

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Rafael Mello Oliveira

**A INFLUÊNCIA DA CULTURA NACIONAL EM PROCESSOS
COGNITIVOS DE TOMADA DE DECISÃO**

Porto Alegre/RS

2016

Rafael Mello Oliveira

**A INFLUÊNCIA DA CULTURA NACIONAL EM PROCESSOS
COGNITIVOS DE TOMADA DE DECISÃO**

Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, como requisito parcial para a obtenção do título de doutor em Administração.

Orientador: Dr. João Luiz Becker

Porto Alegre/RS

2016

CIP - Catalogação na Publicação

Oliveira, Rafael Mello
A INFLUÊNCIA DA CULTURA NACIONAL EM PROCESSOS
COGNITIVOS DE TOMADA DE DECISÃO / Rafael Mello
Oliveira. -- 2016.
112 f.

Orientador: João Luiz Becker.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de
Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS,
2016.

1. Tomada de Decisão. 2. Cultura Nacional. 3.
Constructos Pessoais. 4. Processos Cognitivos. 5.
Ação. I. Becker, João Luiz, orient. II. Título.

À Ana Paula

*Por ser o que faltava em minha vida;
por me tornar cada dia melhor;
pela cumplicidade e amor incondicional.*

Dedico

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador professor Dr. João Luiz Becker, pelo apoio e pelos conhecimentos transmitidos ao longo do desenvolvimento deste trabalho. Cada reunião de orientação era um alento de conhecimento e tranquilidade.

À UFPEL que me concedeu o afastamento necessário para cursar as disciplinas e me dedicar exclusivamente ao doutorado.

Ao CNPQ, que me concedeu uma bolsa de estudos à partir do terceiro semestre do curso, auxiliando no desenvolvimento deste trabalho.

Aos professores Dr. Greg Reese e Dr. Joseph Johnson, da Miami University, por terem cedido uma licença de seu software JDM Lab Suite para ser usado nesta pesquisa, além de me auxiliar na programação necessária.

À meus pais e meus avós expresso a minha gratidão pelo amor e segurança que sempre me deram, permitindo que eu alçasse os vãos que quis alçar.

À minha esposa Ana Paula, a mulher que escolhi para ser minha, pelo amor que me dedica, pelas discussões sobre meu tema, por me manter no foco, pela ajuda sempre que precisei e pelo carinho sincero que tem comigo todos os dias.

Muito Obrigado!

RESUMO

A cultura nacional influencia o processo de tomada de decisão? Quais são os pressupostos da tomada de decisão? Qual a relação entre a cultura nacional do tomador de decisão, seus constructos pessoais, a produção de sentido e a tomada de decisão? Este trabalho buscou desenvolver um raciocínio acerca desta temática, criando um modelo que integra conceitos de culturas nacionais, a teoria dos constructos pessoais e a teoria da produção de sentido. Este modelo de análise foi então aplicado a estudantes universitários de origem alemã, italiana e ibérica no Estado do Rio Grande do Sul. Foram aplicados dois questionários estruturados, um aberto e um fechado bem como um quase-experimento para chegar-se aos resultados. Aproximadamente 700 pessoas participaram da pesquisa em 6 cidades. Os dados foram então analisados através de análise de conteúdo (para as questões abertas), e técnicas estatísticas como regressão linear e análise fatorial para as questões fechadas. A relação entre cultura nacional, constructos pessoais, produção de sentido e tomada de decisão foi evidenciada parcialmente. Observou-se que os constructos pessoais variaram conforme a origem dos respondentes, porém a diferença entre as culturas italiana, alemã e ibérica não foi significativa para a decisão individual, não influenciando de forma diferente a tomada de decisão e a produção de sentido. Houve no entanto, uma diferença importante entre decisão individual e organizacional, verificando-se a influência da origem cultural (ascendência) no processo de tomada de decisão organizacional, no que tange a percepção da qualidade, sem no entanto alterar a ordem de importância dos atributos (constructos pessoais) de decisão. Estes resultados são importantes pois ajudam a entender o processo decisório, ressaltando a emergência de uma cultura regional (geral), mais forte do que as influências dos países de origem (ascendências).

Palavras-chave: Cultura; Ação; *Sensemaking*.

ABSTRACT

Does national culture influence the decision-making process? What are the assumptions of decision-making? What is the relationship between the decision maker's national culture, his personal constructs, his sensemaking and his actual decision? This study aimed to develop an argument about this issue, creating a model that integrates concepts of national culture, the personal constructs theory, and the sensemaking theory. This analysis model was then applied to Brazilian university students of German, Italian and Iberian origins (ancestry) in the state of Rio Grande do Sul (Brazil). Two structured questionnaires were applied as well as a quasi-experiment to get to the results. Approximately 700 people participated in the survey in 6 cities. The data were then analyzed using content analysis (for open questions), and statistical techniques such as correlation, regression and factor analysis for the closed questions. The relationship between national culture, personal constructs, sensemaking and decision-making was evidenced in part. It was observed that personal constructs varied according to the origin of the respondents, but the difference between Italian, German and Iberian cultures was not significant for the individual decision, not influencing in a different way the decision-making and the sensemaking. There was however, an important difference between individual and organizational decision, showing the influence of cultural origin (ancestry) in the organizational decision making process regarding the perception of quality, without changing the order of importance of the decision attributes (personal constructs). These results are useful to understand the decision-making process, highlighting the emergence of a (general) regional culture, stronger than the influence of countries of origin (ancestry).

Keywords: Culture; Action; Sensemaking.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: <i>Continuum</i> Cultura, Constructos Pessoais, <i>Sensemaking</i> , Tomada de Decisão.....	29
Figura 2: Imigração Espanhola no Brasil – Período 1890 – 1940.....	30
Figura 3: Modelo de Pesquisa.....	36
Figura 4: Distribuição dos respondentes por cidade.....	51
Figura 5: Distribuição dos respondentes por cidade (questionário 2).....	57
Figura 6:Diferenças nos Escores das Culturas de Origem Italiana, Alemã e Ibérica nas Dimensões de Hofstede.....	76
Figura 7: Distribuição dos respondentes do quase-experimento por cidade.....	80
Figura 8: Imigração portuguesa no Brasil – Período 1500 – 1991.....	97
Figura 9: Imigração alemã no Brasil – Período 1824 – 1969.....	97
Figura 10: Imigração italiana no Brasil – Período 1876 – 1920.....	98

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição de respostas por ascendência com relação a Fornecedores e Lojas de Roupas.....	52
Tabela 2 – Atributos mais citados no geral.....	53
Tabela 3 – Números absolutos e médios de atributos elencados sobre Fornecedores e Lojas de Roupas.....	54
Tabela 4 – Frequência de atributos para Fornecedores por ascendência (em % da amostra).....	54
Tabela 5 – Frequência de atributos para Lojas de Roupas por Ascendência (em % da amostra).....	56
Tabela 6 - Distribuição de respostas por ascendência (questionário 2).....	57
Tabela 7 – Atributos para Lojas de Roupas.....	59
Tabela 8 – Atributos para Fornecedores.....	59
Tabela 9 – Matriz de componentes para toda a amostra para Lojas de Roupas.....	60
Tabela 10 – Regressão com fatores para a toda a amostra para Lojas de Roupas.....	61
Tabela 11 – Matriz de componentes para a origem cultural alemã.....	62
Tabela 12 – Regressão com fatores para a origem cultural alemã.....	63
Tabela 13 – Matriz de componentes para a origem cultural italiana.....	63
Tabela 14 – Regressão com fatores para a origem cultural italiana.....	64
Tabela 15 - Matriz de componentes para a origem cultural ibérica.....	65
Tabela 16 – Regressão com fatores para a origem cultural ibérica.....	66
Tabela 17 – Regressão com fatores para ascendência “pura” (Lojas de Roupas).....	67
Tabela 18 - Matriz de componentes para toda a amostra (Fornecedores).....	68
Tabela 19 – Regressão com fatores para a toda a amostra (Fornecedores).....	69
Tabela 20 – Matriz de componentes para a origem cultural alemã (Fornecedores).....	69
Tabela 21 – Regressão com fatores para a origem cultural alemã (Fornecedores).....	70
Tabela 22 – Matriz de componentes para a origem cultural italiana (Fornecedores).....	71
Tabela 23 – Regressão com fatores para a origem cultural italiana (Fornecedores).....	72
Tabela 24 – Matriz de componentes para a origem cultural ibérica (Fornecedores).....	72
Tabela 25 – Regressão com fatores para a origem cultural ibérica (Fornecedores).....	73

Tabela 26 – Regressão com fatores para ascendência “pura” (fornecedores).....	74
Tabela 27 – Distribuição de respostas no quase-experimento por ascendências.....	80
Tabela 28 – Origem cultural (ascendências) x Escolha realizada.....	81
Tabela 29 – Significância das diferenças de médias.....	82
Tabela 30 – Origem cultural (ascendência “pura”) x Escolha realizada.....	83
Tabela 31 – Significância das diferenças de médias para os respondentes “puros”.....	83
Tabela 32 – ANOVA dos dados gerais do quase-experimento.....	84
Tabela 33 – ANOVA dos dados gerais do quase-experimento para “puros”.....	84

SUMÁRIO

RESUMO	6
ABSTRACT	7
1. INTRODUÇÃO	12
1.1 Objetivo geral	14
1.2 Objetivos específicos	14
2. REVISÃO DA LITERATURA	16
2.1. Teoria dos Constructos Pessoais	16
2.2. Cultura Nacional	19
2.3. <i>Sensemaking</i> – a produção de sentido	23
2.4. Constructos Pessoais, Cultura Nacional, <i>Sensemaking</i> , a tomada de decisão e a importância da ação	26
2.5. Da Cultura Nacional à Regional - O Rio Grande do Sul e seu caldo cultural: Alemães, Italianos e Ibéricos	30
3. MÉTODO	35
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	48
5. CONCLUSÕES	87
6. LIMITAÇÕES DA PESQUISA	89
7. SUGESTÃO PARA TRABALHOS FUTUROS	90
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	91
ANEXO I – ESTATÍSTICAS COMPLEMENTARES SOBRE A IMIGRAÇÃO PORTUGUESA, ITALIANA E ALEMÃ	97
APÊNDICE I – INSTRUMENTO DE PESQUISA I – GRID DE REPERTÓRIO FORNECEDORES	99
APÊNDICE II – INSTRUMENTO DE PESQUISA I – GRID DE REPERTÓRIO LOJAS DE ROUPAS	100
APÊNDICE III – TABELA DE CLASSIFICAÇÃO DOS ATRIBUTOS PARA FORNECEDORES	101
APÊNDICE IV – TABELA CLASSIFICAÇÃO DOS ATRIBUTOS PARA LOJAS DE ROUPAS	103
APÊNDICE V – INSTRUMENTO DE PESQUISA II – CONTINUAÇÃO DO GRID DE REPERTÓRIO (FORNECEDORES E LOJA DE ROUPAS) E VSM 2013	105
APÊNDICE VI – TELAS DO EXPERIMENTO	111

1. INTRODUÇÃO

A cultura despontou como um conceito fundamental no discurso contemporâneo do mundo globalizado (KASHIMA, 2016). Sua influência sobre o dia a dia das pessoas, em suas decisões de comportamento e consumo é um instigante campo de estudo. Nessa abordagem, quando se pensa em como pessoas em diferentes países tomariam certas decisões, logo vem à cabeça traços culturais que imaginam-se predominantes. Por exemplo, pode-se imaginar que alemães decidem de forma mais racional, enquanto italianos e espanhóis decidem mais com a “emoção”. Mas será que isso é verdadeiro? Será que pessoas de culturas nacionais diferentes decidem de forma diferente?

Esta inquietação, quanto às restrições impostas pelas diferentes culturas nacionais ao processo de tomada de decisão, despertou a busca por teorias e modelos que a pudessem explicar. Na busca por uma resposta, a interação entre os conceitos de constructos pessoais, culturas nacionais e *Sensemaking* emergiu como promissor modelo de análise.

De acordo com esta ideia, em um processo decisório, diferentes situações são observadas pelo tomador de decisão que, a partir de seus constructos pessoais – sistema que os indivíduos empregam para produzir sentido de seu mundo (KELLY, 1991) – identifica estímulos e produz sentido quanto à necessidade ou não de decidir.

Assim, segundo o modelo de análise que esta tese se propõe a apresentar, baseado em Kelly (1991) e Weick (1995), o indivíduo observa a situação projetando linhas de ação e resultados (antecipando-os). Primeiramente, ele avalia se a situação é conhecida ou desconhecida. No caso de conhecida, aciona o(s) sistema(s) de constructos pessoais que acredita ser bom para interpretar a situação e decide por uma linha de ação. Caso a situação seja desconhecida, o decisor procura em seu conjunto de constructos pessoais qual ou quais constructos seriam passíveis de “encaixe” à situação, adaptando-os se necessário e verificando a possibilidade de sucesso. Havendo sucesso, cria um novo constructo ou sistema de constructos o qual será posto à prova futuramente frente ao resultado real da ação; não havendo, verifica novamente seus constructos pessoais e refaz o processo novamente.

Quando o indivíduo identifica um bom sistema para realizar a escolha, decide. Na sequência produz sentido quanto à decisão. Se acredita no sucesso da mesma, verifica se possui os recursos e competências necessários para executá-la. Se não possui, procura outra linha de ação (conforme o processo já descrito). Se sim, parte para a ação. Age conforme o caminho traçado, utilizando os recursos e competências disponíveis.

Após a ação, produz novamente sentido sobre o resultado real obtido, levando o *feedback* para seu sistema de constructos pessoais, atualizando-o e confirmando ou não os sentidos previamente antecipados. Desta forma, quando uma situação igual ou semelhante aparecer novamente, o decisor já saberá como agir (ou como não agir), tornando o processo mais rápido.

Mas, observando o proposto no início desta introdução, será que este modelo de decisão, composto pelos constructos pessoais, a produção de sentido e a ação, sofre influência conforme a cultura nacional do decisor?

Para Westjohn et al. (2012), a cultura é um precursor do pensamento e do comportamento humano porque a partir dela os indivíduos desenvolvem atitudes e comportamentos que reforçam sua identidade. Sendo assim, se sua identidade for orientada na maior parte por sua cultura nacional, a resposta será sim. No entanto, caso sua identidade seja resultado de uma aculturação – ajustes que acontecem a partir da interação de diferentes culturas (CLEVELAND et al., 2016) – a resposta poderá ser não, pois se estará diante da emergência de uma cultura “local” superior, ou da prevalência de uma das culturas sobre a outra.

No Brasil, grande parte da cultura nacional é resultado da integração e absorção de distintos costumes dentro de um núcleo cultural Português. A influência de diversas culturas nacionais, especialmente a Portuguesa e Espanhola (Ibérica), Italiana e Alemã é indiscutível (ALVIM, 1999; LEITE, 1999; MAUCH; VASCONCELOS, 1994; GUIMARÃES; VAINFAS, 2007; VENÂNCIO, 2007) somada a uma base indígena (anterior ao século XVI) e a influência africana dos séculos XVIII e XIX advinda da escravidão (KÜHN, 2011).

Nesse contexto, um dos estados onde se pode verificar de forma mais acentuada a influência das diferentes culturas europeias colonizadoras na concepção de suas cidades e de seu povo é o Rio Grande do Sul que teve nos povos ibéricos seus primeiros ocupantes europeus, seguidos pelos alemães e italianos. Assim, grande parte da ascendência da população do Rio Grande do Sul é advinda destes países.

Este cenário, propicia a investigação que aqui se quer propor, qual seja nossa questão de pesquisa: **Há relação entre cultura nacional** (observada através das ascendências), **constructos pessoais, tomada de decisão e Sensemaking?**

A observação da ação (junto ao decisor) tornará possível, a partir da teoria e metodologia propostas por Kelly (1991), a identificação dos constructos pessoais que a originaram. A partir daí, conforme a teoria proposta por Weick (1995, 2009), e observando a interação entre os constructos pessoais e a ação, poderemos analisar (também conforme o decisor) o *Sensemaking*

por trás do processo de decisão. A cultura nacional, por sua vez, será a base que como substrato influencia os constructos pessoais, o *Sensemaking*, o processo decisório e a ação, e será observada a partir de associações conceituais e estatísticas seguindo o modelo de seis dimensões da cultura nacional (HOFSTEDE,1991; MINKOV; HOFSTEDE, 2012; HOFSTEDE *et al.*, 2012).

A partir da resposta a esta pergunta buscou-se analisar diferenças possíveis de serem observadas a partir dos temas propostos como: Será que diferenças nas culturas nacionais originarão diferenças nos constructos pessoais? Será que diferenças nas culturas nacionais resultarão em diferentes ações para um mesmo problema? Será que diferenças nas culturas nacionais originarão diferenças no *Sensemaking*?

Satisfazer estes questionamentos é essencial para a verificação da articulação teórica proposta, que pode contribuir para evoluir o arcabouço teórico existente sobre tomada de decisão. Esta articulação pode ser utilizada futuramente para auxiliar na elaboração de estratégias mercadológicas, a partir da análise da existência ou não de influências da cultura nacional sobre o processo decisório, bem como o entendimento de como se dá esse processo.

Assim, são objetivos deste trabalho:

1.1 Objetivo geral

Verificar e analisar a existência de relação entre cultura nacional, constructos pessoais, tomada de decisão e *Sensemaking*.

1.2 Objetivos específicos

São objetivos específicos deste trabalho:

- articular as teorias acima citadas na construção de um modelo teórico inovador;
- verificar se diferenças nas culturas nacionais originarão diferenças nos constructos pessoais;
- observar se diferenças nas culturas nacionais resultarão em diferentes ações para um mesmo problema;
- identificar se diferenças nas culturas nacionais originarão diferenças no *Sensemaking*;
- observar se há diferenças da influência da cultura nacional no decisor em processos decisórios individuais x organizacionais.

Para atender a estes objetivos, esta tese segue estruturada da seguinte forma:

No Capítulo 2, a Revisão da Literatura apresenta as teorias que serviram de base para o desenvolvimento deste trabalho, quais sejam: a Teoria dos Constructos Pessoais (KELLY,1991), a Cultura Nacional (HOFSTEDE, 1991), a Produção de Sentido ou *Sensemaking* (WEICK, 1995) e uma aproximação teórica entre os Constructos Pessoais, a Cultura Nacional, o *Sensemaking*, a tomada de decisão e a importância da ação, finalizando com uma apresentação das Culturas nacionais dominantes no Rio Grande do Sul, Alemães, Italianos e Ibéricos.

No Capítulo 3, o Método apresenta as técnicas utilizadas na pesquisa, os sujeitos da mesma e as técnicas de análise de dados utilizadas na análise dos resultados.

No Capítulo 4, a Apresentação e Análise dos Resultados apresenta os Constructos Pessoais do Decisor, as Dimensões de Culturas Nacionais nas Regiões, a Análise da Tomada de Decisão a partir do quase-experimento e a Análise do *Sensemaking*.

No Capítulo 5, a Conclusão apresenta o fechamento do trabalho, atentando ao objetivo geral.

