família por status profissional	73
Figura 16: Percepção de sinais fracos – categorias teste projetivo	74
Figura 17: Gosto de agir mais do que refletir vs classificação no teste projetivo	77
Figura 18: Quem muito questiona pouco faz vs. classificação no teste projetivo	78
Figura 19: Distribuição das médias das respostas por questionário	82
Figura 20 : Regressão confiança na família e questionário proposto	109
Figura 21: Regressão confiança na família e WRC	110
Figura 22: Regressão confiança na família e teste projetivo	111

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Definição de sinais fracos	19
Tabela 2 : Definição de curiosidade	26
Tabela 3: Questionário utilizado no pré-teste	37
Tabela 4: Comparação pontuações médias do CEI I e II de Kashdan com pré-teste	38
Tabela 5: Questões usadas neste estudo para mapear curiosidade	41
Tabela 6: Questões do teste projetivo e as imagens utilizadas neste estudo	46
Tabela 7: Questões do WRC traduzidas pela autora	48
Tabela 8 : Textos e a interpretação de imagens	50
Tabela 9 : Categorização das repostas na seção 2 – teste projetivo	50
Tabela 10 : Matriz de amarração	53
Tabela 11 : Percentual de concordância com o questionário WRC no Brasil	56
Tabela 12 : Comparação das médias	57
Tabela 13 : Medidas de posição, tendência central, dispersão	59
Tabela 14: Codificação de variáveis para interpretação	60
Tabela 15 : Matriz de correlações de Pearson entre as variáveis de curiosidade	61
Tabela 16 : Níveis médios de curiosidade por variável observável	63
Tabela 17 : Penaliz. pela frequência por novas ideias – nível hierárquico	69
Tabela 18 : Penaliz. pela frequência por novas ideias – tipo de empresa	69
Tabela 19 : Distribuição da percepção de sinais fracos por sexo	75
Tabela 20 : Distribuição percepção de sinais fracos por escolaridade	75
Tabela 21 : Distribuição percepção de sinais fracos por tipo de empresa	76
Tabela 22: Teste das hipóteses	79
Tabela 23 : Validação do modelo de mensuração de curiosidade	90
Tabela 24 : Questionário Amaral para mapeamento de curiosos	91
Tabela 25 : Interpretação da consistência interna do modelo de mensuração	113
Tabela 26 : Invariância do modelo de mensuração	114
Tabela 27: Teste das hipóteses detalhado	115

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	Contextualização.....	10
1.2	Problema de investigação.....	12
1.3	Objetivo.....	14
1.4	Justificativa.....	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1	Sinais fracos	17
2.1.1	Definição de sinais fracos	18
2.1.2	Mapeamento de sinais fracos	20
2.1.3	Dificuldades para identificar sinais fracos	21
2.1.4	Características de quem percebe sinais fracos	22
2.2	Curiosidade.....	25
2.2.1	Definição de curiosidade.....	25
2.2.2	Tipos de Curiosidade	27
2.2.2.1	Curiosidade Epistêmica e Perceptiva.....	27
2.2.2.2	Curiosidade Epistêmica - Diversificada e Específica	27
2.2.3	Comportamento dos curiosos	29
2.2.3.1	Exploração e Absorção	29
2.2.3.2	Alongamento (Stretch) e Envolvimento (Embrace)	30
2.2.4	A curiosidade no mundo corporativo.....	31
2.2.5	Características das pessoas curiosas	33
2.3	Hipótese.....	34
3	METODOLOGIA DE PESQUISA	36
3.1	Pré-teste	36
3.2	Instrumento híbrido proposto	40
3.2.1	Seção 1 - Questionário para mapeamento de curiosidade diversificada	41
3.2.2	Seção 2 - Teste projetivo para mapeamento de sensíveis aos sinais fracos	43
3.2.3	Seção 3 - Questionário validado- Work related curiosity scale (WRC)	47
3.2.4	- Validação do instrumento proposto	48
3.3	– Matriz de Amarração.....	51
3.4	– Coleta de dados.....	54
3.5	– Tratamento dos Dados.....	54

4	ANÁLISE DE RESULTADOS.....	55
4.1	Aplicação do WRC e comparação com resultados alemães.....	55
4.2	Análise dos resultados do questionário proposto.....	58
4.3	Análise dos resultados do teste projetivo	74
4.4	Cruzamento teste projetivo com questionário proposto – validação da hipótese.....	78
5	DISCUSSÃO	81
5.1	Os instrumentos internacionais.....	81
5.2	A curiosidade e a percepção de sinais fracos	83
6	PRODUTO TECNOLÓGICO	88
6.1	Validação do instrumento proposto (Modelo de Mensuração).....	88
6.2	Questionário proposto validado – “Questionário Amaral” para medir curiosidade ...	91
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	93
8	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	96
9	APÊNDICE	102
9.1	Pré-teste enviado por via eletrônica.....	102
9.2	Questionário enviado por via eletrônica.....	103
9.3	Descrição demográfica da amostra - Gráficos.....	108
9.4	Regressões – Confiança na Família	109
9.5	Análise de dados	111
9.6	Cargas fatoriais por perfil.....	113

1 INTRODUÇÃO

No contexto atual de constantes mudanças, as empresas e profissionais são desafiados a inovar, buscar alternativas e soluções rentáveis no curto prazo. Porém as organizações são formadas por pessoas que ao captarem os sinais de tendências os filtram e compartilham com seus líderes apenas o que consideram relevante para si e para o negócio.

Ansoff (1970) apresentou à sociedade que os seres humanos possuem barreiras aos sinais. Esses filtros impedem que se dê relevância ao fato selecionado e faz com que o sinal apresentado não necessariamente vire uma prioridade pois há diversos níveis de poder nas empresas e os filtros se sobrepõem.

1.1 Contextualização

Sabe-se que alguns indivíduos se saem melhor que outros neste contexto de crescente incerteza, complexidade e mudanças (Shepherd, Williams, & Patzelt, 2015). Todas as decisões tomadas pelas pessoas e pelas organizações trazem consigo riscos que podem ser grandes ou pequenos e as empresas têm se preparado para estes desafios. Há centenas de anos atrás as decisões eram todas baseadas apenas em fé, esperança e tentativa-e-erro (Buchanan & O Connell, 2006).

Buchanan e Connell (2006) refletiram sobre os desafios das decisões tomadas por grupos. Segundo eles, a pobreza destas decisões se deve a confusões, assunções erradas, pressão pela unanimidade e aceleração da tomada de decisão que acabam por intimidar o grupo e anular a sua motivação para avaliar realisticamente os melhores caminhos a seguir (Buchanan & O Connell, 2006).

Essa dificuldade das empresas em se adaptarem às mudanças pode levá-las a perderem importância. GE, Shell, Microsoft, Exxon Mobil e Coca Cola lideravam o ranking das empresas mais valiosas do mundo em 1997 (Fortune, 2020 Fortune Media IP Limited). Algumas crises mais tarde (bolha de internet, *subprime*, etc) as petrolíferas (Petrochina, Shell, Petrobras, Exxon) subiram e desceram no ranking, os bancos também se movimentaram e o que tivemos em 2020 como as 5 empresas mais valiosas do mundo são Apple, Google, Amazon e Microsoft, empresas com seus negócios ancorados em tecnologia e inovação.

A dificuldade das empresas em se adaptar as mudanças pode inclusive levá-las a desaparecerem. A Kodak é uma empresa americana inaugurada em 1880 e que foi responsável

por levar a fotografia para a casa das pessoas. Desenvolveu tecnologias disruptivas para a época e em 1976 possuía 85% de *market share* em câmeras e 90% em filmes. A partir de 2005 com a popularização dos celulares, a Kodak foi perdendo seu faturamento em fotos e impressões, e pediu concordata em 2012.

A Blockbuster é um exemplo semelhante ao da Kodak. Fundada em 1985 a Blockbuster focou-se na locação de filmes em VHS, eles criaram um sistema capaz de monitorar milhares de fitas e de distribuí-las conforme os gostos de cada região. Isso fazia com que a percepção de disponibilidade títulos fosse muito boa pelos clientes. No entanto, em 2007, a Netflix inovou e lançou a plataforma de streaming onde as pessoas poderiam assistir os vídeos direto do seu computador. Em 2010, enquanto a Netflix registrava 16 milhões de assinantes e uma receita de US\$ 2 bilhões, a Blockbuster declarou falência. No final de 2020 a Netflix atingiu 200 milhões de assinantes pagos no mundo todo (Marques, 2021).

Um ex-vice-presidente da Kodak, Don Strickland, disse ao jornal *Independent.co.uk*, que eles desenvolveram a primeira câmera digital de consumo do mundo, mas não conseguiram aprovação para lançá-la ou vendê-la por medo dos efeitos no mercado de filmes em que já possuíam a liderança. Segundo ele, a administração estava tão focada no sucesso do filme e sua impressão, que perdeu a revolução digital depois de iniciá-la (Usborne, 2012).

Mesmo conhecendo todos esses exemplos de empresas que não perceberam os sinais fracos ou que permitiram que seus filtros as impedissem de evoluir, ainda não se sabe o que faz com que outras empresas se movam mais rapidamente, sejam mais ousadas, criativas, tenham mais sensibilidade ou receptividade as mudanças.

O que empresas como Google e Amazon, que não apareciam no ranking da revista americana *Fortune* em 1997, fizeram para atingir os patamares de sucesso atuais? O que a Microsoft, que ainda permanece entre as cinco mais valiosas do mundo, tem feito que a diferenciou das demais (Fortune, 2020)?

1.2 Problema de investigação

Taleb (2014) afirmou que é impossível prever o futuro e apresentou o conceito de cisnes negros. Segundo o autor, existem acontecimentos que o ser humano conscientemente não poderia prever. Mas, apesar de serem raros e imprevisíveis eles têm alto impacto. Uma pessoa ou empresa pode aprender a lidar com eventos inesperados em um mundo imprevisível e pode se preparar pois eles com certeza acontecerão. Se as mudanças, com exceção dos cisnes negros, não acontecem de um dia para o outro e são processos evolutivos, existem profissionais mais preparados ou capacitados para perceber os sinais da mudança?

As organizações, como a Kodak e a Blockbuster, foram surpreendidas não apenas porque seus líderes não perceberam a chegada de novas tendências, mas porque quando as perceberam, seus filtros e interesses direcionaram esforços contra o sinal, tentando abafá-lo (Schoemaker & Day, 2009).

Nos anos 1990, a fabricante de brinquedos Lego, insistia em produzir brinquedos somente para crianças, mesmo com grande pressão dos clientes para o desenvolvimento de “brinquedos” para adultos. Apenas quando os resultados pioraram (final dos anos 1990 e início dos anos 2000) a Lego se abriu para os sinais que teimavam em resistir e deram atenção a estes fãs adultos e cheios de ideias, que quando os orçamentos para novos produtos estavam reduzidos, puderam finalmente contribuir com a empresa que tanto amavam (Austin, Daryl, 2021).

Práticas de acompanhamento de tendências, planejamento estratégico e monitoramento de mercados diversos são comuns em empresas que desejam antecipar-se as tendências. Essas práticas de antecipação são chamadas de *Corporate Foresight* e as empresas as utilizam para que possam adotar caminhos diferentes do atuais e potencialmente mudar a indústria (Schwarz, Rohrbeck, & Wach, 2020).

No entanto, a grande maioria das empresas com esse objetivo, acompanha indicadores óbvios como consumidores e concorrentes atuais, quando deveriam focar também na visão periférica que inclui mercados remotos, novos competidores, tecnologias emergentes, novos modelos de negócio etc. (Hiltunen, 2010).

Ferencikova et al (2014) escreveram que frequentemente os líderes do alto escalão não tem vontade de mudar por medo de perder poder. Segundo os autores, as organizações deveriam olhar para o *middle management* como máquina para mover a empresa para o futuro pois esse nível tem mais interesse no crescimento da empresa e conseqüentemente no seu próprio crescimento, estando dispostos a ousar mais do que o *top management*. Além disso o *middle*

management possui um conhecimento mais próximo da força de trabalho e profundidade nas tecnologias cruciais para o negócio o que se torna muito importante para mobilizar as equipes para mudanças (Heyden, Fourné, Koene, Werkman, & Ansari, 2017). O *top management*, segundo Heyden et al (2017) poderia usar suas habilidades de contextualização e alocação de recursos para apoiar as mudanças, mas como não conhecem os recursos humanos e tecnológicos se escondem atrás do cargo e do poder obtido para manter a situação atual, enquanto se unissem forças como *middle management* conseguiriam mobilizar as pessoas rumo ao novo. Isso é ainda mais crítico nas culturas hierárquicas como a Brasileira onde “manda quem pode e obedece quem tem juízo” pois criam-se silos organizacionais que não se comunicam e fortalecem os filtros impedem que os sinais fracos cheguem aos tomadores de decisão.

Com a competitividade aumentando as empresas deveriam investir em inovação e mapeamento de tendências para conseguirem se sustentar, no entanto, com estratégias de curto prazo, cortam os extras, fazem downsizing e as áreas de inovação ou qualquer investimento nesse sentido é exterminado por questões de custo (Kanter, 2006).

A visão de futuro normalmente tem a ver com rentabilidade e as pessoas não conseguem projetar a empresa no futuro e por isso continuam fazendo mais do que trouxe o resultado até aqui, como ocorreu na Lego.

Neste contexto estão surgindo as “*start-ups*”. São empresas novas, pequenas e que conseguem ser muito ágeis. Neste universo todas as informações viram oportunidades. Não há nenhuma barreira a ideias novas e ao contrário das empresas grandes, “disrupção” é uma palavra que faz parte do dia a dia.

Incentivando as equipes a pensarem “fora da caixa” estas empresas estão crescendo, inovando, propondo serviços, produtos e soluções que nenhuma outra empresa grande teria pensado, pois estão muito focadas no que são e no que traz a rentabilidade hoje.

Nas empresas tradicionais, as pessoas filtram as oportunidades com base nos seus próprios vieses que foram construídos com base na estratégia da empresa o que faz que quase que automaticamente, coisas que não estejam conectadas com as prioridades da empresa passem despercebidos pela maioria. Isso não acontece nas *start-ups*. Desde que esteja conectado com a proposta de valor da empresa qualquer assunto é investigado, prototipado, testado e rapidamente eles têm um *feedback* dos clientes sobre a ideia.

Essas novas soluções, novos serviços e produtos estão entrando no mercado e abocanhando o *market-share* das empresas grandes e “consolidadas” assim como a Netflix fez com a Blockbuster, o Uber fez com os taxistas e como o Youtube está fazendo com os canais de TV em geral.

Quais seriam então as características dos profissionais que percebem os sinais fracos de tendências futuras? Como desenvolver essas capacidades? Como ajudar as organizações a desenvolver estas habilidades e a aproveitá-las?

Neste contexto identifica-se como problema de pesquisa a dificuldade de algumas empresas em perceberem sinais fracos de tendências e se prepararem para o futuro.

Sinais Fracos são como “pedaços de informação aparentemente desconectados ou aleatórios que inicialmente parecem barulho de fundo, mas que podem ser reconhecidos com uma parte de uma tendencia maior quando analisados por um enquadramento diferente ou conectados com outros pedaços de informação” (Schoemaker, Day, & Snyder, 2013, p. 815) e quem os identifica tem condições de obter vantagem competitiva se a empresa souber minerar estes dados e transformá-los em insights valiosos.

Segundo Hiltunen (2009) as pessoas que percebem sinais fracos possuem, entre outras características, uma mente curiosa.

A velocidade e a agilidade que são necessárias no mundo atual para se obter informações, analisar dados, gerar ideias e soluções, testá-las, descartá-las ou implantá-las e aprimorá-las é absurda. As empresas precisam identificar quais profissionais percebem sinais fracos de tendencias de negócios para obter vantagem competitiva.

Hamilton (2019) definiu curiosidade como “o desejo de descobrir novas informações e experiências que motivam comportamento” (pag.2) o que sugere que as empresas que possuem em suas equipes pessoas curiosas tenderiam a buscar novas informações e usá-las no seu dia a dia.

Aquelas pessoas que têm a mente curiosa terão maior probabilidade de buscar, explorar e conquistar situações que são avaliadas em termos de novidade, complexidade e ambiguidade (Mussel, Spengler, Litman, & Schuler, 2011) comportamentos que segundo Hiltunen (2009) as tornam mais abertas a perceberem os sinais fracos.

1.3 Objetivo

Neste momento atual onde as empresas podem ter dificuldade em se preparar para o futuro, o objetivo desta dissertação é apresentar uma forma de identificar quem são as pessoas que percebem sinais fracos de tendências e que podem ajudar as empresas a se antecipar e utilizar os sinais fracos estrategicamente e inovar. Abaixo detalha-se o objetivo geral e específicos.

Objetivo Geral

Ajudar as organizações a identificarem os profissionais curiosos e os mais sensíveis aos sinais fracos de tendências futuras nos negócios em suas equipes.

Objetivos específicos:

- Explorar se os questionários internacionais são eficientes para identificar os curiosos no Brasil.
- Identificar o nível de curiosidade dos profissionais e o impacto na percepção de sinais fracos pelas empresas.
- Propor um instrumento adequado ao mercado brasileiro para mapeamento dos profissionais mais curiosos.

1.4 Justificativa

Ao realizar busca sobre detecção de sinais fracos, nos portais Scielo, Spell, Google Acadêmico e EBSCO, os artigos e dissertações que aparecem como resultado estão orientados ao planejamento de estratégico, a como coletar sinais fracos e gerenciar os dados para utilizá-los em planejamento. Não se encontrou nenhum estudo acadêmico que falasse sobre características dos profissionais que percebem sinais fracos.

Da mesma forma o estudo da curiosidade tem sido negligenciado na administração e poucos estudos ajudam gestores a identificarem quais são os comportamentos dos curiosos no trabalho e como eles podem apoiar a empresa a manter-se competitiva. Sendo que ao buscar no Google acadêmico não se obteve nenhum retorno de estudo brasileiro realizado sobre curiosidade no mundo corporativo brasileiro.

Sabe-se que alguns indivíduos se saem melhor que outros neste contexto de crescente incerteza, complexidade e mudanças (Shepherd, Williams, & Patzelt, 2015).

Este estudo busca identificar quem são os indivíduos mais curiosos e que podem perceber sinais fracos para que as empresas que desejam fortalecer a capacidade de se antecipar a sinais fracos de tendências futuras possam contar com esses profissionais.

Conseguir identificar profissionais curiosos que podem perceber sinais fracos pode ser fundamental para colocar a empresa em vantagem. Esse estudo busca gerar mais informações

para que as organizações possam definir equipes que possuam sensibilidade aos sinais fracos de tendências e que possam desenvolver suas habilidades.

Esse estudo gera conhecimento científico inédito nesse aspecto, agregando aos estudos existentes sobre planejamento estratégico à perspectiva das competências humanas para percepção de sinais fracos.

Além da academia, empresas e líderes quando estiverem definindo suas equipes poderão acessar essa dissertação e se beneficiar do método identificação de profissionais curiosos e que podem perceber sinais fracos.

Produto Tecnológico

O produto tecnológico gerado por esse estudo é um instrumento/ *assessment* que poderá ser usado por empresas com profissionais brasileiros para identificar os mais curiosos em seus times. Esse instrumento poderá ser usado com objetivo de mapear curiosos para investimento em desenvolvimento, alocação em projetos que necessitem de curiosidade, em processos seletivos e poderá ser utilizado por profissionais que desejem um instrumento de autoconhecimento.

O instrumento proposto combina *survey* com um teste projetivo baseado em imagens.

O *survey* foi desenhado inspirando-se em questionários validados internacionalmente, porém a linguagem foi totalmente adaptada para evitar que a necessidade de causar uma boa impressão (Bolino, 2016), muito comum nos brasileiros influenciasse as respostas.

O teste projetivo foi proposto para que os respondentes possam através de sua interpretação sobre imagens expor sua visão, seus interesses e até suas características pessoais.

Espera-se que esta combinação amplie a efetividade do instrumento pois além das respostas aos testes, os textos com as interpretações das imagens trarão características pessoais dos respondentes que apoiarão no mapeamento dos curiosos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo apresentamos os constructos que serão o alicerce para nossa proposta para identificação dos profissionais que percebem sinais fracos. Apresentaremos as definições de sinais fracos e curiosidade.

“Do ponto de vista da diferença individual, pessoas com níveis mais elevados de curiosidade epistêmica terão maior probabilidade de buscar, explorar e conquistar situações que são avaliadas em termos de novidade, complexidade e ambiguidade e, portanto, mais frequentemente possuem comportamentos como busca de informações, aprendizado e pensamento, o que finalmente leva a níveis mais elevados de competência” (Mussel, 2013, p. 455).

2.1 Sinais fracos

Sinais fracos representam a forma mais inicial de uma informação que pode prever o futuro, segundo Hiltunen (2010). Para ela, muitas vezes esses sinais parecem estranhos e muitos acham graça porque eles trazem uma ideia totalmente nova ou um novo jeito de pensar. Como o passar do tempo estes sinais podem se tornar sintomas de uma grande mudança ou megatendência, mas nem sempre eles são, podem muitas vezes ser apenas informações estranhas sobre coisas que estão acontecendo.

Como nos casos da Kodak e da Blockbuster, diariamente lemos nos jornais diversos exemplos de líderes que não perceberam os sinais fracos. Líderes e organizações tendem a ver o mundo de uma certa maneira. Sinais fracos que não se enquadram são dispensados ou ignorados deixando as companhias expostas (Schoemaker & Day, 2009).

Isso acontece porque os seres humanos não têm consciência de seus pré-conceitos, dos seus de filtros para analisar os dados. Muito menos tem consciência que isso pode atrapalhar a interpretação dos sinais fracos (Ansoff, 1975; Schoemaker & Day, 2009; Hiltunen, 2010).

Schoemaker e Day (2009) disseram que as organizações precisam monitorar proximamente suas equipes (e os filtros que distorcem a realidade) pois quando a ambiguidade aumenta é comum que os gerentes torturem os dados para que confessem o que desejam. Ao sentir-se preso em um cenário, o ser humano normalmente refaz a realidade para se enquadrar no que lhe é familiar (Schoemaker & Day, 2009).

Neste capítulo detalharemos o que são sinais fracos, como as empresas fazem para mapeá-los, as dificuldades e as características de quem percebe sinais fracos.

2.1.1 Definição de sinais fracos

Os sinais fracos se diferenciam dos sinais fortes ou dos avisos tardios. São fracos ou tênues, porque são menos visíveis e porque, sendo antecedentes, tem uma maior distância do seu provável impacto. Sinais fortes estão sempre acompanhados de fortes evidências que muitas vezes são um conjunto de sinais fracos relacionados. Normalmente o primeiro sinal fraco aparece bem antes do primeiro sinal forte. Conforme o tempo passa as empresas e os líderes vão conectando as mensagens recebidas e então, o sinal se torna forte (Mendonça, Cardoso, & Caraça, 2012).

Para Hiltunen (2010) a força de um sinal pode ser medida por sua visibilidade e quantidade. Segundo a autora, “sinais fracos tem baixa visibilidade e aparecem em poucos canais, enquanto os sinais fortes, aparecem em diversos canais de comunicação, inclusive a mídia massiva e são conhecidos pela maioria das pessoas” (p.119).

Os sinais fracos podem ser definidos como “pedaços de informação aparentemente desconectados ou aleatórios que inicialmente parecem barulho de fundo, mas que podem ser reconhecidos com uma parte de uma tendência maior quando analisados por um enquadramento diferente ou conectados com outros pedaços de informação” (Schoemaker, Day, & Snyder, 2013, p. 815).

Não existe sinal isolado que seja relevante estrategicamente. A interpretação de um sinal depende do contexto, da organização e do ambiente onde estão sendo recebidos e esse ambiente passa a ser um objetivo de desenvolvimento para as organizações (Mendonça, Cardoso, & Caraça, 2012).

Hiltunen definiu sinais fracos com “os primeiros sinais de problemas emergentes que tem a visibilidade baixa” (2010, pag.5).

Concordando com Hiltunen e com Schoemaker, Day e Snyder, para Mendonça, Cardoso e Caraça, (2011), os sinais fracos são “matéria-prima informativa prematura, incompleta, não estruturada e fragmentada, que pode ser examinada, compilada, analisada e convertida em um indicador de mudança potencial” (pag. 218).

Tabela 1: Definição de sinais fracos

Hiltunen, 2009	Mendonça; Cardoso; Caraça, 2011	Schoemaker; Day; Snyder, 2013
Os primeiros sinais de problemas emergentes que tem a visibilidade baixa	Os sinais fracos referem-se a matéria-prima informativa prematura, incompleta, não estruturada e fragmentada, que pode ser examinada, compilada, analisada e convertida em um indicador de mudança potencial.	Pedaços de informação aparentemente desconectados ou aleatórios que inicialmente parecem barulho de fundo, mas que podem ser reconhecidos com uma parte de uma tendência maior quando analisados por um enquadramento diferente ou conectados com outros pedaços de informação.

Fonte: confeccionado pela autora

Para todos os autores descritos, sinais fracos são hipóteses de mudanças que podem se tornar uma vantagem competitiva se a empresa souber minerar estes dados e transformá-los em *insights* valiosos.

Mendonça, Cardoso e Caraça (2011) e Hiltunen (2009) concordam em alguns itens que nos ajudam a distinguir um sinal fraco de informações confusas do ambiente:

- uma determinada tendência atinge um determinado nível de limite (se esgota);
- uma nova tendência amadurece muito antes do esperado;
- os especialistas discordam veementemente sobre um determinado tópico;
- os leigos discordam insistentemente do otimismo / pessimismo dos especialistas;
- sistema ou tecnologia promissora falha inesperadamente e as exceções começam a se acumular.

Ansoff (1975) alertou na década de 1970 sobre o valor da agilidade na utilização dos sinais fracos. Se a empresa esperar que o sinal fraco se fortaleça para utilizá-lo em seu planejamento estratégico, pode ser surpreendida por crises ou por outras empresas que se beneficiaram dos sinais de forma mais rápida.

Nesta dissertação tomaremos como definição de sinais fracos, a definição de Schoemaker, Day e Snyder (2013) já apresentada anteriormente:

“Pedaços de informação aparentemente desconectados ou aleatórios que inicialmente parecem barulho de fundo, mas que podem ser reconhecidos com uma parte de uma tendência maior quando analisados por um enquadramento diferente ou conectados com outros pedaços de informação” (Schoemaker, Day, & Snyder, 2013, p. 815).

Agora vamos seguir e entender como as organizações buscam mapear os sinais fracos.

2.1.2 Mapeamento de sinais fracos

Para mapear sinais fracos as empresas precisam se estruturar para conseguir escaneá-los e utilizá-los.

Schoemaker e Day (2009) propuseram alguns passos para que as empresas possam continuamente mapear o que está acontecendo. Primeiramente as organizações devem se conectar com inteligência local, criando uma cultura de estado de alerta e compartilhamento de informações. O segundo passo é se beneficiar das redes de network estendidas. Participar de redes diversas ampliam a capacidade de receber sinais fracos. E o terceiro passo, na visão dos autores, seria mobilizar parceiros de pesquisa. Eles seriam responsáveis por mapear situações de perigo, situações novas, invasoras e fazer o escaneamento contínuo do ambiente.

Muitas empresas não compartilham com seu time a responsabilidade de obter, minerar, compartilhar e aproveitar os sinais fracos. Deixam esta responsabilidade para sua liderança que ocupada com o imediato, não consegue se conectar com as tendências. Criar um ambiente que compartilha esta responsabilidade com a equipe pode ser muito efetivo pois mantém a organização em alerta e preparada para utilizar qualquer informação que possa ser rica para sua estratégia (Hiltunen, 2010; Schoemaker & Day, 2009; Mendonça, Cardoso, & Caraça, 2012).

Hiltunen (2010) acredita que para que a organização consiga se beneficiar dos sinais fracos é preciso interação, abertura e discussão entre as equipes. As pessoas da organização precisam ter sensibilidade para mudanças, criatividade, receptividade, intuição e uma mente curiosa para perceber os sinais fracos. Esse aspecto se alinha com a visão de Schoemaker e Day (2009) que reforçaram a importância da liderança se conectar com os experts da linha de frente, pois a equipe da linha de frente se estimulada poderia ser uma grande fonte de sinais fracos para a organização.

Schoemaker, Day e Snyder (2013), propuseram que as empresas construam um radar de escaneamento do ambiente. Esse radar teria as principais funções de: 1 - Monitorar sinais externos usando os diversos cenários como filtros, estimar o grau de incerteza das projeções e monitorar as forças que possam pressionar o ambiente de negócios; 2- Avaliar as decisões estratégicas com base nos mapeamentos do ambiente e revisar prioridades e competências organizações com base no mapeamento; 3- Buscar por novos sinais fracos que possam impactar o futuro da organização.

Mesmo criando mecanismos para identificação de sinais fracos as organizações enfrentam muitas dificuldades que detalhamos na sequência.

2.1.3 Dificuldades para identificar sinais fracos

Schoemaker e Day (2009), mapearam em sua pesquisa que menos de 20% das empresas globais têm capacidade para mapear, interpretar e agir nos sinais fracos de tendências futuras que possam se converter em ameaças ou oportunidades. Eles reforçam que os executivos seniores não se atentam aos sinais fracos porque eles mergulham no que é mais conveniente e plausível.

Para Schoemaker e Day (2016), sinais que não se adequam aos cenários mapeados pelas empresas são normalmente ignorados, distorcidos e esquecidos, deixando-as expostas.

Isso acontece pois antes de agirmos a informação passa por três filtros internos: filtros de vigilância, mentalidade e poder (Ansoff, Kipley, Lewis, & Helm-Stevens, 1984). O filtro de vigilância faz com que apenas alguns dados cheguem até a organização. A escolha da empresa pelo método de escaneamento do ambiente tem grande impacto e podem deixar a empresa relativamente desinformada (Hiltunen, 2010). O filtro de mentalidade está conectado com o receptor da informação seus pré-conceitos e com suas experiências passadas. E o filtro do poder tem relação com a capacidade desses líderes em prevenir sinais novos e vitais de afetar as decisões da empresa (Ansoff, Kipley, Lewis, & Helm-Stevens, 1984).