Por fim, a Bibliografia apresenta as referências utilizadas no trabalho, seguida dos Anexos e Apêndices.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Embora os principais autores que dentro dessa temática abordaremos, quais sejam Kelly, Hofstede e Weick, tenham orientado suas pesquisas rumo a objetivos distintos (terapia cognitiva, culturas nacionais e produção de sentido nas organizações respectivamente), seus trabalhos permearam um ao outro em tópicos que, no geral, não são percebidos naturalmente pelos pesquisadores que os têm como centro de suas pesquisas. Por diferirem epistemologicamente, é possível, em um primeiro momento, desconsiderar a possibilidade de utilizá-los de forma conjunta. No entanto, na contramão dessa premissa, este trabalho combina estas teorias culminando em um modelo teórico complementar na busca pela melhor compreensão dos processos decisórios.

Assim, na vasta literatura que aborda a questão da tomada de decisão, buscou-se como forma de entender o fenômeno em questão, combinar alguns estudos, dos quais foram tomados como base para este trabalho: Kelly (1963); Weick (1973); Hofstede (1980); Kelly (1991); Hofstede (1991) e Weick (1995). Dessa forma, serão expostas aqui algumas ideias desses autores, bem como opiniões e entendimentos acerca de suas obras. Para tanto este texto está dividido em cinco seções: 2.1. A Teoria dos Constructos Pessoais; 2.2. Cultura Nacional; 2.3. *Sensemaking* – a produção de sentido; 2.4. Constructos Pessoais, Cultura Nacional, *Sensemaking*, a tomada de decisão e a ação. Por fim, o item 2.5 abordará os sujeitos desta pesquisa, o Rio Grande do Sul e seu caldo cultural – Alemães, Italianos e Ibéricos.

2.1. Teoria dos Constructos Pessoais

A Teoria dos Constructos Pessoais foi desenvolvida por Kelly (1963) como uma maneira para ajudar seus clientes a lidarem com suas relações interpessoais. Sua teoria sobre o comportamento humano resultou de seu trabalho como psicólogo clínico e suas ideias dão suporte aos conceitos da Psicologia dos Constructos Pessoais (HUNTER; CAPUTI; TAN, 2012).

No coração da Teoria dos Constructos Pessoais está o construtivismo alternativo, que propõe que temos a capacidade criativa para interpretar nosso ambiente, ao invés de simplesmente responder a este de uma maneira estímulo-resposta (PIKE, 2012).

De acordo com Kelly (1991), a mente se torna aquilo que contempla. Dessa forma, todo o pensamento é baseado, em parte, em convicções prévias. O homem olha seu mundo através de padrões transparentes ou moldes, os quais ele mesmo cria e posteriormente tenta encaixar

sobre as realidades que o mundo é composto. O encaixe nem sempre é muito bom. Ainda assim, sem tais padrões o mundo parece ser uma homogeneidade sem diferenciação, a partir da qual o homem é incapaz de produzir qualquer sentido. Até mesmo um mau encaixe é mais útil ao homem do que nenhum. A estes padrões chamamos constructos. Eles são formas de construir o mundo. São o que permite ao homem traçar um curso de comportamento.

A Teoria dos Constructos Pessoais (KELLY, 1963; 1991) descreve o sistema que indivíduos empregam para produzir sentido de seu mundo. É o indivíduo que cria suas maneiras de ver o mundo em que vive; o mundo não as cria para ele. Ele constrói constructos e testa seu encaixe. Seus constructos são por vezes organizados em sistemas, grupos ou constructos que incorporam relações subordinadas e superordenadas. O mesmo evento pode frequentemente ser visto à luz de dois ou mais sistemas. Ainda assim, os eventos não pertencem a nenhum destes. Além disso, os sistemas práticos dos indivíduos têm foco particular e alcances de conveniência limitados.

Para Hunter, Caputi e Tan (2012) essa teoria é baseada na ideia de que os indivíduos agem como cientistas (no sentido que analisam suas experiências passadas e tentam interpretar situações específicas atuais ou antecipadas) em sua tentativa de ganhar ou manter controle de seu ambiente pessoal. Assim, eles desenvolvem um sistema que auxilia sua habilidade de interpretar e prever como responder a eventos e situações, um sistema de constructos. Desta forma, desenvolvem constructos que suportam a sua interpretação de evidências sobre um evento ou entidade. A evidência pode ser empregada pelo indivíduo para apoiar uma decisão sobre semelhança ou diferença. Assim, a nova evidência é classificada pelo indivíduo como semelhante a uma categoria já desenvolvida ou como uma categoria diferente. A diferença pode conduzir à criação de uma nova categoria, ou a modificação de uma categoria existente. A fim de reunir essas evidências, indivíduos devem interagir com outras pessoas em seu ambiente pessoal. A consequência é o desenvolvimento de um sistema de constructos pessoais.

De acordo com Kelly (1991), cada indivíduo formula, a sua maneira, constructos através dos quais ele vê o mundo dos eventos. Os constructos são utilizados para previsões de coisas que estão por vir, e conforme seu andamento tais previsões se revelam corretas ou incorretas. Este fato dá a base para rever os constructos e, eventualmente, todos os sistemas de construção. A experiência de cada dia traz a consolidação de aspectos de nossa perspectiva, revisão de alguns e abandono de outros.

Indivíduos diferentes (e por isso são indivíduos) constroem seu mundo de diferentes formas. Algumas formas de construí-lo são melhor adaptadas aos propósitos dos indivíduos do

que outras. Assim, o indivíduo passa a entender seu mundo através de infinitas séries de sucessivas aproximações (KELLY, 1991).

O postulado fundamental da teoria de Kelly (1991) é que os processos de uma pessoa são psicologicamente canalizados pelas formas pelas quais ela antecipa eventos. Aqui, a palavra “antecipa” toma um significado importante. É na antecipação que constrói as características preditivas e motivacionais da Teoria dos Constructos Pessoais. Como o protótipo do cientista que é, o homem busca a predição. Sua rede estruturada de caminhos leva em direção ao futuro de forma que ele possa antecipá-lo. Esta é a função a que serve. Antecipação é o “*push and pull*” da psicologia dos constructos pessoais.

Deste pressuposto fundamental derivam, segundo Kelly (1991), uma série de corolários, que formam a Teoria dos Constructos pessoais, quais sejam:

- Corolário Construção – Uma pessoa antecipa eventos construindo suas replicações.
- Corolário Dicotomia – O sistema de construção de uma pessoa é composto de um número finito de constructos dicotômicos.
- Corolário Individualidade – As pessoas diferem-se umas das outras em sua construção de eventos.
- Corolário Organização – Cada pessoa evolui com suas características, por sua conveniência em antecipar eventos, um sistema de construção que compreende uma relação ordinal entre constructos.
- Corolário Escolha – Uma pessoa escolhe para si mesmo, em um constructo dicotômico, a alternativa na qual ela antecipa a maior possibilidade de extensão e definição de seu sistema.
- Corolário Alcance – um construto é conveniente para a antecipação de uma série finita de eventos.
- Corolário Experiência – Um sistema de construção de uma pessoa varia conforme ele interpreta sucessivamente as repetições de eventos.
- Corolário Modulação – A variação no sistema de construção de uma pessoa é limitada pela permeabilidade dos constructos em cujos intervalos de conveniência, as variantes residem.
- Corolário Fragmentação – Uma pessoa pode empregar sucessivamente uma variedade de subsistemas de construção, que são incompatíveis por inferência uns com os outros.
- Corolário Comunalidade – Na medida em que uma pessoa que utiliza uma construção de experiência que é semelhante ao utilizado por outro, os seus processos psicológicos são semelhantes aos da outra pessoa.

- o Corolário Sociabilidade – Na medida em que uma pessoa interpreta os processos de construção de um outro, ela pode desempenhar um papel em um processo social envolvendo a outra pessoa.

A partir de seu postulado fundamental e de seus corolários, a Teoria dos Constructos Pessoais mostra como indivíduos confiam em suas experiências passadas para construir seu próprio sistema para ajudá-los a interpretar uma situação corrente. Ou seja, na tentativa de fazer sentido de evidências, indivíduos confiam em seus sistemas de constructos pessoais (HUNTER; CAPUTI; TAN, 2012). Assim, quando a evidência não pode ser categorizada pelo sistema de constructos pessoais corrente, isto tende a levar a uma modificação em tal sistema, que se atualiza, com novos constructos e novos sentidos.

De forma a identificar tal sistema de constructos pessoais, Kelly (1963; 1991) desenvolveu o *Grid de Repertório*. Tal Grid, que será usado neste trabalho, é uma técnica de entrevista empregada para levantar e documentar o sistema de constructos pessoais do participante da pesquisa. É uma técnica de mapeamento cognitivo que procura descrever como as pessoas pensam sobre os fenômenos ao seu redor (TAN; HUNTER, 2002). Ou como colocou Kelly (1991), ideias ou teorias “internas” das pessoas sobre como o mundo funciona. Enfim, a técnica apoia a descrição de como o participante pensa sobre um fenômeno específico (HUNTER et al., 2012).

Assim, os indivíduos utilizam seus próprios constructos pessoais para entender e interpretar eventos que ocorrem ao seu redor, sendo estes constructos temperados pelas experiências individuais (KELLY, 1991). Além disso, como anteriormente apresentado, Kelly coloca em seu corolário de comunalidade que, a extensão da similaridade dos processos psicológicos entre duas pessoas depende da similaridade de seu sistema de constructos pessoais. O que aqui se buscará é verificar a similaridade dos constructos pessoais, dentro de grupos de culturas nacionais diferentes.

2.2. Cultura Nacional

Devido a suas múltiplas e divergentes definições e medidas, Cultura é uma variável desafiadora para se pesquisar (LEIDNER; KAYWORTH, 2006). Não por acaso, um grande corpo de literatura emergiu acerca deste tema em diversos níveis como nacional e organizacional. Cabe ressaltar que, embora possa ser percebida no indivíduo, a cultura não é um processo individual, mas coletivo.

Segundo Minkov e Hofstede (2011), Culturas Nacionais são parte do “software” mental que adquirimos durante os primeiros dez anos de nossas vidas, em família, no ambiente em que vivemos e na escola, e contêm a maior parte de nossos valores básicos. Já Culturas Organizacionais são adquiridas quando entramos em uma organização de trabalho, ainda como jovens ou jovens-adultos, época em que nossos valores já estão firmemente no lugar. Culturas organizacionais consistem principalmente de práticas organizacionais, ou seja, são mais superficiais. No nível nacional, foco deste trabalho, as pesquisas mais recentes utilizam a taxonomia cultural de Hofstede (KABA; OSEI BRYSON, 2013).

Hofstede (1980) define cultura nacional como uma realidade coletiva socialmente construída, que distingue membros de uma classe de pessoas de outras classes de pessoas. Para ele, a cultura é uma restrição, para indivíduos e organizações, que limita a natureza e o escopo de suas ações. Por fim, a cultura opera como um modelo de referência para representações e interpretações, também aparecendo como um padrão de influência mental ou como um mapa cognitivo que guia as ações humanas.

Baseado em sua pesquisa na IBM em torno dos anos 1970, Hofstede criou um paradigma para o estudo de diferenças culturais: um modelo de quatro dimensões de cultura nacional, posteriormente expandido e atualizado com base em uma análise de uma ampla quantidade de dados inter-culturais. Subsequentemente, o modelo se tornou a pedra angular para pesquisa inter-cultural, fornecendo um método extremamente popular para o estudo de diferenças culturais em uma larga variedade de disciplinas (MINKOV; HOFSTEDE, 2011).

Hofstede argumentou que muitas diferenças nacionais em valores relacionados ao trabalho, crenças, normas e auto-descrições, assim como muitas variáveis societais, podem ser explicados em grande parte, em termos de associações estatísticas e conceituais, com quatro grandes dimensões da cultura nacional (MINKOV; HOFSTEDE, 2011).

A primeira monografia de Hofstede (1980), que apresentou um modelo de quatro dimensões de culturas nacionais, forneceu um paradigma de pesquisa extremamente popular no campo de estudos comparativos de gestão inter-cultural. Todas as quatro dimensões do modelo derivaram da citada análise de uma base de dados de empregados da IBM. São elas: Individualismo x Coletivismo, Distância de Poder, Aversão à Incerteza e Masculinidade x Feminilidade.

Em uma publicação subsequente, onze anos depois, Hofstede (1991), adicionou uma quinta dimensão a seu modelo. Esta foi baseada em um estudo de valores de estudantes em 23 países, utilizando a *Survey de Valores dos Chineses (CVS)*, iniciado por Michael Harris Bond.

Neste estudo, quando aplicado o modelo de 4 dimensões de Hofstede à população chinesa, duas diferenças foram evidenciadas. A primeira, a dimensão Aversão à Incerteza, não encontrou correspondente na *Survey* dos Valores Chineses (CVS). A segunda, uma diferença entre a orientação das respostas foi capturada, combinando valores que se opunham quanto à orientação temporal, em uma orientação direcionada ao futuro e uma orientação direcionada ao passado. Hofstede chamou esta dimensão de “Orientação para Longo ou Curto Prazo” e a adotou como uma quinta dimensão universal. O problema societal básico que esta nova dimensão procura atender é o foco dos esforços das pessoas: no futuro ou no presente e passado (MINKOV; HOFSTEDE, 2011). Em um artigo recente, Minkov e Hofstede (2012) tentaram, com sucesso, replicar esta dimensão analisando, desta vez, a *Survey* de Valores Mundiais (VSM).

As dimensões da cultura do estudo da IBM representam uma operacionalização bem validada de diferenças entre culturas como manifestas em sistemas de valores dominantes (HOFSTEDE; MCCRAE, 2004) e foram construídas de maneira que abordam questões básicas, que todas sociedades têm que lidar. Em poucas palavras Hofstede (1991) definiu o âmbito de abordagem do modelo de 5 dimensões como segue: Distância do poder: A desigualdade social, incluindo a relação com a autoridade. Individualismo-coletivismo: A relação entre o indivíduo e o grupo. Masculinidade-feminilidade: As implicações sociais de ter nascido como um menino ou uma menina. (Mais tarde, em novas edições do livro a palavra "social" foi substituída por "emocional"). Aversão à incerteza: Formas de lidar com a incerteza, relacionadas com controle da agressividade e a expressão das emoções (posteriormente, as novas edições do livro referem-se a “medida em que os membros de uma cultura se sentem ameaçados por situações ambíguas ou desconhecidas”). Orientação para Longo ou Curto Prazo: foco dos esforços das pessoas, no futuro ou no presente e passado.

Em 2010, a partir de uma análise de 81 países feitas também utilizando a *Survey* de Valores Mundiais (VSM) uma sexta dimensão foi adicionada ao modelo (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010). Esta foi denominada Condescendência x Restrição. Tal sexta dimensão foi ratificada na última edição de “Cultures and Organizations: software of the mind” (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010) que também reviu a dimensão Orientação para Curto ou Longo Prazo, baseando-se não apenas na *Survey* dos valores chineses de Bond, mas em uma nova análise por Minkov da *Survey* dos Valores Mundiais (MINKOV; HOFSTEDE, 2010; MINKOV; HOFSTEDE, 2011; MINKOV; HOFSTEDE, 2012).

A VSM 2013, que será utilizada neste trabalho, é congruente com as dimensões de Hofstede, Hofstede e Minkov (2010). Suas dimensões abordam seis tópicos relacionados a nossos impulsos básicos. Para Hofstede *et al.* (2012), é importante ressaltar, no entanto, que as dimensões não retratam traços de personalidade, mas padrões sociais. Além disso, vale observar também que a imagem aqui apresentada é necessariamente simplificada, sendo composta de dois extremos caricaturados de cada dimensão. Na realidade, quase todas as culturas têm posições intermediárias em quase todas as dimensões. As seis dimensões da cultura não são nada mais que abstrações que capturam as principais tendências comportamentais.

Hofstede e Minkov (2013) definem as dimensões como:

Distância do Poder - a extensão na qual membros mais poderosos das instituições e organizações dentro de uma sociedade esperam e aceitam que o poder seja distribuído de forma desigual;

Individualismo x coletivismo - o individualismo é o oposto do coletivismo. O individualismo quer dizer uma sociedade na qual os laços entre os indivíduos são “frouxos”, ou seja: é esperado que um indivíduo somente se preocupe com ele mesmo e sua família mais próxima. O coletivismo quer dizer uma sociedade na qual os indivíduos são integrados em grupos fortes e coesos desde seu nascimento e onde tais grupos continuam a protegê-los durante toda sua vida em troca de uma lealdade inquestionável.

Masculinidade x feminilidade - masculinidade se refere a uma sociedade na qual os papéis de gênero são claramente distintos: espera-se que os homens sejam assertivos, duros e focados no sucesso material; enquanto espera-se que as mulheres sejam mais modestas, suaves e preocupadas com a qualidade de vida.

Aversão à incerteza - é definida como a extensão na qual os membros de instituições e organizações em uma sociedade se sentem ameaçados pela incerteza, o incerto, situações não estruturadas ou ambíguas.

Orientação para Longo ou Curto Prazo - a orientação para longo prazo refere-se a uma sociedade que promove e incentiva virtudes orientadas para recompensas futuras (a longo prazo), em particular perseverança, adaptação, e economia (poupança). A orientação para o curto prazo se refere a uma sociedade que promove virtudes relacionadas ao passado e ao presente, em particular respeito às tradições, preservação e cumprimento das obrigações sociais.

Condescendência x Restrição (ou Contenção) - condescendência representa uma sociedade que permite a gratificação relativamente livre de alguns desejos e sentimentos, especialmente aqueles que têm a ver com o lazer, diversão com os amigos, os gastos, consumo

e sexo. O seu polo oposto, Restrição ou Contenção, significa uma sociedade que controla tal gratificação, e onde as pessoas se sentem menos capazes de desfrutar de suas vidas.

Assim, as dimensões apresentadas, procuram diferenciar tendências comportamentais de diferentes culturas. As culturas representam conjuntos de comportamentos. Segundo Hofstede *et al.* (2012), são as regras não escritas da sociedade. Cultura é o que faz um grupo coeso. É um fenômeno que é específico a um grupo, não a um indivíduo. Sua essência são sistemas de valores compartilhados de forma inconsciente. É transmitida na juventude através de exemplos e educação. Como resultado é estável através dos séculos apesar das grandes mudanças ambientais e tecnológicas.

2.3. Sensemaking – a produção de sentido

Em sua obra *Sensemaking in Organizations*, Weick (1995) inicia por apresentar alguns conceitos de *Sensemaking* produzidos em obras correlatas de diferentes autores. Meryl Louis (1980) vê o *Sensemaking* como um processo de pensamento que utiliza relatos retrospectivos para explicar surpresas. Para ela, o *Sensemaking* pode ser visto como um ciclo repetitivo composto de uma sequência de eventos que ocorrem ao longo do tempo. Já Ring e Rands (1989) definem *Sensemaking* como um processo no qual indivíduos desenvolvem mapas cognitivos a partir de seu ambiente. Por sua vez, Thomas, Clark e Gioia (1993), descrevem o *Sensemaking* como a recíproca interação de busca de informação, atribuição de significado, e ação. Por fim, para Weick (1995), o conceito de *Sensemaking* é literalmente a produção de sentido.

Assim, como se constrói o que se constrói, por quê, e com quais efeitos, são questões centrais para pessoas interessadas em *Sensemaking*. Falar sobre *Sensemaking* é falar sobre a realidade como uma continuidade, que toma forma quando as pessoas produzem sentidos retrospectivos de situações nas quais elas encontram a si e as suas criações (WEICK, 1995).