“Se a análise de sinais fracos não é feita num ambiente positivo ao planejamento futuro é menos provável que os tomadores de decisão entendam a urgência de certas ações. Para ser capaz de absorver os sinais fracos é necessária uma combinação de capacidades analíticas e sociais que permitam a execução de estratégias modernas e inovadoras” (Mendonça, Cardoso, & Caraça, 2012, p. 228).

Schoemaker e Day (2009), reforçaram a importância do julgamento e inferência humana. Segundo eles e alinhado com Mendonça, Cardoso e Caraça (2011), uma vez que os gestores estejam presos em um cenário, eles normalmente refazem a realidade para se enquadrar no que lhes é familiar e isso acontece por três razões:

1. Filtros: o que se presta atenção é determinado pelo que se espera ver
2. Distorção: O ser humano tende a racionalizar e cria uma interpretação que sustenta a crença desejada. Isso reforçando seu egocentrismo e o desejo de ver o mundo de uma forma prazerosa.
3. Amortecedores: Busca-se confirmar a visão. O ser humano procura pela confirmação ao invés de uma perspectiva mais balanceada.

Quais seriam então as características dos profissionais que tem mais facilidade para perceber sinais fracos e poderiam apoiar as empresas neste desafio? No próximo capítulo essas características são apresentadas.

2.1.4 Características de quem percebe sinais fracos

Como descreveu-se no capítulo anterior, Hiltunen (2010) apresentou que as pessoas da organização precisam ter sensibilidade para mudanças, criatividade, receptividade, intuição e uma mente curiosa para perceber os sinais fracos. Na sequência descreve-se cada uma delas.

2.1.4.1 Sensibilidade para mudanças

A sensibilidade para mudança é uma característica pessoal do profissional que consegue exercer sua liderança mesmo em contexto de alta ambiguidade e incerteza. Segundo Kotter (2017) o primeiro passo para liderar mudanças de maneira eficaz é perceber o que está acontecendo no mercado, com seus concorrentes e estar atento as possibilidades não exploradas. Essa sensibilidade passa pela capacidade de engajar outras pessoas nas suas ideias. A pessoa sensível a mudanças não só percebe que algo está se transformando no seu contexto como também é capaz de convencer seus colegas que a situação atual é pior que o futuro desconhecido. A pessoa que não é sensível a mudança pode ser muito complacente, segundo Kotter (2017) e não querer sair de sua zona de conforto.

Aquele que tem sensibilidade a mudanças além de engajar seus colegas, busca eliminar obstáculos, remover ou alterar sistemas ou estruturas que prejudiquem a visão e encorajar a tomada de riscos, e utilização de ideias, atividades e ações não tradicionais (Kotter, 2017).

Essa jornada pode ser ainda mais desafiadora quando a informação é um sinal fraco, uma peça de um quebra-cabeças onde ninguém imagina qual é a imagem final.

2.1.4.2 Criatividade

Criatividade é o primeiro passo para inovação (Amabile T. , 1997). Criatividade depende da interação entre habilidades criativas, expertise e motivação (Amabile T. , 1998), sendo que a motivação intrínseca é fundamental condutor da criatividade e fatores extrínsecos,

quer sejam informacionais ou apoiadores, podem ser condutores para os níveis iniciais de motivação intrínseca segundo a autora.

Uma ideia criativa nasce da sinergia de muitas fontes e não somente da mente de uma única pessoa (Csikszentmihalyi, 2008). A pessoa não começa o processo criativo, ela é bem treinada. Uma vantagem sensorial pode ser responsável pelo interesse inicial no domínio, porém ter abertura às experiências, atenção fluida para processar constantemente eventos do ambiente é uma grande vantagem para identificar novidades. *Insights* surgem em mentes preparadas, de acordo com Csikszentmihalyi (2008).

Escolhas criativas emergem em respostas a competição e incerteza. A criatividade melhora a efetividade das iniciativas estratégicas e tem papel importante na estratégia de diferenciação (Ford, Sharfman, & Dean, 2008).

Para os criativos, pode ser mais fácil identificar sinais fracos de tendências futuras. Esses sinais são hipóteses de mudanças, uma combinação de lógica e imaginação. Podem se tornar uma vantagem competitiva se a empresa souber minerar estes dados e transformá-los em insights valiosos (Mendonça, Cardoso, & Caraça, 2012).

O desafio para gestores de criatividade e inovação é consistentemente empoderar processos individuais que facilitam ações criativas enquanto resistem à tentação de direcionar as pessoas para as respostas habituais (Ford, 1996).

2.1.4.3 Receptividade

A abertura ou receptividade é uma das maiores dimensões da personalidade humana (Fayn, Silvia, Dejonckheere, Verdonck, & Kuppens, 2019) e está muito associada com habilidade de aprendizagem, impulsividade e criatividade artística (Fayn et al, 2017).

Uma característica central das pessoas abertas é o interesse por informação abstrata, situações novas, complexas e difíceis de entender. O natural seria que essas situações causassem confusão, porém essas pessoas mais receptivas/abertas são caracterizadas centralmente por serem mais positivas (ou menos negativas), mostrando mais interesse pelo novo do que sentimento de confusão ou medo (Fayn et al, 2017). O que sustenta a crença de Hiltunen (2009) de que a receptividade é muito importante para a sensibilidade aos sinais fracos.

2.1.4.4 Intuição

Hodgkinson, Sadler-Smith, Burke, Claxton e Sparrow (2009) estudaram a intuição na administração e caracterizaram-na como a capacidade de atingir diretamente o conhecimento ou entender sem a aparente intrusão do pensamento racional ou interferência lógica. Para os autores, a intuição corresponde aos pensamentos, conclusões e escolhas produzidas em grande parte por meio de processos mentais inconscientes. Podem ser julgamentos carregados de emoção, que emergem por meio de associações rápidas, inconscientes e holísticas (Hodgkinson et al, 2009).

Para interpretar sinais fracos: matéria-prima informativa prematura, incompleta, não estruturada e fragmentada, que pode ser examinada, compilada, analisada e convertida em um indicador de mudança potencial (Mendonça, Cardoso, & Caraça, 2012) o indivíduo precisa associações rápidas, inconscientes e holísticas (Hodgkinson et al, 2009) e muitas vezes não consegue nem explicar por que as realizou.

2.1.4.5 Mente curiosa

A mente curiosa é o primeiro passo para identificação dos sinais fracos. A curiosidade cria o interesse e a empatia. A mente curiosa se sustenta em dois outros traços: capacidade de absorver o que escuta ou vê e vontade de agir com base no que descobre (Grazer & Fishman, 2016).

A mente curiosa não se resume a busca de respostas, mas também a fazer perguntas. Mesmo nos dias de hoje onde muitos dados estão disponíveis num único *click*, ainda temos muito preconceito com os curiosos (Grazer & Fishman, 2016). Um exemplo são “as caras feias” feitas pelos colegas ao aluno que faz muitas perguntas em aulas ou os feedbacks dados por gestores aos profissionais para que parem de fazer muitas perguntas, especular e interromper as apresentações. Em muitos contextos curiosidade é sinônimo de coragem (Grazer & Fishman, 2016).

Na sequência detalha-se a curiosidade uma vez que dentre as características de quem percebe sinais fracos detalhadas por Hiltunen (2009) acredita-se ser a de maior relevância.

2.2 Curiosidade

Para identificar sinais fracos as organizações precisam ter equipes compostas por indivíduos que tenham a sensibilidade para percebê-los. Estudos liderados por Kashdan, Rose e Fincham (2004) trouxeram que a função imediata da curiosidade é buscar, explorar e mergulhar alguém em situações com potencial para novas informações e experiências. Segundo os autores, no longo prazo, comportamento curioso constante serve para expandir conhecimento, construir capacidade criativa e intelectual e fortalecer as relações sociais. Para perceber sinais fracos é importante que se perceba os estímulos do ambiente. Em outro estudo Kashdan, Sherman, Yarbro e Funder (2013) reforçaram que as pessoas curiosas são mais abertas ao incerto, têm mais consciência de si e mais abertura aos estímulos internos e externos sejam eles positivos ou negativos. Neste capítulo, se aprofunda a discussão sobre o constructo curiosidade.

2.2.1 Definição de curiosidade

O interesse pela curiosidade nos estudos da área de administração vem aumentando nas últimas décadas.

Na década de 1950, Daniel Berlyne começou a se aprofundar neste tema, houve uma outra onda por volta de 1970, porém não há uma frequência de estudos na área de administração que seja suficiente para um aprofundamento sobre o tema deixando espaço para novos estudos e esclarecimentos (Litman & Spielberger, 2003; Kashdan, Rose, & Fincham, 2004; Iurino, Robinson, Christen, Stey, & Alfano, 2018).

Daniel Berlyne (1954) propôs um modelo abrangente para análise de curiosidade apresentando conceitos de curiosidade que ainda hoje são alicerces da maioria dos estudos sobre curiosidade.

Curiosidade para Berlyne (1954) é o estado emocional que estimula o comportamento de exploração.

Hamilton (2019) reforça a proposta de Berlyne e define curiosidade como “o desejo de descobrir novas informações e experiências que motivam comportamento” (pag. 2). Ela substituiu o “estado emocional” de Berlyne por “desejo de descobrir coisas novas e experiencias”.

Esse novo olhar de Hamilton está alinhado aos estudos de Kashdan, Rose e Fincham (2004) que definem curiosidade como “um sistema positivo emocional-motivacional associado

com reconhecimento, busca do novo e oportunidades desafiadoras. Curiosidade ativa comportamento proativo e intencional em resposta as propriedades: novidade, complexidade, incerteza e conflito” (pag. 291). Como Hamilton (2019) os autores reforçam o aspecto intencional de descoberta do novo.

Kashdan e Fincham (2002) se referem a curiosidade como “um mecanismo autorregulador que facilita o esforço intrínseco para um objetivo, perseverança, crescimento pessoal e sob as condições corretas criatividade” (pag. 373). Enquanto para Kashdan et al (2009) “curiosidade é reconhecer, abraçar, procurar conhecimento e novas experiências” (pag.2).

Tabela 2 : Definição de curiosidade

AUTORES	DEFINIÇÃO DE CURIOSIDADE
Berlyne (1954)	Estado emocional que estimula o comportamento de exploração.
Kashdan e Fincham (2002)	Curiosidade é um mecanismo autorregulador que facilita o esforço intrínseco para um objetivo, perseverança, crescimento pessoal e sob as condições corretas criatividade.
Kashdan, Rose e Fincham (2004)	Curiosidade é um sistema positivo emocional- motivacional associado com o reconhecimento e busca do novo e oportunidades desafiadoras. Curiosidade ativa comportamento proativo e intencional em resposta as propriedades: novidade, complexidade, incerteza e conflito
Kashdan et al (2009)	Curiosidade é reconhecer, abraçar, procurar conhecimento e novas experiencias
Iurino et al (2018)	Curiosidade é um desejo, onde o conteúdo são questões e a satisfação é o conhecimento. Seu objetivo é a obtenção máxima de conhecimento.
Hamilton (2019)	Curiosidade é o desejo de descobrir novas informações e experiencias que motivam comportamento.

Fonte: confeccionado pela autora

Iurino et al (2018) resume de uma maneira poética definindo curiosidade como “um desejo, onde o conteúdo são as questões e a satisfação é o conhecimento” (pag.2).

Nessa dissertação assumiu-se a definição de Hamilton (2019) para curiosidade:

“Curiosidade é o desejo de descobrir novas informações e experiências que motivam comportamento” (pag. 2).

2.2.2 Tipos de Curiosidade

Compreender os tipos estudados de curiosidade é fundamental para nosso objetivo de entender como os curiosos podem perceber sinais fracos.

2.2.2.1 Curiosidade Epistêmica e Perceptiva

Para Berlyne (1954) a curiosidade que aumenta a percepção de um estímulo é a curiosidade perceptiva e aquela que gera conhecimento é curiosidade epistêmica.

O que diferencia a curiosidade epistêmica da perceptiva são os estímulos que ativam os estados emocionais e os comportamentos. A curiosidade perceptiva surge através da complexidade ou ambiguidade de padrões de estímulos sensoriais que motivam comportamento, como inspeção visual para obtenção de mais conhecimento (Litman & Spielberger, 2003) .

Litman e Spielberger (2003) identificaram as diferenças na curiosidade epistêmica entre indivíduos, através de itens como: interesse em explorar novas ideias, descobrir soluções para novos problemas e descobrir como as coisas funcionam. Identificaram, assim como Berlyne (1954), que os componentes da curiosidade epistêmica estão relacionados com comportamento exploratório diversificado e específico.

2.2.2.2 Curiosidade Epistêmica - Diversificada e Específica

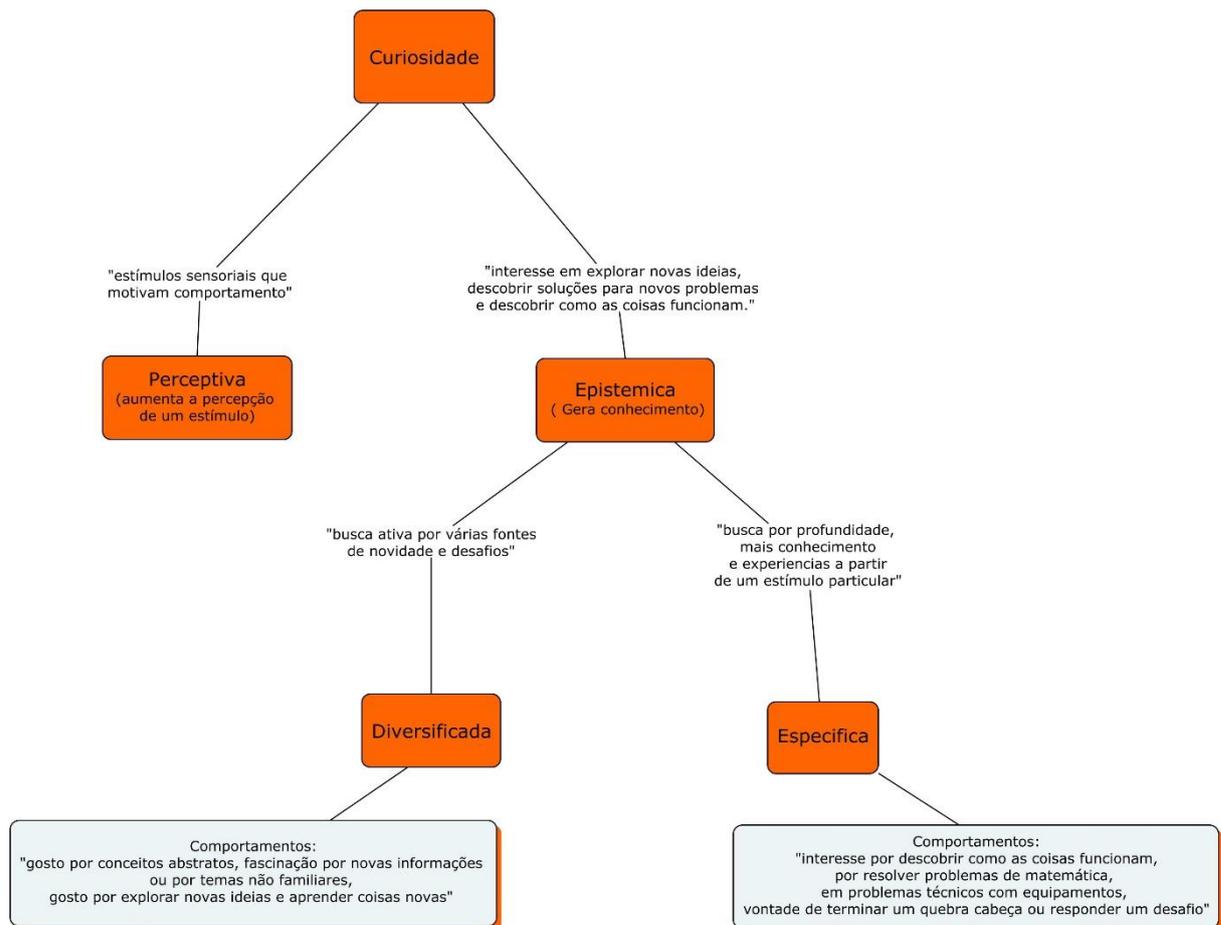
A curiosidade epistêmica se estrutura nos comportamentos de exploração diversificada e específica (Litman & Spielberger, 2003). A curiosidade diversificada não surge por nada específico, é a busca ativa por várias fontes de novidade e desafios. É causada pela chateação e pelo desejo de variar. No entanto, a curiosidade específica busca por profundidade, mais conhecimento e experiências a partir de um estímulo particular, o querer saber mais sobre algo que saltou aos olhos. Ocorre mais em situações ricas em novos estímulos.

Litman e Spielberger (2003) desenvolveram um instrumento para mapear a curiosidade epistêmica e para isso usaram os comportamentos conectados com curiosidade diversificada e com a curiosidade específica. Para mapear curiosidade diversificada buscaram mapear: gosto por conceitos abstratos, fascinação por novas informações ou por temas não familiares, gosto por explorar novas ideias e aprender coisas novas e para mapear a curiosidade específica,

perguntaram por: interesse por descobrir como as coisas funcionam, por resolver problemas de matemática, em problemas técnicos com equipamentos, vontade de terminar um quebra cabeça ou responder um desafio.

O esquema da Figura 1, simplifica a interpretação dos comportamentos relacionados aos tipos de curiosidade epistêmica, tão importantes para a detecção de sinais fracos.

Figura 1: Tipos de comportamentos dos curiosos



Fonte: Confeccionada pela autora com base em Litman e Spielberger (2003).

Para Kashdan, Rose e Fincham (2004) a curiosidade diversificada promove o contato com outros estímulos que conseqüentemente levam à a curiosidade específica. A curiosidade específica seria ativada por esses e por outros estímulos como incerteza e complexidade que são reduzidos à medida que se aprofundam e obtém mais informações.

2.2.3 Comportamento dos curiosos

Kashdan estuda curiosidade desde o início dos anos 2000 em parceria com diversos estudiosos criou questionários de autoavaliação para mapear o comportamento dos curiosos.

2.2.3.1 Exploração e Absorção

Kashdan, Rose e Fincham (2004) apresentaram o resultado dos seus estudos sobre curiosidade e validaram um instrumento chamado CEI (Inventário de curiosidade e exploração), um questionário simples para autoavaliação, com 7 questões agrupadas em dois tópicos. Os autores mapearam comportamentos de Exploração e Absorção e os correlacionaram com a curiosidade.

Exploração é a tendência de buscar mais informações e experiências. Explorar significa escanear, reconhecer, perseguir e alocar recursos pessoais em situações novas e desafiadoras, independente da fonte.

Para mapear esses aspectos utilizaram 4 perguntas com foco em: analisar a busca por informações, oportunidades de crescer como pessoa, busca por experiências e por profundidade (Kashdan, Rose, & Fincham, 2004).

Explorar para estes autores representa a vontade de buscar novas informações, porém, para Iurino et al (2018) a conexão do aspecto “busco crescer como pessoa” com a curiosidade não é tão simples e da mesma maneira acreditam que apenas a abertura a novas experiências não seria suficiente para determinar se uma pessoa é curiosa ou não. Pelo Inventário de Kashdan, Rose e Fincham (2004) qualquer pessoa que goste de viajar seria automaticamente curiosa, o que não necessariamente é verdadeiro segundo Iurino et al (2018).

Absorção segundo Kashdan, Rose e Fincham (2004) é o engajamento em situações bem definidas, mostra a curiosidade específica (Berlyne, 1954) e resulta em situações do tipo Flow (Csikszentmihalyi, 2008) que segundo este autor seria o estado mental que acontece quando uma pessoa realiza uma atividade e se sente totalmente absorvida em uma sensação de energia, prazer e foco total no que está fazendo.

Comportamentos de absorção e investigação resultam em descobertas, prazer, utilização do conhecimento e uma tendência para se tornar totalmente engajado nestas atividades recompensantes. Para identificar esses aspectos utilizaram 3 perguntas com o objetivo de mapear: envolvimento profundo em atividades, intensidade ao fazer as atividades e foco (Kashdan, Rose, & Fincham, 2004).

Os autores compararam Flow (Csikszentmihalyi, 2008) à curiosidade específica de Berlyne (1954) uma vez que em Flow a pessoa se mantém profundamente concentrada em seu objetivo e no controle.

Iurino et al (2018) questionaram a utilização de absorção para a definição de curiosidade pois segundo ele, pode-se entrar em Flow em diversas situações, até nos momentos em que não se aprende nada, praticando atividade física por exemplo.

2.2.3.2 Alongamento (Stretch) e Envolvimento (Embrace)

Seguindo nos seus esforços para mapear o comportamento dos curiosos Kashdan et al (2009) investigaram dois aspectos: o alongamento e o envolvimento.

Definiram alongamento como a busca ativa por oportunidades de obter novas informações e experiências e envolvimento como a vontade de abraçar o novo, o incerto e o imprevisível na natureza da vida cotidiana (Kashdan, et al., 2009).

Usando análises fatoriais os autores chegaram a um questionário de 10 perguntas. Para Alongamento o inventário mapeia: busca por novas informações, sensação ao fazer coisas complexas e desafiadoras, correlação entre desafios e oportunidade de crescer, busca por experiências que desafiem o modelo atual, e gosto por sentir-se desafiado e crescer como pessoa (Kashdan, et al., 2009).

Em paralelo para mapear o envolvimento o instrumento mapeia os seguintes aspectos: gosto por incerteza, busca por novas experiências, gosto por coisas assustadoras e imprevisíveis e gosto pelo que não-familiar (Kashdan, et al., 2009).

Nesse novo modelo os autores incluíram a tolerância a ambiguidade uma vez que acreditam que ser curioso garante uma reação a eventos mais aberta e com reações não defensivas (Kashdan, et al., 2009).

Iurino et al (2018) vê pouca conexão entre a curiosidade e o prazer de crescer enfrentando desafios. O mesmo questionamento eles fazem com relação ao conforto com risco e incerteza. Esse conforto com risco e incerteza pode vir sem agregar conhecimento ou motivação para aprender e não estar verdadeiramente relacionado a curiosidade, segundo os autores.

2.2.4 A curiosidade no mundo corporativo

Donald Sull vinha apontando desde 1999 que as empresas estão orientadas mais à rotina do que à descoberta.

“Quando uma empresa decide fazer algo novo, os empregados tentam de várias maneiras fazê-lo. Mas quando eles encontram uma maneira que funciona bem, eles têm fortes incentivos para se manterem no que encontraram e pararem de procurar alternativas.” (Sull, 1999, p. 46).

Isto é, à orientação à rotina eclipsa a curiosidade.

Patrick Mussel foi um dos primeiros autores a tentar entender o impacto da curiosidade no mundo corporativo. Para o autor, a curiosidade é importante em muitos aspectos da vida corporativa: aprendizado contínuo, pensamento para lidar com complexidade, novidade, ambiguidade e para lidar com mudanças (Mussel, 2013).

Ainda conforme Mussel (2013) curiosidade tem muita importância nos cargos que tem alta demanda de aprendizagem. Os empregados com altos níveis de curiosidade vão aprender novos conhecimentos e se adaptarão mais eficientemente as mudanças no ambiente. Curiosidade facilita a adaptação e a lidar pro ativamente com novas situações (Mussel, 2013).

No ambiente de trabalho os pontos de vista das pessoas e suas ideias são as características mais importantes. Enquanto alguns são defensivos e não querem aprender fora de suas perspectivas, a pessoa socialmente curiosa é aberta a diversidade de opinião e deseja aprender com mais profundidade. Para a pessoa ser curiosa precisa acreditar que a novidade tem potencial e que ela pode lidar com ela (Kashdan, et al., 2020).

As organizações que mantêm ambientes que estimulam a criatividade são mais ágeis, lidam melhor com as mudanças e a inovação, tem um grande foco em descobrir oportunidades, persegui-las e são mais tolerantes ao stress do dia a dia (Kashdan, et al., 2020; Kashdan, et al., 2009).

Mussel (2013) validou a relação de curiosidade com desempenho de empregados e propõe que ao estimular-se a curiosidade nos empregados estimula-se a performance das organizações.

Porém as organizações precisam ficar atentas pois Hamilton (2019) ao estudar os fatores que inibem a curiosidade no ambiente organizacional validou que o medo, preconceções, tecnologia e o ambiente são os principais inibidores da curiosidade. Sendo que a tecnologia e o medo são os grandes vilões segundo a autora.

Uma força psicológica como a curiosidade é muito valiosa para o aprendizado rápido necessário para gerir tendências no ambiente de trabalho. A pessoa curiosa responde facilmente

as mudanças organizacionais, fica mais intrigada do que frustrada quando tenta entender, apreciar e extrair valor dos colegas e tecnologias, além de ser flexível para se adaptar a estratégias e planos que não são familiares a sua cultura em mercados sofisticados globais (Kashdan, et al., 2020).

Aqueles com maior traço de curiosidade são mais propensos a ativamente buscar tirar vantagem de oportunidades variadas que podem gerar um bom dia e uma vida com significado. A utilização dos conhecimentos aprendidos aumenta a sensação de prazer e competência, reforçando o maior envolvimento em atividades que necessitam de conhecimento e o desejo por mais aprendizado (Kashdan, Rose, & Fincham, 2004).

Mussel, Spengler, Litman e Schuler (2011) criaram um instrumento para medir a curiosidade no ambiente de trabalho, que buscava o olhar epistêmico da curiosidade: busca por informações e aquisição de conhecimento, aprendizado e raciocínio, pois assumiram que tem muita relevância no ambiente de trabalho. Porém também mapearam a persistência no comportamento exploratório até a resolução do problema ou obtenção da informação, baseando-se nos estudos de Litman (2003) que associaram a curiosidade à vontade de evitar o sentimento de incerteza e a irritação por não saber responder a uma questão, que chamaram de sensibilidade a privação.

Kashdan et al (2020), também estudaram as faces da curiosidade nas organizações identificaram os seguintes pilares detalhados abaixo:

1. Sensibilidade à privação: reconhecer uma lacuna de conhecimento e buscar preenchê-la ou adquirir tal compreensão. Essa busca pela lacuna de conhecimento busca restabelecer o equilíbrio desejado.

2. Alegria em explorar: a alegria intrínseca por buscar. Trata-se da Absorção (Kashdan, Rose, & Fincham, 2004) e do Flow (Csikszentmihalyi, 2008). Sensações que fazem com que a pessoa fique fascinada e deseje manter este sentimento prazeroso.

3. Abertura às ideias dos outros: desejo de discutir as ideias e os potenciais pensamentos dos outros. Vontade de falar, ouvir e observar os outros para aprender o que eles estão pensando e fazendo.

4. Tolerância a estresse: trata-se da capacidade para lidar com situações novas, incertas, complexas e ambíguas. As pessoas aceitam facilmente e até aproveitam a ansiedade associada à novidade. Elas veem as lacunas de informação, experimentam o que surpreende e se interessam por complementar o conhecimento, avançando e explorando mais. Ao tolerar melhor o estresse, tendem a se sentir competentes e autônomas (Hamilton, 2019; Kashdan, Rose, & Fincham, 2004).

O estudo de Kashdan et al (2020) concluiu que a tolerância ao stress e a abertura para outras ideias tem muita correlação com a curiosidade. Também validaram que os curiosos são mais tolerantes ao stress e possuem exploração alegre. Por isso respondem mais rapidamente as estratégias da empresa, compreendem e se engajam mais facilmente nos desafios.

Mussel, Spengler, Litman e Schuler (2011) e Kashdan et al (2020) concordam que o caráter específico da curiosidade e a vontade de seguir explorando até que o equilíbrio seja reestabelecido são pontos fundamentais na curiosidade mundo corporativo.

2.2.5 Características das pessoas curiosas

O indivíduo altamente curioso é alguém com a propensão para perceber mais prontamente, buscar e se tornar absorvido em experiências novas e desafiadoras (Kashdan, Rose, & Fincham, 2004).

O estudo de Kashdan, Rose e Fincham (2004) traz que altos níveis de curiosidade trazem muito prazer ao funcionamento humano. A recompensa segundo o estudo vem do processo de buscar novidades e experiências desafiadoras e não do resultado delas.

As pessoas que possuem humildade intelectual possuem, além da curiosidade inquisitiva, as seguintes características segundo estudo conduzido por Iurino et al (2018):

- **Mente aberta:** a tendência de reconhecer as limitações de seu conhecimento, independentemente de seu status, e de forma relacionada, de estar aberto para aprender com aqueles de status inferior
- **Engajamento:** a motivação para compreender ideias com as quais discordam ou ideias que vêm de fontes diversas.
- **Flexibilidade a erros (*corrigibility*):** a falta de atitude defensiva em reação ao ouvir que alguém cometeu um erro intelectual
- **Modéstia:** a tendência de não se preocupar muito com a reputação intelectual de alguém.

Sendo que a mente aberta teve a maior correlação de todos com a curiosidade (Iurino, Robinson, Christen, Stey, & Alfano, 2018) o que se alinha aos estudos de Hiltunen (2009).

Para Kashdan, Sherman, Yarbro e Funder (2013), as pessoas curiosas possuem vários atributos adaptativos que incluem: apreciação da beleza, gostar do pensamento complexo e abstrato, capacidade intelectual forte, um pouco de humor e alegria, conforto com incerteza e ansiedade, falta de timidez e uma tendência para evitar julgamentos, críticas e culpar outras pessoas. Essas características são percebidas pelas pessoas com quem convivem. Além de outras características como sensibilidade ao contexto, atitudes liberais, pensamento não convencional e rebeldia.

“Os curiosos foram apreciados como menos ansiosos, tímidos, defensivos e preocupados com incertezas, muito interessados em novidade, complexidade e incertezas (são um potencial) e acreditam que podem lidar com isso. São menos agressivos. Podem ser mais tímidos ao início, depois abrem seu conhecimento e fazem boa impressão e relacionamentos duradouros” (Kashdan, Sherman, Yarbro, & Funder, 2013, p. 9).

No entanto, ainda conforme Kashdan, Sherman, Yarbro e Funder (2013), os curiosos têm mais tendência para violar as normas sociais com atitudes liberais, que podem deixar alguns parceiros desconfortáveis. Se não trabalharem as habilidades de escuta e preocupação com o bem-estar das outras pessoas, esses comportamentos podem interferir nas conversas saudáveis e no desenvolvimento de relações íntimas, amizades e romances.

2.3 Hipótese

Após apresentação dos constructos sinais fracos e curiosidade percebeu-se que há conexões entre eles que se desejou explorar.