Para compreender melhor a perspectiva do *Sensemaking*, visitou-se uma das obras seminais de Weick, *A Psicologia Social da Organização* que, publicado em 1969 e revisado em 1979, é considerado um clássico no campo dos estudos organizacionais, tendo sido traduzido em cinco línguas e apontado em 1996 pela Inc. Magazine como um dos nove melhores livros de administração já escritos (SUTCLIFFE; BROWN; PUTNAN, 2006).

Começando pela questão do comportamento, duas dimensões são abordadas, o comportamento organizacional e o individual. Segundo Weick (1973), a literatura especializada sobre organização está cheia de uma expressão que considera difícil: “comportamento de organização”. A expressão é perturbadora porque nunca sabemos ao certo se significa

comportamento que ocorre em determinado local, comportamento com relação a certo local, comportamento controlado pela organização, comportamento que constitui a organização ou o quê. O que se ganha quando se acrescenta “da organização”? Se procurarmos casos de comportamento de organização, podemos ser tentados a procurar comportamentos singulares que ocorrem quando as pessoas agem de acordo com papéis da organização.

Para Weick (1973), os acontecimentos que ocorrem dentro da organização se assemelham aos que ocorrem fora dela; as sensibilidades do operário dentro dela são contínuas com as sensibilidades fora dela. Assim o que ocorre dentro de uma organização influi no que ocorre fora dela, e vice-versa. Nesse sentido, comportamento é comportamento, e embora sua forma possa ser modelada pelo ambiente específico em que se desenvolve, ainda se desenvolve com certo grau de ordenação, regularidade e previsibilidade.

As organizações podem apresentar problemas singulares para seus membros, e dar mecanismos singulares para enfrentar tais problemas, mas são as pessoas que utilizam tais mecanismos, da sua forma, conforme sua produção de sentido, com seus constructos pessoais. A afirmação comum de que as pessoas se organizam a fim de realizar algum objetivo aceito por todas não é essencial numa explicação para a ordem encontrada na ação organizada, nem o comportamento orientado para o objetivo é tão evidente nas organizações. Os objetivos são muito diversos, o futuro incerto e as ações em que as afirmações de objetivo poderiam centralizar-se são tão pouco claras que as apresentações destes exercem pouco controle sobre a ação (WEICK, 1973).

A ambivalência é um aspecto básico da vida organizada, e dizer que a vida organizada é governada por objetivos comuns é apresentar uma imagem extremamente simplificada. A organização se realiza por vários processos repetíveis. Os processos consistem em comportamentos individuais que são interligados entre duas ou mais pessoas. Os comportamentos de uma pessoa dependem dos comportamentos de outra pessoa (ou de outras pessoas), e é essa circunstância, descrita como interato ou duplo interato, que constitui a principal propriedade que separa a ação coletiva da individual (WEICK, 1973).

De forma geral, de acordo com Weick (1973), o processo de organização é a gramática através da qual o vocabulário de elementos de uma organização adquire sentido. Compreender a forma pela qual se faz a organização é compreender a organização realizada. Se conhecermos os elementos disponíveis e as regras pelas quais se combinam, é possível predizer exatamente o resultado.

Aqui, consolida-se parte da ideia desta tese. Se conhecermos os pressupostos cognitivos do tomador de decisão (constructos pessoais), e a maneira pela qual se combinam, é possível prever como tomarão as decisões. Da mesma forma, analisando o sentido futuro esperado (futuro “imperfeito”) associado ao conhecimento dos constructos pessoais do tomador de decisão é possível prever as ações do presente. Mas como dar sentido ao futuro se só podemos saber o que fizemos depois de ter realizado a ação?

Para Weick (1973) apenas ao fazer podemos descobrir o que fizemos. Apenas quando uma resposta foi completada é que o estímulo se torna definido. Compreender essas afirmações é compreender o tempo, que existe sob duas formas distintas: como duração pura e como segmentos discretos com propriedades espaciais e temporais. Assim, todo conhecimento e todo sentido decorrem de reflexão, de um olhar pra trás. O funcionamento do olhar reflexivo pode ser sugerido pela citação de A. Schutz (1967, *apud* WEICK, 1973).

“Quando, por meu ato de reflexão, volto minha atenção para minha experiência que está sendo vivida, já não estou em minha posição na corrente de pura duração, já não estou apenas vivendo dentro dessa corrente. As experiências são apreendidas, separadas, salientadas, isoladas entre si; as que eram constituídas como fases na corrente de duração agora se tornam objetos de atenção como experiência constituída. O que inicialmente constituía uma fase é agora uma experiência completa, independentemente do fato de o ato de atenção ser de reflexão ou de reprodução. (...) Pois o ato de atenção – e isto tem importância básica para o estudo do sentido – pressupõe uma experiência transcorrida, em resumo, uma experiência que já pertença ao passado.”

A duração pura é um vir-a-ser e deixar-de-ser que não tem contornos, nem limites e nem diferenciações (SCHUTZ, 1967 *apud* WEICK, 1973). A experiência, por sua vez, é contínua. Mas quando paramos para olhá-la saímos da duração pura para analisar segmentos discretos e distintos. Só é possível voltar a atenção para o que já passou; é impossível voltar a atenção para o que ainda vai chegar (WEICK, 1973).

Podemos agora ver porque apenas quando uma resposta ocorre é que o estímulo se torna definido. A razão é que não podemos conhecer a fase inicial. Uma ação só pode tornar-se um objeto de atenção depois de ter ocorrido. Enquanto ocorre, não pode ser observada (WEICK, 1973). Aqui, surge mais uma questão: Para Weick só podemos ver a tomada de decisão depois da decisão tomada. Só podemos dar sentido (analisar) o processo de tomada de decisão quando acontece uma. Para Kelly (1991), há pressupostos cognitivos que levam o tomador de decisão a tomar tal decisão, o que parece indicar que este procura extrair os pressupostos da tomada de decisão. No entanto, estes também só são identificados depois de acontecida a decisão.

Mas, se tudo é retrospectivo o que fazer com planos, projetos futuros? Embora um plano pareça algo orientado para o futuro, na realidade também se refere à qualidade de uma ato já realizado. O sentido das ações que servem para completar o ato pode ser descoberto porque as ações são vistas como se já tivessem ocorrido; além disso, note-se que o sentido das ações é determinado pelo ato projetado como um todo (WEICK, 1973). Apenas quando a realização desse ato futuro é imaginada é que é possível escolher os meios. Assim, o sentido depende do projeto em que a ação está incluída.

Veja o problema que isso cria para o observador que tenta explicar se um ator conseguiu ou não atingir seu objetivo, e, em caso positivo, como o fez. O julgamento do observador quanto ao início e fim de um ato será sempre arbitrário. Quando olhamos a questão da tomada de decisão, é necessário que fique claro o objetivo desta, para que se consiga entender se este teve ou não sucesso, e assim poder avaliar o processo de tomada de decisão. Que decisão tomou? Com qual objetivo? Teve sucesso? Como tomou tal decisão? O que levou a tomar tal decisão? Aqui está a relação do *Sensemaking* e dos processos cognitivos de tomada de decisão.

2.4. Constructos Pessoais, Cultura Nacional, *Sensemaking*, a tomada de decisão e a importância da ação

Segundo Weick (1995) a produção de sentido atua em estágio embrionário, quando a consciência da existência do objeto a ser interpretado ainda não foi formada e é necessária a produção de sentido para o entendimento. Assim, a produção de sentido é anterior ao que chamamos interpretação, já que a interpretação só acontece quando já existe um objeto a ser interpretado, ou seja, quando o problema já está colocado de forma clara.

Para Weick (1995) a maneira como as questões de produção de sentido são resolvidas determinam quais interpretações são possíveis e plausíveis. O que aqui se quer discutir é que a cultura influencia os constructos pessoais, esses interferem na maneira como acontece a produção de sentido e isso tudo dirige a forma como as decisões são tomadas e as ações realizadas.

Minkov e Hofstede (2011) demonstram que a cultura nacional restringe a racionalidade no comportamento organizacional, nas filosofias e práticas de gestão e na sociedade em geral. Não obstante, a abordagem teórica predominante com relação à cultura, tem sido conceituá-la em termos de valores (LEIDNER; KAYWORTH, 2006; KABA; OSEI BRYSON, 2013), e práticas (KABA; OSEI BRYSON, 2013). Valores se referem ao conjunto de credos aceitos em uma sociedade e transmitidos aos indivíduos à partir do nascimento e através do processo

educacional, enquanto práticas envolvem lembrar o aprendizado recebido durante a socialização do indivíduo em um ambiente específico (ambiente de trabalho).

De acordo com Kaba e Osei Bryson (2013) e Triandis (1980), os valores de uma cultura influenciam o comportamento ou ação tomada por um indivíduo, sendo o comportamento humano ainda influenciado pelo que Triandis (1980) originalmente chama de normas sociais. Nesse sentido, acredita-se que a cultura como um todo composto de valores, práticas e normas sociais influencia o processo de tomada de decisão, e que isso se dá através dos constructos pessoais.

Os constructos pessoais do tomador de decisão são a lente sobre a qual ele vê o mundo. A partir da qual ele dá sentido as coisas. A cultura os influencia. A produção de sentido se dá depois da tomada de decisão, mas o tempo, a duração, segue e mesmo que esse sentido seja dado a *frames* estáticos, no próximo ciclo, aquele sentido produzido anteriormente contribuirá de alguma forma para uma próxima decisão ao mesmo respeito, senão para ser seguido, para ser rejeitado (pelo processo variação-seleção-retenção).

Assim, a forma de produção de sentido e a tomada de decisão têm relação, pois, mesmo que em um primeiro momento pareçam uma sequência ao inverso (primeiro vem a ação e depois o sentido), este permanece até que não mais sirva, sendo durante esse tempo, base para a tomada de decisão. Até mesmo nos casos de planejamento, como foi apontado anteriormente, planejamos conforme o sentido que queremos lá na frente e então levantamos os passos para chegar lá. Nesse meio tempo o ambiente pode mudar, e os sentidos futuros imaginados também, e então é necessário alterar o planejamento.

A decisão está sob controle dos estímulos responsáveis por sua modelagem e não dos estímulos que agora a tornam adequada. Assim os constructos pessoais moldam a ação, o que reafirma que o sentido que é posterior à ação não influencia esta (a qual deu sentido), mas sim uma próxima, através da retenção e do apoio que dá, em manter ou não o constructo pessoal inicial.

Os teóricos cognitivistas demonstraram repetidamente que quando as pessoas tentam dar sentido aos acontecimentos, o maior auxílio que podem ter para fazê-lo é encontrar razões motivadoras para as ações (WEICK, 1973). Segundo Mead (1956), um ato é um impulso que mantém o processo vital através da seleção de alguns tipos de estímulos de que precisa. Portanto, segundo este autor, o organismo cria seu ambiente; no qual o estímulo é a oportunidade para a expressão do impulso; ou seja, os estímulos são meios, a tendência é o real; e a inteligência é a seleção de estímulos que libertarão e manterão a vida, auxiliarão a reconstruí-

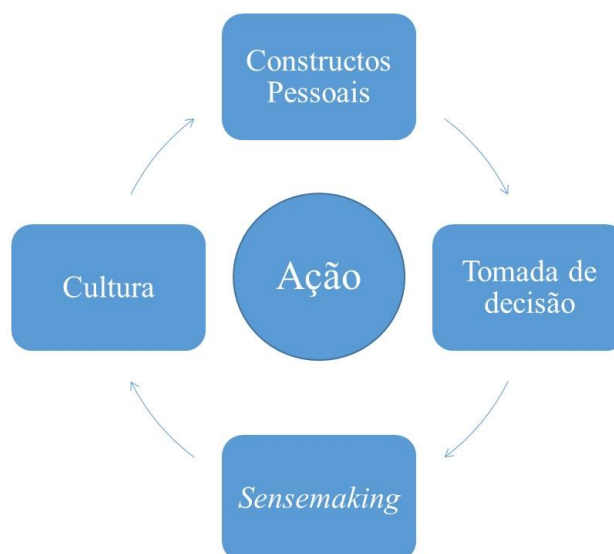
la. Para dizer isto com outras palavras, o homem nota os estímulos que lhe permitam fazer o que deseja (WEICK, 1973).

Mas como o pensamento é traduzido em ação? Uma limitação da ligação entre crença e ação, segundo WEICK, (1973) é que é possível que a cognição tenha pouco efeito no comportamento, pois como vimos o sentido é posterior e não anterior a este último. As cognições podem ser retrospectivas; podem dar sentido ao que aconteceu e não ao que acontecerá (embora haja uma potencial contradição aqui, quando analisamos a questão de planejamento e sentido futuro, como anteriormente foi discutido). Os planos para o futuro podem ter pouco controle sobre o comportamento, pois basicamente não têm conteúdo. São as ações que dão conteúdo às cognições e, na ausência da ação, as cognições são vazias. Aqui a principal tese é que se tem dado pouca atenção às ações, e excessiva atenção às cognições, planos e crenças. É bem possível que as cognições resumam as ações anteriores, em vez de determinar ações futuras, embora essa possibilidade ainda não tenha recebido atenção suficiente.

Como um todo, os constructos pessoais do tomador de decisão influenciam a produção de sentido e ambos a tomada de decisão, embora isso seja mais percebido em ciclos de duração contínua. Tomados isoladamente, só podemos identificar os constructos pessoais e o sentido produzido após a ação, parecendo que a ação independe de qualquer coisa. O mesmo acontece com a cognição. No entanto, quando rodamos os vários *frames* de um rolo de filme em um reprodutor de cinema, damos movimento às imagens estáticas em um *continuum*, onde o sentido se estabelece não simplesmente na soma das imagens estáticas, mas em toda a duração da película, da mesma forma como em um sistema, a soma de suas partes não é igual ao todo.

A produção de sentido é retrospectiva e contínua, e a ideia aqui apresentada é que a tomada de decisão está inserida nesse processo, participando em um *continuum* cultura – constructos pessoais – *Sensemaking* – tomada de decisão – cultura – constructos pessoais – *Sensemaking* – tomada de decisão. Em que um altera e influencia o próximo, que altera e influencia o próximo, e assim sucessivamente, conforme o processo variação, seleção e retenção. A cultura é o “caldo” que influencia os constructos pessoais, enquanto estes são o substrato (a base) que nos permite criar os diferentes sentidos.

Figura 1. *Continuum* Cultura, Constructos Pessoais, *Sensemaking*, Tomada de Decisão



Fonte: Elaborado pelo autor.

Sem os constructos, o homem não produz sentido. Mas é a partir da ação que se tem todo o resto. O sentido existe depois da ação. Os constructos pessoais só podem ser descobertos depois da ação. Os processos cognitivos podem estar lá, mas só podem ser identificados após a ação. Dessa forma, embora o foco possa ser levado para a formação de sentido, para a análise da tomada de decisão, para a identificação dos constructos pessoais, tudo isso só pode ser trabalhado a partir de uma ação. Quando elucidarmos uma ação é que poderemos ver a sua sombra, os constructos pessoais que a originaram, o sentido produzido a partir dela e o processo de tomada de decisão. Todos relacionados em um *continuum* que evolui com base em si mesmo e no ambiente.

Assim, a decisão é indissociável da ação (POMEROL, 2012). Posterior ao processo de tomada de decisão, a etapa ação emerge como um elemento de essencial interesse neste estudo. O processo de tomada de decisão ou processo decisório é um processo de escolha que leva à ação. De fato, todo comportamento decisório envolve a seleção, consciente ou inconsciente, de ações particulares a partir de inúmeras possibilidades ao alcance do ator responsável pela tomada de decisão (SIMON, 1997).

A partir desta ideia e levando em conta explicitamente a etapa ação, observamos que sem ela, o processo decisório não tem sentido real. Somente quando a ação é realizada é possível se produzir sentido sobre algo concreto. Antes disso, toda produção de sentido é feita de forma “antecipada”. Se “antecipa” um resultado para poder dar sequência ao processo, embora esta

“antecipação” seja nada mais do que uma crença. Com a ação realmente realizada, a produção de sentido ganha resultado real e confere validade ao processo decisório.

De acordo com Weick (2009), as palavras fé (crença), evidência, ação, palpites e desconhecido nos dão uma sinopse da experiência organizacional onde a “fé” aponta para as expectativas, credos, pensamento no futuro perfeito, tudo o que, sob a pressão da cultura e lógicas institucionais pode converter o imaginado no material. Assim, vemos que a ação muitas vezes gera evidências de que retrospectivamente fortalece esses afloramentos de fé. Ou seja, a ação pode confirmar (depois de acontecida) aquilo que em um primeiro momento de *Sensemaking* era uma “antecipação”, uma crença.

O contexto organizacional dado pelas normas, cultura e lógica organizacional dá forma à substância do que é dito, visto e pensado. A “fé” nas organizações toma a forma de uma presunção no futuro perfeito onde as ações terão feito sentido. A “Evidência” nas organizações tipicamente consiste de traços, pistas e fragmentos que se tornam sensíveis pelas ações que combinam pistas e palpites em padrões com significado (WEICK, 2009). O significado vem da ação.

Assim, o modelo aqui apresentado necessita da ação concreta para ter uma resposta real de sua legitimidade. Qualquer processo que parta de pressupostos (e aqui estão implícitas as incertezas) para chegar a outros pressupostos também incertos, carece da régua da prática, ficando assim na esfera do “eu acho”. Com a ação real, verificam-se os sentidos antes pressupostos, conferindo-lhes (ou não) um caráter de certeza.

2.5. Da Cultura Nacional à Regional - O Rio Grande do Sul e seu caldo cultural:

Alemães, Italianos e Ibéricos

Se "a cultura é a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas de outros" (HOFSTEDE, 1980), o termo pode ser atribuído a diferentes coletivos tais como nações, regiões dentro de países, grupos étnicos ou tribais, profissões, organizações e até mesmo gêneros e faixas etárias (HOFSTEDE *et al.*, 2010).

Dessa forma, muitos países, especialmente os grandes, como o Brasil, China, Índia, Indonésia e Estados Unidos, podem ser divididos em regiões diferentes ao longo das linhas geográficas, climáticas, econômicas, linguísticas e étnicas. Estes grupos representam sociedades regionais geralmente assumidas por diferir culturalmente.

As culturas nacionais são transferidas pelo ambiente social em que as crianças crescem; seu núcleo estável consiste em grande parte de valores básicos inconscientes (HOFSTEDE,

2001). Basicamente o mesmo aplica-se às culturas regionais. Por isso, as dimensões encontradas para comparar sociedades nacionais podem muito bem ser aplicadas à comparação das culturas regionais no seio das nações (HOFSTEDE *et al.*, 2010). Esta é a ideia presente neste trabalho.

No Brasil, grande parte da cultura é o resultado da integração e absorção de costumes distintos dentro de um núcleo cultural Português. O primeiro grupo étnico após o Português que possui uma marca forte na cultura brasileira consiste dos povos nativos ("índios") encontrados pelos colonizadores. Eles são divididos em centenas de grupos étnicos distintos, e a partir de sua integração enriqueceram a Sociedade colonial portuguesa, com novos tipos de alimentos, técnicas de medicina, vocabulário, significados e as propriedades dos objetos e mitologia (VAINFAS, 2007).

A próxima onda de influências culturais veio do grande número de africanos trazidos como escravos. Eles acrescentaram muitas características importantes de suas culturas, como a sua musicalidade e um sincretismo religioso profundamente enraizado em suas tradições (REIS, 2007).

Assim, a principal vertente da emigração da Europa para o continente Americano foi, inicialmente a Península Ibérica. Até o século XVIII, a emigração europeia foi, basicamente constituída de portugueses, espanhóis e ingleses. Paulatinamente, a Europa Central foi sendo incluída nesse movimento. Nos últimos 25 anos do século XIX, também o Sul e o Leste do continente europeu seriam incluídos no movimento emigratório (DREHER, 1995).

Finalmente, uma terceira onda veio da grande variedade de imigrantes da Europa (portugueses, alemães, italianos, espanhóis) e da Ásia (japoneses, libaneses, sírios), que a partir da segunda metade do século 19 substituíram os escravos em atividades laborais as quais estes estavam destinados. Além disso, esses imigrantes assumiram a maioria da agricultura brasileira e parte do comércio e, como tal, contribuíram para a construção de uma identidade cultural brasileira comum com base na capacidade de viver com as diferenças (VAINFAS, 2007).

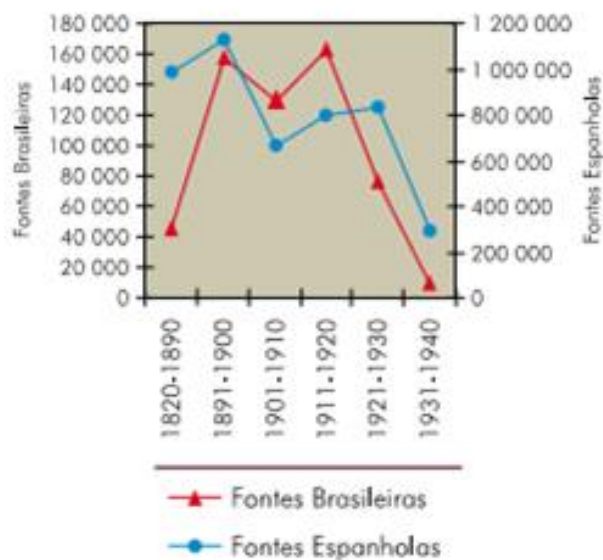
Desde a época joanina (primeiras duas décadas do século XIX) até os anos 80 daquele século, a política imigratória brasileira oscilou entre o desejo de alguns liberais do Império em trazer pequenos proprietários com vistas ao povoamento das regiões sulinas, e com isso sustar a cobiça dos vizinhos platinos sobre a região, e o desejo dos grandes fazendeiros em manter uma política agrária calcada na grande propriedade e na agricultura de exportação, para o que era imperativa a oferta farta de mão de obra, fosse ela de escravos ou de imigrantes pobres, cujo

destino seria substituir os negros nas plantações, e não o de se tornarem pequenos proprietários (ALVIM, 1999).

De 1855 a 1914 as estatísticas portuguesas registraram um pouco mais de 1,3 milhões de saídas de emigrantes, dos quais aproximadamente oitenta e nove por cento tiveram como destino o Brasil (LEITE, 1987). Quanto aos Italianos, entre 1870-1920, cerca de 1,4 milhões de indivíduos emigraram para o Brasil, representando 42% do total de imigrantes (3.330.188) que se dirigiam ao Brasil no mesmo período (ALVIM, 1999). Já quanto aos alemães, cerca de 250.000 emigraram para o Brasil entre 1824-1950 (MAUCH; VASCONCELOS, 1994).

O Instituto Espanhol de Emigração estima que entre 1890 e 1940 aproximadamente 3,5 milhões de pessoas deixaram o Reino em direção ao Brasil. Já os levantamentos do conhecido demógrafo Paul Hugon, baseados na documentação do governo brasileiro, apontam para uma ordem de grandeza bem mais modesta. Segundo seus cálculos, naquele mesmo espaço de tempo, cerca de 600 mil hispânicos deram entrada legalmente no País. Apesar da discrepância entre os números das duas fontes, no gráfico abaixo percebe-se que ambas refletem uma única tendência (GUIMARÃES; VAINFAS, 2007).

Figura 2: Imigração Espanhola no Brasil – Período 1890 - 1940



Fonte: GUIMARÃES; VAINFAS (2007)

Observando estatísticas brasileiras de imigração, Leite (1999) observa que 1880 foi um ponto alto na imigração de portugueses, italianos e alemães; com um nível de entradas mais elevado, 1891 foi um pico imigratório de portugueses, italianos, alemães e austríacos;

finalmente em 1912-1913 foi atingido um novo pico de entrada de portugueses, alemães, espanhóis, italianos, japoneses e turcos.

A influência destas culturas nacionais, especialmente a Portuguesa e Espanhola (Ibérica), Italiana e Alemã no Brasil é indiscutível (o Anexo 1 apresenta outras estatísticas sobre a imigração). Um dos estados onde se pode verificar de forma mais acentuada a influência das diferentes culturas europeias colonizadoras na concepção de suas cidades e de seu povo é o Rio Grande do Sul.

Hofstede et. al (2010) observaram tal influência quando estudaram o Rio Grande do Sul, descrevendo o estado como “europeu” e próspero e assim mais hierárquico, menos formal, mais individualista e mais masculino que outros estados brasileiros.

Os portugueses e os espanhóis foram os primeiros europeus a ocupar o estado do Rio Grande do Sul. Quando da sua chegada, a partir do século XVI, o território do atual Rio Grande do Sul era ocupado há mais de oito mil anos por principalmente três grupos indígenas, sendo os guaranis, os mais numerosos (KÜHN, 2006).

A fase de migração de massa, ao fim do século XIX apresenta outras características peculiares. Consta que entre 1880 e 1967, teriam vindo para o Brasil cerca de 1.521.553 portugueses. Em outros termos, 17,5 mil indivíduos por ano. No ápice desse novo fluxo, situado entre 1901 e 1930, a média de imigrantes ultrapassou a barreira dos 25 mil por ano (VENÂNCIO, 2007).

O período que vai de 1870 a 1885 pode ser considerado o último em que o Governo tentou trazer imigrantes para o Brasil com destino à pequena propriedade. Esta prática teve início no período joanino e por meio dela o Rio Grande do Sul e o Espírito Santo receberam famílias de açorianos. Mais tarde, a partir da década de 20 do século passado, outras tentativas similares foram feitas com alemães, também no Rio Grande do Sul e em Santa Catarina (ALVIM, 1999).

Quando chegaram ao Rio Grande do Sul, a partir de 1875, os italianos já encontraram alemães localizados na região mais próxima à capital da província e ligada aos mercados consumidores. Os Alemães haviam se dirigido ao sul a partir de 1824. Aos italianos restaram, portanto, áreas de mata virgem, sem vias de comunicação, próximas às terras ocupadas pelos índios. Nasceram assim, inúmeras colônias que mais tarde dariam origem a cidades como Bento Gonçalves, Garibaldi, Caxias, Encantado, Flores da Cunha, Antônio Prado, Veranópolis, Nova Prata e outras (ALVIM, 1999).

A região colonizada por imigrantes alemães no Rio Grande do Sul estendia-se do Litoral até o centro do território da província. Começava no leste, onde os contrafortes da Serra Geral que seguem em direção ao sul dirigem-se para o oeste, afastando-se do Litoral, na altura das colônias de Torres e Três Forquilhas. Era interrompida por cerca de 60 km de grandes propriedades privadas e reiniciava com a Colônia do Mundo Novo, formando uma linha ininterrupta de colônias alemãs, oficiais e particulares, em direção ao oeste, que se estendia sobre Novo Hamburgo, São Leopoldo, São Sebastião do Caí, São João do Montenegro, Teutônia, Estrela (de onde se emancipou Lajeado), Santa Cruz, Germânia e Santo Ângelo, até Santa Maria da Boca do Monte, numa extensão aproximada de 300 km (CUNHA, 2006).

Neste contexto, em particular as cidades de Pelotas, Bento Gonçalves, Caxias, Farroupilha, Nova Prata e Lajeado são reconhecidas por terem influências culturais marcantes advindas de suas respectivas colonizações. Por seu papel essencial a entrada e saída de pessoas e mercadorias para o Rio Grande do Sul, a região de Rio Grande e Pelotas foi colonizada pelos primeiros imigrantes, quais sejam, Portugueses e Espanhóis. Posteriormente, as cidades de Bento Gonçalves, Caxias, Farroupilha e Nova Prata foram colonizadas por Italianos e a região de Estrela e Lajeado, por alemães.

Com foco em trabalhar a questão da tomada de decisão, a partir dos constructos pessoais, *sensemaking* e das culturas nacionais acima revisadas, o método, a seguir apresentado, descreve como foi feita a pesquisa.

3. MÉTODO

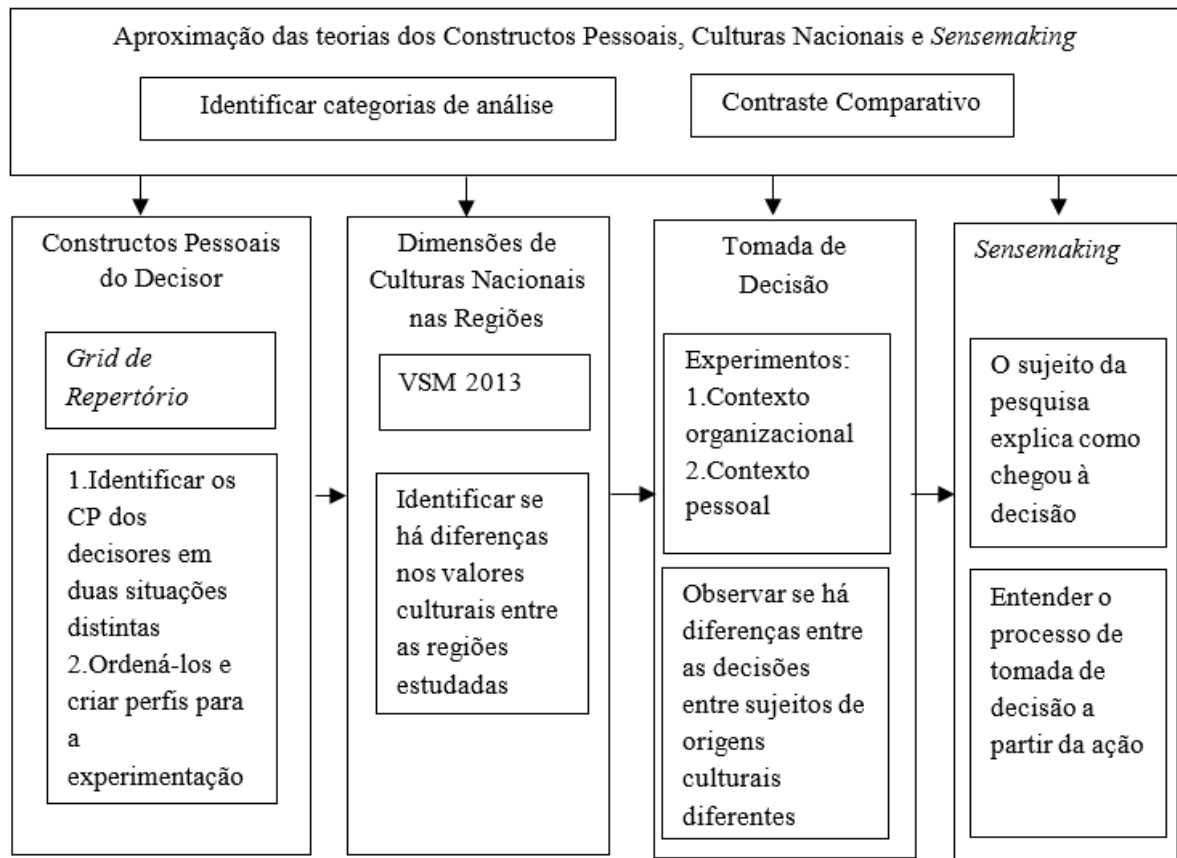
De forma a melhor organizar este capítulo, após uma breve introdução quanto ao método aqui utilizado serão apresentadas as técnicas utilizadas na pesquisa, os sujeitos da mesma e as técnicas de análise de dados utilizadas na análise dos resultados.

Analisando o estado da arte das práticas de pesquisa em Sistemas de Informação, com base no chamado *AIS Senior Scholars' Basket of six IS Journals* (*European Journal of Information Systems, Information Systems Journal, Information Systems Research, Journal of AIS, Journal of MIS and MIS Quarterly*), foi identificado que apenas 10% dos artigos publicados nestes periódicos aplicaram um método estruturado de entrevista (ex: Incidentes Críticos, *Grid de Repertório* ou *Q-sort*) apontando, conforme SCHULTZE E AVITAL (2011), que há muito espaço para a melhoria no design, condução e *reporting* das pesquisas em SI baseadas em entrevistas.

Segundo Weick (1973) há necessidade de dados precisos, tanto para a criação quanto para a verificação de teorias úteis. Os dados não devem ser ambíguos, e a única forma de chegar a dados não-ambíguos é usar técnicas que eliminem a ambiguidade. Para isso, geralmente precisamos de múltiplos métodos, ou técnicas complementares, ainda que sejam imperfeitas em diferentes aspectos. Quando se aplicam métodos múltiplos, as imperfeições de cada método tendem a eliminar-se mutuamente, e os dados resultantes são menos ambíguos.

Assim, para responder as questões anteriormente apresentadas, propõe-se a partir das teorias base deste trabalho, a aplicação de diversas técnicas estruturadas de pesquisa conforme a Figura 3.

Figura 3. Desenho de Pesquisa



Logo, a figura 3 apresenta as etapas da pesquisa, teorias de base, a técnica a ser utilizada para trabalhar esta teoria e o objetivo de cada aplicação. Primeiramente, realizou-se uma aproximação das teorias de base do trabalho através da identificação de categorias de análise e de um contraste comparativo. Posteriormente combinou-se um *Grid de Repertório* para identificar os constructos pessoais dos decisores (Apêndice I e Apêndice II), um questionário para analisar as diferentes culturas nacionais de origem a serem observadas (Apêndice V), um experimento para, através da ação, analisar o processo de tomada de decisão (Apêndice VI) e um questionamento de avaliação da tomada de decisão para entender o *Sensemaking* do decisor (Apêndice VI) de modo a confirmar a tese que há relação entre cultura nacional, constructos pessoais, tomada de decisão e *Sensemaking*. Tais técnicas são melhor explicadas a seguir.

3.1 Aproximação das Teorias – Constructos Pessoais, Culturas Nacionais e Sensemaking

A partir de leituras dos principais textos dos autores das teorias que aqui são apresentadas, anteriormente mencionados, buscou-se, de forma sintética, aproximar tais teorias, em um exercício de aprofundamento teórico e contraste comparativo. Primeiramente buscou-

se identificar categorias de análise que balizassem a comparação das teorias, para uma possível aproximação. Tais categorias emergiram da análise dos textos de Kelly (1963; 1991), Weick (1973; 1995; 2009), Hofstede (1980; 1991) e Hofstede, Hofstede e Minkov (2010), considerados a base teórica desse trabalho. São elas: Teoria, Foco, Base, Postulado Fundamental, Base epistemológica, Processo, Produção de sentido, Tempo, Evolução. Mais detalhadamente:

- Teoria – especifica a principal teoria do autor em questão.
- Foco – varia de individual até coletivo.
- Base – seria a partir do que tal teoria existe.
- Postulado Fundamental – explica a essência da teoria.
- Base Epistemológica – aponta a perspectiva epistemológica.
- Processo – mostra como funciona a teoria.
- Produção de sentido – varia de individual à coletivo e mostra de que forma se dá a produção de sentido em cada teoria.
- Tempo – define como é a visão do tempo na teoria.
- Evolução – mostra como a teoria evolui ao longo do tempo.

Em um segundo momento realizou-se um contraste comparativo entre os autores citados e suas teorias. Em um contraste comparativo se dão a conhecer as semelhanças e as diferenças entre duas ideias, personagens ou situações, assim como é possível compreender melhor a ideia principal dos autores, precisamente porque as comparações delimitam as semelhanças ou discordâncias que podem existir o que faz com que se possam separar as ideias existentes ou unir as semelhanças.

A categorias de análise identificadas e o contraste comparativo realizado geraram um quadro de aproximação teórica, que será apresentado no capítulo seguinte.

3.2 *Grid de Repertório*

O *Grid de Repertório* tem sido utilizado em um número grande de estudos em SI ao longo dos anos. Exemplos podem ser vistos em de Moura Júnior e Bellini (2014), Hunter, Caputi e Tan (2012), Pike (2012), Napier, Keil e Tan (2009), Curtis et. al. (2008), Davis e Hufnagel (2007), Crudge e Johnson (2007), Tan e Hunter (2002), Hunter (1997).

Por sua crescente utilização e por ser uma ferramenta apropriada para trabalhar com constructos pessoais, optou-se por utilizar o *Grid de Repertório* como método estruturado de coleta dos constructos pessoais na tomada de decisão.

A técnica do *Grid de Repertório* contém três componentes importantes: elementos, constructos e *links* onde: elementos são os objetos de atenção dentro do domínio de investigação, podendo ser pessoas ou atividades; os constructos representam as interpretações que os participantes da pesquisa fazem destes elementos; e os *links* são formas de relacionar os elementos e constructos (EASTERBY-SMITH, 1980).

Neste trabalho, os elementos selecionados para a análise foram respectivamente: Fornecedores e Lojas de Roupas. Os temas foram escolhidos por diferenciar o âmbito organizacional (empresa) no que tange ao elemento fornecedores, do âmbito individual no que tange a escolha de lojas de roupas. Esta escolha possibilita também observar se há diferenças entre as culturas nacionais, a partir dos constructos pessoais quando estes estão orientados para fins organizacionais *versus* quando estão orientados ao indivíduo.

Os constructos são bipolares, e indicam o quanto os elementos são interpretados como similares ou diferentes uns dos outros (TAN; HUNTER, 2002). Para fazer um levantamento dos constructos pessoais do entrevistado Kelly (1991) avançou a técnica de classificação triádica que tem como base a comparação e contraste para identificar o máximo de distinções possíveis entre elementos, bem como os polos opostos que os definem. Usando pelo menos 3 elementos, o pesquisador pergunta (para o máximo de combinações únicas possíveis): “Como estes dois elementos são similares entre si e ainda diferentes de um terceiro?” (SCHULTZE; AVITAL, 2011). Neste trabalho esta técnica foi adaptada, como será explicado a seguir.

Nesta etapa (definição do constructos), os sujeitos da pesquisa formaram inicialmente um grupo de 381 respondentes. Este número, extrapola o proposto por Tan e Hunter (2002) que indicam que uma amostra de 15 a 25 pessoas por grupo frequentemente leva à geração de constructos suficientes, ou seja, a partir deste tamanho de amostra, nenhum novo constructo seria normalmente adicionado com o aumento do tamanho de amostra.