Hiltunen (2009) apresentou que as pessoas com sensibilidade aos sinais fracos possuem mente aberta, sensibilidade para mudanças, intuição, abertura, criatividade.

O comportamento dos curiosos foi detalhado como:

- menos ansiosos, tímidos, defensivos, e menos preocupados com incertezas; pelo contrário muito interessados em novidade, complexidade e incertezas (Kashdan, Sherman, Yarbro, & Funder, 2013).
- mais flexíveis, com mente mais aberta, engajados e modestos (Iurino, Robinson, Christen, Stey, & Alfano, 2018).
- gosto por conceitos abstratos, fascinação por novas informações ou por temas não familiares, gosto por explorar novas ideias e aprender coisas novas (Litman & Spielberger, 2003).

As semelhanças instigaram a investigação da relação entre curiosidade e percepção de sinais fracos. E com base na literatura apresentada nesta dissertação, a hipótese que se deseja investigar é:

H1: A curiosidade conduz à percepção de sinais fracos (está positivamente relacionada).

No próximo capítulo apresenta-se qual foi a metodologia utilizada identificação de curiosos no Brasil e como propusemos um instrumento adequado aos nossos padrões culturais.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Os questionários para identificação de curiosidade foram aplicados com sucesso por Litman e Spielberger (2003), Kashdan et al (2004; 2009; 2013), Mussel, Spengler, Litman, e Schuler (2011) e Hamilton (2019). Inclusive Kashdan, Sherman, Yarbrow e Funder (2013), em seus estudos com estudantes universitários da universidade da Califórnia, validaram que a percepção de pessoas próximas aos respondentes tinha alta correlação com a autopercepção dos respondentes.

Por essa razão para realização deste estudo inicialmente buscou-se um questionário validado internacionalmente que pudesse separar os mais curiosos brasileiros para que assim as empresas pudessem desenhar seus programas ou alocá-los em projetos mais estratégicos. Esta etapa está detalhada no item 3.1 – Pré-teste.

3.1 Pré-teste

A questionário aqui chamado de pré-teste, incluiu todas as perguntas usadas por Kashdan, Rose e Fincham (2004) no CEI I referentes à Exploração e todas as questões do CEI II (Kashdan, et al., 2009) referentes a Alongamento. Adicionou-se algumas questões da Yarrar (2015) nos agrupamentos: habilidades para balancear conhecimentos e desafios, busca por desafios e persistência pois eram consistentes com o Envolvimento da CEI II. Além dessas, a autora incluiu cinco questões, para abordar características de quem percebe sinais fracos segundo Hiltunen (2009).

O primeiro questionário possuía 17 perguntas, detalhadas na Tabela 3, além das questões demográficas. O questionário completo está no apêndice 9.1 deste documento.

Para todas as questões manteve-se a escala Likert de 7 pontos, sendo 1 - discordo totalmente, 2 - discordo, 3 - discordo em parte, 4- não concordo, nem discordo, 5- concordo em partes, 6 - concordo e 7 - concordo totalmente, da mesma maneira que utilizado no CEI (Kashdan, Rose, & Fincham, 2004) e CEI II (Kashdan, et al., 2009).

Tabela 3: Questionário utilizado no pré-teste

Questionário – janeiro 2021
1. Eu me descreveria como alguém que busca ativamente o máximo de informações que posso em uma nova situação.
2. Eu dou o melhor de mim quando faço algo complexo ou desafiador.
3. Vejo situações desafiadoras como uma oportunidade de crescer e aprender.
4. Não desisto facilmente.
5. Sinto-me enérgico enquanto trabalho.
6. Aonde quer que eu vá, procuro por novas coisas ou experiências.
7. Frequentemente, encontro-me em busca de novas oportunidades para crescer como pessoa (por exemplo, informações, pessoas, recursos).
8. Não sou o tipo de pessoa que investiga profundamente novas situações ou coisas.
9. Eu gosto de experimentar coisas que nunca fiz antes
10. As incertezas me excitam
11. Eu gosto de explorar
12. Eu gosto de ter ideias “fora da caixa”
13. Quando fico sabendo de algo novo, rapidamente busco mais informações.
14. Me vejo como uma pessoa “antenada”.
15. Me considero uma pessoa que sempre é a primeira a descobrir e a adotar as novidades e lançamentos.
16. Muitas vezes as pessoas riem das minhas ideias e sugestões, pois parecem absurdas.
17. Frequentemente me sinto repetitivo pois vivo reforçando e insistindo nas ideias que acredito.

Fonte: confeccionado pela autora inspirado em (Kashdan, et al., 2009; Kashdan, Rose, & Fincham, 2004; Yazar, 2015).

O questionário foi enviado por WhatsApp para 39 profissionais do mundo corporativo brasileiro em São Paulo. Os respondentes foram escolhidos de forma não probabilística, por conveniência. Coletamos respostas a um questionário eletrônico durante a segunda metade de janeiro de 2021. Dezesete respostas foram recebidas representando 43,58% de adesão.

O objetivo do instrumento era separar os respondentes com maiores pontuações, em teoria os mais curiosos. No entanto, o instrumento se mostrou insatisfatório para discriminar os respondentes pelo seu nível de curiosidade porque tenderam a se aglomerar como sendo muito curiosos: 94% dos respondentes concordaram com as perguntas extraídas do questionário CEI (I e II) para medir a orientação à Exploração. Ainda, 100% dos respondentes disseram dar o melhor de si em todas as situações e buscar o máximo de informações em uma nova situação.

Com exceção da questão com régua invertida (8), em todas as outras questões os respondentes do pré-teste no Brasil foram, no mínimo, 50% maiores do que a população do estudo de Kashdan et al (2009), chegando a ser quase o dobro na questão 7.

Tabela 4: Comparação pontuações médias do CEI I e II de Kashdan com pré-teste

Perguntas	M ^(a) CEI -I	M ^(a) CEI-II	M ^(a) pré-teste, São Paulo	Respostas brasileiras vs CEI
1. Eu me descreveria como alguém que busca ativamente o máximo de informações que posso em uma nova situação. Exploração Q1/Alongamento Q1	5,28	3,69	5,59	151%
2. Eu dou o melhor de mim quando faço algo complexo ou desafiador. Alongamento Q3	-	3,51	6,41	183%
3. Vejo situações desafiadoras como uma oportunidade de crescer e aprender. Alongamento Q5	-	3,59	6,18	172%
6. Aonde quer que eu vá, procuro por novas coisas ou experiências. Exploração Q7/Alongamento Q4	4,45	3,31	5,65	171%
7. Frequentemente, encontro-me em busca de novas oportunidades para crescer como pessoa (por exemplo, informações, pessoas, recursos). Exploração Q3/Alongamento Q9	4,93	3,16	6,06	192%
8. Não sou o tipo de pessoa que investiga profundamente novas situações ou coisas. Exploração Q4	3,09	-	3,06	-

(a) – Médias das respostas

Criado pela autora utilizando: CEI I (Kashdan, Rose, & Fincham, 2004) e CEI II (Kashdan, et al., 2009).

As questões utilizadas que se inspiraram no questionário de mapeamento da personalidade autotélica de Yazar (2015), referentes a busca por experimentação, ideias “fora da caixa”, desafios e persistência também tiveram um alto índice de concordo 81%. A única exceção foi para o ponto de gostar de incertezas com 44% de concordo.

Conforme análise dos dados realizada, o questionário, construído pautado em questões validadas em outros públicos (universitários entre 20-24 anos de idade) e em outro país e cultura (EUA) não foi efetivo na tarefa de agrupar os mais curiosos dentre os empregados do mundo corporativo brasileiro com idade média de 40 anos, porque a maioria se autodefiniu como muito curioso.

A análise desses resultados, muito frustrantes, deu lugar a uma *letter* já publicada Journal of Innovation Management, em maio de 2021 por Amaral e Behrens (2021) que detalhou os desafios encontrados na aplicação de um questionário validado internacionalmente com o público universitário com profissionais do mundo corporativo brasileiro.

A autora então se questionou qual seria a razão de instrumentos validados em outros países obterem resultados diferentes neste pré-teste com empregados do mundo corporativo brasileiro?

Uma possível resposta para esta questão seria que realmente apenas os mais curiosos da amostra de 39 convidados teriam respondido ao questionário. Mas, isso poderia ter ocorrido nos casos da validação original dos questionários usados no estrangeiro.

Pode haver outras razões para a disparidade que vale a pena considerar. Sabe-se que qualquer instrumento deve considerar as variáveis sociais, culturais e históricas. Bastos e Behrens (2019) perceberam que ao questionar brasileiros sobre discriminação racial ou de gênero, de uma maneira geral todos negavam ser preconceituosos, mesmo que suas atitudes e crenças fossem preconceituosas.

As empresas normalmente utilizam questionários e *assessments* para fazer avaliações e decidir sobre contratações, promoções e alocações em projetos. Com este pré-conceito os respondentes têm a tendência de responder aos questionários com as informações que eles acreditam que mais se alinham a expectativa da empresa. Fisher (1993) escreveu que muitas vezes os respondentes não se posicionam honestamente em perguntas sobre questões sensíveis para se proteger ou para gerenciar as impressões, o que segundo o autor influencia que os resultados sejam os mais aceitos socialmente e não necessariamente o que o respondente acredita. Além de exagerarem na sua autoavaliação por medo de serem preteridos (neste caso) por outra pessoa mais curiosa. Ao solicitar que um empregado do mundo corporativo responda perguntas sobre si, ele tenderá a fazê-lo de uma maneira positiva para evitar algum prejuízo financeiro ou perda de alguma oportunidade (Amaral & Behrens, 2021).

Conforme Bolino (2016) a gestão da imagem (*impression management*) é um fenômeno que afeta a forma como os empregados se posicionam buscam feedback ou se comprometem com as iniciativas da empresa. O autor reforça que o desejo de causar uma boa impressão com a chefia influencia diretamente o comportamento no mundo corporativo o que foi validado por De Clercq, Fatima e Jahanzeb (2020) num estudo feito no Paquistão, país com alta distância de poder e coletivista. Os autores encontraram após 3 fases de testes que ter uma boa impressão com a chefia pode aumentar a inclusive a influência sobre os colegas.

Para tentar escapar do *impression management*, Bastos e Behrens (2019) propuseram a utilização de um teste projetivo, revelando reações a imagens, para descortinar preconceitos e apoiar organizações no desenvolvimento de ações para ampliar a diversidade e a inclusão no ambiente corporativo, neste estudo propõe-se combinar a utilização deste tipo de instrumento aos questionários comuns para mapear a curiosidade nos empregados do mundo corporativo.

Ajustando a metodologia acredita-se que seja possível identificar sem interferências as reais características dos indivíduos e identificar aqueles que realmente sejam curiosos.

Dando sequência ao pré-teste, nesta pesquisa se propôs a integração do método quantitativo ao método qualitativo para buscar mapear quem são as pessoas mais curiosas e que poderiam perceber sinais fracos. No próximo capítulo detalha-se a construção deste instrumento.

3.2 Instrumento híbrido proposto

Mapear o comportamento dos curiosos e daqueles que percebem sinais fracos é um desafio interessante. É preciso identificar aqueles que são muito interessados em novidade, complexidade e incertezas (Kashdan, Sherman, Yarbro, & Funder, 2013), os mais flexíveis, com mente mais aberta engajados (Iurino, Robinson, Christen, Stey, & Alfano, 2018) e aqueles que tem gosto por conceitos abstratos, fascinação por novas informações ou por temas não familiares, além do gosto por explorar novas ideias e aprender coisas novas (Litman & Spielberger, 2003). Um instrumento único pode não ser efetivo para captar as nuances necessárias para identificar os curiosos que também são sensíveis os sinais fracos.

Por essa razão e para evitar a gestão das impressões (*impression management*) (Bolino, 2016) optamos por combinar um instrumento validado no exterior com outros, para tentar evitar que: os respondentes, mesmo que inconscientemente, tentassem forjar as respostas para causar uma boa impressão ou não cobrir todos os aspectos necessários para mapear comportamento dos curiosos e sensíveis aos sinais fracos.

Desta maneira, foi feita a combinação de 3 abordagens para mapearmos os mais curiosos e aqueles com as características descritas por Hiltunen (2010) como aquelas das pessoas que percebem sinais fracos.

As três abordagens foram organizadas da seguinte maneira no instrumento proposto: a) uma seção com um questionário de perguntas fechadas escritas pela autora para mapear o nível de curiosidade diversificada dos respondentes, b) a segunda seção com um teste projetivo, que usando imagens busca identificar a sensibilidade aos sinais fracos e c) a terceira seção com a aplicação do instrumento validado internacionalmente para mapeamento de curiosos no ambiente de trabalho - Work Related Curiosity Scale (WRC).

A escala validada por Mussel, Spengler, Litman e Schuler (2011), *Work Related Curiosity Scale (WRC)*, possui questões que se conectam com as características dos profissionais que percebem sinais fracos e diferente do CEI I e CEI II, foi validada com empregados que já atuavam no mundo corporativo. Por isso optou-se por esse instrumento para compor o questionário proposto.

Na sequência, detalha-se as 3 seções do instrumento proposto:

3.2.1 Seção 1 - Questionário para mapeamento de curiosidade diversificada

Após o pré-teste e as descobertas iniciais, optamos por criar perguntas a partir de um questionário pronto validado, tentando diminuir o efeito do “*impression management*”. Para cada pergunta do questionário WRC pensou-se em alternativas de redação que pudessem buscar a curiosidade dos respondentes.

Para este trabalho usou-se o que Fisher (1993) chamou de questionamento indireto para estruturar as questões. Segundo o autor, questionamento indireto “permite ao respondente compartilhar sua opinião de maneira impessoal” (Fisher, 1993, p. 304) o que ele pôde comprovar nos três estudos que realizou, pois encontrou evidências que em questões sobre temas sensíveis, os resultados foram sempre muito maiores quando se utilizou questionamento direto do que quando utilizou-se o indireto, pois as pessoas tendem a se autopromoverem.

No desenho das questões, evitou-se as afirmações positivas, que se percebeu no pré-teste, não serem efetivas para separar os brasileiros mais curiosos e buscou-se que o respondente trouxesse opiniões sobre os comportamentos que os estudos de Hiltunen (2010) indicam que quem percebe sinais fracos possui.

A invés de perguntar: “Ao enfrentar problemas complexos, gosto de buscar novas soluções”, propôs-se: “Novas soluções às vezes não resolvem velhos problemas”, com o objetivo de aprofundar a reflexão e realmente tentar capturar como pensa e sente o respondente.

Após diversas rodadas chegou-se ao quadro detalhado na Tabela 5 com as questões que buscarão mapear a curiosidade epistêmica diversificada.

Tabela 5: Questões usadas neste estudo para mapear curiosidade

Questionário Proposto

1. Muitas pessoas se deixam levar pelas novidades.
 2. A empresa é lugar de fazer, para divagar temos a universidade.
 3. Incomodo-me que os processos mudem antes de que sejam completamente validados
 4. Novas soluções às vezes não resolvem velhos problemas.
 5. Simpatizo com algumas ideias novas mesmo sem conseguir explicar o porquê.
 6. Quem muito questiona pouco faz
 7. Gosto de agir mais do que de refletir.
 8. Penalizam-me pela frequência com a qual apresento novas ideias.
 9. Confio mais na minha família do que nos desconhecidos.
-

Fonte: confeccionada pela autora

Abaixo detalha-se as questões utilizadas e porque foram escolhidas para o questionário:

1. Muitas pessoas se deixam levar pelas novidades. O objetivo da questão é validar como o respondente se relaciona com novidades. Ao discordar dessa afirmação ele se mostra mais receptivo e sem preconceitos com os *early adopters* de tendências
2. A empresa é lugar de fazer, para divagar temos a universidade. O objetivo da questão é entender a abertura do respondente a debates de tendências e novas formas de resolução de problemas. Ao concordar ele afirma que foge de debates e que prefere fazer.
3. Incomoda-me que os processos mudem antes de que sejam completamente validados. O objetivo da questão é identificar o valor que os respondentes dão à profundidade na tomada de decisões. Ao concordar ele se posiciona ator de decisões embasadas e com o máximo de informações possíveis.
4. Novas soluções às vezes não resolvem velhos problemas. O objetivo da questão é mapear o real interesse do respondente por novas formas de resolver problemas e novidades, ao concordar ele se posiciona contra as novidades.
5. Simpatizo com algumas ideias novas mesmo sem conseguir explicar o porquê. O objetivo da questão é buscar mapear se o respondente confia na sua intuição ao escolher caminhos a seguir. Ao afirmar que simpatiza com as ideias, ele se mostra mais intuitivo.
6. Gosto de agir mais do que de refletir. O objetivo da questão é identificar se o respondente prefere negar situações em que o aprofundamento é necessário, um pilar da curiosidade específica.
7. Quem muito questiona pouco faz. O objetivo da questão é entender a abertura do respondente a debates de tendências e aprofundamento. Ao concordar se posiciona contra a reflexão.
8. Penalizam-me pela frequência com a qual apresento novas ideias. O objetivo da questão é buscar informação do contexto do respondente pois se ele for curioso e frequentemente apresentar ideias, deve ser desafiado em seu ambiente de trabalho. Ao concordar significa que apresenta muitas ideias novas.
9. Confio mais na minha família do que nos desconhecidos. O objetivo da questão é mapear a abertura dos respondentes a ideias de outras pessoas. Se não confia nos outros também não acolherá facilmente suas ideias. Ao afirmar que confia mais na família se mostra menos receptivo as ideias dos outros.

Para as questões desta sessão utilizou-se a escala Likert de 7 pontos, sendo 1 - discordo totalmente, 2 - discordo, 3 - discordo em parte, 4- não concordo, nem discordo, 5- concordo em partes, 6 - concordo e 7 - concordo totalmente, com exceção da questão 9 onde a escala utilizada

foi 1- confio igual na família e em estranhos, 2- confio 2 vezes mais na família, 3- confio 3 vezes mais na família, 4- confio 4 vezes mais na família, 5- confio 5 vezes mais na família, 6- confio 6 vezes mais na família e 7- confio sete ou mais vezes na família.

3.2.2 Seção 2 - Teste projetivo para mapeamento de sensíveis aos sinais fracos

Segundo Hiltunen (2010) apresentou, as pessoas da organização precisam ter sensibilidade para mudanças, criatividade, receptividade, intuição e uma mente curiosa para perceber os sinais fracos. Como indicado por Fischer (1993) o questionamento direto pode levar a respostas idealizadas ou ao “*impression management*”. Por essa razão propomos a utilização de um teste projetivo para buscar essas características dos respondentes. Buscou-se informação sobre como os respondentes realmente veem as coisas, usando o teste projetivo (Parada & Barbieri, 2011).

Os testes projetivos têm sido utilizados em assessments profissionais ajudando profissionais no autoconhecimento e apoiando os planos de desenvolvimento e crescimento profissional, por isso acredita-se que ele possa ser utilizado em situações em que se busca o que realmente pensa o respondente mesmo que em seu subconsciente. Neste tipo de instrumento, imagens são apresentadas e o participante responde com base nos conhecimentos que possui e com isso consegue-se avaliar as características únicas de como o indivíduo vê o mundo e as relações (Parada & Barbieri, 2011).

Com o objetivo de identificar a características de quem percebe sinais fracos iniciou-se a seleção das imagens para o teste projetivo.

A escolha das Imagens

Em janeiro 2021 a autora e seu orientador iniciaram a pré-seleção das imagens. O objetivo era apresentar imagens que pudessem validar a capacidade do respondente em abstrair e ir além da imagem. Por sugestão do orientador iniciou-se a busca por imagens do expressionismo alemão. Nele há diversidade de imagens ambíguas que podem suscitar respostas de interesse do questionário.

Iniciou-se a análise pelo expressionismo abstrato alemão. Navegou-se pelo futurismo de Paris e obras de Magritte que pudessem dar margem a dupla interpretação. A autora também

selecionou algumas imagens de robôs e cenas que dariam margem a dúvidas entre o real e a ficção. Em 30/01/21 chegou-se a uma seleção proposta de imagens.

Para validar as imagens e obter referencial técnico, buscou-se apoio de especialistas em psicologia e mapeamentos de traços e fomos apresentados a Professora Dra. Liliana Wahba¹ da PUC de São Paulo. Enviou-se as imagens. Ela compartilhou muito material e orientações com relação ao constructo curiosidade e nos fez refletir que as imagens muito focadas em artes poderiam mapear se os respondentes teriam interesse por arte e que dever-se-ia buscar cenas cotidianas que pudessem deixar nosso respondente livre para se expressar, inclusive através de metáforas e opiniões. Dela veio a recomendação de usarmos questões bem abertas nessa seção.

A primeira seleção enviada para ela em fevereiro 2021 incluía fotos como as detalhadas na Figura 2.

Figura 2: Seleção imagens – ideias iniciais

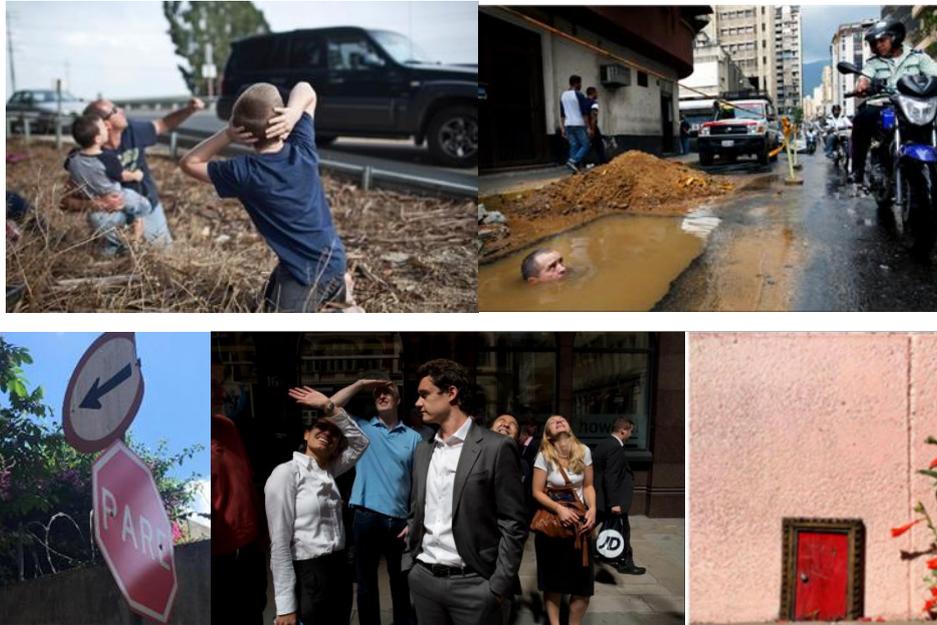


Fonte: Imagem 1- <https://cdn.culturagenial.com/imagens/dynamism-of-a-car-cke>, Imagem 2- https://upload.wikimedia.org/wikipedia/en/thumb/7/76/George_grosz-the_eclipse_of_the_sun.jpg/250px-George_grosz-the_eclipse_of_the_sun.jpg, Imagem 3 - <https://autoesporte.globo.com/carros/noticia/2020/03/toyota-deve-ter-prejuizo-milionario-com-adiamento-das-olimpiadas-de-toquio-para-2021.ghtml>.

¹ Liliana Wahba - Possui graduação em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (1971), mestrado em Psicologia (Psicologia Clínica) pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (1982) e doutorado em Psicologia (Psicologia Clínica) pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (2001). Pós-doutorado na FMUSP (2017). Atualmente é professor assistente doutor da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, diretora de psicologia - OSIP Ser em Cena e membro da Sociedade Brasileira de Psicologia Analítica. Tem experiência na área de Psicologia, com ênfase em Desenvolvimento da Personalidade e Simbolismos da Cultura, atuando principalmente nos seguintes temas: psicologia analítica, psicologia junguiana, educação médica, criatividade, arte e cultura, arte e educação, cidades.

A segunda seleção de imagens, já incorporou seus comentários e recomendações e está detalhada na Figura 3.

Figura 3: Seleção imagens– após brainstorming com professores



Fonte: Imagem 1 – <https://www.nytimes.com/slideshow/2016/08/16/learning/images-from-four-years-of-whats-going-on-in-this-picture/s/VTS02-01-16LN.html>, Imagem 2 – <https://www.nytimes.com/slideshow/2016/08/16/learning/images-from-four-years-of-whats-going-on-in-this-picture/s/VTS04-29-13LN.html>. Imagem 3 – Imagem do acervo pessoal de Liliana Wahba. Imagem 4- <https://learning.blogs.nytimes.com/2013/11/04/whats-going-on-in-this-picture-nov-4-2013/>, Imagem 5 - <https://blog.reedsy.com/creative-writing-prompts/general/a-character-stands-in-front-of-two-doors-write-a-s/>.

E o teste realizado no questionário piloto utilizou as seguintes imagens:

Figura 4: Seleção imagens – utilizada no piloto



Fonte: Imagem 1 – Imagem do acervo pessoal de Liliana Wahba.

Imagem 2- <https://learning.blogs.nytimes.com/2013/11/04/whats-going-on-in-this-picture-nov-4-2013/>,

Imagem 3 - <https://blog.reedsy.com/creative-writing-prompts/general/a-character-stands-in-front-of-two-doors-write-a-s/>.

O resultado, no entanto, mostrou que exceto para a imagem da portinha vermelha os respondentes fizeram simplesmente descrições das imagens. Buscou-se novas alternativas que estimulassem respostas menos óbvias e fizemos uma nova enquete com os respondentes do pré-teste por WhatsApp.

Figura 5: Imagens usadas na enquete com participantes do piloto



Fonte: Imagem 1- <http://culturmag.de/litmag/streetphotograph-thomas-leuthard-im-gesprach/48192> , Imagem 2 - <https://kagtgemiler.tumblr.com/post/130564941266/kahverengi-g%C3%B6zleri-var-fakat-g%C3%B6ky%C3%BCz%C3%BC-gibi>, Imagem 3 - <https://www.nytimes.com/2021/04/09/science/science-jargon-caves.html>

Após escutar-se os respondentes, optou-se então por eliminar a imagem das placas de trânsito e da cena de executivos em uma cidade e substituí-las por outras, como detalhado na Tabela 6.

Tabela 6: Questões do teste projetivo e as imagens utilizadas neste estudo

10.	11.	12.
		
O que esta imagem te sugere? O que te fez pensar nisso? Escreva sua resposta abaixo.	O que esta imagem te sugere? O que te fez pensar nisso? O que haveria atrás da porta? Escreva sua resposta abaixo.	O que esta imagem te sugere? O que te fez pensar nisso? O que haveria atrás das rochas? Escreva sua resposta abaixo.

Fonte: confeccionada pela autora

Elas foram adicionadas a seção 2 do questionário onde pediu-se aos respondentes para escreverem o que viam na imagem, o que estava acontecendo e porque acreditavam naquilo. O objetivo foi permitir que os respondentes mostrassem sua capacidade de apreciar o complexo, o abstrato, conforto com incerteza e ausência de julgamentos como mapeou Kashdan, Sherman, Yarbro e Funder (2013), porém sem perguntar diretamente se os respondentes gostam do pensamento abstrato ou são curiosos, seguindo o enfoque utilizado por Bastos e Behrens (2019).

3.2.3 Seção 3 - Questionário validado- Work related curiosity scale (WRC)

Usando as características que Hiltunen (2010) nos apresentou como aquelas importantes para perceber sinais fracos: sensibilidade para mudanças, criatividade, receptividade, intuição e uma mente curiosa, como base buscou-se outros instrumentos validados em ambientes corporativos que pudessem ser mais abrangentes e trazer as características que facilitam a percepção dos sinais fracos como apresentou Hiltunen (2010).

A escala validada por Mussel, Spengler, Litman e Schuler (2011) e batizada de *Work Related Curiosity Scale (WRC)*, possui questões que se conectam com as características dos profissionais que percebem sinais fracos.

A escala refere-se à curiosidade em sua forma epistêmica, incluindo busca de informação, aquisição de conhecimento, aprendizagem e pensamento, uma vez que esses aspectos podem ser considerados de grande importância no local de trabalho. (Mussel, Spengler, Litman, & Schuler, 2011, p. 109)

Como citado anteriormente, as pessoas com alta curiosidade diversificada se interessam por conceitos abstratos, novas informações e tema não familiares, gostam de novas ideias e de aprender coisas novas. As pessoas com alta curiosidade específica tem interesse por descobrir como as coisas funcionam, resolverem problemas de matemática, problemas técnicos, resolver quebra-cabeças ou resolver um desafio (Litman & Spielberger, 2003). E por essa razão elegemos a WRC para utilização no piloto.

Porém, era importante para nosso estudo compreender se a WRC de Mussel, Spengler, Litman e Schuler (2011) teria confiabilidade com nossa população.

O questionário validado com empregados de empresas alemãs foi traduzido para o português a partir da versão em inglês e foram agrupadas na seção 3 do questionário. Na Tabela 7 detalha-se as questões originais e a tradução para o português.

Tabela 7: Questões do WRC traduzidas pela autora

Questões em inglês	Questões traduzidas para o português pela autora
1) I am interested in how my contribution impacts the company.	1) Estou interessado em como minha contribuição impacta a empresa.
2) I enjoy developing new strategies.	2) Gosto de desenvolver novas estratégias.
3) Regarding practical problems, I am also interested in the underlying theory	3) Quanto aos problemas práticos, também estou interessado nas teorias que estão por trás.
4) When confronted with complex problems, I like to look for new solutions.	4) Ao enfrentar problemas complexos, gosto de buscar novas soluções.
5) I enjoy pondering and thinking.	5) Gosto de me aprofundar e pensar.
6) I am eager to learn	6) Tenho vontade de aprender.
7) I keep thinking about a problem until I have solved it.	7) Fico pensando em um problema até que eu o resolva.
8) I challenge already existing theories critically.	8) Desafio as teorias já existentes criticamente.
9) I carry on seeking information until I am able to understand complex issues.	9) Continuo buscando informações até ser capaz de entender questões complexas.
10) I try to improve work processes by making innovative suggestions.	10) Tento melhorar os processos de trabalho fazendo sugestões inovadoras.

Questões traduzidas pela autora

Mantivemos a escala Likert de 7 pontos originalmente utilizada e validada por Mussel, Spengler, Litman e Schuler (2011), para facilitar nossas comparações futuras.