Estes 381 sujeitos responderam questões sobre fornecedores e lojas de roupas (Apêndices I e II) atentando para o critério de que para responder sobre fornecedor, era necessário que o respondente tenha tido contato com fornecedores em seu trabalho. É importante observar que nem todos os respondentes responderam sobre os dois temas (detalhes são apresentados nos resultados). Assim, foi solicitado para cada respondente qualificado no critério acima, como pergunta filtro, que citasse 5 fornecedores que tenham tido contato; para o elemento loja de roupas, foi solicitado o mesmo, ou seja, que os sujeitos citassem 5 lojas de roupas com as quais possuem experiências (das quais costumam comprar, ou que conhecem bem).

Posteriormente foi solicitado aos respondentes que indicassem semelhanças e diferenças entre os fornecedores ou lojas de roupas citados. Esta técnica, adaptada da classificação triádica, gerou os constructos pessoais a serem utilizados no decorrer do trabalho. Enquanto na classificação triádica o processo seria um tanto mais complexo, pois abordaria os elementos (lojas de roupas e fornecedores) em pares, de forma a analisar suas semelhanças e diferenças, nesse processo a partir de duas perguntas (Apêndice I e II) os atributos emergiram mais facilmente, pois o respondente comparou não só dentro de pares (1 contra 1) mas de forma livre (1 contra 1 ou 2 ou 3 ou 4).

Na segunda etapa do *grid de repertório*, foram selecionados 250 novos respondentes que responderam outras questões quanto aos fornecedores e lojas de roupas. Desta vez, o questionário único (Apêndice V) contendo as questões sobre fornecedores e lojas de roupas foi apresentado a todos os respondentes. Na primeira etapa, só recebeu o questionário sobre fornecedor quem confirmou ter tido contato com fornecedores. Neste segundo instrumento, os sujeitos foram informados que aqueles que não tinham tido contato com fornecedores não poderiam responder as questões sobre tal elemento. Um controle ainda foi feito através da pergunta filtro, que indagava se o respondente tinha tido contato com fornecedores.

Então, foi pedido que os respondentes citassem uma loja de roupas que conheciam. Depois questões relacionadas aos atributos mais frequentes encontrados na primeira etapa foram propostas. Estas questões tinham por objetivo que o respondente pontuasse a loja citada de acordo com os atributos. O mesmo foi proposto para o elemento fornecedor. A partir destas pontuações foram feitos os *links* através de técnicas estatísticas explicadas mais adiante no trabalho.

A partir dos dados desta etapa já foi possível observar diferenças entre as diferentes ascendências analisadas como poderá ser visto na análise dos resultados. Os constructos elencados nesta etapa serviram também para criar perfis de Fornecedores e Lojas de roupas, que foram depois utilizados na etapa Experimento.

3.3 Instrumento para analisar as diferenças culturais

Para analisar as diferentes culturas nacionais a serem observadas como base deste estudo, utilizou-se um instrumento que, a partir de sua publicação por Hofstede (1980), vem sendo aperfeiçoado (HOFSTEDE, 1991; HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010): o módulo Pesquisa de valores (VSM 2013) em sua mais recente versão (Apêndice V).

O Módulo de Pesquisa de Valores 2013 (VSM 2013) é um questionário com 30 itens desenvolvido para comparar os valores e sentimentos dos entrevistados semelhantes culturalmente influenciados a partir de dois ou mais países, ou às vezes regiões dentro dos países. Ele permite pontuação a ser aplicada em seis dimensões da cultura nacional, com base em quatro perguntas por dimensão: assim ele conta com $6 \times 4 = 24$ questões de conteúdo. As outras seis questões referem-se a informações demográficas: sexo do entrevistado, idade, escolaridade, tipo de trabalho, presente nacionalidade e nacionalidade no nascimento.

Experiências com a pesquisa mostraram que as respostas para as 24 questões de conteúdo são influenciadas pela nacionalidade dos respondentes. Isso não quer dizer que cada entrevistado da nacionalidade A dá uma resposta e cada um de uma nacionalidade B outra, mas pode-se esperar diferenças sistemáticas entre as respostas médias de uma amostra com nacionalidade A e uma amostra comparável de nacionalidade B.

As 24 questões de conteúdo permitem calcular índices em seis dimensões das culturas nacionais: Distância ao poder (grande *versus* pequena), o individualismo *versus* coletivismo, Masculinidade *versus* Feminilidade, Aversão a Incerteza (forte *versus* fraca), Orientação de longo x curto prazo, e Condescendência x Restrição.

Todas as questões de conteúdo são pontuados em escalas de cinco pontos (1-2-3-4-5), e a análise dos dados será feita conforme o manual VSM 2013 (HOFSTEDE E MINKOV, 2013). Cabe ressaltar que a VSM 2013 é protegida por direitos autorais, mas pode ser usada livremente para projetos de pesquisa acadêmica.

A VSM foi aplicada a 250 respondentes, superando a amostragem mínima sugerida por Hofstede e Minkov (2013), que indicam 50 respondentes por grupo cultural analisado como mínimo para obter-se uma amostra homogênea. Estes 250 respondentes foram os mesmos que responderam a segunda etapa do *grid de repertório*, explicado anteriormente.

3.4 Quase-Experimento

Por fim, para confirmar as etapas anteriores e evidenciar a tese que aqui se quer defender por meio da ação, realizou-se um quase-experimento. Para Weick (1973) o método experimental, seja aplicado a experimentos de campo, observação naturalista controlada, experimentos inventados em laboratórios, ou ambientes simulados é a tática principal pela qual é possível obter dados mais duráveis e úteis. As diferentes variações possíveis no método experimental permitem a eliminação de imperfeições.

Utilizou-se a denominação quase-experimento pela não aleatoriedade da amostra e pela dificuldade em controlar outros fatores que podem influenciar os resultados como envolvimento em diferentes grupos sociais, renda, etc.

Assim, foi apresentado a 104 respondentes, de origens culturais diferentes, um caso onde o sujeito da pesquisa deveria escolher uma loja de roupas a partir de seis lojas classificadas com notas distintas em três atributos. Estes atributos foram selecionados através de técnicas estatísticas a partir dos atributos elencados pelos participantes da primeira parte do *grid de repertório*, e depois refinados na segunda parte.

As variáveis observadas foram:

Variável independente: Cultura nacional do respondente

Variáveis dependentes: Loja de roupas a ser escolhida, Número de movimentos com o mouse (número de visualizações), Tipos de movimento e Tempos de visualização.

A tarefa foi montada com o auxílio do software JDM Lab Suite (REESE; JOHNSON, 2015) e realizada em computador. O JDM permitiu a criação da tarefa, bem como sua aplicação, fornecendo os dados para posterior análise estatística.

O experimento em si consistiu basicamente de uma tabela onde nas linhas havia o nome de 6 lojas, nomeadas de A até F e nas colunas os três atributos selecionados estatisticamente conforme mencionado anteriormente. Nas células de conteúdo, compreendidas entre estas linhas e colunas, estavam notas para os atributos. Estas, no entanto estavam escondidas. Somente quando o respondente passava o mouse por cima da célula esta explicitava seu conteúdo. A partir das visualizações das notas, o respondente escolhia uma loja, clicando em seu nome.

As respostas obtidas mostravam a loja de roupas escolhida, o número de movimentos com o mouse, tipos de movimento e tempos de visualização. É considerada uma visualização, qualquer pausa em uma célula que seja longa o suficiente para fazer a célula mostrar o seu conteúdo “oculto”. Por sua vez, os tipos de movimento com o mouse são:

- *Alternative-wise* – é o movimento dentro de uma alternativa, ou seja, na linha. Se o sujeito começa em uma célula e seu próximo movimento é para qualquer outra célula na mesma linha, é um movimento *alternative-wise*;
- *Attribute-wise* – é o movimento dentro de um atributo, ou seja, na coluna. Se um sujeito começa em uma célula e seu próximo movimento é para qualquer outra célula na mesma coluna é um movimento *attribute-wise*;

- *Neither* – é o movimento quando ambos, a coluna e a linha, mudam de uma visualização de célula para a próxima;
- *None* – é o movimento quando a célula permaneça a mesma entre visualizações. Isto pode acontecer se o sujeito visualiza uma célula e depois movimenta o mouse pela tela, mas para novamente na célula em que estava. Como o experimento em si acaba após a última visualização (quando o sujeito vai fazer a escolha), o último movimento de visualização é definido como um movimento “*none*”.

A idéia aqui é especular se pessoas de origens culturais diferentes possuem padrões diferentes de escolha, tempo no processo de escolha, se ela opta por um atributo e avalia as alternativas dentro desse atributo, ou se ela escolhe uma loja, por exemplo, a partir de um atributo que ela valorize mais, e a partir daí compara os demais, etc.

Ao fim da tarefa, foi criado um formulário com o auxílio do Google Forms para coletar dados de origem dos respondentes, bem como o *sensemaking* de suas escolhas. Print screens das telas do experimento e do formulário final são apresentados no Apêndice VI.

3.5 Avaliação do *Sensemaking*

O *Sensemaking* é influenciado pelas perspectivas pessoais das pessoas (SCHULTZE; AVITAL, 2011). Uma forma de conceituar estas perspectivas pessoais é em termos de constructos pessoais, que são as ideias ou teorias internas as pessoas sobre como o mundo funciona (KELLY, 1963).

O *Sensemaking* nas organizações começa com as perspectivas pessoais que os indivíduos utilizam para entender e interpretar eventos que ocorrem ao seu redor (TAN; HUNTER, 2002). Segundo Weick (1995, 2001) é possível compreender a cognição organizacional e assim a ação organizacional medindo e entendendo a cognição individual, ou seja, os constructos pessoais.

Como foi apresentado no referencial, estes constructos pessoais que originaram a ação podem ser evidenciados com maior clareza após a efetiva ação. Assim, após os sujeitos da pesquisa terem realizado o experimento anteriormente explicado, estes foram questionados sobre como chegaram à decisão tomada. Este questionamento, como mencionado anteriormente, foi feito através de uma questão no instrumento de pesquisa que foi respondido após o experimento (Apêndice VI).

As respostas que emergiram foram então analisadas e comparadas as respostas identificadas no *grid de repertório*, de acordo com o perfil cultural. Assim, buscou-se

comprovar na prática, ou seja, após uma tomada de decisão, a existência de diferenças entre os constructos pessoais de culturas nacionais diferentes e ao mesmo tempo, diferenças na forma de produzir sentido (*Sensemaking*) sobre as decisões.

3.6 Sujeitos da Pesquisa

Os sujeitos da pesquisa aqui apresentada se diferem pela cultura nacional de ascendência, ou como por vezes chamamos no texto, por sua origem cultural. Assim, conforme abordado anteriormente na revisão da literatura, as regiões de Bento Gonçalves, Caxias do Sul, Farroupilha, Lajeado, Nova Prata, Pelotas e Porto Alegre são reconhecidas por terem influências culturais marcantes advindas de suas respectivas colonizações. Pelotas apresenta traços da cultura Ibérica, Caxias do Sul, Bento Gonçalves, Farroupilha e Nova Prata da cultura Italiana e Lajeado da cultura Alemã. Porto Alegre, por ser a capital do Rio Grande do Sul apresenta traços culturais de todas estas origens, entre outras, tendo no entanto uma predominância Ibérica.

Foram considerados de origem ibérica os respondentes de ascendência portuguesa, espanhola, brasileira, uruguaia e argentina, bem como foram considerados de origem alemã os respondentes de ascendência alemã e polonesa. Por fim foram considerados de origem italiana os respondentes de ascendência italiana.

Nesse contexto, de forma a atender os objetivos propostos, foram eleitos como sujeitos da pesquisa, estudantes universitários de Universidades localizadas nas regiões estudadas, quais sejam: Universidade Federal de Pelotas (UFPEL), Universidade Integrada Vale do Taquari de Ensino Superior (UNIVATES), Universidade de Caxias do Sul (UCS) e Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Nesta amostragem por julgamento, os respondentes foram selecionados porque o pesquisador acredita que atendem aos requisitos do estudo (HAIR, et. al., 2014), quais sejam, de possuírem culturas nacionais distintas e conforme a distribuição esperada de acordo com as culturas originais colonizadoras de cada cidade.

A escolha de estudantes de nível superior deu-se também por representarem uma parcela da população com escolaridade significativa, pela facilidade de encontrar um grupo grande de respondentes reunidos em suas instituições, pela abertura destes à pesquisa, e mais importante, por ser passível de testar a tese que aqui se quer comprovar.

3.7 Análise dos Dados

A análise dos dados dos questionários foi feita com o auxílio dos softwares Excel, SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) versão 18 e JDM Lab Suite versão 2.2.

Na primeira etapa do *grid de repertório* foi feita uma análise qualitativa com o auxílio do Excel para extrair das respostas abertas os constructos pessoais. Segundo Hair et. al. (2014), depois que os dados qualitativos são coletados, os pesquisadores se envolvem em um processo de análise em três passos: redução de dados, visualização de dados e realização/verificação de conclusões onde a redução de dados envolve decisões sobre como categorizar e representar os dados; a visualização envolve o uso de recursos visuais como tabelas ou figuras para resumir os dados; e a verificação envolve estabelecer a credibilidade na análise dos dados, que se baseia no vigor das estratégias usadas para coleta, codificação, análise e apresentação dos dados ao gerar a teoria.

Desta forma, nesta etapa, muitas vezes, os termos utilizados pelos respondentes diferiam, porém com o mesmo sentido. Este significado comum foi atribuído mediante análise das respostas (Apêndices III e IV) e categorias foram criadas. Posteriormente todas as respostas foram adequadas a esta terminologia comum e procedeu-se uma análise de frequência para identificar os constructos mais frequentes tanto para o elemento fornecedores como para o elemento loja de roupas.

Na segunda etapa do *grid de repertório*, dividindo os dados em dois grupos, quais sejam, fornecedores e lojas de roupas, foi feita para cada grupo uma análise fatorial exploratória, para verificar a emergência de agrupamentos entre os dados e assim reduzir o número de variáveis. A análise fatorial é uma técnica de interdependência, cujo propósito é definir a estrutura inerente entre as variáveis na análise (HAIR et. al, 2009). Esta análise fatorial se baseou na Análise de Componentes Principais da matriz de correlações entre as variáveis estudadas e na utilização de uma rotação VARIMAX. A análise de componentes é usada quando o objetivo é resumir a maior parte de informação original (variância) a um número mínimo de fatores para fins de previsão. Já a rotação VARIMAX torna a interpretação dos dados mais fácil porque busca uma representação de fatores com cargas mais altas (isto é, próximas de -1 ou +1) em algumas variáveis e algumas cargas próximas de 0 em outras variáveis. A lógica é que a interpretação é mais fácil quando as correlações variável-fator são próximas de +1 ou -1, indicando assim uma clara associação positiva ou negativa entre a variável e o fator; ou próximas de 0, apontando para uma clara falta de associação (HAIR et. al., 2009). Definiu-se por selecionar o número mínimo de variáveis que explicasse o máximo possível do modelo.

Assim, considerou-se aceitável o número mínimo de variáveis que explicassem no mínimo 70% da variância do modelo. Em estudos exploratórios, Hair et. Al. (2009) mencionam que uma explicação de 60% da variância é aceitável.

Então, a partir dos fatores extraídos na análise fatorial, foi feita uma regressão múltipla, com o objetivo de classificar os constructos de acordo com as notas atribuídas conforme explicado anteriormente. A análise de regressão múltipla é uma técnica estatística que pode ser usada para analisar a relação entre uma única variável dependente e várias variáveis independentes (HAIR et. al., 2009). Para tanto, múltiplas variáveis independentes são colocadas em uma equação de regressão e um coeficiente de regressão individual é calculado para cada variável, descrevendo sua relação com a variável dependente. Os coeficientes permitem que o pesquisador examine a influência relativa de cada variável independente sobre a variável dependente. O coeficiente calculado Beta mostra a mudança marginal (medida em desvios-padrão) na variável dependente para cada mudança unitária (medida em desvios-padrão) na variável independente (HAIR et. al., 2014).

Depois de estimar os coeficientes de regressão, examinamos através da estatística F, a significância estatística geral no modelo e, através do coeficiente de determinação, ou r^2 múltiplo, a significância substancial. Se a estatística F for estatisticamente significativa, as chances de o modelo de regressão da amostra produzir um r^2 grande quando o correspondente parâmetro populacional ρ^2 é, na verdade, igual a 0, são muito pequenas. O r^2 múltiplo descreve a força da relação entre todas as variáveis independentes na equação e a variável dependente (ou seja, explica a fração da variabilidade da variável dependente explicada pelas variabilidades das variáveis independentes). Assim, valores mais altos de r^2 significam relações mais fortes entre o grupo de variáveis independentes e a medida dependente (HAIR et. al, 2014).

Tais procedimentos (Análise fatorial e Análise de Regressão Múltipla) foram realizados na amostra geral para ver como os dados se comportavam no todo e na amostra dividida conforme a origem cultural (ascendência) dos respondentes, de forma a identificar possíveis diferenças entre os grupos de origem alemã, italiana e ibérica. Foi ainda realizada uma análise das interações entre os atributos e as culturas para verificar a significância das diferenças entre os grupos.

Junto com a segunda etapa do *grid de repertório*, foram colhidos os dados da etapa de diferenças culturais. A análise destes dados foi feita, conforme citado anteriormente, de acordo com o manual VSM 2013 (HOFSTEDE; MINKOV, 2013). Conforme o manual, as 24 questões de conteúdo do módulo VSM permitem o cálculo de escores para as seis dimensões da cultura

nacional: Distância ao Poder (PDI), Individualismo x Coletivismo (IDV), Masculinidade x Feminilidade (MAS), Aversão à incerteza (forte x fraca) (UAI), Orientação (Longo x Curto prazo) (LTO) e Condescendência x Restrição (IVR). Todas as questões possuem escalas de 5 pontos. As fórmulas para o cálculo dos índice encontram-se nas Equações 1 à 6.

$$PDI = 35 (m_{07} - m_{02}) + 25(m_{20} - m_{23}) + C_{(pdi)} \quad (1)$$

$$IDV = 35 (m_{04} - m_{01}) + 25(m_{09} - m_{06}) + C_{(idv)} \quad (2)$$

$$MAS = 35 (m_{05} - m_{03}) + 35(m_{08} - m_{10}) + C_{(mas)} \quad (3)$$

$$UAI = 40 (m_{18} - m_{15}) + 25(m_{21} - m_{24}) + C_{(uai)} \quad (4)$$

$$LTO = 40 (m_{13} - m_{14}) + 25(m_{19} - m_{22}) + C_{(lto)} \quad (5)$$

$$IVR = 35 (m_{12} - m_{11}) + 40(m_{17} - m_{16}) + C_{(ivr)} \quad (6)$$

Nas fórmulas, o “m₀₇”, por exemplo, representa a média da questão 07 entre os respondentes e assim por diante. Os índices normalmente tem uma amplitude de 100 pontos que variam de, por exemplo, “pequena distância do poder” até “grande distância do poder”. O C é uma constante (positiva ou negativa) que depende da natureza das amostras. Tal constante não afeta a comparação entre os países e pode ser escolhida pelo pesquisador para alterar os escores para que seus valores fiquem entre 0 e 100, facilitando a comparação (HOFSTEDE e MINKOV, 2013).