Após responderem o WRC, os participantes compartilharam informações demográficas.

O questionário completo utilizado considera as 3 seções e mais uma seção demográfica, totalizando 31 questões: 28 questões de múltipla escolha e 3 questões abertas onde se pediu a análise de imagens, como detalhado no apêndice 9.2 deste material.

3.2.4 - Validação do instrumento proposto

Em preparação para o exame de qualificação realizamos um piloto para testar o instrumento. O questionário eletrônico (Survey-Monkey) foi enviado via e-mail e WhatsApp para profissionais do mundo corporativo brasileiro e português. Os respondentes foram escolhidos de forma não probabilística por conveniência. As respostas foram coletadas entre 21 e 25 de abril de 2021. Cinquenta e cinco respostas foram recebidas.

Interpretação das reações às imagens do piloto

Aproveitou-se o resultado obtido com 55 repostas para avaliar a melhor maneira de interpretar as repostas dadas as perguntas das imagens e procurou-se uma maneira de catalogá-las.

Como trabalhou-se com interpretações de imagens nas perguntas abertas, a catalogação dos textos precisou levar em conta a perspectiva dos respondentes. Ao interpretar as imagens o respondente

“...será influenciado por suas próprias imagens mentais e por todo o aparato cognitivo, cultural, ideológico, religioso, político etc., que adquiriu durante os anos e que são parte de sua vida. Essas influências fazem com que uma mesma foto possa sofrer diversos tipos de interpretação quando vista por diferentes receptores” (Rodrigues, 2007, p. 70).

O que se conecta diretamente com o objetivo desta pesquisa que é mapear as características das pessoas que percebem sinais fracos de tendências futuras. Para Rodrigues (2007, pag.70) “a imagem mental e a cognição do receptor podem alterar uma possível “verdade” pretendida pelo emissor da foto” o que se relaciona diretamente com os filtros que Ansoff (1975) apresentou.

Para catalogar as respostas às imagens foram utilizadas como referência a proposta de Rodrigues (2007): o sentido denotativo e o conotativo.

Classificou-se como denotativos os textos descritivos: “O que o receptor enxerga e assimila é uma cópia literal, objetiva, prática e – na maioria das vezes – fiel de um determinado referente” (Rodrigues, 2007, p. 71).

Foi classificado como conotativo o texto que buscou interpretar a imagem, buscou trazer o contexto e dar outros sentidos.

Duas opções foram estabelecidas para a categoria conotativo, baseando-se em Rodrigues (2007, pag.72): conotativo “concreto” para aqueles textos que “interpretam a cena observando os elementos constitutivos da imagem – a ponte, o rio, a pessoa etc.” e conotativo “abstrato” para aqueles textos que trazem propostas mais metafóricas ou sensoriais em resposta a imagem.

Cada resposta apresentada foi classificada em uma categoria, com exceção daquelas deixadas em branco e de sete casos de erro, onde por questões tecnológicas os respondentes informaram que não conseguiram ver as imagens. Assim cada respondente teve até três tipos de repostas, uma vez que as classificamos individualmente.

Tabela 8 : Textos e a interpretação de imagens

Denotativo	Conotativo	
	Conotativo concreto	Conotativo Abstrato
Textos descritivos - cópia literal, objetiva, prática	Textos que interpretam a cena observando os elementos constitutivos da imagem.	Textos que trouxeram propostas mais metafóricas ou sensoriais em resposta a imagem.

Fonte: confeccionado pela autora com base em Rodrigues (2007)

Na sequência, agrupou-se os respondentes em três categorias: os conotativos abstratos (1) são os respondentes que tiveram três respostas classificadas como conotativas abstratas, conotativos geral (2) são os respondentes com pelo menos três respostas classificadas com conotativas (abstratas ou concretas) e aqueles com menos de três respostas conotativas foram definidos com “sem classificação” (3).

Tabela 9 : Categorização das repostas na seção 2 – teste projetivo

Sem classificação	Conotativos Geral	Conotativo Abstrato
menos de 3 classificações conotativas	3 interpretações classificadas como conotativas em geral (abstratas ou concretas)	3 interpretações classificadas como conotativa abstratas
Menos sensível ao sinal fraco		Mais sensível ao sinal fraco

Fonte: confeccionado pela autora

Essa análise buscou filtrar as pessoas que demonstram em seus textos sensibilidade para mudanças, criatividade, receptividade, intuição e uma mente curiosa que segundo Hiltunen (2010) são fundamentais para se perceber os sinais fracos.

Com base nesta análise, assumiu-se nesta dissertação que os Conotativos Abstratos são mais sensíveis aos sinais fracos pois percebem e interpretam os elementos da imagem e usam as sensações e metáforas para descrevê-las.

Validação da interpretação das questões

Para validar se o entendimento das repostas às questões estava correto, convidamos todos os respondentes que deixaram o e-mail na última questão para participarem de um *focus group*. Foram enviados 37 convites por e-mail.

Foram realizados três *focus groups*: um no dia 12/06/21 com 1 participante, outro no dia 15/06/21 com 6 participantes, e mais um no dia 5/07/21 com um grupo chamado Tertúlia, com 6 executivos.

As discussões sobre o entendimento das questões foram muito alinhadas a proposição da autora o que fez com que não se propusesse nenhuma alteração na seção 1 no instrumento: o questionário proposto.

Um aspecto apresentado e discutido pelo segundo grupo foi a questão da liberdade para apresentar ideias estar relacionada ao tipo de gestão da empresa. Nas empresas familiares ou mais antigas, os respondentes sentem-se menos confortáveis em dar ideias. Por isso optou-se por incluir a questão da origem do capital e gestão da empresa, no bloco de questões demográficas para que fosse possível validar esse aspecto.

Também se discutiu muito a cultura do brasileiro, a abertura e facilidade de se envolver em modismos. Não se concluiu nada, apenas houve um debate sobre este aspecto.

A questão da confiança na família gerou dúvidas e muitos verbalizaram que nessa pergunta confundiram a interpretação e levaram para o lado pessoal. De maneira geral a resposta para confia mais na família ou em um estranho é “depende”, mas nos assuntos pessoais confiam mais na família. A menos que seja necessário um especialista, nesta situação confiariam num “estranho”.

O processo de *focus groups* evidenciou que realmente para a mesma imagem os respondentes vêm coisas diferentes, como Moraes (1999) detalhou “... a mensagem exprime e representa o emissor” (pag. 4).

Algumas questões de pesquisa são complexas e envolvem a conexão de diversos aspectos da sociedade: indivíduos, governos, cultura, poder etc. Por serem problemas complexos, os projetos que os suportam devem integrar as diversas opções de métodos de pesquisa disponíveis para serem capazes de analisar os dados, compreendê-los e fazerem recomendações da maneira mais rápida e eficiente possível (Mertens, 2015).

3.3 – Matriz de Amarração

A abordagem quantitativa de pesquisa busca a maior quantidade de dados disponíveis e como é raro obter dados de toda a população precisa-se ter muita atenção ao tamanho das amostras para garantir a representatividade dos achados (Woolcock, 2019).

A abordagem qualitativa é muito útil quando os contextos a serem avaliados são muito variáveis, de complexidade crescente e com poucos dados disponíveis (Woolcock, 2019).

Enquanto a abordagem quantitativa nos garante a amplitude, a qualitativa traz a profundidade. Woolcock (2019) afirmou que “o maior racional para a integração sistemática dos métodos qualitativos e quantitativos na avaliação de projetos (de qualquer tipo) é que as duas abordagens são complementares” (pag.5) e essa combinação amplia a potência da análise e segundo Onwuegbuzie e Leech (2005) torna os pesquisadores mais pragmáticos.

Como foi apresentado neste capítulo, esta é uma pesquisa de abordagem mista, quantitativa e qualitativa, básica e estratégica para “preencher lacunas no conhecimento” e “buscar aquisição de novos conhecimentos...com vistas a solução de reconhecidos problemas práticos” (Gil, 2018). A pesquisa tem propósito descritivo e buscou apresentar as características de uma população ou fenômeno.

Utilizou-se o levantamento de dados primários e a técnica de coleta utilizada foi Survey (questionário), um teste projetivo e focus group

Para resumir a metodologia detalha-se na matriz de amarração a conexão dos constructos, variáveis e o papel que se espera de cada questão.

Tabela 10 : Matriz de amarração

Objetivo geral	Autores	Constructos	Variáveis	Questões	Tipo de pesquisa / Método	Análise dos resultados	Público-alvo
Ajudar as organizações a identificarem os profissionais curiosos e os mais sensíveis aos sinais fracos de tendências futuras nos negócios em suas equipes.	Berlyne, 1954 Hamilton, 2019 Iurino et al, 2018 Kashdan et al, 2002, 2004, 2006, 2009, 2013, 2019, 2020 Litman & Spielberg, 2003 Mussel et al, 2011, 2013	Curiosidade Epistêmica	Curiosidade Diversificada	<ol style="list-style-type: none"> 1. Muitas pessoas se deixam levar pelas novidades. 2. A empresa é lugar de fazer, para divagar temos a universidade. 3. Incomodo-me que os processos mudem antes de que sejam completamente validados 4. Novas soluções às vezes não resolvem velhos problemas. 5. Simpatizo com algumas ideias novas mesmo sem conseguir explicar o porquê. 6. Gosto de agir mais do que de refletir. 7. Quem muito questiona pouco faz. 8. Penalizam-me pela frequência com a qual apresento novas ideias. 9. Confio mais na minha família do que nos desconhecidos. 	Questionário quantitativo (survey) e focus group	Análises univariadas, bivariadas, testes de significância, análise fatorial e de variâncias residuais	Empregados do mundo corporativo
	Ansoff, 1975, 1984 Hiltunen, 2010 Mendonça et al, 2011 Schoemaker et al, 2009, 2013, 2016	Características de quem percebe sinais fracos	<p>Mente curiosa</p>   <p>Criatividade</p> <p>Intuição</p> <p>Sensibilidade para mudanças & Receptividade</p> 	Teste projetivo e focus group	Análise de conteúdo		

Fonte: confeccionada pela autora

3.4 – Coleta de dados

O questionário foi enviado por WhatsApp, por e-mail, LinkedIn e Facebook convidando profissionais do mundo corporativo brasileiro a participarem da pesquisa eletrônica sobre comportamentos no trabalho. Os respondentes foram escolhidos de forma não probabilística por conveniência. Coletamos respostas durante a segunda metade de julho de 2021. E somando-se as 55 repostas do piloto obteve-se 384 respostas.

3.5 – Tratamento dos Dados

Os dados foram tratados em uma combinação sinérgica dos softwares Microsoft Office Excel®, R (R Core team, 2013), PPSP® e RStudio® (RStudio Team, 2020). As principais técnicas de análise de dados são foram Análise Fatorial Confirmatória (AFC) e Modelagem de Equações Estruturais (MEE), ambas operacionalizadas com o pacote lavaan (Rosseel, Jorgensen, & Rockwood, 2020).

As variáveis observáveis do questionário propostos foram tratadas com a finalidade de representar os maiores níveis da variável latente, neste caso a curiosidade. Para neutralizar o efeito “impression management” nem todas as questões eram orientadas a suscitar o escore mais alto para a variável latente. Sendo assim, aquelas variáveis observáveis que possuíam o significado de maior curiosidade com a diminuição dos níveis de mensuração foram recodificadas para o mesmo sentido da variável latente. Logo, as análises foram realizadas com as variáveis observáveis e a latente na mesma direção – quanto maior seus valores, maior é o nível de curiosidade.

No questionário WRC, não houve necessidade de tratamento, neste instrumento quanto maior os valores, maior o nível de curiosidade.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Este capítulo está dividido em quatro partes: a primeira apresenta a comparação de médias das amostras alemã e brasileira para o WRC, a segunda analisa os resultados obtidos com a aplicação instrumento proposto (survey) e os níveis de curiosidade identificados por grupo demográficos, a terceira com analisa os resultados obtidos pelo teste projetivo e suas relações com a curiosidade e a quarta apresenta o teste da hipótese.

4.1 Aplicação do WRC e comparação com resultados alemães.

Aplicamos a WRC (Mussel, Spengler, Litman, & Schuler, 2011) traduzida para o português como detalhado no capítulo de metodologia, usando uma seção do questionário híbrido entre abril e agosto de 2021 e obtivemos 334 respostas válidas para esta seção. O estudo alemão conduzido por Mussel, Spengler, Litman e Schuler (2011) com alemães do mundo corporativo obteve 251 respostas.

Similar aos resultados obtidos no pré-teste anterior que utilizou o CEI (Kashdan, Rose, & Fincham, 2004; Kashdan, et al., 2009), ao aplicar-se a WRC traduzida neste estudo, encontrou-se que em 9 das 10 questões, obteve-se mais de 90% de concordância com as afirmações.

Concordância nesta análise refere-se a soma das respostas: concordo em partes, concordo e concordo totalmente e para definir a discordância somou-se as respostas: discordo totalmente, discordo e discordo em partes.

Com exceção da questão 20 que obteve 12% de discordância, em todas as demais questões o índice de discordância não ultrapassou 10%.

Tabela 11 : Percentual de concordância com o questionário WRC no Brasil

	Questões	Concordam	Discordam
13	Estou interessado em como minha contribuição impacta a empresa.	99%	0%
14	Gosto de desenvolver novas estratégias.	97%	1%
15	Quanto aos problemas práticos, também estou interessado nas teorias que estão por trás.	90%	6%
16	Ao enfrentar problemas complexos, gosto de buscar novas soluções.	93%	2%
17	Gosto de aprofundar-me e pensar.	96%	2%
18	Tenho vontade de aprender.	99%	0%
19	Fico pensando em um problema até que eu o resolva.	92%	5%
20	Desafio as teorias já existentes criticamente.	73%	12%
21	Continuo buscando informações até ser capaz de entender questões complexas.	94%	3%
22	Tento melhorar os processos de trabalho fazendo sugestões inovadoras.	94%	2%

Fonte: confeccionada pela autora

Entre os respondentes no Brasil, 99% estão interessados em como a contribuição impacta a empresa e tem vontade de aprender. 97% gostam de desenvolver novas estratégias e 96% concordam que gostam de se aprofundar e pensar.

Em adição, 94% continuam buscando informação até entender as questões mais complexas e tentam melhorar os processos com sugestões inovadoras.

Quando se comparou estatisticamente os resultados obtidos com a amostra deste estudo aos resultados obtidos pelo estudo alemão (Mussel, Spengler, Litman, & Schuler, 2011) percebeu-se que em apenas 2 de 10 perguntas, as questões 19 e 21, as diferenças não são significativas (significância > 0,05). Nas demais, a diferença é significativa (significância < 0,05) e as respostas da amostra brasileira são maiores do que a amostra alemã. Isto é, não apenas as respostas dos brasileiros avolumam-se em torno dos valores mais altos, mas também, as respostas dos brasileiros são maiores do que as respostas dos alemães. Na Tabela 12 apresenta-se a comparação das médias dos dois estudos.

O desemprego no Brasil atualmente (2021) é de 14,3% versus um desemprego médio de 6,3% na Alemanha no momento do estudo de alemão. Para os respondentes brasileiros nesta amostra, um emprego alternativo poderia significar viagens ao trabalho muito mais longas do que um respondente alemão. Por essas razões, os profissionais brasileiros estariam mais pressionados a administrar as impressões dos seus chefes e de qualquer pessoa que possa de alguma maneira influenciar sua empregabilidade. Como pontuado por Bolino (2016), neste contexto, o brasileiro teria uma maior inclinação ao *impression management*.

Tabela 12 : Comparação das médias

#	Questões traduzidas - Work related curiosity scale	(Mussel, Spengler, Litman, & Schuler, 2011)		Aplicação Brasileira 2021		Comparação das médias dos dois estudos		
		Médias Alemãs	Desvio Padrão	Médias Brasil	Desvio Padrão	Diferença	Erro Padrão	Significância
13	Estou interessado em como minha contribuição impacta a empresa.	6,04	0,87	6,42	0,73	0.380	0.066	P < 0.0001
14	Gosto de desenvolver novas estratégias.	5,35	1,1	6,19	0,79	0.840	0.078	P < 0.0001
15	Quanto aos problemas práticos, também estou interessado nas teorias que estão por trás.	5,18	1,09	5,75	1,13	0.570	0.093	P < 0.0001
16	Ao enfrentar problemas complexos, gosto de buscar novas soluções.	5,42	0,97	5,96	0,92	0.540	0.079	P < 0.0001
17	Gosto de aprofundar-me e pensar.	5,81	1,01	6,04	0,89	0.230	0.079	P = 0.0036
18	Tenho vontade de aprender.	6,31	0,88	6,56	0,63	0.250	0.062	P = 0.0001
19	Fico pensando em um problema até que eu o resolva.	5,82	0,95	5,80	1,09	-0.020	0.086	P = 0.8168
20	Desafio as teorias já existentes criticamente.	4,55	1,29	5,05	1,23	0.500	0.105	P < 0.0001
21	Continuo buscando informações até ser capaz de entender questões complexas.	6,02	0,95	5,87	0,97	-0.150	0.080	P = 0.0623
22	Tento melhorar os processos de trabalho fazendo sugestões inovadoras.	5,2	1,21	5,81	0,88	0.610	0.086	P < 0.0001

Fonte: Criada pela autora a partir dos dados do estudo de Mussel, Spengler, Litman, & Schuler, (2011) e com as análises estatísticas geradas no site https://www.medcalc.org/calc/comparison_of_means.php

Depois do pré-teste e da análise desta amostra, percebe-se que questionários validados internacionalmente como o de Kashdan, ou mesmo o WRC não se mostram efetivos para isolar os respondentes mais curiosos no mundo corporativo brasileiro.

4.2 Análise dos resultados do questionário proposto

Nesta seção serão apresentados os resultados obtidos pelas análises univariadas, testes de significância, análise fatorial, de variâncias residuais e cruzamento entre as variáveis medidas pelo instrumento proposto e pelo teste projetivo.

Perfil da Amostra

A primeira coleta do piloto ocorreu entre 21 e 25 de abril de 2021, e obteve-se 55 repostas. A segunda parte da coleta ocorreu entre 16 de julho e 15 de agosto de 2021, após a reunião de qualificação e obteve-se 329 novas respostas totalizando-se 384 respondentes. As respostas as questões demográficas não eram obrigatórias e obtivemos 331 respostas.

A amostra se compôs com 51 % de mulheres e 49% de homens. 64% se apresentaram como empregado de uma empresa, 17,22% como empresário e 12,39% como autônomo.

94% dos participantes residem no Brasil e quando perguntados sobre sua posição na empresa atual 38,18% informaram ser contribuidores individuais, 30,30% são gestores de pessoas e 31,52% são gestores de gestores, ou seja, a maioria da amostra (61,82%) é gestor. 85% dos respondentes têm mais de 36 anos e 63,44% deles têm pós-graduação.

84% dos profissionais que responderam à pesquisa trabalham em empresa privada.

Também notamos uma grande diversidade de áreas de atuação sendo que RH teve 18% das respostas, Finanças 12% e Vendas 10% aproximadamente. No apêndice 9.3, deste documento, é possível observar os gráficos detalhados com a composição demográfica da amostra.

Apresentação dos Dados

É possível notar que a variabilidade das respostas recebidas pelo instrumento proposto na seção 1, questionário proposto, foi muito alta, ficando acima de 30% de coeficiente de variação em praticamente todas as nove variáveis. Este resultado também é refletido pela intensidade do desvio-padrão e as distâncias observadas entre primeiro quartil (Q1) e terceiro quartil (Q3). O que pode nos ajudar a separar os mais curiosos, pois os dados não ficaram aglutinados. Por fim, nenhuma variável apresentou adesão à distribuição normal.

Tabela 13 : Medidas de posição, tendência central, dispersão

Variáveis	Média	Desvio- Padrão	CV [%]	Min.	Quartis			Max.	NA	
					1°	2°	3°			
cur01	Muitas pessoas se deixam levar pelas novidades.	2.8	1.1	39.8	1.0	2.0	3.0	3.0	6.0	0.0
cur02	A empresa é lugar de fazer, para divagar temos a universidade.	4.8	1.7	34.4	1.0	3.0	5.0	6.0	7.0	1.0
cur03	Incomoda-me que os processos mudem antes de que sejam completamente validados.	3.6	1.7	46.5	1.0	2.0	3.0	5.0	7.0	2.0
cur04	Novas soluções às vezes não resolvem velhos problemas.	3.4	1.8	51.0	1.0	2.0	3.0	5.0	7.0	1.0
cur05	Simpatizo com algumas ideias novas mesmo sem conseguir explicar o porquê.	5.0	1.5	29.5	1.0	4.0	5.0	6.0	7.0	1.0
cur06	Gosto de agir mais do que de refletir.	4.1	1.6	38.6	1.0	3.0	5.0	5.0	7.0	1.0
cur07	Quem muito questiona pouco faz.	4.7	1.6	34.9	1.0	3.0	5.0	6.0	7.0	3.0
cur08	Penalizam-me pela frequência com a qual apresento novas ideias.	4.8	1.6	33.6	1.0	4.0	5.0	6.0	7.0	3.0
cur09	Confio mais na minha família do que nos desconhecidos.	3.7	2.3	60.6	1.0	1.0	4.0	6.0	7.0	2.0

Fonte: confeccionada pela autora

Nenhuma variável teve adesão a curva normal.

Com o objetivo de facilitar a interpretação e a leitura dos dados neste documento, foi criada uma tabela de identificação das variáveis que será utilizada nas interpretações gráficas (Tabela 14).

Tabela 14: Codificação de variáveis para interpretação

Variável			Interpretação da variável	
Sigla	Questão	Abreviação	1 (menos curioso)	7 (mais curioso)
cur01	1. Muitas pessoas se deixam levar pelas novidades.	Levam-se por novidades	As pessoas levam-se por novidades(modas)	As pessoas não se levam por novidades (são mais abertas, não tem preconceitos)
cur02	2. A empresa é lugar de fazer, para divagar temos a universidade.	Fazer vs divagar	Empresa é fazer	Na empresa pode-se divagar
cur03	3. Incomodo-me que os processos mudem antes de que sejam completamente validados	Incômodo - mudanças	Não se incomoda com mudanças sem profundidade	Se incomoda com mudanças sem profundidade
cur04	4. Novas soluções às vezes não resolvem velhos problemas.	Incômodo - novas soluções	Novas soluções não resolvem	Novas soluções resolvem
cur05	5. Simpatizo com algumas ideias novas mesmo sem conseguir explicar o porquê.	Intuição	Não intuitivo	Usa mais a intuição
cur06	6. Gosto de agir mais do que de refletir.	Ação vs reflexão	Prefiro agir	Prefiro refletir
cur07	7. Quem muito questiona pouco faz	Questionamento vs ação	Quem questiona pouco faz	É bom questionar
cur08	8. Penalizam-me pela frequência com a qual apresento novas ideias.	Penaliz. novas ideias	Não me sinto penalizado por apresentar ideias	Sou penalizado pela frequência que apresento ideias
cur09	9. Confio mais na minha família do que nos desconhecidos.	Confiança Família	Confio mais na família	Confio igual em estranhos e na família

Fonte: confeccionada pela autora

Entender a correlação entre as variáveis ajuda a compreender se existe relação entre elas. Se o indicador é positivo significa que quando uma variável aumenta a outra também aumenta e quando esse indicador é negativo, o aumento de uma variável diminui a outra. Usou-se a correlação de Pearson para esta análise e não foi encontrada nenhuma correlação forte ($p > 0,7$) entre as variáveis, foram encontradas algumas relações fracas ($0,20 > p < 0,39$) que são detalhadas na Tabela 15.

As variáveis mais correlacionadas ($\rho = 0,25$) foram cur03 (Incomoda-me que os processos mudem antes de que sejam completamente validados) e cur04 (Novas soluções às vezes não resolvem velhos problemas), isso significa que se a pessoa se incomodar que os

processos mudem antes de validados, também vai achar que novas soluções não resolvem velhos problemas.

Na sequência se encontrou dois coeficientes de correlação um pouco mais fracos ($\rho = 0.23$) envolvendo a cur07 (Quem muito questiona pouco faz), e as variáveis cur02 (A empresa é lugar de fazer, para divagar temos a universidade) e cur08 (Penalizam-me pela frequência com a qual apresento novas ideias), como detalhado na Tabela 15.

Tabela 15 : Matriz de correlações de Pearson entre as variáveis de curiosidade

	Levam-se novidades	Empresa fazer	Incômodo - mudanças	Incômodo - novas soluções	Intuição	Ação vs reflexão	Question. vs ação	Penaliz. novas ideias	Conf. Família
	cur01	cur 02	cur03	cur04	cur05	cur06	cur07	cur08	cur09
cur01	1	0.05	0.14 _a	0.17 _a	0.07	-0.06	0.08	0.09 _a	0.01
cur02	0.05	1	0.15 _a	0.09	0.07	-0.10 _a	0.23 _a	0.14 _a	0.07
cur03	0.14	0.15	1	0.25 _a	0.05	0.09 _a	0.19 _a	0.14 _a	0.09
cur04	0.17 _a	0.09	0.25 _a	1	0.02	0.01	0.03 _a	0.12	0.11
cur05	0.07	0.07	0.05	0.02	1	0.07	0.04	-0.04	0.09
cur06	-0.06	-0.10 _a	0.09 _a	0.01	0.07	1	-0.19 _a	-0.06	-0.03
cur07	0.08	0.23 _a	0.19 _a	0.03	0.04	-0.19 _a	1	0.23 _a	0.03
cur08	0.09 _a	0.14 _a	0.14 _a	0.12 _a	-0.04	-0.06	0.23 _a	1	0.03
cur09	0.01	0.07	0.09	0.11	0.09	-0.03	0.03	0.03	1

Fonte: confeccionada pela autora – Legenda: a: significativa a nível 5%

Isso pode significar que quem acredita que quem questiona pouco faz (cur07), também vai achar que a empresa é lugar de fazer (cur02) e que aqueles que se posicionaram como penalizados por apresentar ideias (cur08) gostam de questionar (cur07) e acreditam que é possível divagar na empresa (cur02).

As variáveis cur09 (Confio mais na minha família do que nos desconhecidos) e cur05 (Simpatizo com algumas ideias novas mesmo sem conseguir explicar o porquê) são aquelas que apresentaram coeficientes de correlação próximos a zero com as demais variáveis. Sendo estas as maiores candidatas a não terem convergência com o modelo de mensuração.

Ainda assim, será demonstrado mais adiante que mesmo estas variáveis tendo baixa correlação com curiosidade elas podem ajudar a prever a abertura a ideias e à intuição tão importantes para a percepção de sinais fracos.

Comparação dos resultados por grupo demográfico (perfil)

A análise das variáveis por perfil demográfico foi feita utilizando o cruzamento das respostas a seção 1 (questionário proposto) com as questões demográficas. Também foram feitos cruzamentos entre as variáveis para obter maior profundidade.

Para testar a variabilidade da curiosidade entre os grupos estudou-se os pesos fatoriais, variâncias residuais e os níveis médios de curiosidade por grupo. Na análise fatorial, percebeu-se que a curiosidade influencia os diferentes públicos de maneira similar, ao ponto de não ser possível encontrar evidência de diferença estatisticamente significativa nos pesos fatoriais das variáveis. O mesmo pode ser concluído em relação às variâncias residuais. Porém percebeu-se que os níveis médios variam entre as categorias analisadas, ou seja, apesar de os grupos sofrerem influência de maneira muito similar, cada um possui um nível diferente de curiosidade. No apêndice 9.6 deste material é possível se aprofundar nos detalhes da análise fatorial.

Na Tabela 16, detalha-se os valores médios de curiosidade mapeados por cada questão (variável observável).

Pode-se avaliar que existem diferenças nos valores médios de curiosidade medidos pelas variáveis observáveis para cada grupo de interesse e estas diferenças serão exploradas neste capítulo.

Tabela 16 : Níveis médios de curiosidade por variável observável

Categoria de Análise	Levam-se por novidades	Empresa fazer	Incômodo mudanças	Incômodo novas soluções	Intuição	Ação vs reflexão	Questi. vs ação	Penaliz. novas ideias	Conf. Família
Função									
Gestor de Gestor	2,587	4,728	3,952	3,471	4,923	3,971	4,856	3,155	3,510
Gestor de Equipes	2,860	4,780	4,303	3,600	4,980	3,525	4,424	3,140	3,586
Contribuidor Individual	2,841	4,794	4,744	3,286	5,040	3,992	4,776	3,120	4,008
Gênero									
Feminino	2,994	4,865	4,347	3,520	5,076	3,824	4,759	2,988	3,620
Masculino	2,525	4,667	4,371	3,350	4,881	3,875	4,629	3,291	3,818
Tipo de empresa									
Privada pequena	2,923	4,418	4,556	3,297	5,143	3,725	4,600	3,122	3,549
Privada média	2,651	4,452	4,163	3,465	4,860	3,767	4,279	3,628	3,651
Privada grande	2,710	4,903	4,177	3,661	5,097	3,839	5,032	2,774	3,645
Multinacional	2,923	4,418	4,556	3,297	5,143	3,725	4,600	3,122	3,549
ONG	2,857	5,000	4,429	3,857	4,571	3,571	4,571	3,000	3,714
Estatal	3,000	6,000	4,500	4,000	3,500	4,500	5,500	1,500	3,500
Governo	3,143	5,571	5,214	3,286	4,857	4,071	4,857	3,143	4,000
Outro	2,727	5,136	3,955	3,773	5,227	3,409	4,455	2,955	4,182
Escolaridade									
Ensino médio	2,250	4,750	5,000	4,250	5,000	2,750	5,250	2,500	3,750
Graduação	2,847	4,424	4,881	3,390	4,983	4,119	4,153	3,593	3,085
Pós-graduação	2,838	4,881	4,182	3,481	4,948	3,652	4,781	3,057	3,828
Mestrado ou doutorado	2,466	4,719	4,421	3,276	5,103	4,368	4,911	2,982	3,948
Faixa etária									
até 25 anos	2,571	3,857	4,571	4,857	5,143	3,143	5,571	2,714	3,000
entre 26 e 30	2,750	5,750	4,688	3,313	5,500	4,250	5,125	3,000	3,625
entre 31 e 35	2,792	5,292	4,875	3,125	4,792	3,500	4,913	3,130	3,750
entre 36 e 45	2,872	4,701	4,239	3,547	4,974	3,803	4,709	3,162	3,427
acima de 46	2,711	4,685	4,317	3,349	4,952	3,933	4,594	3,127	3,970

Fonte: Confeccionado pela autora

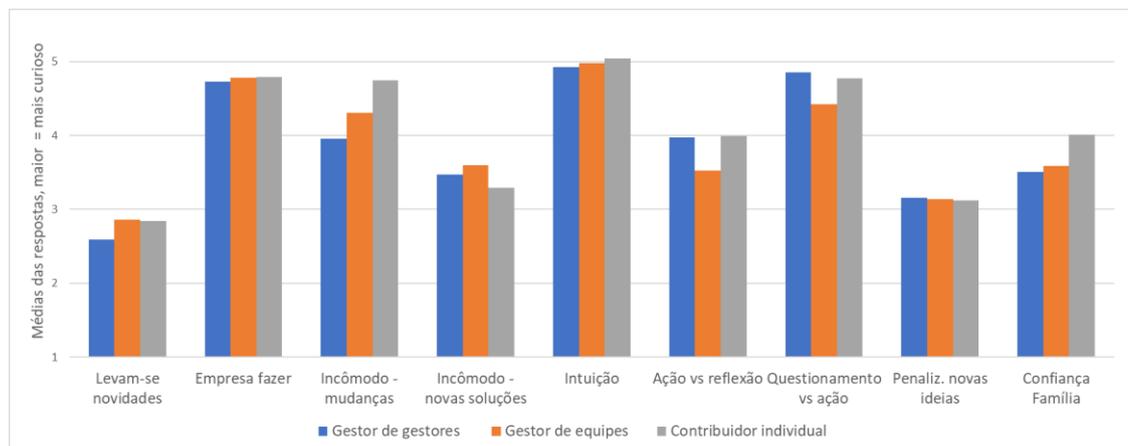
Curiosidade por nível hierárquico

Os valores médios de curiosidade por nível hierárquico são significativamente diferentes. Aqueles que são membros de equipes (contribuidores individuais) são mais curiosos e apresentam a mesma tendência de resposta para todas as questões. O nível de curiosidade do contribuidores individuais desta amostra é maior (significância = 0,036).

Os gestores de gestores são os menos curiosos, porém nas questões 6 (gosto de agir mais do que refletir) e 7 (quem muito questiona pouco faz) se aproximaram dos contribuidores individuais.

Os dados referentes a questão 4 (novas soluções não resolvem velhos problemas) surpreendem, pois, os contribuidores individuais se posicionaram contra a afirmação, isso se conecta fortemente com o aspecto dos filtros organizacionais e do quanto eles se sentem estimulados a buscar novas ideias e soluções. No entanto pode mostrar que há um medo de que as mudanças impactem o seu próprio trabalho diminuindo o seu significado e pode significar que os modismos impactam a implantação das ideias que estão trabalhando. Os dois fatores em conjunto, podem afastá-los dos sinais fracos por insegurança.

Figura 6: Curiosidade por nível hierárquico



Fonte: confeccionado pela autora

Curiosidade por tipo de empresa

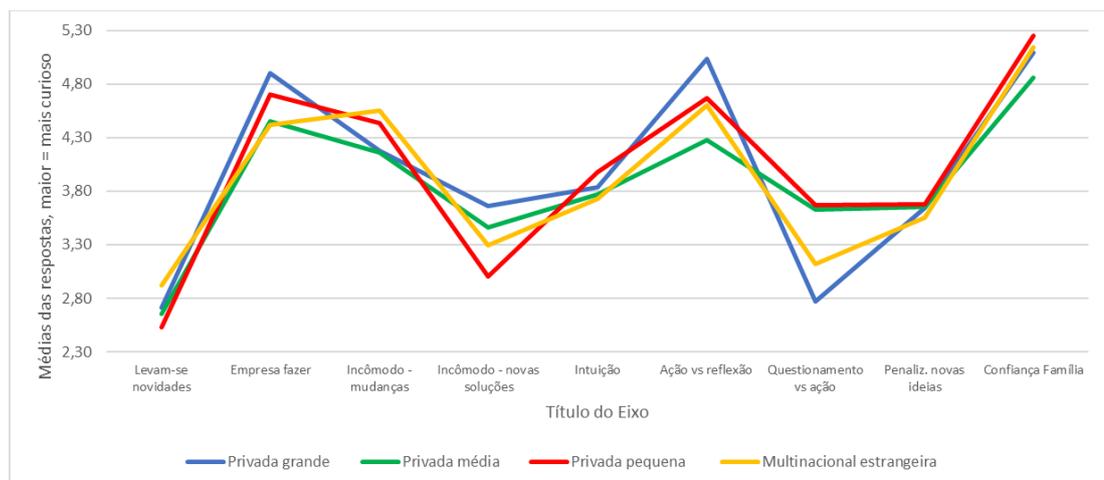
Como a amostra deste estudo é do tipo *snowball*, na qual o início foram alunos de MBA e mestrado, é provável que as empresas pequenas sejam consultorias, integradas por pessoas de

alta escolaridade, com esse esclarecimento, na sequência, vamos explorar os resultados por tipo de empresa.

Não foi possível observar diferença importante no nível de curiosidade entre os respondentes por tipo de empresa (significância = 0,931) ao realizar a análise estatística.

Porém ao observar a Figura 7 percebe-se que os empregados de empresas pequenas são mais curiosos do que aqueles de multinacionais em 5 das 9 variáveis. Os empregados de multinacionais se diferenciam daqueles das pequenas empresas no aspecto de abertura para as novidades (cur01-levar-se por novidades, cur03- incômodo com mudanças e cur04- incômodo com novas soluções) onde ficaram com as maiores médias quando comparados aos respondentes de pequenas empresas. Esses resultados podem se relacionar ao fato que em multinacionais as ideias e soluções são desenhadas na matriz e os empregados precisam estar abertos para compreendê-las, adequá-las e implantá-las.

Figura 7 : Curiosidade por tipo de empresa



Fonte: confeccionado pela autora

Diferentemente das multinacionais, nas empresas nacionais grandes, as soluções são desenvolvidas localmente, por profissionais que precisam estar muito próximos das tendências para manterem seu *market share* e seguir crescendo.

Os empregados de empresas privadas grandes (nacionais) tiveram os maiores índices de curiosidade nas variáveis: cur02 - empresa é lugar de fazer, mostrando que acreditam ser possível divagar na empresa; cur04 - incômodo com novas soluções, acreditam que as novas soluções podem resolver velhos problemas; e cur06 - ação vs reflexão, mostrando que para esses profissionais refletir e buscar novas soluções é importante.

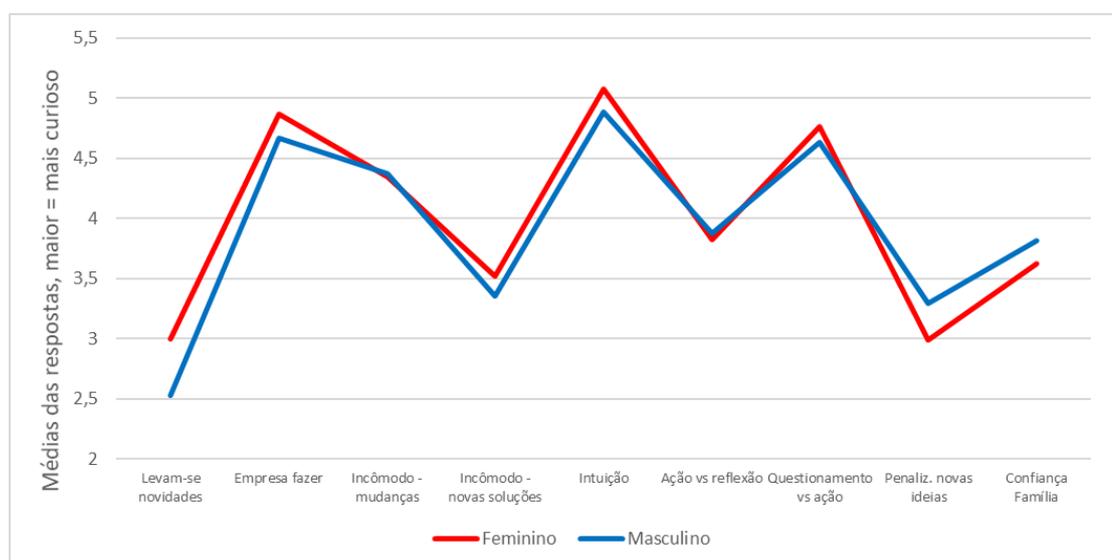
Um outro aspecto a ser ressaltado, é o fato dos empregados das multinacionais e das grandes empresas nacionais acreditarem que quem muito questiona pouco faz - cur07 (ação vs reflexão). Eles foram os que mais se posicionaram desta maneira. Esse aspecto pode estar relacionado a presença de um dono na grande empresa nacional, à hierarquização das grandes empresas nacionais e multinacionais e a cultura do “manda quem pode e obedece quem tem juízo”, muito popular no mundo corporativo brasileiro. Além da cultura de gestão de curto prazo em que o importante são as entregas e não os questionamentos.

Curiosidade por sexo

Encontrou-se pouca diferença entre as respostas dadas ao questionário por homens e mulheres e as diferenças médias não foram significativas (significância = 0,867). Porém, observando a Figura 8, na questão 1 (muitas pessoas se deixam levar pelas novidades) percebe-se que os homens em maior grau (significância = 0,000) acreditam que as pessoas se deixam levar pelos modismos e eles também acreditam que as novas soluções não resolvem velhos problemas (cur04). Isso pode significar que as mulheres são mais propensas a se levarem por novidades, o que para este estudo foi entendido como uma característica das pessoas curiosas.

Na mesma Figura 8 podemos perceber que as mulheres tendem a ser mais intuitivas, simpatizando mais com ideias sem saber por que (cur05) e não se sentem penalizadas por apresentar ideias.

Figura 8 : Curiosidade por sexo



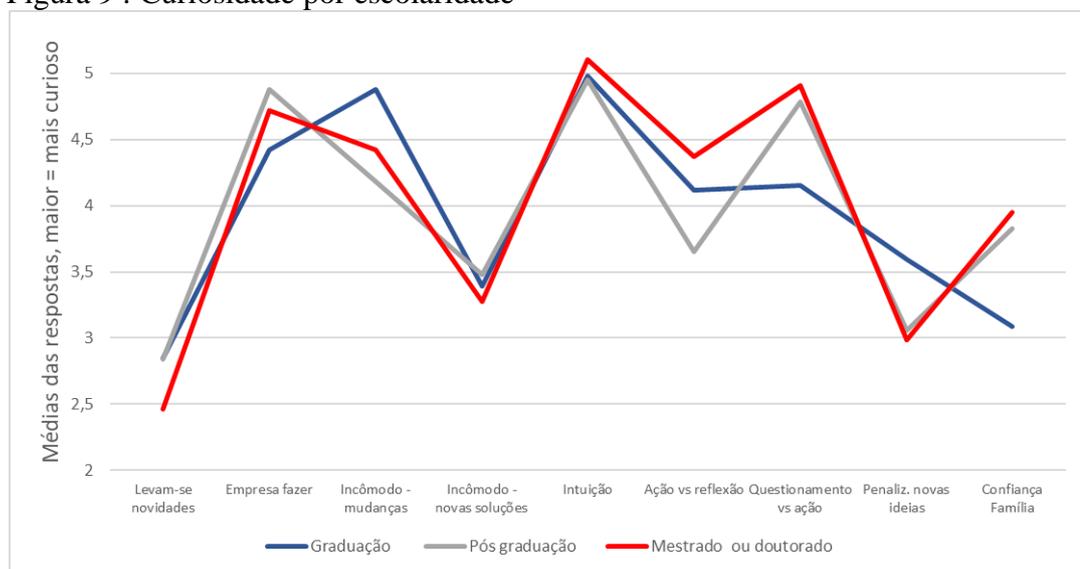
Fonte: confeccionada pela autora.

Curiosidade por nível de escolaridade

Não há diferença estatisticamente validada no nível de curiosidade dos respondentes pela escolaridade. Porém revelaram-se mais curiosos os que possuem mestrado ou doutorado.

Os dados também nos mostram que os respondentes que possuem mestrado preferem refletir (cur06), simpatizam mais com ideias sem saber por que (são mais intuitivos- cur 05), e gostam de questionar (cur07).

Figura 9 : Curiosidade por escolaridade



Fonte: confeccionado pela autora

Diferente dos respondentes com mais escolaridade, os respondentes que possuem apenas o curso de graduação se incomodam mais com mudanças nos processos sem total validação (cur03) e são os que menos acreditam que é bom questionar (cur07).

Os que possuem apenas o curso de graduação, também mostram confiar mais na família do que os pós-graduados, mestres e doutores. Mais adiante nos aprofundaremos na análise da confiança da família e percepção de sinais fracos.

Curiosidade e faixa etária

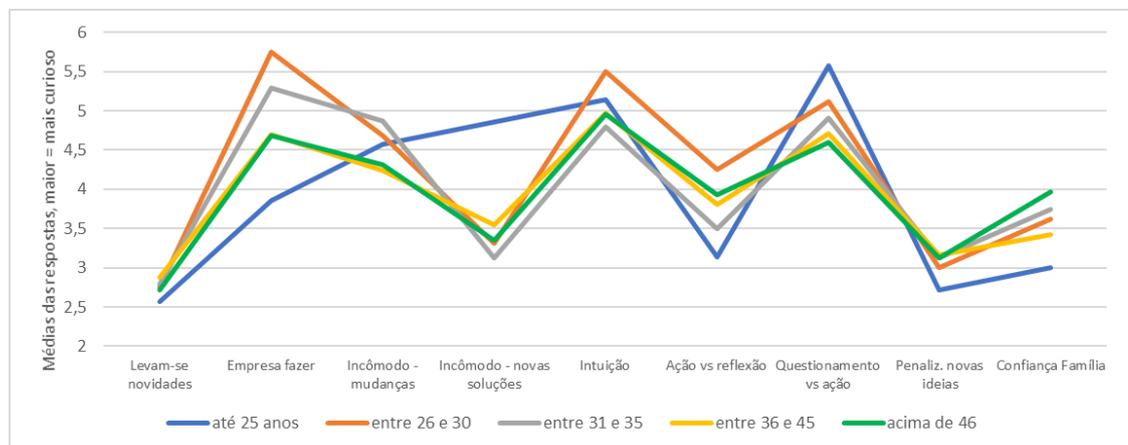
Não houve diferença estatisticamente significativa entre o nível de curiosidade por faixa etária. Porém informações interessantes surgiram e foram analisadas por questão.

Analisando-se questão por questão encontra-se uma diferença com significância estatística (significância = 0,027) na questão 2 (a empresa é lugar de fazer para divagar temos

a universidade) por faixa etária. Nesta questão, os mais jovens (até 25 anos) pensam que a empresa é lugar de fazer com maior intensidade que os demais grupos etários. Enquanto o grupo de 26 a 36 anos discorda, acreditando que a empresa é lugar onde se pode divagar, um comportamento dos curiosos, como pode-se observar na Figura 10.

Nesta mesma Figura 10, observa-se que os mais jovens da amostra (até 25 anos) também acreditam que as novas soluções podem resolver velhos problemas (cur04) em contraste com todas as demais faixas etárias, mostrando-se assim mais abertos a novidades. O que se repete na questão 7 (quem muito questiona pouco faz), revelando o interesse em explorar através de questões.

Figura 10 : Curiosidade por idade



Fonte: confeccionada pela autora.

Penalização por apresentar ideias

Foi importante analisar com cuidado os resultados da variável cur08 – “Penalizam-me pela frequência que apresento ideias”, pois a liberdade para apresentar novas ideias está muito conectada a presença de filtros organizacionais. Como apresentado anteriormente, os participantes dos *focus groups* trouxeram que o tipo de empresa e o nível hierárquico impactam na coragem necessária para apresentar ideias.

Tabela 17 : Penaliz. pela frequência por novas ideias – nível hierárquico

Distribuição dos respondentes %	Gerente de gerentes	Gerente de equipes	Contribuidor individual
Concordo	24,4	19,0	29,6
NCND*	15,5	24,0	18,4
Discordo	60,2	57,0	59,2
Total	100,0	100,0	100,0

Fonte: Criada pela autora com dados do PPSP

* Não concordo nem discordo

O cruzamento entre a penalização por apresentar ideias (cur08) e o e o nível hierárquico não apresentou diferença significativa entre as médias (significância = 0,511). Mas pode-se perceber que 29,6% dos contribuidores individuais concordaram com essa afirmação enquanto a média dos Gerentes de outros gerentes e de equipes, cai para 21%. Ou seja, quem não é gestor sente que suas ideias são rejeitadas. Como identificado anteriormente, os contribuidores individuais são os mais curiosos da amostra o que corrobora com este achado de que se sentem mais penalizados por apresentar ideias.

Tabela 18 : Penaliz. pela frequência por novas ideias – tipo de empresa

Tipo de empresa	N	Média Cur08 – Penaliz. Novais ideias	Desvio Padrão
Privada Média	43	3,63	1,81
Privada Pequena	39	3,58	1,36
Governo	14	3,14	1,99
Multinacional	90	3,09	1,67
ONG	7	3,00	1,91
Outros	22	2,95	1,36
Privada Grande	62	2,77	1,52
Estatat	3	1,50	0,71
Significância: 0,026			

Fonte: Criada pela autora com dados do PPSP

Um outro aspecto importante a se observar foi a relação entre o tipo de empresa e a penalização pela apresentação das ideias (cur08).

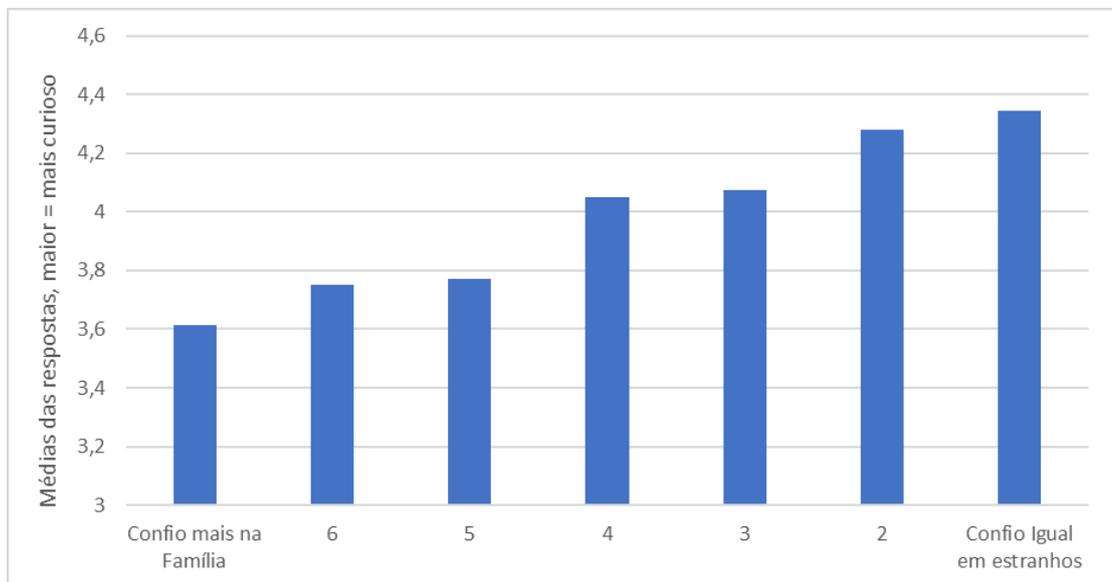
Os empregados de pequenas e médias empresas, com a significância validada pelo teste de homogeneidade – significância = 0,026 como detalhado na Tabela18 sentem-se mais penalizados por apresentarem ideias, o que significa que tentam aportar ideias, conhecimento,

contribuir de alguma maneira diferente, mas não encontram receptividade, e expressaram que se sentem penalizados.

Confiança na Família

Também foi incluída a variável “Confio mais na minha família do que nos desconhecidos” (cur09) no modelo para testar a sua relação com a curiosidade. E foi possível interpretar que os respondentes que mais confiam na família do que em desconhecidos tendem a possuir menores níveis médios de curiosidade como detalhado na Figura 11.

Figura 11: Curiosidade e confiança na família



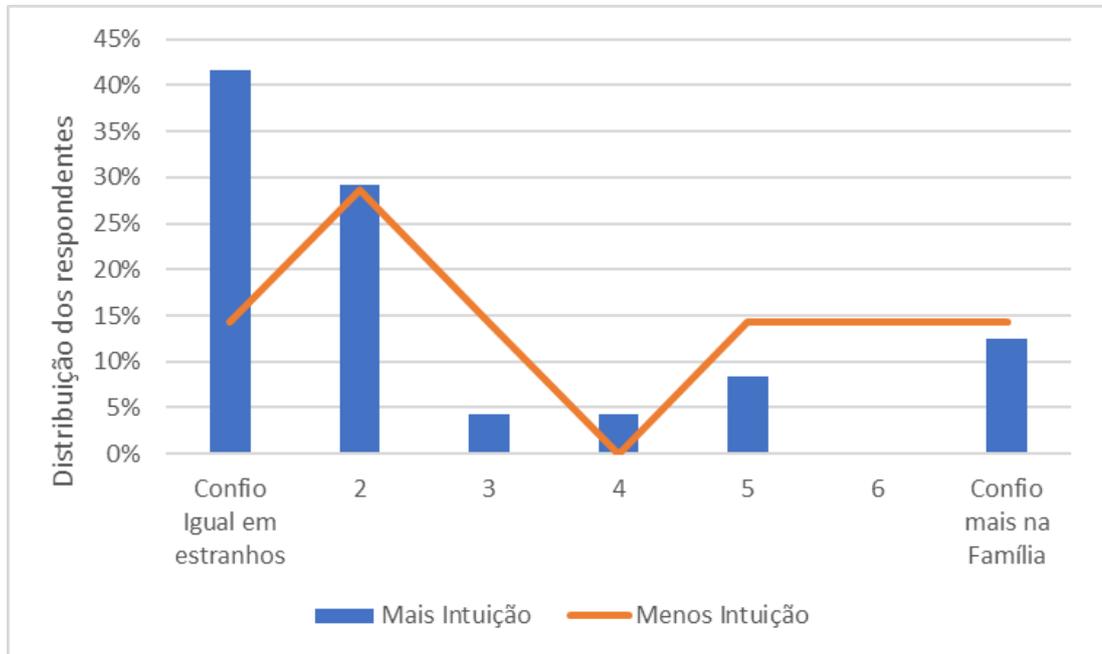
Fonte: confeccionada pela autora

Confiar mais na família do que em estranhos (cur09) é uma característica que pode demonstrar uma menor abertura às ideias trazidas por quem não é do clã, ou seja, menor abertura ao novo e diferente e consequentemente menor receptividade às ideias diferentes. Para aprofundar este entendimento, cruzou-se o resultado desta questão com as demais questões do questionário proposto (seção 1), com as categorias da seção 2 – teste projetivo e com as questões do WRC (seção 3) para mapear possíveis correlações como detalhado no apêndice 9.4.

Ao cruzar os resultados da variável cur09, confiança na família, com as demais do questionário proposto (seção 1) o resultado não foi significativo (significância = 0,392) e o poder da regressão foi muito fraco (R square - 0,03). Porém, com duas variáveis específicas

encontrou-se significância: Intuição (cur05) significância de 0,005 e Questionamento (Cur07) significância de 0,002.

Figura 12: Intuição e confiança na família



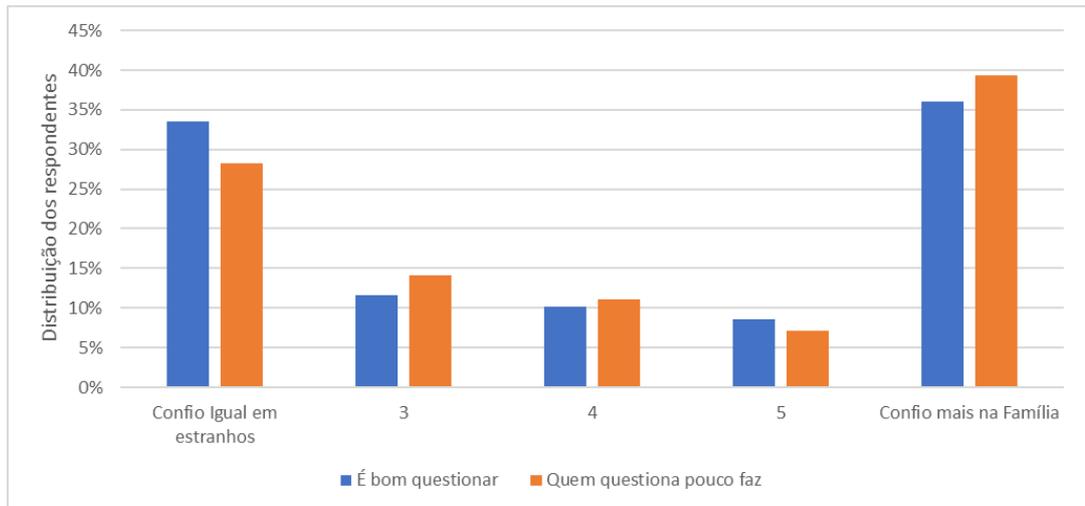
Fonte: Confeccionada pela autora

Na Figura 12 pode-se observar a conexão entre as respostas da questão 5 (simpatizo com algumas ideias novas mesmo sem conseguir explicar por que - intuição) e o nível de confiança na família (cur09). A Figura 12 apresenta a distribuição dos respondentes em dois grupos, os que usam menos a intuição e os que usam mais, sugerindo que os respondentes que menos se permitem confiar na intuição são aqueles que mais confiam na família.

Como a relação entre confiança na família e aceitação da intuição se revelou estatisticamente significativa percebe-se que quem confia no seu grupo(família) perde a intuição, enquanto quem confia em qualquer pessoa igualmente utiliza mais a intuição.

Um outro passo dessa investigação levou à checagem da relação entre o questionamento (cur07- quem muito questiona pouco faz) e a confiança na família (cur09). Agrupou-se os respondentes que concordaram que quem muito questiona pouco faz (concordo totalmente, parcialmente e concordo) como “Quem questiona pouco faz” e os que discordam (discordo em partes, discordo e discordo totalmente) como “é bom questionar”, para avaliar qual seria a conexão entre essa variável e a confiança na família.

Figura 13: Questionamento e confiança na família

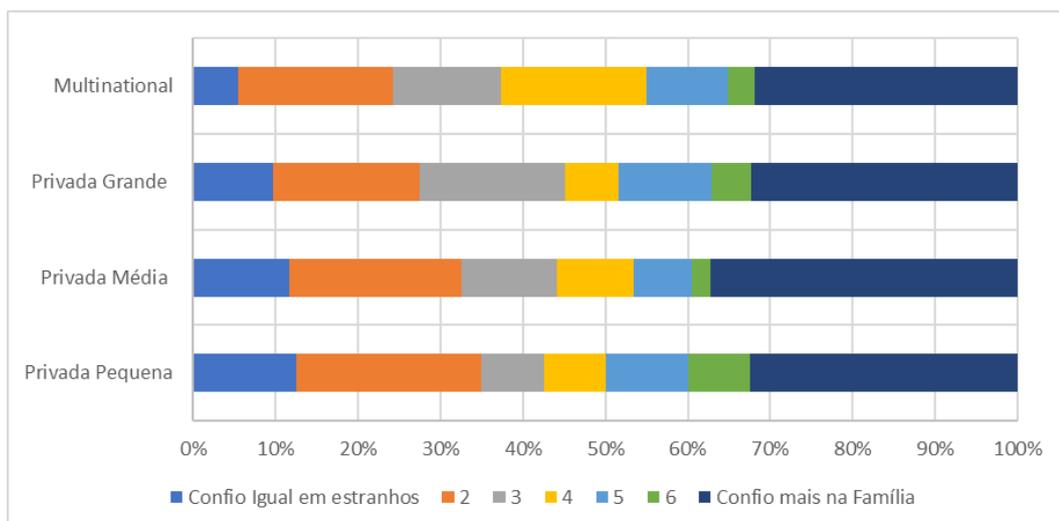


Fonte: Confeccionada pela autora.

Se observa uma polarização. A amostra praticamente se dividiu. Daqueles que acreditam que é bom questionar, 36% confiam mais na família (soma de respostas 6 e 7) e 34% confiam menos (soma de 1 e 2). Porém, percebe-se que há um grupo maior de respondentes (34%) que acreditam é bom questionar entre aqueles que confiam igual em estranhos quando comparado com os 28% que acreditam que quem questiona pouco faz.

Uma vez que se identificou que os que confiam em estranhos igualmente são os mais curiosos, também se analisou o cruzamento da confiança na família com o tipo de empresa.

Figura 14: Confiança na Família por tipo de empresa

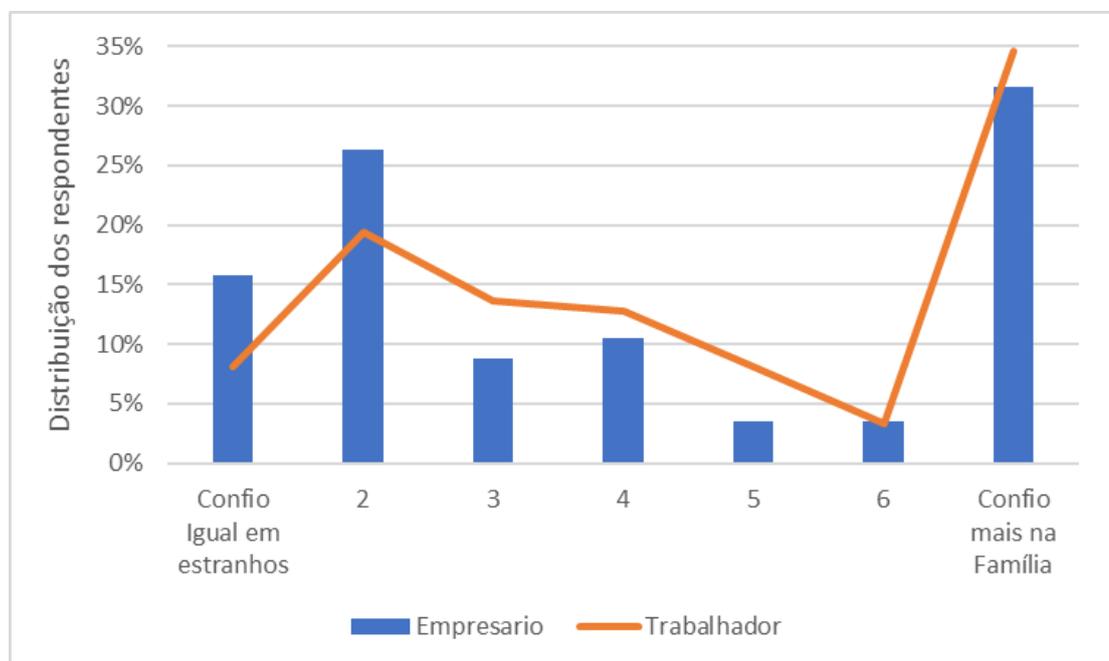


Fonte: Confeccionada pela autora.