Por sua vez, o experimento foi analisado através de tabulação cruzada para verificar como as respostas dos sujeitos da pesquisa, se organizavam em função do grupo de origem versus a escolha realizada, observando-se assim, como os respondentes em cada grupo de origem fizeram suas escolhas. Posteriormente, realizaram-se testes qui-quadrado para testar se as diferenças de médias entre os grupos de origem são significativas para as escolhas. Por fim, buscando encontrar a relação entre grupo de origem e decisão, ainda testaram-se os outros dados disponíveis (número de movimentos, média de tempo de visualização, *altwise* e *attwise* e *neither*) versus grupo de origem.

Encerrando a análise do experimento, na etapa de *Sensemaking*, foi realizada uma análise qualitativa das respostas com o auxílio do Excel. Conforme sugerido por Hair et. al. (2014), esta análise incluiu as etapas de redução de dados, visualização e realização/verificação de conclusões. Tais etapas foram semelhantes às realizadas na primeira etapa de identificação e seleção dos constructos pessoais. Na etapa do *Sensemaking*, no entanto, objetivaram

identificar semelhanças na produção de sentido associadas a cultura nacional (grupos de origem).

O capítulo a seguir mostra os resultados obtidos através deste método e as análises, aqui indicadas, realizadas.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com o objetivo de verificar e analisar a existência de relação entre cultura nacional, constructos pessoais, tomada de decisão e *Sensemaking*, procedemos, conforme a metodologia apresentada, a coleta e análise dos dados.

Seguindo a figura 3 apresentada na secção anterior, e que organiza a construção desta tese, dividiremos a apresentação e análise dos resultados que aqui começa a ser descrita de acordo com os itens: Aproximação Teórica, Constructos Pessoais do Decisor, Dimensões de Culturas Nacionais nas Regiões, Tomada de Decisão e *Sensemaking*.

Aproximação Teórica – Constructos Pessoais, Culturas Nacionais, *Sensemaking*

A partir de leituras dos principais textos dos autores das teorias que aqui são apresentadas, buscou-se, de forma sintética, aproximar tais teorias, em um exercício de aprofundamento teórico e contraste comparativo. Conforme descrito no método utilizou-se diferentes categorias de análise que emergiram a partir das leituras realizadas. O quadro 1 apresenta a comparação entre os pressupostos teóricos das teorias aqui abordadas.

Quadro 1 – Aproximação Teórica

Categorias de Análise	Kelly (1963, 1991)	Weick (1973, 1995, 2009)	Hofstede (1980, 1991); Hofstede; Hofstede; Minkov (2010)
Teoria	Constructos Pessoais	<i>Sensemaking</i>	Culturas Nacionais
Foco	Indivíduo	Organização /Coletivo	Coletivo (cultura nacional)
Base	Constructos Pessoais	Comportamentos interligados	Conjuntos de comportamentos
Postulado Fundamental	Antecipação de eventos	Sensos Retrospectivos	Padrões sociais; valores compartilhados
Base epistemológica	Construtivismo Alternativo	Interpretativismo	Perspectiva realista – <i>approach</i> positivista
Processo	Análise de experiências passadas para interpretar situações atuais ou para antecipar situações futuras	Análise da variação, seleção e retenção; Duplo-interato.	Análise de dimensões da cultura nacional: Individualismo x Coletivismo; Distância do Poder; Aversão à Incerteza; Masculinidade x Feminilidade; Orientação para Longo ou Curto Prazo; Condescendência x Restrição
Produção de sentido	Individual mas sofre influência do coletivo	Coletiva	Coletiva
Tempo	Mundo em andamento (continuidade)	Continuidade	Continuidade
Evolução	Revisão dos constructos	Variação	Interação dos indivíduos

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir desse quadro comparativo, observou-se que embora estas teorias sejam distintas quanto a seus postulados fundamentais, processos e bases epistemológicas, elas são semelhantes quanto às interpretações de tempo e evolução, e também quanto ao foco, base e produção de sentido.

Quanto ao tempo, as três teorias o tratam como uma continuidade. Como colocado por Schutz (1967, apud WEICK, 1973), a duração pura é um vir-a-ser e deixar-de-ser que não tem contornos, nem limites nem diferenciações. Com relação a evolução, a teoria dos Constructos Pessoais evolui através da revisão dos constructos, o Sensemaking através da variação e a Cultura Nacional através da interação dos indivíduos. De forma simplificada, todas as três evoluem então da mesma forma, ou seja, a partir de pequenas mudanças, que são necessárias e cujo ajuste acontece naturalmente. Assim, são revisadas e postas em prática em um novo sistema de constructos (KELLY, 1991) que vai orientar a produção de sentido (WEICK, 1995) e influenciar e ser influenciada pela interação dos indivíduos (HOFSTEDE, 1991). Quanto ao foco e à base, parecem ao primeiro olhar diferentes, mas olhando de perto, tanto os constructos pessoais, o *Sensemaking* e as culturas nacionais dependem do coletivo, pois mesmo quando o foco é o indivíduo, como no caso dos constructos pessoais, não se pode omitir a influência da interação social na construção desses constructos. Quanto a produção de sentido, todos sofrem influência do coletivo. Em Weick (1973) o próprio conceito de duplo interato, também citado neste quadro, aponta isso: “os comportamentos de uma pessoa dependem dos comportamentos de outra pessoa”.

Assim, feitas as devidas aproximações, seguimos para as demais análises aqui propostas.

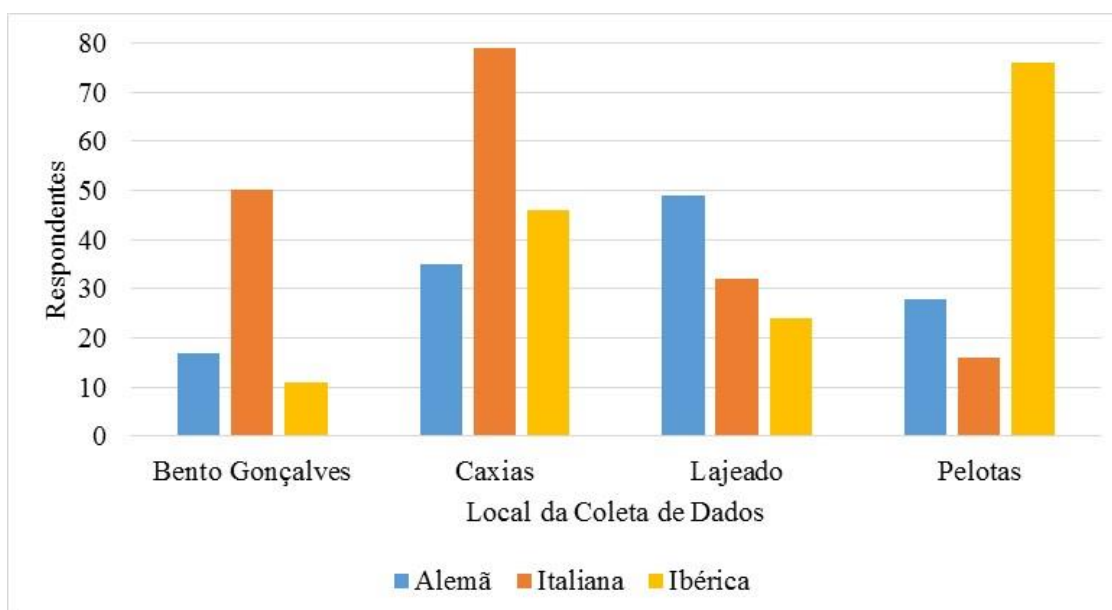
Constructos Pessoais do Decisor

Com os objetivos de identificar os constructos pessoais do decisor em duas situações distintas (escolha de uma loja de roupas e escolha de um fornecedor para uma empresa) e ordená-los de modo a identificar padrões decisórios nas diferentes culturas nacionais estudadas utilizamos, como fora descrito no método, a técnica do *grid de repertório*.

Primeiramente, foi realizada uma etapa exploratória, com o objetivo de identificar e elencar os atributos mais frequentes na amostra estudada. Para tanto foi realizada uma *survey* com questionário estruturado contendo questões abertas e fechadas (Apêndices I e II).

Nesta etapa, foram entrevistados 381 respondentes nas cidades de Bento Gonçalves, Caxias do Sul, Lajeado e Pelotas. Destes, 25 não responderam as questões sobre origem do pai e da mãe e 2 não se encaixavam no perfil que se queria analisar (eram de origem Palestina e Chinesa). Estes 27 questionários foram então retirados da amostra, que ficou com 354 respondentes os quais possuíam 463 ascendências distintas entre alemã (aqui também incluídos os poloneses), ibérica (incluídos portugueses, espanhóis, brasileiros, argentinos e uruguaios) e italiana (Figura 4).

Figura 4 – Distribuição dos respondentes por cidade



Os dados da Figura 4 acima, mostram que a expectativa de maior população de origem Italiana nas cidades de Bento Gonçalves e Caxias, maior população de origem alemã em Lajeado e maior população de origem portuguesa na cidade de Pelotas foi atendida, conforme esperávamos a partir da estratégia de coleta traçada no método.

Os 354 respondentes geraram 180 respostas sobre lojas de roupas e 262 respostas sobre fornecedores (alguns respondentes responderam ambos questionários). A Tabela 1 a seguir, mostra em detalhe o número de respondentes por ascendência, separando as respostas sobre fornecedor e sobre loja de roupas, apresentando também o número de mulheres na amostra.

Tabela 1 - Distribuição de respostas por ascendência com relação a Fornecedores e Lojas de Roupas

Classificação da amostra	Ascendências por respondente		Tipo de ascendência		
	Sujeitos	Total de ascendências *	Alemã	Italiana	Ibérica
Respondentes na amostra**	354	463	129	177	157
Respondentes sobre fornecedores	180	237	59	97	81
Respondentes sobre lojas de roupas	262	341	100	137	104
Número de mulheres na amostra	190	241	77	95	69

* cada sujeito pode ter 2 ascendências (uma por parte de pai, outra por parte de mãe)

**88 responderam ambos questionários

A amostra analisada foi então composta por 129 respostas oferecidas por respondentes de ascendência alemã, 177 de ascendência italiana e 157 de ascendência Ibérica, representando respectivamente 28%, 38% e 34% das respostas estudadas. Cabe ressaltar que cada respondente poderia ter 2 ascendências (uma por parte de pai e outra por parte de mãe), por isso há mais ascendências que entrevistados.

Quanto à presença feminina na amostra, dentre as respostas de origem alemã, 60% eram mulheres, sendo este número igual a 54% nas respostas de origem italiana e 44% nas de origem ibérica. Tais dados mostram uma predominância feminina nas respostas de ascendência alemã e italiana e uma predominância masculina nas respostas de origem ibérica.

Seguindo a metodologia do *grid de repertório*, os respondentes citaram então nomes de até 5 fornecedores / lojas de roupas que tiveram contato, posteriormente apontando, em questões abertas, semelhanças entre alguns deles (características segundo as quais tais fornecedores / lojas de roupas se assemelham) e diferenças (características segundo as quais se diferenciam). Estas semelhanças e diferenças foram então analisadas e organizadas em categorias (Apêndices III e IV). Procedeu-se ainda uma análise da frequência das respostas encontradas. Os atributos mais citados no geral encontram-se apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 – Atributos mais citados no geral

Fornecedores *		Lojas de Roupas **	
Atributo	% do total de respondentes	Atributo	% do total de respondentes
Atendimento	41%	Preço	63%
Prazo de Entrega	37%	Atendimento	60%
Qualidade	37%	Qualidade	54%
Preço	32%	Variedade	37%
Tipo de Produtos	28%	Condições de Pagamento	26%
Segmento	27%	Tipo de Produto	25%
Condições de Pagamento	20%	Marca	23%

* 180 respondentes

**262 respondentes

De 354 respondentes no total, 180 responderam sobre fornecedores e 262 sobre lojas de roupas (88 responderam ambos). Foram gerados 697 atributos sobre fornecedores e 1088 atributos sobre lojas de roupas. Os entrevistados que responderam sobre fornecedores geraram em média 3,87 atributos/respondente, enquanto os que responderam sobre lojas de roupas geraram 4,15 atributos/respondente.

A Tabela 3 mostra, em detalhe, números absolutos e médios de atributos elencados sobre fornecedores e lojas de roupas. Como é possível observar, as maiores médias de atributos elencados por respondente foi dos respondentes de ascendência Italiana, tanto para atributos referentes a fornecedores como para atributos referentes a loja de roupas. Os respondentes de ascendência alemã geraram em média menos atributos sobre fornecedores do que os demais grupos enquanto os de ascendência ibérica obtiveram uma média menor nos atributos sobre lojas de roupa quando comparadas aos outros dois grupos.

Tabela 3. Números absolutos e médios de atributos elencados sobre Fornecedores e Lojas de Roupas

Origem	Atributos sobre Fornecedor	Atributos sobre Lojas de Roupas	Média de atributos por respondente sobre fornecedores	Média de atributos por respondente sobre lojas de roupas
Alemã	207	411	3,51	4,11
Italiana	398	584	4,1	4,26
Ibérica	312	395	3,85	3,8

Os dados gerais mostrados na Tabela 2 parecem apontar para uma tendência que quando pensamos como consumidores individuais nos preocupamos mais com o preço, enquanto quando pensamos como consumidores organizacionais, outras coisas são mais importantes como atendimento, prazo de entrega e a qualidade dos produtos. A questão é: será que este comportamento é igual para todas as ascendências estudadas?

Observando os dados da Tabela 2 podemos ver que a princípio (porque só a análise de frequência apresentada até agora não é muito conclusiva do ponto de vista estatístico) os dados apontam para uma resposta positiva. Mais sobre esta questão poderá ser observado no decorrer deste trabalho.

A partir dos atributos mais citados no geral, podemos também observar diferenças entre as diferentes ascendências estudadas. As tabelas 4 e 5 mostram (em porcentagem) a frequência destes atributos na amostra.

Tabela 4 – Frequência de atributos para Fornecedores por ascendência (em % da amostra)

Ascendência	Atendimento	Pgto. ¹	Preço	Qualidade	Entrega ²	Segmento	Produtos ³
Alemã	36	25	36	36	31	24	31
Italiana	42	15	34	40	40	29	33
Ibérica	42	23	31	33	38	25	30

¹ Condição de pagamento; ² Prazo de entrega; ³ Tipos de produtos.

Relacionando a Tabela 4 com a Tabela 1, podemos observar que em uma amostra de 59 respondentes de origem alemã 36% citaram os atributos atendimento, preço e qualidade; em 97 respondentes de origem italiana 42% citaram o atendimento, 40% qualidade e prazo de entrega e 34% preço; e em 81 respondentes de origem ibérica, 42% citaram atendimento; 38% prazo de Entrega, 33% Qualidade e 31% Preço. Observa-se que para todos o Atendimento foi o que mais apareceu, assim como no levantamento geral. Prazo de Entrega, Qualidade e Preço foram também elencados entre os 4 mais importantes para todos, variando um pouco a ordem. Este resultados apontam que os quatro atributos mais citados para a amostra dividida por ascendências foram os mesmos porém em ordens distintas.

Tabela 5 – Frequência de atributos para Lojas de Roupas por Ascendência (em % da amostra)

Ascendência	Atendimento	Pagto. ¹	Preço	Qualidade	Variedade	Marca	Produtos ²
Alemã	62	27	63	50	37	23	22
Italiana	58	24	59	52	41	25	29
Ibérica	57	33	66	67	41	26	30

¹ Condição de pagamento; ² Tipos de produtos.

Relacionando a Tabela 5 com a Tabela 1, podemos observar que em uma amostra de 100 respondentes de origem alemã, 63% citaram o atributo preço, 62% citaram o atendimento e 50% citou a qualidade. Em 137 respondentes de origem italiana 59% citaram o preço, 58% atendimento e 52% qualidade. Nos respondentes de origem Ibérica, em 104 respondentes, 67% citou a Qualidade, 66% citou o preço e 57% o atendimento. Observa-se que para os respondentes de origem Alemã e de origem Italiana, o Preço foi o atributo que mais apareceu. Nos de origem Ibérica, o atributo que mais apareceu foi qualidade. No entanto, assim como no levantamento geral, Preço, Qualidade e Atendimento foram os atributos que mais apareceram para todos, variando novamente a ordem tendo os respondentes de origem Alemã e Italiana compartilhado as maiores frequências em Preço, Atendimento e Qualidade, enquanto os de origem Ibérica citaram mais Qualidade, preço e atendimento (nesta ordem).

Até aqui, apresentamos uma descrição de como foi feita a coleta, uma descrição da amostra, o levantamento de atributos no geral para fornecedores e lojas de roupas, o levantamento de atributos por origem Alemã, Italiana e Ibérica também para fornecedores e lojas de roupas e uma análise das médias de atributos citados também para os dois grupos. É

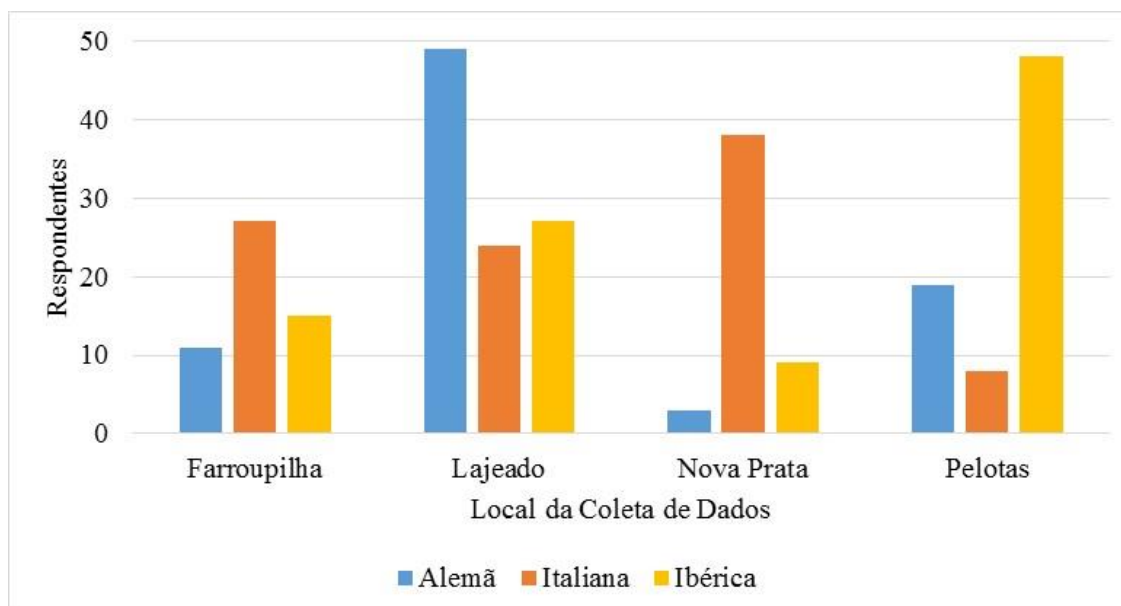
possível observar que, nas três origens estudadas, os respondentes citaram mais atributos para lojas de roupas do que para fornecedores além do que foram mais concisos em suas opiniões acerca de lojas de roupas do que acerca de fornecedores (agruparam mais atributos em comum), e assim, a frequência de atributos por origem foi bem maior para lojas de roupas. Isto se deu pela maior facilidade dos respondentes em responder como consumidores individuais, do que como consumidores organizacionais.