O nível de confiança em estranhos é mais alto entre os empregados de pequenas e médias empresas do que nas multinacionais. Nas pequenas empresas 12,5% confiam mais em estranhos do que na família enquanto nas multinacionais apenas 5,5%. Em média, 30% dos respondentes de todos os tipos de empresas, confiam 7 vezes mais na família do que em estranhos, o que reflete um aspecto importante da cultura de clã presente no Brasil (Behrens, 2020).

Também pudemos observar que há diferença (significância = 0,063) na relação entre os níveis de confiança na família e o status de emprego.

Figura 15: Confiança na família por status profissional



Fonte: Confeccionada pela autora

Os empresários são mais abertos e confiam igualmente em estranhos e na família em maior proporção, enquanto os trabalhadores se mostraram mais confiantes em suas famílias.

Seguiu-se no aprofundamento destas análises e ao cruzar-se “confiança na família” (cur09) com as categorias da sessão 2 (denotativos, abstrato e concreto) o resultado da regressão também não foi significativo (significância = 0,831) como detalhado no apêndice 9.4.

Ao fazer a análise da relação da “confiança na família” com as questões do WRC – seção 3, a única relação significativa foi com a questão 22 – “Tento melhorar os processos de trabalho fazendo sugestões inovadoras”. Para esta relação a significância foi de 0,027 e o beta

-0,15 o que significa que quanto maior a confiança na família menor a proposição de soluções inovadoras. Os detalhes destas análises estão no apêndice 9.4 deste texto.

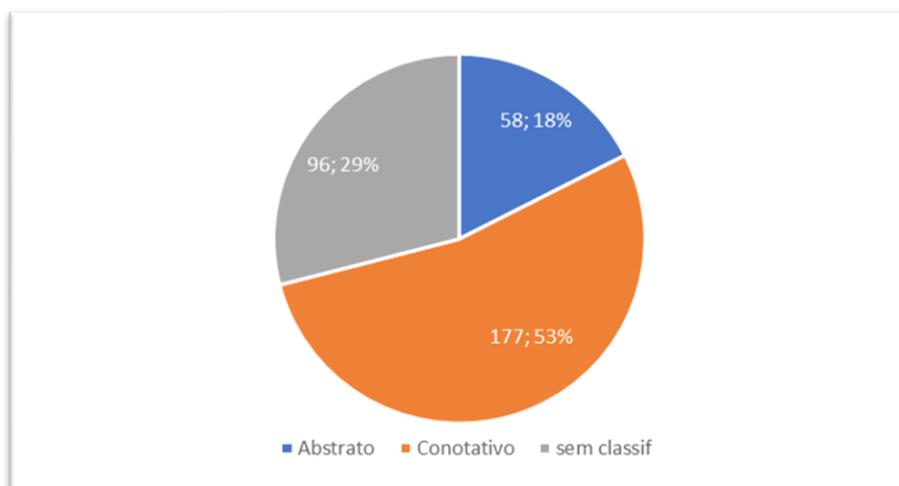
Essas análises são muito importantes para identificar quais são as relações das variáveis propostas para identificação de curiosidade no mundo corporativo. Na sequência vamos nos aprofundar na análise dos resultados obtidos com o teste projetivo (seção 2).

4.3 Análise dos resultados do teste projetivo

Com o objetivo de filtrar as respostas daqueles profissionais sensíveis aos sinais fracos definimos, como detalhado no capítulo de metodologia, três categorias para as respostas recebidas como interpretações das imagens das questões 10, 11 e 12. Os conotativos abstratos são os respondentes que tiveram três respostas classificadas como conotativas abstratas (foram além da descrição e interpretação, usaram metáfora e sensações para explicarem o que viram nas imagens) , os conotativos geral são os respondentes com pelo menos três respostas classificadas com conotativas (abstratas ou concretas (tentaram interpretar a imagem)) e aqueles com menos de três repostas conotativas foram definidos como “sem elementos para classificação”, como detalhado na Tabela 09 do capítulo 3 de metodologia de pesquisa.

Após classificação, das 331 respostas recebidas para a seção 2 (teste projetivo), 177 respondentes (53%) foram classificados como Conotativo Geral e 58 (18%) foram classificados na categoria Conotativos Abstratos. 96 (29%) não mostraram elementos suficientes para classificações.

Figura 16: Percepção de sinais fracos – categorias teste projetivo



Fonte: confeccionada pela autora

Percebe-se que 55% dos respondentes abstratos são mulheres e 54 % dos respondentes conotativos também, um pouco acima da participação feminina na amostra de 51,66%. Os homens foram maior número entre os sem classificação (menos de 3 repostas conotativas abstratas ou concretas) 55%, apesar de serem 48,34% do total da amostra.

Tabela 19 : Distribuição da percepção de sinais fracos por sexo

Categoria Sinais fracos	Feminino	Masculino
Abstrato	55%	45%
Conotativo	54%	46%
Sem classif.	45%	55%

Fonte: Confeccionada pela autora

A análise por nível de escolaridade, detalhada na Tabela 20, mostrou que os mestres e doutores têm maior participação de respondentes classificados como abstratos em seu grupo, 21%, ou seja, foram além da descrição e interpretação, usando metáfora e sensações para explicarem o que viram nas imagens.

Tabela 20 : Distribuição percepção de sinais fracos por escolaridade

Categoria Sinais fracos	Graduação	Pós-graduação	Mestrado ou doutorado
Abstrato	14%	17%	21%
Conotativo	59%	54%	48%
Sem classif	27%	30%	31%
Total	100%	100%	100%

Fonte: Confeccionada pela autora

Fazendo um recorte na base de dados e analisando as repostas de quem informou trabalhar no setor privado, encontrou-se também dados interessantes.

Dos respondentes das empresas pequenas, 23% foram classificados como abstratos enquanto nas multinacionais apenas 10% dos respondentes ficaram nesta categoria. Como detalhado na Tabela 21.

Tabela 21 : Distribuição percepção de sinais fracos por tipo de empresa

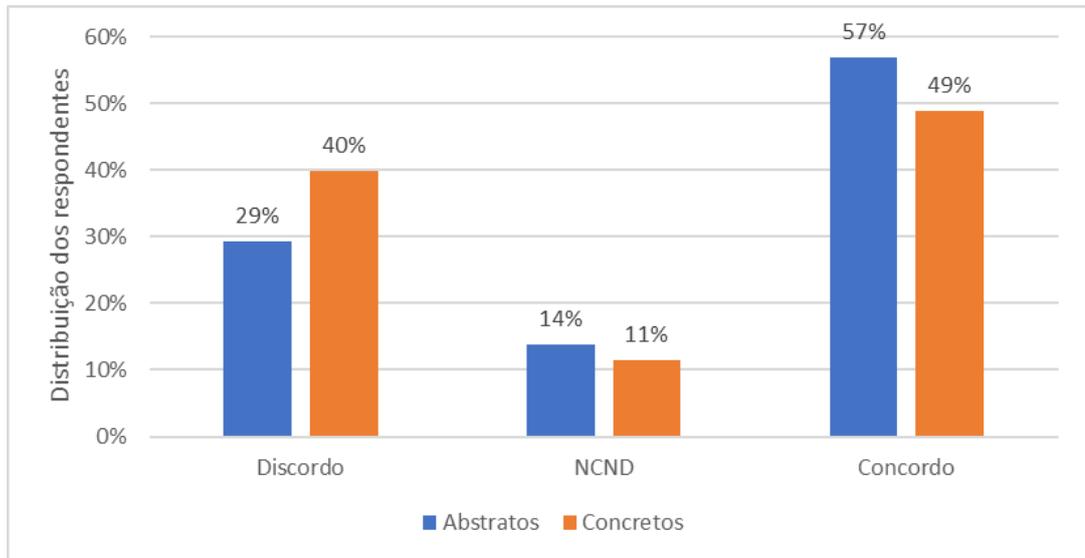
Categoria Sinais Fracos	Empresa privada grande	Empresa privada média	Empresa privada pequena	Multinacional
Abstrato	21%	16%	23%	10%
Conotativo	52%	60%	45%	58%
Sem classif.	27%	23%	33%	32%
Total Geral	100%	100%	100%	100%

Fonte: Confeccionada pela autora

Neste sentido vale ressaltar que a amostra foi definida por conveniência, que a maioria dos respondentes se conectou com o questionário via LinkedIn e que possuem pós-graduação. As empresas privadas menores desta amostra mais provavelmente seriam consultorias, empresas de tecnologia, prestação de serviços etc. Estas, como as *startups*, seriam mais receptivas, flexíveis, abertas ao novo etc., do que as multinacionais onde as pessoas trabalhariam em funções mais rotinizadas (Sull, 1999) e, portanto, atrairiam menos os empregados propensos a análise abstrata.

Como detalhara-se na próxima seção deste capítulo, não se encontrou relação significativa entre as repostas dadas ao questionário proposto (nível de curiosidade) e a classificação das imagens (sensibilidade aos sinais fracos), sendo que as respostas dos abstratos, conotativos e daqueles sem classificação se comportaram de maneira similar. Porém em duas questões percebemos detalhes que valem ser ressaltados.

Figura 17: Gosto de agir mais do que refletir vs classificação no teste projetivo



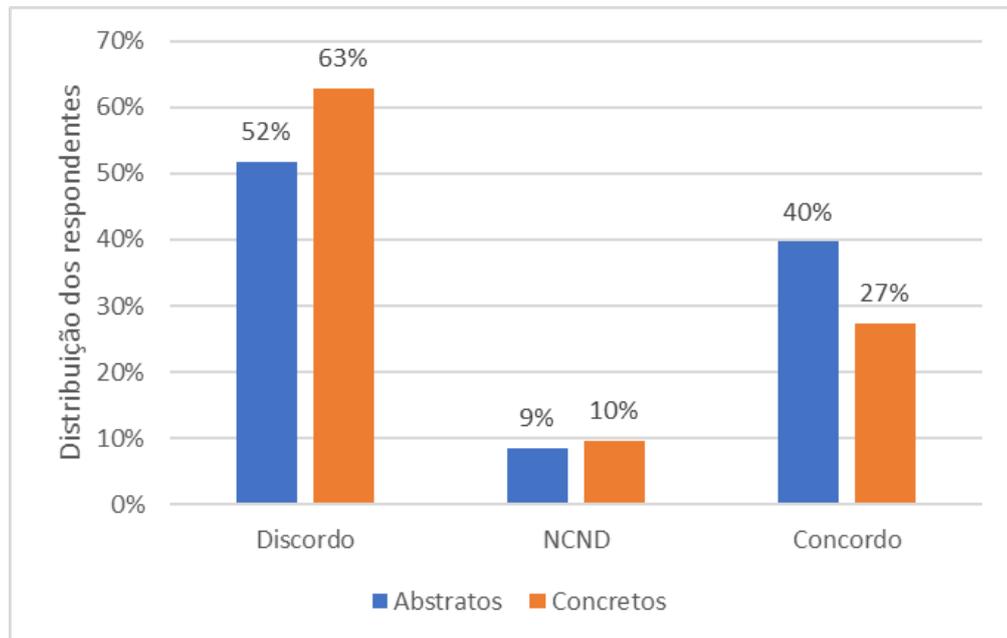
Legenda: NCND = Não concordo nem discordo

Fonte: Confeccionada pela autora

Na Figura 17 percebe-se que os respondentes classificados como abstratos preferem agir a refletir 57%, concordando com mais intensidade do que aqueles classificados como concretos com essa afirmação. 40% dos deste último grupo (concretos) se manifestaram a favor da reflexão antes da ação, o que faz sentido uma vez que eles tentaram interpretar as imagens.

Na Figura 18, esse comportamento se mostra consistente uma vez que os concretos foram os que mais discordaram da afirmação “quem muito questiona pouco faz”.

Figura 18: Quem muito questiona pouco faz vs. classificação no teste projetivo



Legenda: NCND = Não concordo nem discordo

Fonte: Confeccionada pela autora

Os respondentes abstratos se posicionaram como o grupo que mais concordou que quem muito questiona pouco faz (40%).

O questionamento e a reflexão são características da curiosidade específica e percebemos que 63% daqueles classificados como concretos são mais adeptos aos questionamentos e ao aprofundamento. No entanto, 40% dos abstratos concordam que quem muito questiona pouco faz. Esses dados podem nos mostrar que os abstratos têm mais curiosidade diversificada, aquela que não surge por nada específico e que é causada pela chateação e pelo desejo de variar (Litman & Spielberger, 2003), não necessariamente da investigação.

4.4 Cruzamento teste projetivo com questionário proposto – validação da hipótese

Nesta etapa cruzou-se o resultado da classificação dos respondentes feita através da análise de conteúdo (Conotativo Abstrato, Conotativo Concreto e Denotativo), como detalhado no capítulo de metodologia 3, com os resultados obtidos no mapeamento de curiosidade feito pelo questionário proposto com o objetivo de validação da hipótese.

A Hipótese (H1) como definida no capítulo de revisão bibliográfica era de que a curiosidade conduz a percepção de sinais fracos. Para esta análise é preciso entender se os mais curiosos desta amostra, medidos pelo questionário proposto, são os mais sensíveis aos sinais fracos: os abstratos identificados no teste projetivo (seção 2). A correlação entre a classificação obtida na categoria das imagens e o nível de curiosidade identificado na seção 1 foi bem fraca (Pearson: 0,57) e o resultado não foi significativo (significância: 0,300).

Por isso ampliou-se a investigação testando tanto as classificações diretas: Abstrato, Conotativo e Denotativo quanto o agrupamento Abstrato, Conotativo Geral e sem classificação versus o nível de curiosidade identificado através do instrumento proposto, como detalhado na Tabela 22.

Tabela 22: Teste das hipóteses

Variáveis	Modelo 01			Variáveis	Modelo 02		
	β	ep	p		β	ep	p
Abstrato [Total]	0.09	0.63	0.889	Conotativo [Geral]	0.23	0.62	0.708
Concreto [Total]	0.48	0.65	0.459				
Denotativo [Total]	0.25	0.67	0.711	Denotativo [Total]	0.29	0.66	0.656
Abstrato [Imag. 2]	-0.11	1.01	0.917				
Abstrato [Imag. 3]	-0.34	1.19	0.775	Conotativo [Imag. 2]	-0.12	1.00	0.903
Concreto [Imag. 2]	-0.42	1.04	0.683	Conotativo [Imag. 3]	-0.58	1.17	0.621
Concreto [Imag. 3]	-0.70	1.19	0.556				
Denotativo [Imag. 2]	-0.66	1.08	0.540	Denotativo [Imag. 2]	-0.63	1.07	0.556
Denotativo [Imag. 3]	0.04	1.25	0.973	Denotativo [Imag. 3]	-0.10	1.23	0.933

Fonte: confeccionada pela autora

Legenda 1: β : níveis médios de Curiosidade das variáveis explicativas; ep: erro padrão; p: p-valor; Interpretação da significância estatística – nenhuma relação entre as variáveis foi significativa ficando todas com $p > 0.1$

Na Tabela 22, os Modelos 01 e 02 apresentam os resultados obtidos ao testar a relação entre os perfis Abstrato e Concreto (Modelo 01) e Conotativo Geral (Modelo 02) e Denotativo (em ambos) com o nível de Curiosidade.

No modelo 1 foi testado tanto as classificações gerais (abstrato, concreto e denotativo), a soma do número de respostas dadas por tipo em cada questão, como também se analisou

individualmente a classificação das respostas dada a cada imagem para identificar se alguma delas, teria uma relação mais forte com curiosidade.

Em nenhum dos dois casos foi possível observar alguma relação com significância estatística – todos possuem p-valor > 0.1 , como detalhado na Tabela 22.

Isso aparente, rejeita a hipótese H1 uma vez que se identificou que a curiosidade, medida pelas respostas ao questionário proposto, não conduz a percepção de sinais fracos, pois não houve evidência estaticamente comprovada de que os abstratos são mais curiosos que os concretos ou denotativos. E o efeito do modelo que usa somente a classificação de Conotativo Geral não é diferente daquele que realiza a distinção desta classificação entre Abstrato e Concreto, ou seja, mesmo tentando agrupar abstratos e concretos, chamando os de conotativos geral, não se encontrou diferença estatisticamente válida do nível de curiosidade entre esse grupo e os demais respondentes.

5 DISCUSSÃO

Com o objetivo ampliar a sensibilidade das organizações sobre a influência da curiosidade das equipes na sua competência de perceber sinais fracos de tendências futuras nos negócios, exploramos a validade de instrumentos internacionais para identificação de curiosos brasileiros e propusemos um instrumento de identificação de curiosos válido para brasileiros. Neste capítulo apresenta-se uma discussão pautada nos resultados encontrados no estudo.

5.1 Os instrumentos internacionais

Para mapear os curiosos de empresas brasileiras este estudo tentou utilizar inicialmente instrumentos já validados internacionalmente como *o curiosity and exploration index* (CEI) e *o work related curiosity scale* (WRC). Tanto no pré-teste usando o CEI, quanto no estudo usando WRC traduzida encontramos resultados muito semelhantes. Respostas aglomeradas em concordo e concordo totalmente, o que prejudicava a finalidade de identificar os mais curiosos entre os respondentes brasileiros.

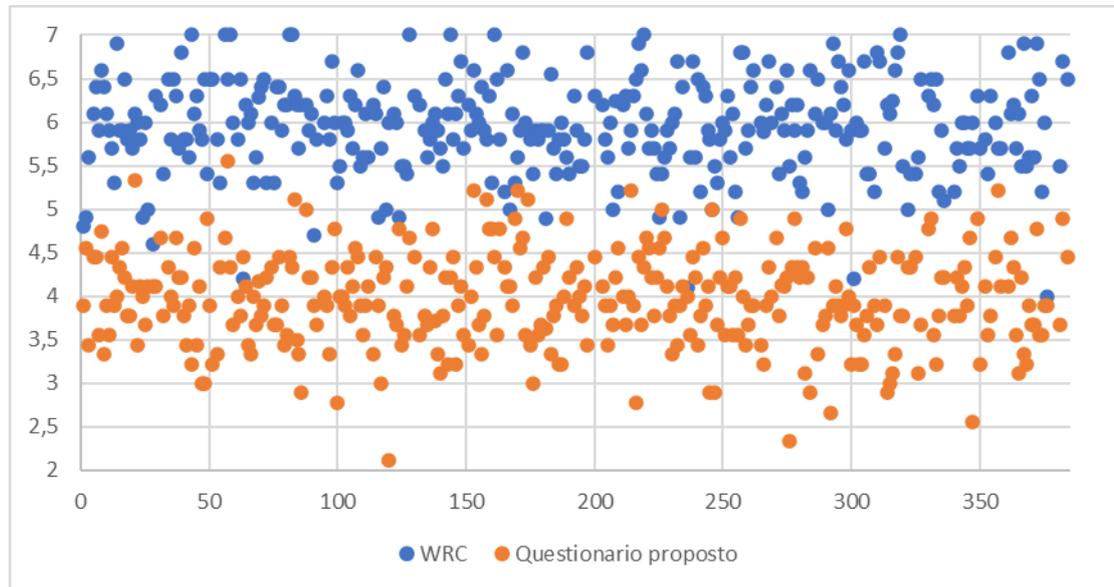
Fisher (1993) e Bolino (2016) apresentaram conceitos complementares: *Social desirability* e *Impression management* que foram compartilhados neste estudo e pôde-se perceber esses conceitos em ação quando se analisou os resultados dos respondentes brasileiros as perguntas diretas desenhadas por Mussel et al (2011), pois os resultados obtidos com as respostas dos brasileiros são significativamente maiores em 80% das questões do que as alemãs.

Também pode-se constatar que os resultados médios obtidos no questionário WRC traduzido são maiores que os resultados médios obtidos no questionário proposto (seção1) que foi construída usando questionamento indireto, o que confirmou a tendência do brasileiro a gerenciar as impressões, ou tentar responder pensando no que se espera de informação e não como realmente pensa, como constatou Fisher em 1993 em seus estudos.

Na Figura 19, no eixo vertical está a escala utilizada em ambos os instrumentos, 7 era concordo totalmente e 1 discordo totalmente. No WRC que usou questionamento direto os respondentes tenderam a concordar mais em suas respostas.

O questionamento indireto pareceu ser mais efetivo para a amostra de profissionais brasileiros deste estudo pois houve uma maior distribuição dos respondentes entre as opções para o questionário proposto, o que permitiu a identificação dos curiosos, o que não foi possível usando-se o instrumento alemão traduzido para o português.

Figura 19: Distribuição das médias das respostas por questionário



Fonte: Confeccionada pela autora com base na amostra coletada pela autora para WRC e questionário proposto.

A questão de ciclo econômico também reforça o *impression management*:

“Habitante das organizações, o sujeito, usuário das estratégias e táticas apresentadas, busca, na imitação do comportamento do outro e na autopublicidade, sobreviver diante das mudanças constantes e velozes. Age de forma calculada, planejada e pouco autêntica, estabelecendo relacionamentos no qual o outro é visto como instrumento. Camaleônico, adota identidades flexíveis para se adequar às demandas do mercado, passando por inúmeras transformações aparentes, imediatas e reversíveis” (Carvalho & Grisci, 2003, p. 5)

Com desemprego no Brasil encerrou o segundo trimestre de 2021, quando a pesquisa foi conduzida, em 14,1% (Akemi Nitahara, 2021), recorde para o trimestre, os trabalhadores ao receberem convites para pesquisas, não conseguem se desconectar da necessidade de manterem-se “bem na foto” como dizem coloquialmente no mundo profissional. Os pesquisadores precisam usar alternativas para fugir do *impression management* e nesse sentido, acredita-se que a estratégia utilizada de combinação de técnica projetiva, usando imagens e questionário com perguntas indiretas foi bem-sucedida.

5.2 A curiosidade e a percepção de sinais fracos

O desafio de propor um instrumento para mapeamento de curiosos brasileiros neste contexto é enorme.

As organizações definem estratégias e planos táticos de curto prazo. Esses planos têm se mostrado muito eficientes em concentrar as ações das equipes em tópicos específicos. No entanto, quando se trata de olhar para fora da organização, para outros mercados, outras indústrias, outros processos ou tecnologias, outras culturas e entender como o que acontece ali poderia impactar o negócio atual da empresa, não existe investimento: nem financeiro, nem de desenvolvimento de capacidades organizacionais (Schoemaker & Day, 2016) nem na redução de barreiras e ampliação da sensibilidade a estes sinais. Mendonça, Cardoso e Caraça (2012) apresentaram a necessidade de a organização ser *foresight-friendly* e reforçaram a importância de se ter um ambiente propício para perceber os sinais fracos. Sabendo que algumas organizações ainda não têm consciência da importância de se antecipar aos sinais que ainda são fracos, entende-se que rotinização do trabalho faz com os profissionais do mundo corporativo tenham dificuldade em se expressar sobre assuntos abstratos ou de maneira abstrata, porque isso não é o que se espera deles no seu dia a dia (Sull, 1999).

Encontrou-se neste estudo 58 respondentes que foram classificados como abstratos na amostra, porém não foram identificadas diferenças significativas no nível de curiosidade destes profissionais em relação aos outros que foram classificados como Concretos e Denotativos. Não sendo possível validar a hipótese de que a curiosidade conduz a percepção de sinais fracos, usando somente a interpretação escrita de imagens. Porque os mais abstratos, que deveriam ser os mais sensíveis aos sinais fracos, não obtiveram maiores índices de curiosidade nesta amostra.

O teste projetivo solicitava repostas por escrito com a interpretação do que se via na imagem. Os profissionais do mundo corporativo não exercitam em seu cotidiano a competência da comunicação escrita. Os textos recebidos foram muito curtos e objetivos, em geral limitando-se a descrição, não sendo suficientes para identificar as características pessoais dos respondentes.

Por essa razão considera-se essa questão como uma limitação do modelo proposto para interpretação das imagens. Talvez teria sido preferível suscitar respostas a questões usando uma escala Likert ou um questionário de múltipla escolha para diminuir a resistência a escrever, como foi feito no caso citado de Bastos e Behrens (2019).

Mesmo não sendo possível confirmar a relação entre curiosidade e percepção de sinais fracos, se conseguiu analisar outros aspectos muito interessantes.

Ao cruzarmos o nível de curiosidade mapeado no instrumento proposto com o tipo de empresa do respondente percebemos que os empregados de pequenas e médias empresas são mais curiosos do que os demais, como Sull (1999) apontou, quando os empregados encontram uma maneira de fazer exitosa, eles seguirão fazendo aquilo pois os incentivos da organização ficam naquela solução, isso é diferente, no entanto, quando falamos de pequenas e médias empresas. O mercado brasileiro tem sido cruel com as pequenas e médias empresas. Temos uma taxa de mortalidade nos primeiros cinco anos de 29% para as MEI (microempreendedores individuais), de 21,6% para as microempresas e de 17% para as empresas de pequeno porte, segundo dados publicados em 2021 (Agencia Sebrae, 2021). Neste contexto os profissionais que atuam neste segmento de mercado não podem se acomodar. A batalha pela manutenção dos negócios é diária e a atenção aos sinais de tendências, aos desejos dos clientes atuais, as possibilidades de negócios e demandas não atendidas é fundamental. Kashdan, Rose e Fincham (2004) disseram que a curiosidade ativa comportamento proativo e intencional em resposta as novidades, complexidade, incerteza e conflito e esta é a realidade das pequenas empresas nacionais.

Também encontramos mais profissionais abstratos nas pequenas empresas. Eles são 23% do total de respondentes deste tipo de empresa enquanto são apenas 10% dos respondentes que trabalham em multinacionais. Os abstratos responderam as imagens com interpretações, metafóricas, sensoriais. Foram além da simples descrição. O que os profissionais que são sensíveis aos sinais fracos precisam fazer no dia a dia do trabalho. Nas pequenas empresas como *start-ups*, essa sensibilidade é estimulada e reconhecida, porém nas multinacionais os profissionais são cercados por políticas e procedimentos que dificultam a inovação e a apresentação de novas ideias. Com o intuito de proteger a franquia atual, perde-se oportunidades de investir no futuro. Mendonça, Cardoso e Caraça (2012) reforçaram que não existe sinal isolado que seja relevante estrategicamente, para eles, o contexto, a organização e ambiente onde os sinais são recebidos são fundamentais. O grande desafio das organizações grandes e das multinacionais deve ser fomentar um ambiente onde todos os sinais sejam relevantes e onde todos os níveis da organização compartilhem da responsabilidade de percebê-los.

De fato, ter encontrado mais curiosos nas pequenas e médias empresas brasileiras, corrobora com os estudos de Kashdan (Kashdan, et al., 2020; Kashdan, et al., 2009) que apresentaram que as empresas que precisam ser mais ágeis, abrir oportunidades e inovar devem estimular a curiosidade em sua equipe e a realidade do mercado brasileiro exige inovação e pensar em novas alternativas o tempo todo para garantia da sobrevivência.

Como Mendonça et al (2012) reforçaram, o ambiente propício é muito importante para que a informação seja absorvida pela organização, a combinação de características analíticas e sociais das equipes são fundamentais para percepção de sinais fracos.

A mente curiosa e a receptividade como reforçado por Hiltunen (2010) são essenciais para a percepção de sinais fracos. Os empregados de multinacionais se mostraram com mais curiosidade nas questões que medem a abertura as novidades (questões 1- Levam-se pelas novidades, 3 – Incomodo com mudanças e 4- Incomodo com novas soluções) quando comparados aos respondentes de pequenas empresas. O que pode significar que a “governança” corporativa tem caráter sufocante para os mais curiosos, como mencionou Elina Hiltunen em entrevista realizada em agosto de 2020. Apesar deste sufocamento, os empregados destas instituições desejam explorar e tem interesse no novo, porém a governança destas empresas os impede de realizar e testar. Os dados confirmaram as preocupações da autora com “burocratização” das organizações e seu efeito na criatividade

O estudo de Kashdan et al (2020) concluiu que a tolerância ao stress e a abertura para outras ideias tem muita correlação com a curiosidade. Eles validaram que os curiosos são mais tolerantes ao stress e possuem exploração alegre. Por isso respondem mais rapidamente as estratégias da empresa, compreendem e se engajam mais facilmente nos desafios. Quando se analisou os dados de curiosidade por nível hierárquico, concluiu-se que o nível de curiosidade dos contribuidores individuais é significativamente maior que aquele dos demais níveis da organização. Os gerentes de gerentes são os menos curiosos e os que mais acreditam que as pessoas “se levam” pelas novidades, ou seja, são menos abertos ao novo.

O fato dos contribuidores individuais serem os mais curiosos se conecta ao fato de sentirem-se mais penalizados por apresentarem ideias (29% deste grupo se sente assim), pois desafiam os filtros da organização, mesmo sabendo que a organização de poder é muito forte. Nesse sentido se as organizações não se atentarem, eles provavelmente vão reduzir o seu nível de curiosidade e se acomodarão num nível similar aos dos demais profissionais dos níveis gerenciais, dificultando a percepção de sinais fracos. Diminuindo o nível de respostas e a agilidade com que se engajam em novos desafios como afirmaram Kashdan et al (2020). Hamilton (2019) reforçou que o medo é um dos grandes inibidores da curiosidade, as organizações não só precisam aprender a estimular a curiosidade do seu time como também devem aprender a reconhecê-los por sua contribuição nesse sentido. Garantir que os empregados sintam-se livres para contribuir com idéias sem medo é fundamental para a empresa que deseja perceber sinais fracos de tendencias,

Kashdan et al (2009) definiram alongamento como a busca ativa por oportunidades de obter novas informações, experiências; e envolvimento, como a vontade de abraçar o novo e o incerto e pudemos perceber a presença do alongamento ao cruzar o nível de escolaridade com as variáveis observáveis da curiosidade. Os mestres e doutores mostraram maior nível médio de curiosidade e maior participação de abstratos (21%) na amostra que os demais níveis de formação acadêmica. Enquanto aqueles que possuem pós-graduação preferem agir a refletir, os mestres ou doutores simpatizam mais com ideias sem saber por que (cur05), preferem refletir (cur06) e gostam de questionar (cur07). Poucos profissionais brasileiros possuem pós-graduação e o fato daqueles com menos escolaridade (nesta amostra aqueles que possuem apenas o curso de graduação) acreditarem que quem muito questiona pouco faz, deveria preocupar as organizações que desejam se antecipar aos sinais fracos, pois o questionamento é um pilar muito importante para a curiosidade.

A combinação de características analíticas e sociais das equipes recomendada por Hiltunen (2010) é fundamental para percepção de sinais fracos. Quando se analisou o cruzamento da idade com curiosidade identificou-se que os mais jovens acreditam em novas soluções e que fazer perguntas é importante para explorar, enquanto os mais velhos destacaram-se por se sentirem penalizados por apresentar ideias. Os mais velhos não acreditam que novas soluções resolvam velhos problemas e acreditam que quem muito questiona pouco faz. Embora o valor médio da variável latente curiosidade seja similar entre as faixas etárias, a composição desta média pelas variáveis observáveis como foi apresentado é distinta. Os mais velhos partem para a ação, enquanto os mais novos fazem perguntas. Identificar esses traços na equipe e desenhar sua composição de maneira balanceada é fundamental para que as empresas sobrevivam no contexto de constante transformação como o nosso atual.

A confiança na família também se revelou com um pilar esclarecedor. A questão “confio na família” foi adicionada ao questionário com o objetivo de medir a receptividade as novas ideias, e os dados validaram essa proposição. Pode-se perceber que há a relação dos níveis de curiosidade e a confiança na família e pode-se confirmar a ideia de que os mais abertos aos desconhecidos são mais curiosos.

Validamos também que os empresários confiam mais em estranhos e seriam mais curiosos que os empregados das empresas. Esse dado se conecta fortemente com os estudos que conectam a cultura do país ao desenvolvimento do empreendedorismo. Mancio e Bessegato (2017) apresentaram que é necessário haver baixa distância de poder e alto individualismo para favorecer o empreendedorismo. Fazendo uma analogia com a percepção de sinais fracos, as empresas brasileiras que desejam perceber esses sinais, devem se preocupar por seus

empregados terem medo de apresentar idéias e desafiar a necessidade da validação das idéias apresentadas pelo grupo (confiança na família).

O nível de abertura e receptividade medida pela confiança em estranhos é maior nos empregados de empresas pequenas e médias do que nas grandes e multinacionais, pois certamente os líderes (empreendedores) fomentam um ambiente propício para esta abertura.

6 PRODUTO TECNOLÓGICO

A pessoa não começa o processo criativo, ela é bem treinada. Uma vantagem sensorial pode ser responsável pelo interesse inicial no domínio, porém ter abertura às experiências, atenção fluida para processar constantemente eventos do ambiente é uma grande vantagem para identificar novidades. Insights surgem em mentes preparadas, de acordo com Csikszentmihalyi (2008). Por isso é tão importante que exista uma ferramenta que apoie os líderes das organizações a identificarem o nível de curiosidade nos profissionais de seu time para poder alocar recursos no seu desenvolvimento.

A identificação de sinais fracos como foi discutido exige uma série de características detalhadas neste texto. Foi priorizado neste estudo a identificação dos curiosos.

E com esse objetivo foi desenhado um instrumento para identificação de curiosos. Foram realizadas as análises estatísticas que apoiaram a validação daquelas questões que tiveram maior relevância para a identificação dos curiosos.

6.1 Validação do instrumento proposto (Modelo de Mensuração)

Para entender a conexão entre as variáveis observáveis e sua relevância para mapeamento de curiosidade realizou-se a análise fatorial confirmatória.

Para realização da análise fatorial confirmatória, o banco de dados completo ($n = 384$) foi dividido em três partes. A primeira ($n = 55$, nomeada S1) composta pelos primeiros respondentes – aqueles partícipes do estudo piloto. As duas partes seguintes ($n = 329$) fizeram parte da coleta principal deste estudo, mas foram divididas aleatoriamente em dois grupos. Um algoritmo de amostragem aleatória em linguagem R (R Core team, 2013) atribuiu a mesma probabilidade para cada respondente de ser classificado em um grupo em detrimento do outro. A segunda parte da amostra ($n = 163$, S2) ficou com um pouco menor que a terceira ($n = 166$, S3) durante este processo.

Uma vez identificadas as amostras, foi realizada a análise de dados seguindo os detalhes do apêndice 9.5 deste instrumento.

Observou-se a significância de cada uma das variáveis observáveis na composição do modelo com objetivo de garantir que o instrumento proposto fosse o mais confiável possível para identificar os curiosos no mundo corporativo brasileiro. Idealmente só deveríamos ter no modelo questões que tenham significância forte nas diversas amostras. A análise fatorial

confirmatória como detalhado na Tabela 23, nos apoia neste processo à medida que detalha a cada exclusão de variável como se comporta a confiabilidade do modelo medido pelo Ω nesta mesma tabela.

O primeiro passo foi a remoção da variável cur09 (Confio mais na minha família do que nos desconhecidos), que apresentou relação não significativa em duas amostras e com evidência fraca em uma amostra (S2). A remoção desta variável não repercutiu em um modelo estatisticamente diferente (p-valor > 0.1), com um melhor ajuste. Desta forma, é possível optar pelo modelo mais eficiente – aquele que possui equivalência, mas é mais parcimonioso por manter uma quantidade menor de variáveis.

O segundo passo foi a remoção da variável cur05 (Simpatizo com algumas ideias novas mesmo sem conseguir explicar o porquê), pois não apresentou significância estatística nas duas maiores amostras do estudo (S2 e S3). Para nenhuma houve implicação de um modelo estatisticamente diferente, prevalecendo o mesmo argumento utilizado no parágrafo anterior.

O terceiro passo foi a remoção da variável cur06 (Gosto de agir mais do que de refletir), devido sua relação não diferente de zero com a variável latente curiosidade em duas das três amostras realizadas. Diferentemente do observado até o momento a remoção desta variável gerou um modelo estaticamente diferente para a amostra S2 ($\Delta\chi^2 = 12.3$; p-valor = 0.031), em maior intensidade, e S3 ($\Delta\chi^2 = 9.42$; p-valor = 0.093), em menor intensidade. Contudo, esta diferença aponta para um modelo mais ajustado sem esta variável. Assim como corroborado pelo conjunto das estatísticas TLI, CFI, GFI, AGFI, RMSEA e SRMR (indicadores de qualidade do modelo).

Após a realização deste processo iterativo em três etapas foi possível encontrar um modelo ótimo, ao qual as variáveis observáveis possuíam ao menos duas evidências suficientes ou fortes para permanecerem. Este é apresentado nas três últimas colunas da Tabela 23.

Na Tabela 23, ao passar do primeiro modelo ao último (leitura da Tabela da esquerda para a direita) é possível observar um aumento constante do CFI, TLI, AGFI e GFI, assim como a diminuição dos RMSEA e SRMR. Também após a remoção, os níveis de confiabilidade alfa e ômega atingem valores considerados como moderados (Hair Jr., Black, Babin, & Anderson, 2018; Landis & Koch, 1977).

Tabela 23 : Validação do modelo de mensuração de curiosidade

	Todas [cur01r-09]			Remoção de cur09			Remoção de cur05			Remoção de cur06		
	S1	S2	S3	S1	S2	S3	S1	S2	S3	S1	S2	S3
Levam-se novidades (cur01)	0.42 **	0.38 ***	0.17 *	0.43 **	0.38 ***	0.18 *	0.42 **	0.40 ***	0.18 *	0.41 **	0.40 ***	0.17 *
Fazer vs Divagar (cur02)	0.39 **	0.23 **	0.48 ***	0.36 **	0.22 **	0.48 ***	0.30 *	0.21 *	0.47 ***	0.31 *	0.22 **	0.52 ***
Incômodo - mudanças(cur03)	0.61 ***	0.47 ***	0.31 ***	0.64 ***	0.49 ***	0.30 ***	0.78 ***	0.50 ***	0.30 ***	0.78 ***	0.49 ***	0.35 ***
Incômodo - novas soluções(cur04)	0.33 **	0.57 ***	0.23 **	0.34 **	0.54 ***	0.23 **	0.32 *	0.54 ***	0.23 **	0.31 *	0.53 ***	0.25 **
Intuição(cur05)	0.48 ***	0.11	0.12	0.44 ***	0.12	0.12						
Ação vs reflexão (cur06)	0.04	0.04	0.28 ***	0.06	0.03	0.27 ***	0.11	0.05	0.28 ***			
Questionamento vs ação (cur07)	0.18	0.22 **	0.70 ***	0.15	0.23 **	0.71 ***	0.11	0.22 **	0.70 ***	0.12	0.23 **	0.62 ***
Penaliz. novas ideias(cur08)	0.44 ***	0.41 ***	0.33 ***	0.45 ***	0.41 ***	0.33 ***	0.39 **	0.39 ***	0.34 ***	0.38 **	0.40 ***	0.36 ***
Confiança Família(cur09)	0.22	0.19 *	0.10									
α	0.530	0.410	0.470	0.480	0.400	0.480	0.440	0.430	0.510	0.490	0.500	0.490
Ω	0.630	0.550	0.590	0.590	0.560	0.620	0.590	0.560	0.650	0.650	0.700	0.660
χ^2	16.378	36.533	30.525	13.297	32.424	21.593	9.002	23.581	17.821	2.784	11.274	8.402
df	27	27	27	20	20	20	14	14	14	9	9	9
χ^2/df	0.607	1.353	1.131	0.665	1.621	1.080	0.643	1.684	1.273	0.309	1.253	0.934
TLI	2.980	0.737	0.908	1.895	0.644	0.955	2.036	0.686	0.889	2.574	0.904	1.024
CFI	1.000	0.803	0.931	1.000	0.745	0.968	1.000	0.791	0.926	1.000	0.942	1.000
AGFI	1.000	0.994	0.995	1.000	0.994	0.996	1.000	0.995	0.996	1.000	0.997	0.997
GFI	1.000	0.997	0.998	1.000	0.997	0.998	1.000	0.998	0.998	1.000	0.999	0.999
RMSEA	0.000	0.047	0.028	0.000	0.063	0.022	0.000	0.066	0.041	0.000	0.040	0.000
SRMR	0.067	0.058	0.051	0.067	0.061	0.047	0.064	0.059	0.048	0.039	0.045	0.038

Fonte: confeccionada pela autora - Legenda: p < 0.01***; p < 0.05**; p < 0.1*; p > 0.1: não significante.

Os indicadores de ajuste apontaram uma melhora considerável na estimação dos modelos após a remoção das variáveis observáveis com relação não diferente de zero ($\lambda = 0$; p-valor > 0.1) com a variável latente de curiosidade.

Essa análise técnica é muito importante pois garante que o instrumento proposto está medindo a variável latente, curiosidade. Pudemos perceber ao longo deste documento que a confiança na família (cur09) tem relação com intuição (cur5) e com questionamento (cur07) no entanto vimos que a intuição (cur05) não tinha relação direta com a curiosidade. A análise fatorial realizada validou esse achado da pesquisa. As questões 5,6 e 9, embora muito relevantes para a compreensão da percepção de sinais fracos, não contribuem para a identificação de curiosidade que foi definido com o objetivo deste instrumento.

6.2 Questionário proposto validado – “Questionário Amaral” para medir curiosidade

Após realização das análises fatoriais confirmatórias em diferentes amostras, o produto tecnológico proposto é um questionário que pode ser usado para mapeamento de curiosos no mundo corporativo brasileiro composto por 6 questões detalhadas na Tabela 24. Para todas as questões usa-se a escala Likert de 7 pontos, sendo 1 - discordo totalmente, 2 - discordo, 3 - discordo em parte, 4- não concordo, nem discordo, 5- concordo em partes, 6 - concordo e 7 - concordo totalmente,

Tabela 24 : Questionário Amaral para mapeamento de curiosos

	Questões
1	Muitas pessoas se deixam levar pelas novidades.
2	A empresa é lugar de fazer, para divagar temos a universidade.
3	Incomoda-me que os processos mudem antes de que sejam completamente validados.
4	Novas soluções às vezes não resolvem velhos problemas.
5	Quem muito questiona pouco faz.
6	Penalizam-me pela frequência com a qual apresento novas ideias.

Fonte: Criada pela autora com as questões mais relevantes para mapear o constructo curiosidade

Cada questão tem um peso fatorial e as respostas a cada uma delas quando multiplicadas pelo fator geram um indicador de curiosidade. Quanto maior o indicador total mais curioso é o respondente.

O questionário Amaral proposto poderá ser usado por:

1. profissionais que desejam identificar qual seu nível de curiosidade atual para investirem em seu autodesenvolvimento,
2. empresas que desejam formar equipes para projetos e novas iniciativas como um instrumento para identificação dos mais curiosos para compor equipes,
3. empresas que desejem compreender como está a composição de suas equipes para identificar o investimento que é necessário para fortalecer a curiosidade em seus times em geral

Como discutimos ao longo deste texto, as organizações precisam estar atentas aos sinais fracos e com o instrumento proposto será possível avaliar a composição dos times e avaliar alternativas para ampliar a capacidade de perceber esses sinais desenvolvendo a curiosidade.

Os empregados com altos níveis de curiosidade vão aprender novos conhecimentos e se adaptarão mais eficientemente as mudanças no ambiente. Curiosidade facilita a adaptação e a lidar pro ativamente com novas situações (Mussel, 2013).

A contribuição para a academia está na proposição de um instrumento mais adaptado ao brasileiro, que foge do impacto do *impression management* usando questionamento indireto e projeções para driblar barreiras culturais locais.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse trabalho é identificar os profissionais mais curiosos e mais sensíveis aos sinais fracos reforçando a importância de ter esses profissionais nas equipes, identificá-los e alocá-los nos desafios adequados. Com o objetivo de sensibilização do quão importante é para uma organização ampliar sua capacidade de perceber sinais fracos e agir com a antecedência necessária, apresentamos alguns exemplos (Lego, Netflix, Kodak) de empresas que perceberam sinais fracos, outras que resistiram e aquelas que os negaram e acabaram por sucumbir.

Hiltunen (2010) apresentou que as pessoas da organização precisam ter sensibilidade para mudanças, criatividade, receptividade, intuição e uma mente curiosa para perceber os sinais fracos. E após análise dos estudos existentes, sobre estas características, optou-se por investigar a conexão da curiosidade com percepção de sinais fracos pois encontrou-se que os curiosos buscam ativamente novas informações e experiências (Kashdan, et al., 2020) e que a curiosidade ativa o comportamento proativo e intencional em respostas as novidades e incertezas (Kashdan, Rose, & Fincham, 2004) sendo fundamental para qualquer organização que deseja ampliar sua capacidade de perceber sinais fracos de tendências com antecedência, ter curiosos em suas equipes.

Iniciou-se a busca por instrumentos validados para identificação de curiosos. Testou-se um instrumento validado com jovens anglo saxões (CEI II) e este não foi efetivo para identificar os curiosos brasileiros. Buscou-se então um instrumento já validado com profissionais do mundo corporativo (WRC) e aplicou-se em uma amostra brasileira. Os resultados também se mostraram insatisfatórios para identificar curiosos pois o questionamento direto usado pelos autores, fez com os respondentes brasileiros se posicionassem da maneira que acreditavam que a pesquisa esperava e não como realmente pensam. Detalhou-se o impacto do *impression management* (Bolino, 2016) e do *social desirability* (Fisher, 1993) que são conceitos fundamentais para compreensão das diferenças nas respostas dadas pelos brasileiros aos instrumentos internacionais de *assessments*.

Para driblar o *impression management* propôs-se um instrumento híbrido usando um teste projetivo com imagens e uma survey que usou questionamento indireto para tentar captar como realmente pensa e age o indivíduo, sem ter a necessidade de se fazer um diagnóstico psicológico. O teste projetivo tentou identificar a sensibilidade aos sinais fracos buscando as características que Elina Hiltunen (2010) apresentou como importantes na percepção de sinais

fracos e o questionário proposto buscou identificar a curiosidade epistêmica diversificada que segundo Litman e Spielberger (2003) se conecta com o gosto por explorar coisas novas.

Analisando as respostas recebidas pode-se identificar que os mais curiosos não estão nas grandes empresas, pois preferem ambientes que lhes permitam mais liberdade. O ambiente propício é muito importante para que a informação seja absorvida pela organização (Mendonça, Cardoso, & Caraça, 2012) e os profissionais curiosos possuem um “desejo de explorar” que por vezes é restringido nas grandes empresas e multinacionais que procuram enquadrar os profissionais em seus processos e em sua governança para se protegerem, porém sem perceber podem estar dificultando a percepção dos sinais fracos de tendências pelas suas equipes.

Também se percebeu que os profissionais brasileiros confiam mais no seu próprio grupo (família) do que em estranhos. Isso é uma grande barreira à percepção dos sinais fracos. Essa conexão com seu próprio grupo interfere na capacidade dos indivíduos usarem sua própria intuição e seguir por caminhos desconhecidos. Nesse contexto somente o que é validado pelo grupo tem valor e merece ser investigado, se “não vem do grupo, não pode ser bom”. E assim muitas empresas não percebem os sinais de tendências, talvez nem quando já são fortes para impactar a longevidade da empresa.

Identificamos que os contribuidores individuais são os mais curiosos e que à medida que crescem na carreira os profissionais se tornam menos curiosos. O fato das pessoas se sentirem penalizadas por apresentarem ideias vai contra o estímulo a curiosidade e contra o que apresentamos como ambiente propício para a inovação. Também identificamos uma maior penalização por apresentar ideias entre os contribuidores individuais. A Cultura brasileira é ainda muito hierarquizada e a distância de poder é muito grande (Mancio & Bessegato, 2017). Nesse contexto um indivíduo aceita as “ordens” que recebe do seu superior com pouco questionamento e tende a achar que aqueles nos níveis mais sêniores tem mais conhecimento e minimizam sua contribuição por medo.

O grande desafio das empresas grandes e das multinacionais que estão no Brasil, neste contexto, é fomentar um ambiente onde todos os sinais tenham sua relevância analisada e todos os níveis da organização compartilhem dessa responsabilidade como reforçaram Mendonça, Cardoso e Caraça (2012), pois percebemos que alguns ambientes atraem mais os curiosos que outros.

Para identificar a capacidade de perceber o que está por detrás das imagens optamos pelo teste projetivo com a utilização de perguntas abertas para identificar o que “viam” os respondentes nas imagens. Esse estudo mostrou que os executivos não se dedicam a responderem questões abertas pois os textos recebidos como respostas foram insuficientes para

a identificação dos mais sensíveis aos sinais fracos, uma vez que não obtivemos relação significativa com curiosidade. É necessário continuar explorando outros métodos para identificar os mais sensíveis aos sinais fracos e validar sua conexão com curiosidade como era o desejo deste estudo.

A identificação de curiosos e formação de equipes com mais abertura ao novo contribuiu para a percepção de sinais fracos e inovação, porém não se pode evitar a incerteza que é inerente a inovação. Neste contexto este estudo contribuiu para que as empresas possam investir e formar as equipes mais aptas a identificar sinais fracos e tentar com isso se preparar para enfrentar incerteza e buscar mais assertividade em suas ações.

No nível acadêmico, este estudo contribuiu aos estudos de curiosidade no trabalho agregando questões comportamentais e culturais a discussão sobre a utilização de instrumentos de assessments no mundo corporativo.

Uma limitação deste estudo foi a não utilização de instrumentos de diagnósticos psicológicos para validação dos resultados do questionário proposto Amaral, ficando a validação psicológica do instrumento proposto como sugestão para continuidade desta pesquisa.

Outra limitação encontrada, se deve ao perfil da amostra. Como a amostra foi coletada por conveniência, tipo *snowball*, obteve-se um grupo de respondentes composto em mais de 60% por gestores. Analisamos a mostra como um todo, porém para se aprofundar no tema seria interessante obter uma amostra mais homogênea entre líderes e contribuidores individuais e com uma representação de formação acadêmica mais alinhada à realidade da sociedade brasileira.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agencia Sebrae. (2021). *Relatório de sobrevivência das empresas*. Fonte: Agência Sebrae: https://www.agenciasebrae.com.br//asn/Estados/NA/Sobrevivencia-empresas-sebrae_Final.pdf
- Akemi Nitahara. (2021). <https://agenciabrasil.ebc.com.br/>. Fonte: Agência Brasil: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-10/ibge-desemprego-cai-para-132-no-trimestre-encerrado-em-agosto>
- Amabile, T. (1997). Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. *California Management Review, October*, pp. 39-58.
- Amabile, T. (1998). How to kill Creativity. *Harvard Business Review*, pp. 77-87.
- Amabile, T. M., & Khaire, M. (2008). Creativity and the Role of the Leader. *Harvard Business Review, 86*(10), 100-109. Acesso em 18 de 10 de 2020, disponível em [http://twrcc.co.za/creativity and the role of the leader - oct 2008..pdf](http://twrcc.co.za/creativity%20and%20the%20role%20of%20the%20leader%20-%20oct%202008..pdf)
- Amaral, T., & Behrens, A. (2021). Cultural fit of assessments to detect curiosity for weak signals among employees. *Journal of Innovation Management, 9*(1), I-X.
- Ansoff, H. I. (1975). Managing strategic surprise by response to weak signals. *California management review, v.18, n. 2*, 21-33.
- Ansoff, H. I., Kipley, D., Lewis, A. O., & Helm-Stevens, R. (1984). *Implanting strategic management*. London: Prentice-Hall.
- Austin, Daryl. (2021). The inside story of how a 'band of misfits' saved Lego. *National geographic*. Fonte: <https://www.nationalgeographic.co.uk/family/2021/07/the-inside-story-of-how-a-band-of-misfits-saved-lego>
- Bastos, P., & Behrens, A. (2019). Magic mirror on the wall, who is the fairest of them all in top corporate positions in Brazil? *Thunderbird International Business Review, 61*(2), 119-122.
- Behrens, A. (2020). Tribal ethos favours self-transcendence, within the Tribe. *Journal of Innovation Management, 8*(1), 6-12.
- Berlyne, D. E. (1954). An experimental study of human curiosity. *British Journal of Psychology, 45* (4), 256.
- Bolino, M. L. (2016). Impression management in organizations: Critical questions, answers, and areas for future research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 3*, 377-406.

- Buchanan, L., & O Connell, A. (2006). A brief history of decision making. *Harvard Business Review* 84(1), 32.
- Carvalho, M. L., & Grisci, C. L. (2003). Gerenciamento de impressão e produção de subjetividade em entrevista de seleção. *RAE eletrônica*, V2, pp. 1-23.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. . *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Csikszentmihalyi, M. (2008). *Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention*. Harper Collins e-books.
- De Clercq, D., Fatima, T., & Jahanzeb, S. (2020). Impressing for popularity and influence among peers: The connection between employees' upward impression management and peer-rated organizational influence. *The Journal of Social Psychology*, 1-19.
- de Sousa, M. B. (04 de 09 de 2002). Evolução tecnológica da radiodifusão. *Trabalho apresentado no NP06 – Núcleo de Pesquisa Mídia Sonora, XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação*. Salvador, Bahia, Brasil.
- Fayn, K., Silvia, P. J., Dejonckheere, E., Verdonck, S., & Kuppens, P. (2019). Confused or curious? Openness/intellect predicts more positive interest-confusion relations. *Journal of Personality and Social Psychology* 117(5), p. 1016.
- Fayn, K., Silvia, P. J., MacCann, C., & Tiliopoulos, N. (2017). Interested in different things or in different ways? *Journal of Individual Differences.*, 1-24.
- Ferencikova, S., Mulbacher, J., Nettekoven, M., Putnova, A., & Siebenaler, T. (2017). Perceived differences of Austrian, Czech, and Slovakian managers regarding the need for change of future competencies: A self-affirmation perspective. *JEEMS*, pp. 144 – 168. doi:10.5771/0949-6181-2017-2-144
- Fisher, R. J. (1993). Social desirability bias and the validity of indirect questioning. *Journal of consumer research*, 20(2), pp. 303-315.
- Ford, C. M. (1996). A Theory of Individual Creative Action in Multiple Social Domains. *The Academy of Management Review* (October), 21 , pp. 1112-1142.
- Ford, C. M., Sharfman, M. P., & Dean, J. W. (2008). Factors Associated with Creative Strategic Decisions. *Creativity and Innovation Management*, 17(3), pp. 171-185.
- Fortune. (2020 Fortune Media IP Limited). *Global Fortune 500 - 1997*. Fonte: Fortune: <https://fortune.com/global500/1997/>
- Gavaldà, J. (2020). *Chasquis, los mensajeros del inca*. Fonte: Nationalgeographic.com.es: https://historia.nationalgeographic.com.es/a/chasquis-mensajeros-inca_15459

- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for windows step by step: A simple study guide and reference* (10 ed.). India: Allyn & Bacon.
- Gil, A. C. (2018). *Como elaborar projetos de pesquisa* (6ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Grazer, B., & Fishman, C. (2016). *A curious mind: The secret to a bigger life*. Simon and Schuster.
- Hair Jr., J. F., Babin, B. M., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração* (1st ed.). Bookman. Fonte: <http://centaur.reading.ac.uk/22921/>
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2018). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Hamilton, D. (2019). Developing and testing inhibitors of curiosity in the workplace with the Curiosity Code Index (CCI). *Heliyon*, v. 5, n. 1, e01185.
- Heyden, M. L., Fourné, S. P., Koene, B. A., Werkman, R., & Ansari, S. (2017). Rethinking ‘top-down’ and ‘bottom-up’ roles of top and middle managers in organizational change: Implications for employee support. *Journal of management studies*, 54(7), pp. 961-985.
- Hiltunen, E. (2010). Weak signal in organizational future learnings. ISSN 1237-556X, e-version ISBN 978-952-60-1039-7: Aalto University School of economics.
- Hodgkinson, G. P., Sadler-Smith, E., Burke, L. A., Claxton, G., & Sparrow, P. R. (2009). Intuition in organizations: Implications for strategic management. *Long range planning*, 42(3), 277-297.
- Huang, Q. L. (2021). Can curious employees be more innovative? Exploring the mechanism of intrinsic motivation and job autonomy. *Psychology*, 12, pp. 425-440. doi:<https://doi.org/10.4236/psych.2021.123027>
- Iurino, K., Robinson, B., Christen, M., Stey, P., & Alfano, M. (2018). Constructing and Validating a Scale of Inquisitive Curiosity. Em I. Inan, L. Watson, D. Whitcomb, & S. Yigit, *The Moral Psychology of Curiosity* (pp. 100-120). USA: Rowman & Littlefield Publishers.
- Kanter, R. M. (2006). Innovation: the classic traps. *Harvard Business Review*, 84(11), pp. 72-83.
- Kashdan, T. B., & Fincham, F. D. (2002). Facilitating creativity by regulating curiosity. *American Psychologist*, 55, pp. 1105-1116.
- Kashdan, T. B., Gallagher, M. W., Silvia, P. J., Winterstein, B. P., Breen, W. E., Terhar, D., & Steger, M. F. (2009). The curiosity and exploration inventory-II: Development, factor structure, and psychometrics. *Journal of research in personality*, 43, 6, 987-998,.

- Kashdan, T. B., Goodman, F. R., Dsabato, D. J., McKnight, P. E., Kelso, K., & Naughton, C. (2020). Curiosity has comprehensive benefits in the workplace: Developing and validating a multidimensional workplace curiosity scale in United States and German employees. *Personality and Individual Differences*, *v. 155*, p. 109717.
- Kashdan, T. B., Rose, P., & Fincham, F. D. (2004). Curiosity and exploration: Facilitating positive subjective experiences and personal growth opportunities. *Journal of personality assessment*, *82*, 3, 291-305.
- Kashdan, T. B., Sherman, R. A., Yarbro, J., & Funder, D. C. (2013). How are curious people viewed and how do they behave in social situations? From the perspectives of self, friends, parents, and unacquainted observers. *Journal of personality*, *81*, 2, 142-154.
- Kotter, J. P. (2017). *Liderando Mudanças*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Landis, J. R., & Koch, G. G. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*, 159–174.
- Litman, J. A., & Spielberger, C. D. (2003). Measuring epistemic curiosity and its diversive and specific components. *Journal of personality assessment*, *80*, 1, 75-86.
- Mancio, M. G., & Bessegato, L. (2017). Desafios Culturais para o Desenvolvimento do Empreendedorismo no Brasil: uma Análise à Luz do Modelo de Hofstede. *EnANPAD 2017*. São Paulo, Brasil.
- Marques, A. (19 de 01 de 2021). *Netflix ultrapassa 200 milhões de assinantes no mundo*. Fonte: Tecnoblog: <https://tecnoblog.net/403850/netflix-ultrapassa-200-milhoes-de-assinantes-no-mundo/>
- McDonald, R. P. (1999). *Test theory: A unified treatment* (1st ed.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers. Fonte: <https://psycnet.apa.org/record/1999-02770-000>
- Medeiros, M. F., Costa, L. d., & Diniz, I. V. (2018). Construction of an evaluation measurement scale in the field of cloud computing public policies. *Revista Gestão & Tecnologia*, *18*(3), 152-175. doi: <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2018.v18>
- Mendonça, S., Cardoso, G., & Caraça, J. (2012). The strategic strength of weak signal analysis. *Futures* *44*, 218–228.
- Mertens, D. M. (2015). Mixed methods and wicked problems. *Journal of Mixed Methods Research*, *9*(1), 3–6.
- Moraes, R. (1999). Análise de conteúdo. *Revista Educação* *22*(37), 7-32.
- Mussel, P. (2013). Introducing the construct curiosity for predicting job performance. *Journal of Organizational Behavior*, *34*(4), 453-472.