Esta primeira etapa serviu para elencar os atributos mais importantes no contexto da tomada de decisão na escolha de uma loja de roupas para um indivíduo e de um fornecedor para uma empresa. A apresentação dos dados divididos por origem tem por objetivo mostrar que existe um consenso quanto aos primeiros atributos em cada grupo, porém, cabe ressaltar que a frequência de citação não indica a importância do atributo. Para encontrar a importância relativa dos atributos deu-se continuidade ao *Grid de Repertório*.

Na segunda etapa do *Grid de Repertório*, a partir dos atributos gerais elencados pelos 354 respondentes, elaborou-se um segundo instrumento de análise (Apêndice V), com o objetivo de se extrair uma ordem entre tais atributos. Este instrumento foi então aplicado a uma nova amostra.

Seguindo a estratégia de encontrar um número aproximado de respondentes para cada cultura nacional estudada, foram colhidos dados de 250 respondentes, em quatro cidades: Lajeado, Nova Prata, Farroupilha e Pelotas. Substituiu-se por conveniência Bento Gonçalves e Caxias do Sul (pesquisadas na primeira etapa) por Nova Prata e Farroupilha, sendo que a Universidade onde as coletas foram realizadas foi sempre a mesma – UCS, porém em *campi* distintos (Figura 4). Cabe ressaltar que nestas duas cidades a cultura predominante era a Italiana, não havendo prejuízo no quesito origem de cultura nacional predominante.

Dos 250 respondentes, 31 não responderam as questões sobre origem do pai e da mãe e 2 não se encaixavam no perfil que se queria analisar (um era de origem Palestina e outro de origem Russa). Estes 33 questionários foram então retirados da amostra, que ficou com 217 respondentes os quais possuíam 278 ascendências distintas entre germânica (aqui também incluídos os poloneses), ibérica (incluídos portugueses, espanhóis, brasileiros, argentinos e uruguaios) e italiana (Figura 5).

Figura 5 – Distribuição dos respondentes por cidade (questionário 2)

Os dados da Figura 5, mostram que, assim como na primeira etapa da pesquisa, a expectativa de distribuição da amostra nas cidades se confirmou, sendo a maior população de origem Italiana nas cidades de Farroupilha e Nova Prata, a maior população de origem alemã em Lajeado e maior população de origem portuguesa na cidade de Pelotas novamente atendida, conforme nossa estratégia de coleta. A Tabela 6, mostra em detalhe o número de respondentes por ascendência, apresentando também o número de mulheres na amostra.

Tabela 6 - Distribuição de respostas por ascendência (questionário 2)

Classificação da amostra	Ascendências por respondente		Tipo de ascendência		
	Sujeitos	Total de ascendências *	Alemã	Italiana	Ibérica
Respondentes na amostra*	217	278	82	97	99
Número de mulheres na amostra	103	134	44	42	48

* cada sujeito pode ter 2 ascendências (uma por parte de pai, outra por parte de mãe)

A amostra analisada foi então composta por 82 respostas oferecidas por respondentes de ascendência alemã, 97 de ascendência italiana e 99 de ascendência Ibérica, representando

respectivamente 29%, 35% e 36% das respostas estudadas. Tal distribuição foi bastante semelhante a encontrada na primeira coleta (28% de origem alemã, 38% de origem italiana e 34% origem ibérica), o que mostra a semelhança entre as amostragens nas duas etapas de coleta apresentadas até aqui.

Quanto à presença feminina na amostra, dentre os respondentes de origem alemã, 54% eram mulheres, sendo este número igual a 43% nos respondentes de origem italiana e 48% nos de origem ibérica. Tais dados mostram uma predominância feminina nos respondentes de ascendência alemã e uma predominância masculina nos respondentes de origem italiana e ibérica. Em comparação com a amostra da primeira etapa, as porcentagens foram mais semelhantes para a população de origem alemã (60% era feminina na primeira etapa) e ibérica (44% eram mulheres na amostragem da primeira etapa). Nos respondentes de origem italiana, a diferença foi um pouco maior, na ordem dos 10% (54% eram mulheres na primeira etapa).

Analisando a composição da amostra pela distribuição da população entre origens alemã, italiana e ibérica, bem como por sexo, considerou-se a amostra semelhante nas duas coletas, satisfazendo os requisitos de semelhança nas amostragens para a realização do *grid de repertório*.

Neste segundo instrumento, além dos sobrenomes de pai e mãe e a origem destes sobrenomes (que como no primeiro instrumento foi utilizado para a caracterização da composição da amostra), era pedido aos respondentes que pensassem em uma loja de roupas que eles conhecessem. Então era pedido que escrevessem o nome dessa loja e posteriormente avaliassem a mesma em uma escala de um a dez, indo de pouco satisfeito até muito satisfeito. Os atributos para análise foram os de maior frequência na primeira parte do estudo, acima relatada, quais sejam: Preço, Atendimento, Qualidade, Variedade, Condições de Pagamento, Tipo de produto oferecido e Marca. Depois, era pedido que o respondente atribuísse uma nota única que retratasse sua satisfação geral com essa loja de roupas em também uma escala de um a dez, indo de pouco satisfeito até muito satisfeito.

O mesmo foi feito para Fornecedores, avaliando os atributos Atendimento, Qualidade, Prazo de entrega, Preço, Tipo de produto oferecido, Segmento de atuação e Condições de pagamento. Ao fim do mesmo questionário, estava a escala VSM 2013 (Apêndice V), que será analisada no próximo item.

Para que os respondentes não fossem influenciados pela ordem de aparição dos atributos, sete modelos de questionários, variando a ordem dos atributos foram criados,

aleatoriamente. Posteriormente os dados foram agrupados em uma base de dados única para a análise.

Analisando as respostas, a partir das “notas” dadas pelos respondentes referentes ao seu grau de satisfação geral com a loja/fornecedor por ele (ela) citado, buscou-se observar através de técnicas estatísticas, quais eram os atributos mais importantes (cuja variabilidade melhor expliquem a variabilidade da satisfação geral) para cada grupo de origem analisado, retratando seus constructos pessoais e o ordenamento entre tais constructos.

Primeiramente, para uma visão geral dos dados, as Tabelas 7 e 8 apresentam a média das repostas (em uma escala de 1 até 10) quanto ao grau de satisfação com os atributos estudados e o número exato de respondentes para lojas de roupas e fornecedores.

Tabela 7 – Atributos para Lojas de Roupas

	Cond. de Pagto.	Tipo de Prod.	Variedade de	Quali.	Atend.	Marcas	Preço	Satisfação Geral
Resp.	217	216	215	217	216	216	217	211
Média	8,49	8,22	8,06	7,96	7,75	7,68	6,89	8,06

Tabela 8 – Atributos para Fornecedores

	Tipo de Prod.	Segmento	Quali.	Atend.	Prazo de Entrega	Cond. de Pagto.	Preço	Satisfação Geral
Rep.	161	161	161	160	161	161	217	158
Média	8,15	8,13	8,08	7,95	7,86	7,62	7,86	7,65

Observando as médias gerais apresentadas nas Tabelas 7 e 8, é possível verificar que as médias foram, no geral maiores para Lojas de Roupas, podendo ser observado também uma satisfação geral maior para Lojas em relação a Fornecedores. O Preço teve notas, na média, maiores para Fornecedores, o que mostra uma satisfação maior dos respondentes quanto ao preço praticado quando se decide para a organização do que quando esta decisão é individual. No entanto, de todos os atributos elencados e avaliados, tanto para Lojas de Roupas quanto para Fornecedores, foi sempre o pior avaliado. A qualidade teve média maior para Fornecedores que para Lojas de Roupas, o que pode indicar que quando a decisão é individual, a percepção da qualidade é mais criteriosa, ou seja, se exige mais. Da mesma forma, e possivelmente pelo mesmo motivo, o atendimento foi melhor avaliado para Fornecedores do que para Lojas de Roupas. As Condições de Pagamento foram mais satisfatórias para o consumidor individual (Lojas de Roupas) do que para o organizacional (Fornecedores) mesmo tendo sido mais

importante, como veremos posteriormente, para os que responderam sobre Fornecedores do que para os que responderam sobre Lojas de Roupas. Quanto ao Tipo de Produto, os respondentes avaliaram um pouco melhor, na média, para Lojas de Roupas do que para Fornecedores, indicando uma satisfação um pouco mais alta com relação ao Tipo de Produto oferecido para o consumidor individual do que para o organizacional, o que pode indicar, por sua vez, um critério maior, nesse sentido para as compras feitas por empresas.

Após esta introdução aos dados obtidos a partir da aplicação do segundo instrumento, para melhor organizar a apresentação dos resultados acerca dos constructos pessoais nas diferentes origens culturais (descendências) e sua influência na tomada de decisão, dividiremos as análises em dois itens, um abordando Lojas de Roupas e outro abordando Fornecedores.

Análise dos constructos pessoais para Lojas de Roupas

Primeiramente, observando-se os dados da amostra de 217 respondentes, incluindo alemães, ibéricos e italianos que responderam sobre lojas de roupas, executou-se, conforme apresentado no método, uma análise fatorial através do método de Componentes Principais com a utilização de uma rotação VARIMAX. Os resultados mostram que três componentes explicam 71,38 % da variância do modelo, o que foi considerado satisfatório. Segundo Hair et al. (2009), uma percentagem de explicação acima de 60% é considerada satisfatória para estudos exploratórios. A Tabela 9 apresenta a matriz de componentes.

Tabela 9 - Matriz de componentes para toda a amostra para lojas de roupas

Atributo	Fator 1	Fator 2	Fator3
Variedade	0,788		
Tipo de Produto	0,781		
Atendimento		0,840	
Qualidade		0,756	
Marcas		0,583	
Preço			0,767
Condição de Pagamento			0,735

O primeiro fator (fator 1), composto por Variedade e Tipo de produto foi chamado Variedade, o segundo (fator 2) composto por Atendimento, Qualidade e Marcas foi denominado

Qualidade e o terceiro (fator 3), composto por Preço e Condições de pagamento foi denominado Preço. Resumiu-se assim o modelo, que de 7 variáveis passou a ser representado por três.

A partir dos escores dos fatores gerados pela análise fatorial realizou-se uma regressão múltipla, tomando-se esses escores como variáveis independentes e a satisfação geral como variável dependente, visando ordenar os constructos segundo sua importância para a satisfação geral.

Especificamente, o modelo de regressão é expresso pela equação

$$SG = \beta_V V + \beta_Q Q + \beta_P P + \varepsilon$$

onde SG representa os escores padronizados da variável satisfação geral, atribuídos pelos respondentes, e V , Q e P representam respectivamente os escores fatoriais correspondentes aos fatores 1, 2 e 3, calculados pelo procedimento de análise fatorial. A variável ε representa um erro aleatório.

A regressão resultou em um $R^2=0,466$ e um $F=58,645$, representando que o modelo apresenta significância estatística e substancial. De acordo com este R^2 , 46,6% da variabilidade da variável dependente Satisfação Geral é explicado pelas variabilidades nas variáveis independentes (aqui chamados constructos pessoais) Qualidade, Preço e Variedade (Tabela 10). Os coeficientes β da equação são todos significantes (ao nível de significância indicado), segundo o teste t correspondente.

Tabela 10 – Regressão com fatores para toda a amostra para lojas de roupas

Atributo	Beta	T	Sig.
Qualidade	0,488	9,508	0,000
Variedade	0,409	7,958	0,000
Preço	0,234	4,553	0,000

Uma comparação entre os coeficientes estimados aponta que, para a amostra geral, a Qualidade é o atributo mais importante, seguido da Variedade e do Preço.

Seguindo o método proposto, partiu-se então para analisar cada grupo de origem em separado. Assim, observando-se o grupo de origem alemã para lojas de roupas, realizou-se, conforme apresentado no método, uma análise fatorial através do método de Componentes Principais com a utilização de uma rotação VARIMAX. Os resultados mostram que três componentes explicam 75,7 % da variância do modelo, o que foi considerado satisfatório. A Tabela 11 apresenta a matriz de componentes.

Tabela 11 - Matriz de componentes para a origem cultural alemã

Atributo	Fator 1	Fator 2	Fator3
Qualidade	0,902		
Marcas	0,806		
Tipo de Produto	0,788		
Atendimento	0,705		
Variedade	0,606		
Preço		0,956	
Condições de Pagamento			0,933

O primeiro fator (fator 1), composto por Qualidade, Marcas, Tipo de Produto, Atendimento e Variedade foi denominado Qualidade, o segundo (fator 2) Preço e o terceiro (fator 3) Condições de pagamento. Resumiu-se assim o modelo, que de 7 variáveis passou a ser representado por três.

Comparando à análise fatorial da amostra geral, a amostra de origem alemã não reconheceu Variedade como um fator, tendo incluído tal atributo no quesito Qualidade. Já o atributo Preço (na amostra geral) foi bipartido (na origem alemã), sendo composto (na geral) por Preço e por Condição de Pagamento, o que aponta para uma redução ainda maior, mostrando que os respondentes de origem alemã valorizam Qualidade e o Preço, sendo Qualidade composta por Qualidade, Marcas, Tipo de Produto, Atendimento e Variedade e o Preço em si, possuindo dois conceitos, o Preço propriamente dito e as Condições de Pagamento.

A partir dos escores dos fatores gerados pela análise fatorial realizou-se uma regressão múltipla, tomando-se esses escores como variáveis independentes e a satisfação geral como variável dependente, visando ordenar os constructos segundo sua importância para a satisfação geral.

Especificamente, o modelo de regressão é expresso pela equação

$$SG = \beta_Q Q + \beta_P P + \beta_{CP} CP + \varepsilon$$

onde SG representa os escores padronizados da variável satisfação geral, atribuídos pelos respondentes, e Q , P e CP representam respectivamente os escores fatoriais correspondentes aos fatores 1, 2 e 3, calculados pelo procedimento de análise fatorial. A variável ε representa um erro aleatório.

A regressão resultou em um $R^2=0,668$ e um $F=50,321$, representando que o modelo apresenta significância estatística e substancial. De acordo com este R^2 , 66,8% da variabilidade

da variável dependente Satisfação Geral é explicado pelas variabilidades nas variáveis independentes (aqui chamados constructos pessoais) Qualidade, Preço e Condições de Pagamento (Tabela 12). Os coeficientes β da equação são todos significantes (ao nível de significância indicado), segundo o teste t correspondente.

Tabela 12 – Regressão com fatores para a origem cultural alemã

Atributo	Beta	T	Sig.
Qualidade	0,741	11,139	0,000
Preço	0,319	4,791	0,000
Cond. Pagto.	0,156	2,338	0,022

Uma comparação entre os coeficientes estimados aponta que, para a amostra de origem cultural alemã, a Qualidade é o atributo mais importante, seguido do preço e da condição de pagamento.

Para o grupo de respondentes de origem cultural Italiana para lojas de roupas, realizou-se as mesmas análises, iniciando-se pela análise fatorial. Os resultados mostram que três componentes explicam 74,938% da variância do modelo, o que foi considerado satisfatório. A Tabela 13 apresenta a matriz de componentes.

Tabela 13 - Matriz de componentes para a origem cultural italiana

Atributo	Fator 1	Fator 2	Fator3
Marcas	0,903		
Qualidade	0,875		
Tipo de Produto	0,867		
Preço		0,783	
Condições de Pagamento		0,677	
Atendimento			0,824

O primeiro fator (fator 1), composto por Marcas, Qualidade e Tipo de Produto foi denominado Qualidade, o segundo (fator 2) foi composto por Preço e Condições de Pagamento e foi denominado Preço e o terceiro (fator 3) foi composto pelo Atendimento, e assim chamado.

Comparando à análise fatorial da amostra geral, na amostra de origem italiana a Qualidade é que é bipartida, sendo observado uma Qualidade do Produto e uma Qualidade no

Atendimento, identificada (na matriz italiana) como Atendimento. O atributo Preço é reconhecido, no entanto o atributo Variedade não.

A partir dos escores dos fatores gerados pela análise fatorial realizou-se uma regressão múltipla, tomando-se esses escores como variáveis independentes e a satisfação geral como variável dependente, visando ordenar os constructos segundo sua importância para a satisfação geral.

Especificamente, o modelo de regressão é expresso pela equação

$$SG = \beta_Q Q + \beta_P P + \beta_A A + \varepsilon$$

onde SG representa os escores padronizados da variável satisfação geral, atribuídos pelos respondentes, e Q , P e A representam respectivamente os escores fatoriais correspondentes aos fatores 1, 2 e 3, calculados pelo procedimento de análise fatorial. A variável ε representa um erro aleatório.

A regressão resultou em um $R^2=0,667$ e um $F=59,490$, representando que o modelo apresenta significância estatística e substancial. De acordo com este R^2 , 66,7% da variabilidade da variável dependente Satisfação Geral é explicado pelas variabilidades nas variáveis independentes (aqui chamados constructos pessoais) Qualidade, Preço e Atendimento (Tabela 14). Tais resultados foram semelhantes a amostra de origem alemã quanto aos dois primeiros itens, Qualidade e Preço, sendo distinto no terceiro, onde os respondentes de origem italiana preferem o Atendimento a Condições de Pagamento. Os coeficientes β da equação são todos significantes (ao nível de significância indicado), segundo o teste t correspondente.

Tabela 14 – Regressão com fatores para a origem cultural italiana

Atributo	Beta	T	Sig.
Qualidade	0,723	11,83	0,000
Preço	0,330	5,395	0,000
Atendimento	0,175	2,860	0,005

Por fim, para o grupo de respondentes de origem ibérica para lojas de roupas a análise fatorial mostra que três componentes explicam 70,253% da variância do modelo, considerado satisfatório. A Tabela 15 apresenta a matriz de componentes.

Tabela 15 - Matriz de componentes para a origem cultural ibérica

Atributo	Fator 1	Fator 2	Fator3
Qualidade	0,861		
Atendimento	0,854		
Marcas	0,589		
Variedade		0,880	
Tipo de produto		0,591	
Preço			0,905
Condição de pagamento			0,511

O primeiro fator (fator 1), composto por Qualidade, Atendimento e Marcas foi denominado Qualidade, o segundo (fator 2) composto por Variedade e tipo de produto foi chamado Variedade, enquanto o terceiro (fator 3) composto por Preço e Condições de Pagamento foi chamado Preço. O modelo ficou então composto por três componentes, quais sejam: Qualidade, Variedade e Preço.

Comparando à análise fatorial da amostra geral, a amostra de origem ibérica se comportou da mesma forma que a geral, reconhecendo Qualidade, Variedade e Preço.

Assim como nos grupos anteriores, a partir dos escores dos fatores gerados pela análise fatorial realizou-se uma regressão múltipla, tomando-se esses escores como variáveis independentes e a satisfação geral como variável dependente, visando ordenar os constructos segundo sua importância para a satisfação geral.

Especificamente, o modelo de regressão é expresso pela equação

$$SG = \beta_Q Q + \beta_V V + \beta_P P + \varepsilon$$

onde SG representa os escores padronizados da variável satisfação geral, atribuídos pelos respondentes, e Q , V e P representam respectivamente os escores fatoriais correspondentes aos fatores 1, 2 e 3, calculados pelo procedimento de análise fatorial. A variável ε representa um erro aleatório.