- Mussel, P., Spengler, M., Litman, J. A., & Schuler, H. (2011). Development and validation of the German work-related curiosity scale. *European Journal of Psychological Assessment*.
- Onwuegbuzie, A. J., & Leech, N. L. (2005). On becoming a pragmatic researcher: The importance of combining quantitative and qualitative research methodologies. *International journal of social research methodology*, 8(5), pp. 375-387.
- Parada, A. P., & Barbieri, V. (2011). Reflexões sobre o uso clínico do TAT na contemporaneidade. *Psico-USF*, 16 (1), 117-125.
- R Core team. (2013). R: A language and environment for statistical computing. R Foundation for Statistical Computing. Fonte: <https://www.r-project.org/>
- Rodrigues, R. C. (2007). Análise e tematização da imagem fotográfica. *Ciência da Informação*, 36(3), 67-76.
- Rosseel, Y., Jorgensen, T. D., & Rockwood, N. (2020). lavaan: Latent Variable Analysis. Fonte: <https://cran.r-project.org/web/packages/lavaan/lavaan.pdf>
- RStudio Team. (2020). <http://www.rstudio.com/>. Fonte: RStudio: Integrated Development for R: <http://www.rstudio.com/>
- Schoemaker, P. L., & Day, G. S. (2009). How to make sense of weak signals. *Leading Organizations: Perspectives for a New Era*, 2, 37-47.
- Schoemaker, P. L., & Day, G. S. (2016). Adapting to Fast-changing Markets and Technologies. *California Management Review*, 58 (4), 59-77.
- Schoemaker, P., Day, G. S., & Snyder, S. A. (2013). Integrating organizational networks, weak signals, strategic radars, and scenario planning. *Technological Forecasting & Social Change*, 80, 815–824.
- Schwarz, J. O., Rohrbeck, R. 2., & Wach, B. (2020). Corporate foresight as a microfoundation of dynamic capabilities. *Futures Foresight Science* , 2(2), e28.
- Shapiro, S. S., & Wilk, M. B. (1965). An Analysis of Variance Test for Normality (Complete Samples). *Biometrika*, 52(3/4), p. 591. doi:<https://doi.org/10.2307/2333709>
- Shepherd, D. A., Williams, T. A., & Patzelt, H. (2015). Thinking about entrepreneurial decision making: Review and research agenda. *Journal of management*, 41(1), 11-46.
- Silva, A. H., de Moura, G. L., Cunha, D. E., Figueira, K. K., Hörbe, T. D., & Gaspar, E. (2017). Análise de conteúdo: fazemos o que dizemos? Um levantamento de estudos que dizem adotar a técnica. *Conhecimento interativo*, 11(1), 168-184.
- Soleas, E. (2020). Leader strategies for motivating innovation in individuals: a systematic review. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 9, pp. 1-28.

- Sull, D. N. (1999). Why good companies go bad. *Harvard Business Review*, 77 (4), 42-50.
- Taleb, N. N. (2014). *Antifragil: Coisas que se beneficiam com o caos*. São Paulo: Best Business.
- Usborne, D. (2012). *The moment all went wrong for Kodak*. Fonte: Independent.com.uk:
<https://www.independent.co.uk/news/business/analysis-and-features/moment-it-all-went-wrong-kodak-6292212.html>
- Woolcock, M. (2019). Reasons for using mixed methods in the evaluation of complex projects. *Contemporary philosophy and social science: An interdisciplinary dialogue*, 147.
- Yarar, O. F. (2015). Autotelic personality: links with flow propensity, personal strengths, and psychopathology. *Thesis for the degree of Doctor of Philosophy*.

9 APÊNDICE

9.1 Pré-teste enviado por via eletrônica

Inventario de Curiosidade e atenção aos sinais fracos

Cidade(*), gênero(*), trabalha no mundo corporativo(S/N)(*), área de atuação

Escala: usando a escala mostrada abaixo (1-7), responda a cada uma das seguintes afirmações de acordo com como você normalmente se descreveria. Não há respostas certas ou erradas.:

- 1- Discordo totalmente
- 2- Discordo
- 3- Discordo parcialmente
- 4- Não concordo nem discordo
- 5- Concordo
- 6- Concordo parcialmente
- 7- Concordo totalmente

1. Eu me descreveria como alguém que busca ativamente o máximo de informações que posso em uma nova situação.
2. Eu dou o melhor de mim quando faço algo complexo ou desafiador.
3. Vejo situações desafiadoras como uma oportunidade de crescer e aprender.
4. Não desisto facilmente.
5. Sinto-me enérgico enquanto trabalho.
6. Aonde quer que eu vá, procuro por novas coisas ou experiências.
7. Frequentemente, encontro-me em busca de novas oportunidades para crescer como pessoa (por exemplo, informações, pessoas, recursos).
8. Não sou o tipo de pessoa que investiga profundamente novas situações ou coisas.
9. Eu gosto de experimentar coisas que nunca fiz antes
10. As incertezas me excitam
11. Eu gosto de explorar
12. Eu gosto de ter ideias “fora da caixa”
13. Quando fico sabendo de algo novo, rapidamente busco mais informações.
14. Me vejo como uma pessoa “antena”.
15. Me considero uma pessoa que sempre é a primeira a descobrir e a adotar as novidades e lançamentos.
16. Muitas vezes as pessoas riem das minhas ideias e sugestões, pois parecem absurdas.
17. Frequentemente me sinto repetitivo pois vivo reforçando e insistindo nas ideias que acredito.

9.2 Questionário enviado por via eletrônica

Nome do questionário como comunicado ao respondente: Você no seu dia a dia no trabalho.

Estou conduzindo uma pesquisa sobre percepção de longo prazo nas empresas. Para isso estou consultando profissionais em todos os níveis hierárquicos e gostaria muito de ouvir sua opinião. Isto nos ajudará a desenvolver treinamentos mais eficazes.

Esse questionário pode ser respondido pelo computador, celular ou tablet. Você deverá investir entre 10 e 15 minutos para respondê-lo. São 27 questões de múltipla escolha e 3 perguntas abertas. significância Você não precisa se identificar para responder esta pesquisa, sua participação é anônima. Após responder as perguntas você não poderá editá-las.

Também me ajudaria muito se você reenviasse o link desta enquete aos seus colegas e colaboradores.

Sou Thais Amaral aluna do curso de mestrado profissional da FIA Business School de São Paulo no Brasil e realizo esta pesquisa sob a orientação do Professor Alfredo Behrens. Para esclarecer dúvidas use o e-mail thais_amaral@hotmail.com ou envie e-mail para o meu orientador, Alfredo Behrens, ab@alfredobehrens.com.

Parte 1- Como você pensa?

Responda as próximas perguntas com a opção que mais refletir quem você normalmente é, ou como você pensa e sente. Não há respostas certas ou erradas. (escolha um ponto entre 1 - discordo totalmente e 7 - concordo totalmente).

1. Muitas pessoas se deixam levar pelas novidades.
2. A empresa é lugar de fazer, para divagar temos a universidade.
3. Incomoda-me que os processos mudem antes de que sejam completamente validados.
4. Novas soluções às vezes não resolvem velhos problemas.
5. Simpatizo com algumas ideias novas mesmo sem conseguir explicar o porquê.
6. Gosto de agir mais do que de refletir.
7. Quem muito questiona pouco faz.
8. Penalizam-me pela frequência com a qual apresento novas ideias.
9. Confio mais na minha família do que nos desconhecidos. (confio igual – confio 7 vezes mais na minha família)

Parte 2 – O que você vê?

A seguir temos três imagens, cada uma seguida de caixas de texto onde poderá inserir suas reações livremente.

1- O que esta imagem te sugere? O que te fez pensar nisso? Escreva sua resposta abaixo.
Escreva sua resposta abaixo.



2- O que esta imagem te sugere? O que te fez pensar nisso? O que haveria atrás da porta?
Escreva sua resposta abaixo.



3- O que esta imagem te sugere? O que te fez pensar nisso? O que haveria atrás das rochas?
Escreva sua resposta abaixo.



Parte 3 – Como você encara os desafios?

Responda as próximas perguntas com a opção que mais refletir quem você normalmente é, ou como você pensa e sente. Não há respostas certas ou erradas. (escolha um ponto entre 1 - discordo totalmente e 7 - concordo totalmente).

1. Estou interessado em como minha contribuição impacta a empresa.
2. Gosto de desenvolver novas estratégias.
3. Quanto aos problemas práticos, também estou interessado nas teorias que estão por trás.
4. Ao enfrentar problemas complexos, gosto de buscar novas soluções.
5. Gosto de aprofundar-me e pensar.
6. Tenho vontade de aprender.
7. Fico pensando em um problema até que eu o resolva.
8. Desafio as teorias já existentes criticamente.
9. Continuo buscando informações até ser capaz de entender questões complexas.
10. Tento melhorar os processos de trabalho fazendo sugestões inovadoras.

Parte 4 – Quais são suas características?

Esta é a última página do questionário. Estas perguntas nos ajudarão a analisar os dados.

A: Como você descreveria sua função atual?

- Trabalho de forma independente ou sou membro de uma equipe (Ex:assistente, analista, especialista, advogado, professor,etc)
- Sou gestor de uma equipe (Ex:Gerente/ coordenador/ supervisor)
- Sou gestor de gestores (Ex: Gerente Geral/Superintendente/Diretor/ Presidente/Proprietário)

B: Como você descreveria seu status de trabalho?

- Me considero empregado de uma empresa (qualquer condição contratual)
- Estou em transição entre empregos
- Sou empresário
- Sou autônomo

C: Qual é normalmente sua área de atuação?

- Administrativo
- Educação
- Finanças

- Jurídico
- Logística
- Marketing
- Operações
- Pesquisa e Desenvolvimento
- Produtos
- Recursos Humanos
- Tecnologia
- Vendas
- Outro. Qual?

D.Qual é o tipo de empresa na qual trabalha atualmente?

- Trabalho para o governo (Federal, estadual ou municipal)
- Empresa estatal
- ONG(religioso, ambiental, qualquer tipo)
- Multinacional estrangeira
- Empresa privada pequena(até 10 empregados)
- Empresa privada média (entre 11 e 300 empregados)
- Empresa privada grande (acima de 300 empregados)
- Outro (detalhe)

E País no qual você trabalha ou reside

- Brasil
- Portugal
- Angola
- Moçambique
- Outro. Qual?

F. Qual seu nível de escolaridade completo? Marque o curso completo de maior grau.

- Ensino fundamental(básico)
- Ensino médio(secundário)
- Graduação(nível superior, licenciatura, bacharelato, universitário)
- Pós graduação (latu sensu, especialização sem título universitário)
- Mestrado ou doutorado (títulos universitários)

G. Em anos completados, qual é sua idade?

- até 25 anos
- entre 26 e 30,
- entre 31 e 35,
- entre 36 e 45,
- acima de 46

H. Sexo: masculino feminino Outro

I. Gostariamos muito de conhecer mais de sua opinião sobre estas questões. Se desejar, por favor nos deixe seu nome e email abaixo pois sem eles, como o questionário é anônimo, não teríamos como contatar você.

e-

mail: _____

Nome como gostaria de ser chamado: _____

CONCLUSÃO

Obrigado por apoiar essa pesquisa.

Copie e compartilhe o link abaixo com outros colegas seus e me ajude a obter uma boa base de informações :)

<https://pt.surveymonkey.com/r/vcnotrabalhobr>

9.3 Descrição demográfica da amostra - Gráficos

Status Profissional

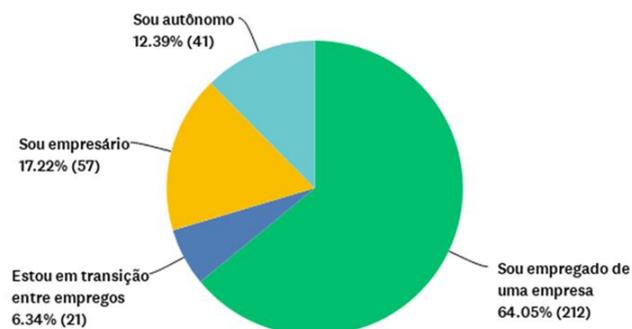
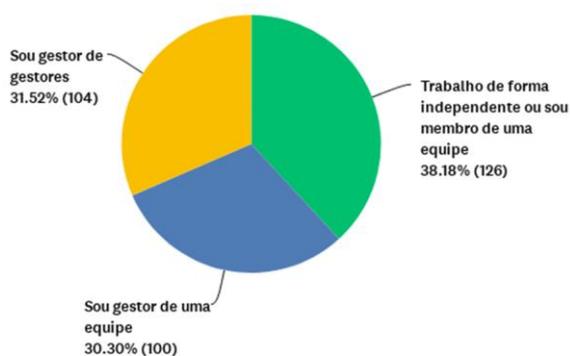


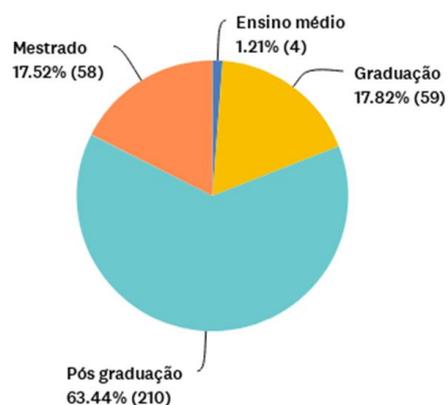
Gráfico Status de trabalho – fonte: Survey Monkey

Nível hierárquico/ Função



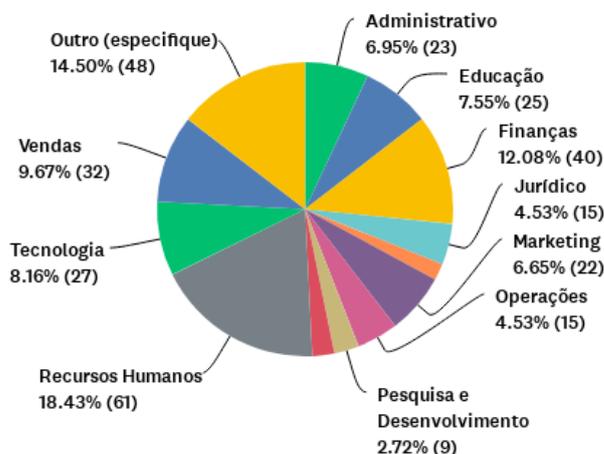
Função – fonte: Survey Monkey

Escolaridade



Escolaridade – fonte: Survey Monkey

Área de Atuação



área profissional – fonte: Survey Monkey

9.4 Regressões – Confiança na Família

Figura 20 : Regressão confiança na família e questionário proposto

REGRESSION

/VARIABLES= q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8
/DEPENDENT= Q9
/METHOD=ENTER
/STATISTICS=COEFF R ANOVA.

Model Summary (Confo mais na minha família do que nos desconhecidos)

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
,16	,03	,00	2,25

ANOVA (Confo mais na minha família do que nos desconhecidos)

	Soma dos quadrados	df	Mean Square	F	Sig.
Regressão	42,92	8	5,37	1,06	,392
Resíduo	1601,71	316	5,07		
Total	1644,63	324			

Coefficients (Confo mais na minha família do que nos desconhecidos)

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Erro padrão	Beta			
(Constant)	3,92	1,06		,00	3,70	,000
Muitas pessoas se deixam levar pelas novidades.	-,11	,12	-,05	-,94	-,349	
A empresa é lugar de fazer, para divagar temos a universidade.	,08	,08	,06	,96	,336	
Incomoda-me que os processos mudem antes de que sejam completamente validados.	-,08	,08	-,06	-,97	,330	
Novas soluções às vezes não resolvem velhos problemas.	,10	,07	,08	1,29	,198	
Simpatizo com algumas ideias novas mesmo sem conseguir explicar o porquê.	,13	,09	,08	1,48	,141	
Gosto de agir mais do que de refletir.	,07	,08	,05	,88	,380	
Quem muito questiona pouco faz.	-,01	,09	-,01	-,11	,913	
Penalizam-me pela frequência com a qual apresento novas ideias	-,03	,09	-,02	-,31	,753	

Fonte: Confeccionada pela autora usando PPSP

Figura 21: Regressão confiança na família e WRC

Model Summary (Confio mais na minha família do que nos desconhecidos)

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
,20	,04	,01	2,24

ANOVA (Confio mais na minha família do que nos desconhecidos)

	Soma dos quadrados	df	Mean Square	F	Sig.
Regressão	62,75	10	6,28	1,25	,260
Resíduo	1558,79	310	5,03		
Total	1621,54	320			

Coefficients (Confio mais na minha família do que nos desconhecidos)

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Erro padrão	Beta			
(Constant)	4,26	1,63		,00	2,62	,009
Estou interessado em como minha contribuição impacta a empresa.	,20	,19	,06	1,02	,308	
Gosto de desenvolver novas estratégias.	-,06	,20	-,02	-,31	,757	
Quanto aos problemas práticos, também estou interessado nas teorias que estão por trás.	-,05	,13	-,02	-,38	,704	
Ao enfrentar problemas complexos, gosto de buscar novas soluções.	,22	,15	,09	1,40	,162	
Gosto de aprofundar-me e pensar.	,00	,17	,00	,02	,981	
Tenho vontade de aprender.	-,11	,24	-,03	-,48	,634	
Fico pensando em um problema até que eu o resolva.	,19	,13	,09	1,48	,140	
Desafio as teorias já existentes criticamente.	,15	,11	,08	1,34	,182	
Continuo buscando informações até ser capaz de entender questões complexas.	-,14	,16	-,06	-,92	,357	
Tento melhorar os processos de trabalho fazendo sugestões inovadoras.	-,38	,17	-,15	-2,22	,027	

Fonte: Confeccionada pela autora usando PPSP

Figura 22: Regressão confiança na família e teste projetivo

LOGISTIC REGRESSION CATIMAG2 WITH Q9
/CRITERIA = CUT(0.5) ITERATE(20)
/NOORIGIN.

Dependent Variable Encoding

Original Value	Internal Value
CONOTATIVO	,00
SC	1,00

Sumário de processamento de casos

Unweighted Cases	N	Percentual
Included in Analysis	330	99,4%
Missing Cases	2	,6%
Total	332	100,0%

note: Estimation terminated at iteration number 2 because parameter estimates changed by less than 0,001

Model Summary

Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	396,11	,00	,00

Classification Table

Observed		Predicted		
		CAT IMAGENS B	SC	Percentage Correct
Step 1	CAT IMAGENS B	235	0	100,0%
	SC	95	0	,0%
Overall Percentage				71,2%

Variables in the Equation

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 1 Confio mais na minha família do que nos desconhecidos	,01	,05	,05	1	,831	1,01
Constant	-,96	,26	13,19	1	,000	,38

Fonte: Confeccionado pela autora usando PPSP.

9.5 Análise de dados

A descrição das variáveis foi apresentada em três grandes etapas: univariada, bivariada e multivariada. Na primeira delas foram utilizadas medidas de posição, tendência central, variabilidade e normalidade. As medidas de posição são os valores de máximo (Max.) e mínimo (Min.). As medidas de tendência central são a média e mediana (Segundo quartil, Q2), também utilizada como medida de posição, pois identifica o ponto que separa os 50% maiores dos 50% menores. As outras medidas de posição são o primeiro quartil (Q1), que separa os 25% menores dos 75% maiores; e o terceiro quartil (Q3), que separa os 75% menores dos 25% maiores. As medidas de variabilidade são o desvio-padrão (s), indicador universal de variabilidade; e o coeficiente de variação (CV) em percentual, que permite a comparabilidade do grau de dispersão entre as variáveis.

Também são apresentados outros dois indicadores, a quantidade de respostas incompletas (NA's) e adesão à distribuição normal. Para este caso são apresentados a estatística do teste SW (Shapiro & Wilk, 1965), o valor de probabilidade (p-valor, p) que testa a hipótese nula do teste SW (Shapiro & Wilk, 1965).

Para este teste e durante todo o processo analítico são levados em consideração quatro níveis de interpretação para a significância estatística, são eles: p-valor < 0.01 (***); quando a evidência para a rejeição da hipótese nula (H_0) for muito forte; p-valor < 0.05 (**); quando a evidência for suficiente; p-valor < 0.1, quando a evidência for fraca; p-valor > 0.1 (*), quando não houver evidência.

Após a estatística univariada foi utilizada a técnica bivariada de correlação de Pearson (ρ) para explorar a intensidade de relacionamento entre cada par de variável do modelo de mensuração proposta para Curiosidade. Cada coeficiente foi interpretado de duas maneiras (magnitude e direção), a sua distância de zero ($\rho = 0$), e proximidade de um (seja positivo ou negativo, $\rho = |0|$), e se esta associação é positiva ($\rho > 0$) ou negativa ($\rho < 0$).

O ajuste geral da análise fatorial confirmatória foi analisado de acordo com a estatística χ^2 e suas derivações, como $\Delta \chi^2$, para comparar diferentes modelos, e χ^2/df , para descrever a parcimônia. Também foram utilizados os indicadores de qualidade do modelo (TLI, CFI, GFI e AGFI) que precisam assumir valores maiores que 0.95 e outros (RMSEA e SRMR) que precisam ser inferiores a 0.05 (Hair Jr., Black, Babin, & Anderson, 2018). Para a modelagem de equações estruturais foi realizada uma combinação de interpretações do mencionado nos dois últimos parágrafos, tanto de correlação quanto de significância estatística.

Para testar a validade convergente foram utilizados três critérios, o teste de hipótese, para testar se as Cargas Fatoriais (λ) são iguais a zero (H_0), e os coeficientes de consistência interna – confiabilidade alfa [α , (Cronbach, 1951)] e ômega [Ω , (McDonald, 1999)], interpretados de acordo com a Tabela 25 sintética já apresentada na literatura (Medeiros, Costa, & Diniz, 2018) que consta com o suporte de diferentes autores (George & Mallery, 2003; Hair Jr., Black, Babin, & Anderson, 2018 ; Landis & Koch, 1977).

Tabela 25 : Interpretação da consistência interna do modelo de mensuração

Landis e Koch (1977)		George e Mallery (2003)		Hair, Babin, Money, & Samouel (2005)	
α Ω	Consistência	α Ω	Consistência	α Ω	Consistência
< 0.21	Pequeno	< 0.51	Inaceitável	< 0.6	Baixa
0.21 - 0.4	Razoável	0.51 - 0.6	Pobre	0.6 - 0.7	Moderada
0.41 - 0.6	Moderado	0.61 - 0.7	Questionável	0.7 - 0.8	Boa
0.61 - 0.8	Substancial	0.71 - 0.8	Aceitável	0.8 - 0.9	Muito Boa
0.8 <	Quase Perfeito	0.81 < 0.9	Bom	0.9 <	Excelente
		0.91 <	Excelente		

Fonte: adaptado de (Medeiros, Costa, & Diniz, 2018).

9.6 Cargas fatoriais por perfil

A Tabela 26 apresenta o resultado do teste de invariância dos parâmetros estimados para o modelo de mensuração refinado de curiosidade. A invariância é testada pela análise multigrupo (MGA) para grupos observados de acordo com características presentes no questionário, são elas: Tipo de empresa (Pequena, Média, Grande, Multinacional e Outras), Nível/Função (Gestor de gestor (GG), Gestor de equipes (GP) e Contribuidor individual (IC)) e Sexo (Masculino e Feminino). Os parâmetros testados são: Cargas Fatoriais (λ), Interceptos – Níveis Médios e as Variâncias Residuais.

Em relação às cargas fatoriais (λ), não existem evidências que apontem que o modelo estimado livremente é diferente daquele estimado com os valores de λ entre as diferentes categorias de nível e gênero. Apenas existe uma evidência fraca de acordo com o Tipo de empresa ($\Delta\chi^2 = 29.2$; p-valor = 0.084), mas com um claro decréscimo no ajuste do modelo com as Cargas Fatoriais (λ) fixadas como iguais. Outrossim, todos os resultados convergem para a invariância entre as categorias testadas. Isso significa que a variável latente curiosidade influencia os diferentes públicos de maneira similar, ao ponto de não ser possível encontrar evidência de diferença estatisticamente significativa. O mesmo pode ser concluído em relação às variâncias residuais.

Em contraste com as cargas fatoriais (λ) e variâncias residuais, os níveis médios apresentaram diferença (p-valor < 0.05) ao serem analisados livremente e fixados com os mesmos valores entre os grupos. Havendo um claro decréscimo no ajuste geral do modelo (χ^2 e χ^2/df) e em cada um dos indicadores (TLI, CFI, AGFI, GFI, RMSEA e SRMR), mais especificamente. Este resultado indica que os níveis médios variam entre as categorias

analisadas, ou seja, apesar de os grupos sofrerem influência de maneira muito similar, cada um possui um nível diferente de Curiosidade.

Tabela 26 : Invariância do modelo de mensuração

Parâmetro		χ^2	df	χ^2/df	TLI	CFI	AGFI	GFI	RMSEA	SRMR	$\Delta d-i $	Δp -valor
Cargas Fatoriais (λ)												
Tipo de Empresa	Diferentes	48.850	45	1.086	0.924	0.954	0.986	0.995	0.039	0.072		
Tipo de Empresa	Iguais	78.031	65	1.200	0.822	0.845	0.984	0.992	0.060	0.092	29.200	0.084
Nível Hierarq.	Diferentes	48.319	27	1.790	0.655	0.793	0.988	0.996	0.085	0.063		
Nível Hierarq.	Iguais	53.216	37	1.438	0.809	0.843	0.991	0.996	0.064	0.067	4.900	0.900
Sexo	Diferentes	38.264	18	2.126	0.672	0.803	0.990	0.997	0.083	0.054		
Sexo	Iguais	44.300	23	1.926	0.730	0.793	0.992	0.997	0.075	0.063	6.040	0.300
Médias												
Tipo de Empresa	Diferentes	48.850	45	1.086	0.924	0.954	0.986	0.995	0.039	0.072		
Tipo de Empresa	Iguais	81.725	65	1.257	0.771	0.802	0.984	0.992	0.068	0.097	32.900	0.035
Nível Hierarq.	Diferentes	48.319	27	1.790	0.655	0.793	0.988	0.996	0.085	0.063		
Nível Hierarq.	Iguais	67.837	37	1.833	0.636	0.701	0.988	0.994	0.088	0.080	19.500	0.034
Sexo	Diferentes	38.264	18	2.126	0.672	0.803	0.990	0.997	0.083	0.054		
Sexo	Iguais	49.971	23	2.173	0.659	0.738	0.990	0.996	0.085	0.065	11.700	0.039
Variâncias												
Tipo de Empresa	Diferentes	48.850	45	1.086	0.924	0.954	0.986	0.995	0.039	0.072		
Tipo de Empresa	Iguais	79.684	69	1.155	0.862	0.873	0.986	0.993	0.053	0.095	30.800	0.160
Nível Hierarq.	Diferentes	48.319	27	1.790	0.655	0.793	0.988	0.996	0.085	0.063		
Nível Hierarq.	Iguais	55.910	39	1.434	0.811	0.836	0.991	0.995	0.063	0.069	7.590	0.820
Sexo	Diferentes	38.264	18	2.126	0.672	0.803	0.990	0.997	0.083	0.054		
Sexo	Iguais	45.673	24	1.903	0.737	0.790	0.991	0.996	0.074	0.064	7.410	0.280

Fonte: confeccionada pela autora

Legenda: $\Delta|d-i|$ representa a variação de χ^2 entre os modelos estimados com parâmetros iguais (i) e diferentes (d), ao passo que Δp -valor representa se esta diferença é significativa.

Assim como apresentado na Tabela 26 e descrito nos resultados, não existem evidência forte ou suficiente que aponte para uma variabilidade entre o Tipo de empresa, Nível hierárquico ou Sexo nas Cargas Fatoriais (λ) ou nas Variâncias Residuais.

8.7 Detalhes teste de hipóteses

Tabela 27: Teste das hipóteses detalhado

Variáveis	Modelo 01				Modelo 02				Variáveis	Modelo 03				Modelo 04			
	β	ep	p	sig.	β	ep	p	sig.		β	ep	p	sig.	β	ep	p	sig.
Abstrato [Total]	0.09	0.63	0.889		0.01	0.73	0.994		Conotativo [Total]	0.23	0.62	0.708		0.17	0.72	0.817	
Concreto [Total]	0.48	0.65	0.459		0.39	0.75	0.603										
Denotativo [Total]	0.25	0.67	0.711		0.19	0.76	0.806		Denotativo [Total]	0.29	0.66	0.656		0.27	0.75	0.717	
Abstrato [Imagem 2]	-0.11	1.01	0.917		0.17	1.15	0.885										
Abstrato [Imagem 3]	-0.34	1.19	0.775		-0.36	1.25	0.776		Conotativo [Imagem 2]	-0.12	1.00	0.903		0.14	1.14	0.903	
Concreto [Imagem 2]	-0.42	1.04	0.683		-0.09	1.17	0.936		Conotativo [Imagem 3]	-0.58	1.17	0.621		-0.56	1.23	0.649	
Concreto [Imagem 3]	-0.70	1.19	0.556		-0.65	1.25	0.607										
Denotativo [Imagem 2]	-0.66	1.08	0.540		-0.24	1.20	0.844		Denotativo [Imagem 2]	-0.63	1.07	0.556		-0.28	1.19	0.816	
Denotativo [Imagem 3]	0.04	1.25	0.973		0.03	1.31	0.982		Denotativo [Imagem 3]	-0.10	1.23	0.933		-0.14	1.29	0.915	
Sexo: Masculino					-0.43	0.17	0.012	**						-0.43	0.17	0.012	**
Tipo [Base: Outros]																	
Pequeno					-0.61	0.28	0.029	**						-0.64	0.28	0.021	**
Grande					0.08	0.24	0.739							0.06	0.24	0.812	
Médio					-0.66	0.27	0.016	**						-0.61	0.27	0.023	**
Multinacional					-0.40	0.22	0.070	*						-0.38	0.22	0.079	*
Função [Base: GG]																	
GP					-0.28	0.21	0.177							-0.22	0.20	0.282	
IC					-0.39	0.21	0.060	*						-0.39	0.21	0.056	*
Confiança na Família					-0.06	0.04	0.074	*						-0.07	0.04	0.068	*

Legenda 1: β : níveis médios de Curiosidade das variáveis explicativas; ep: erro padrão; p: p-valor; sig.: interpretação da significância estatística.

Legenda 2: $p < 0.01^{***}$; $p < 0.05^{**}$; $p < 0.1^*$; $p > 0.1$: não significativa.