A regressão resultou em um $R^2=0,321$ e um $F=14,332$ representando que o modelo apresenta significância estatística e substancial. De acordo com este R^2 , 32,1% da variabilidade da variável dependente Satisfação Geral é explicado pelas variabilidades nas variáveis independentes (aqui chamados constructos pessoais) Qualidade, Variedade e Preço (Tabela 16). Os coeficientes β da equação são todos significantes (ao nível de significância indicado), segundo o teste t correspondente.

Tabela 16 – Regressão com fatores para a origem cultural ibérica

Atributo	Beta	T	Sig.
Qualidade	0,433	5,010	0,000
Variedade	0,271	3,140	0,002
Preço	0,245	2,842	0,006

Através da regressão verificou-se também que, para a amostra de origem cultural ibérica, a Qualidade é o atributo mais importante, seguido no entanto da variedade e posteriormente do preço. Aqui pode-se perceber que a amostra ibérica reconheceu e ordenou os atributos da mesma forma que a amostra geral.

Por fim, de forma a consolidar a análise, buscou-se analisar a significância das diferenças entre os coeficientes de regressão dos grupos de origens culturais (descendências) diferentes. A partir da amostra com 217 respondentes, selecionou-se aqueles que tinham pai e mãe de origem do mesmo país (conforme explicado anteriormente) entre Alemães, Ibéricos e Italianos. A esta amostra, composta por 140 casos chamou-se “respondentes puros”. Realizou-se então a análise do efeito das interações entre a descendência “pura” e os fatores, usando o seguinte modelo de regressão:

$$SG = \beta_V V + \beta_Q Q + \beta_P P + \beta_{Al \times V} Al \times V + \beta_{Al \times Q} Al \times Q + \beta_{Al \times P} Al \times P + \beta_{It \times V} It \times V + \beta_{It \times Q} It \times Q + \beta_{It \times P} It \times P + \varepsilon$$

Onde, como nos modelos anteriores, SG representa os escores padronizados da variável satisfação geral, atribuídos pelos respondentes, V , Q e P representam respectivamente os escores fatoriais correspondentes aos fatores 1, 2 e 3, calculados pelo procedimento de análise fatorial, $Al \times Q$, $Al \times P$, $Al \times V$ representam respectivamente os produtos dos escores fatoriais correspondentes aos fatores 1, 2 e 3 multiplicados por uma variável *dummy* indicando a ascendência alemã do respondente, e $It \times Q$, $It \times P$, $It \times V$ representam respectivamente os produtos dos escores fatoriais correspondentes aos fatores 1, 2 e 3 multiplicados por uma variável *dummy* indicando a ascendência italiana do respondente. A variável ε representa um erro aleatório.

A regressão resultou em um $R^2=0,448$ e um $F=11,708$, representando que o modelo apresenta significância estatística e substancial e que 44,8% da variabilidade da variável dependente Satisfação Geral é explicado pelas variabilidades nas variáveis independentes (aqui chamados constructos pessoais). No entanto, como se observa (Tabela 17), nenhuma interação foi significativa. Dessa forma, mesmo tendo os constructos pessoais sido ordenados de forma

distinta pelas diferentes origens culturais observadas, no que diz respeito à decisão sobre lojas de roupas (Tabelas 12, 14 e 16), não se identificou influência significativa da cultura nacional, ou seja, pessoas de origem cultural (descendência) diferentes decidem, no geral, da mesma forma (levando-se em conta as regiões estudadas). Assim, Qualidade, Variedade e Preço são, nessa ordem, os principais atributos de decisão (constructos pessoais observados na análise geral) para todas as origens culturais aqui observadas.

Tabela 17 – Regressão com fatores para ascendência “pura” (Loja de Roupas)

Atributo	Beta	t	Sig.
Variedade	0,333	3,111	0,002
Qualidade	0,504	4,59	0,000
Preço	0,236	2,202	0,029
Variedade para Alemães	-0,023	-0,265	0,792
Qualidade para Alemães	-0,002	-0,023	0,981
Preço para Alemães	0	-0,006	0,995
Variedade para Italianos	-0,019	-0,188	0,851
Qualidade para Italianos	-0,005	-0,048	0,962
Preço para Italianos	0,11	1,091	0,277

a Variável dependente: satisf_loja

Cabe ressaltar que, os diferentes ordenamentos mostrados anteriormente (Tabelas 12, 14 e 16) são significativos para o modelo de satisfação analisado em cada origem cultural, qual seja alemã, ibérica e italiana, mas não são significativos para as origens culturais, ou seja, embora a satisfação geral tenha relação de dependência com a satisfação quanto a qualidade, variedade, atendimento e demais constructos elencados pelos respondentes, não há diferença significativa entre os grupos analisados no que tange a escolha de uma loja de roupas.

Tentou-se ainda, através do experimento, identificar a influência da origem cultural (descendência) no processo de tomada de decisão individual. Os resultados estão detalhados após a análise dos dados para fornecedores (decisão organizacional).

Análise dos constructos pessoais para Fornecedores

Assim, da mesma forma como procedeu-se com as respostas para lojas de roupas, observando-se os dados da amostra de 217 respondentes, incluindo alemães, ibéricos e italianos

que responderam sobre fornecedores, executou-se uma análise fatorial através do método de Componentes Principais com a utilização de uma rotação VARIMAX. Os resultados mostram que três componentes explicam 80,55 % da variância do modelo, o que foi considerado satisfatório. A Tabela 18 apresenta a matriz de componentes.

Tabela 18 - Matriz de componentes para toda a amostra (fornecedores)

Atributo	Fator 1	Fator 2	Fator3
Qualidade	0,767		
Tipo de Produto	0,840		
Segmento	0,830		
Atendimento		0,802	
Prazo		0,843	
Condição de Pagamento			0,836
Preço			0,749

O primeiro fator (fator 1), composto por Qualidade, Tipo de Produto e Segmento foi denominado Qualidade, o segundo (fator 2) composto por Atendimento e Prazo foi denominado Atendimento / Prazo e o terceiro (fator 3), composto por Condição de Pagamento e Preço foi chamado Condição de Pagamento / Preço. Resumiu-se assim o modelo, que de 7 variáveis passou a ser representado por três.

A partir dos escores dos fatores gerados pela análise fatorial realizou-se uma regressão múltipla, tomando-se esses escores como variáveis independentes e a satisfação geral como variável dependente, visando ordenar os constructos segundo sua importância para a satisfação geral.

Especificamente, o modelo de regressão é expresso pela equação

$$SG = \beta_Q Q + \beta_{AP} AP + \beta_{CPP} CPP + \varepsilon$$

onde SG representa os escores padronizados da variável satisfação geral, atribuídos pelos respondentes, e Q , AP e CPP representam respectivamente os escores fatoriais correspondentes aos fatores 1, 2 e 3, calculados pelo procedimento de análise fatorial. A variável ε representa um erro aleatório.

A regressão resultou em um $R^2=0,762$ e um $F=163,540$, representando que o modelo apresenta significância estatística e substancial. De acordo com este R^2 , 76,2% da variável

dependente Satisfação é explicado pelas variáveis independentes (aqui chamados constructos pessoais) Qualidade, Atendimento / Prazo e Condição de Pagamento / Preço (Tabela 19).

Tabela 19 – Regressão com fatores para a toda a amostra (fornecedores)

Atributo	Beta	T	Sig.
Atendimento/Prazo	0,562	14,263	0,000
Qualidade	0,532	13,490	0,000
Condição de Pagamento / Preço	0,406	10,304	0,000

Através da regressão verificou-se também que, para a amostra geral o Atendimento / Prazo é o atributo mais importante, seguido da Qualidade e da Condição de Pagamento / Preço. Alguns destes fatores no entanto, poderiam ter correlações significativas.

Então, observando-se em especial o grupo de origem alemã, agora para fornecedores, realizou-se, conforme apresentado no método, uma análise fatorial através do método de Componentes Principais com a utilização de uma rotação VARIMAX. Os resultados mostram que três componentes explicam 82,872% da variância do modelo. A Tabela 20 apresenta a matriz de componentes.

Tabela 20 - Matriz de componentes para a origem cultural alemã (Fornecedores)

Atributo	Fator 1	Fator 2	Fator3
Segmento	0,890		
Qualidade	0,820		
Tipo de Produto	0,792		
Condição de Pagamento		0,878	
Preço		0,732	
Prazo			0,892
Atendimento			0,651

O primeiro fator (fator 1), composto por Qualidade, Tipo de Produto, Segmento e Condições de Pagamento foi denominado Qualidade, o segundo (fator 2) Condições de Pagamento e Preço foi chamado Condições de Pagamento / Preço e o terceiro (fator 3) composto por Atendimento e Prazo foi denominado Atendimento / Prazo. Resumiu-se assim o modelo, que de 7 variáveis passou a ser representado por três.

Comparando à análise fatorial da amostra geral, a amostra de origem alemã se comportou da mesma forma que a geral, reconhecendo Qualidade, Atendimento / Prazo e Condições de Pagamento / Preço.

A partir dos escores dos fatores gerados pela análise fatorial realizou-se uma regressão múltipla, tomando-se esses escores como variáveis independentes e a satisfação geral como variável dependente, visando ordenar os constructos segundo sua importância para a satisfação geral.

Especificamente, o modelo de regressão é expresso pela equação

$$SG = \beta_Q Q + \beta_{CPP} CPP + \beta_{AP} AP + \varepsilon$$

onde SG representa os escores padronizados da variável satisfação geral, atribuídos pelos respondentes, e Q , CPP e AP representam respectivamente os escores fatoriais correspondentes aos fatores 1, 2 e 3, calculados pelo procedimento de análise fatorial. A variável ε representa um erro aleatório.

A regressão resultou em um $R^2=0,803$ e um $F=78,809$, representando que o modelo apresenta significância estatística e substancial. De acordo com este R^2 , 80,3% da variável dependente Satisfação é explicado pelas variáveis independentes (aqui chamados constructos pessoais) Atendimento / Prazo de Entrega, Condições de Pagamento / Preço e Qualidade (Tabela 21).

Tabela 21 – Regressão com fatores para a origem cultural alemã (Fornecedores)

Atributo	Beta	T	Sig.
Atendimento / Prazo de entrega	0,593	10,166	0,000
Condições de Pagamento / Preço	0,51	8,745	0,000
Qualidade	0,427	7,33	0,000

Através da regressão verificou-se também que, para a amostra de origem cultural alemã, avaliando Fornecedores, o Atendimento / Prazo de entrega é o atributo mais importante, seguido da Condição de Pagamento / Preço e da Qualidade. Alguns destes fatores no entanto, poderiam ter correlações significativas.

Para o grupo de respondentes de origem cultural Italiana para fornecedores, realizou-se as mesmas análises, iniciando-se pela análise fatorial. Os resultados mostram que três componentes explicam 85,358% da variância do modelo. A Tabela 22 apresenta a matriz de componentes.

**Tabela 22 - Matriz de componentes para a origem cultural italiana
(Fornecedores)**

Atributo	Fator 1	Fator 2	Fator3
Tipo de Produto	0,889		
Segmento	0,805		
Qualidade	0,802		
Prazo de Entrega		0,866	
Atendimento		0,825	
Preço			0,877
Condição de Pagamento			0,768

O primeiro fator (fator 1), composto por Qualidade, Tipo de Produto e Segmento foi denominado Qualidade, o segundo (fator 2) foi composto por Atendimento e Prazo de Entrega e foi denominado Atendimento / Prazo de Entrega e o terceiro (fator 3) foi composto pelo Preço e pelas Condições de Pagamento e foi denominado Preço / Condições de Pagamento.

Comparando com a análise fatorial da amostra geral e com a amostra de origem alemã, a amostra de origem italiana se comportou da mesma forma que ambas, reconhecendo Qualidade, Atendimento / Prazo e Condições de Pagamento / Preço.

A partir dos escores dos fatores gerados pela análise fatorial realizou-se uma regressão múltipla, tomando-se esses escores como variáveis independentes e a satisfação geral como variável dependente, visando ordenar os constructos segundo sua importância para a satisfação geral.

Especificamente, o modelo de regressão é expresso pela equação

$$SG = \beta_Q Q + \beta_{APE} APE + \beta_{PCP} PCP + \varepsilon$$

onde SG representa os escores padronizados da variável satisfação geral, atribuídos pelos respondentes, e Q , APE e PCP representam respectivamente os escores fatoriais correspondentes aos fatores 1, 2 e 3, calculados pelo procedimento de análise fatorial. A variável ε representa um erro aleatório.

A regressão resultou em um $R^2=0,849$ e um $F=127,20$, representando que o modelo apresenta significância estatística e substancial. De acordo com este R^2 , 84,9% da variável dependente Satisfação é explicado pelas variáveis independentes (aqui chamados constructos pessoais) Qualidade, Atendimento / Prazo de Entrega e Preço / Condições de Pagamento (Tabela 23).

Tabela 23 – Regressão com fatores para a origem cultural italiana (Fornecedores)

Atributo	Beta	T	Sig.
Qualidade	0,627	13,291	0,000
Atendimento / Prazo de Entrega	0,555	11,773	0,000
Preço / Condições de Pagamento	0,401	8,496	0,000

Por fim, para o grupo de respondentes de origem ibérica para fornecedores a análise fatorial mostra que três componentes explicam 79,862% da variância do modelo, considerado satisfatório. A Tabela 24 apresenta a matriz de componentes.

Tabela 24 - Matriz de componentes para a origem cultural ibérica (Fornecedores)

Atributo	Fator 1	Fator 2	Fator3
Tipo de Produto	0,886		
Segmento	0,824		
Preço	0,726		
Condição de Pagamento	0,506		
Atendimento		0,897	
Qualidade		0,606	
Prazo de Entrega			0,905

O primeiro fator (fator 1), foi composto por Preço, Tipo de Produto, Segmento e Condição de Pagamento e foi denominado Preço, o segundo (fator 2) composto por Atendimento e Qualidade foi chamado Atendimento, enquanto o terceiro (fator 3) composto por Prazo de Entrega foi da mesma forma denominado. O modelo ficou então composto por três componentes, quais sejam: Preço, Atendimento e Prazo de Entrega.

Comparando à análise fatorial da amostra geral, bem como as amostras de origem alemã e italiana, a amostra de origem ibérica mistura Qualidade (formada na amostra geral por Segmento, Qualidade e Tipo de Produto) e Preço (formado na amostra geral por Condição de Pagamento e Preço). Já o Atendimento (formado na amostra geral por Atendimento e Prazo de Entrega) é bipartido valorizando a Qualidade no Atendimento e o Prazo de entrega em separado.

Assim como nos grupos anteriores, a partir dos escores dos fatores gerados pela análise fatorial realizou-se uma regressão múltipla, tomando-se esses escores como variáveis

independentes e a satisfação geral como variável dependente, visando ordenar os constructos segundo sua importância para a satisfação geral.

Especificamente, o modelo de regressão é expresso pela equação

$$SG = \beta_P P + \beta_A A + \beta_{PE} PE + \varepsilon$$

onde SG representa os escores padronizados da variável satisfação geral, atribuídos pelos respondentes, e P , A e PE representam respectivamente os escores fatoriais correspondentes aos fatores 1, 2 e 3, calculados pelo procedimento de análise fatorial. A variável ε representa um erro aleatório.

A regressão resultou em um $R^2=0,703$ e um $F=53,585$, representando que o modelo apresenta significância estatística e substancial. De acordo com este R^2 , 70,3% da variável dependente Satisfação é explicado pelas variáveis independentes (aqui chamados constructos pessoais) Atendimento, Preço e Prazo de Entrega (Tabela 25).

Tabela 25 – Regressão com fatores para a origem cultural ibérica (Fornecedores)

Atributo	Beta	T	Sig.
Atendimento	0,592	8,950	0,000
Preço	0,521	7,882	0,000
Prazo de Entrega	0,285	4,306	0,000

Através da regressão verificou-se que, para a amostra de origem cultural ibérica, o Atendimento é o atributo mais importante, seguido do Preço e do Prazo de Entrega.

Por fim, de forma a consolidar a análise, buscou-se analisar a significância das diferenças entre os coeficientes de regressão dos grupos de origens culturais (descendências) diferentes. A partir da amostra com 217 respondentes, selecionou-se aqueles que tinham pai e mãe de origem do mesmo país (conforme explicado anteriormente) entre Alemães, Ibéricos e Italianos. A esta amostra, composta por 103 casos chamou-se “respondentes puros”. Realizou-se então a análise do efeito das interações entre a descendência “pura” e os fatores, usando o seguinte modelo de regressão:

$$SG = \beta_Q Q + \beta_{APE} APE + \beta_{CPP} CPP + \beta_{Al \times Q} Al \times Q + \beta_{Al \times APE} Al \times APE + \beta_{Al \times CPP} Al \times CPP + \beta_{It \times Q} It \times Q + \beta_{It \times APE} It \times APE + \beta_{It \times CPP} It \times CPP + \varepsilon$$

Onde, como nos modelos anteriores, SG representa os escores padronizados da variável satisfação geral, atribuídos pelos respondentes, Q , APE e CPP representam respectivamente os escores fatoriais correspondentes aos fatores 1, 2 e 3, calculados pelo procedimento de análise

fatorial, $Al \times Q$, $Al \times APE$, $Al \times CPP$ representam respectivamente os produtos dos escores fatoriais correspondentes aos fatores 1, 2 e 3 multiplicados por uma variável *dummy* indicando a ascendência alemã do respondente, e $It \times Q$, $It \times APE$, $It \times CPP$ representam respectivamente os produtos dos escores fatoriais correspondentes aos fatores 1, 2 e 3 multiplicados por uma variável *dummy* indicando a ascendência italiana do respondente. A variável ε representa um erro aleatório.

Os resultados geraram um $R^2=0,777$ e um $F=67,670$ representando que o modelo apresenta significância estatística e substancial. De acordo com este R^2 , 77,7% da variável dependente Satisfação é explicado pelas variáveis independentes (aqui chamados constructos pessoais) Atendimento / Prazo, Qualidade e Condição de Pagamento / Preço.

Foi verificado, no entanto que a influência da origem cultural na tomada de decisão quanto a fornecedores só é válida para o atributo (constructo pessoal) qualidade, ou seja, os respondentes de origem Italiana e Alemã, valorizam mais o fator qualidade do que o ibérico e valorizam igual os demais fatores (Tabela 26).

Tabela 26 – Regressão com fatores para ascendência “pura” (fornecedores)

Atributo	Beta	T	Sig.
Qualidade	0,415	4,919	0
Atendimento / Prazo	0,59	12,302	0
Condição de Pgto / Preço	0,412	7,874	0
Qualidade (para italianos)	0,164	2,248	0,027
Qualidade (para alemães)	0,136	2,008	0,047

Este resultado, observado juntamente ao verificado na análise das lojas de roupas, mostra que embora nas decisões individuais não haja influência significativa da origem cultural (descendência) na tomada de decisão para a amostra estudada, nas decisões organizacionais a origem cultural (descendência) tem um efeito de alavancar a qualidade (respondentes de origem alemã e italiana valorizam mais) sem no entanto alterar a ordem dos fatores (Atendimento / Prazo, Qualidade e Condição de Pagamento). Desta forma, esta sobrevalorização não ultrapassa a valorização primária (Tabela 19).

Isto nos leva a crer que este efeito já é atenuado, o que pode apontar para a emergência de uma cultura nacional mais forte, ou até mesmo de uma cultura regional como aponta Hofstede et. al. (2010). O fato das respostas para os outros fatores, tanto para lojas de roupas

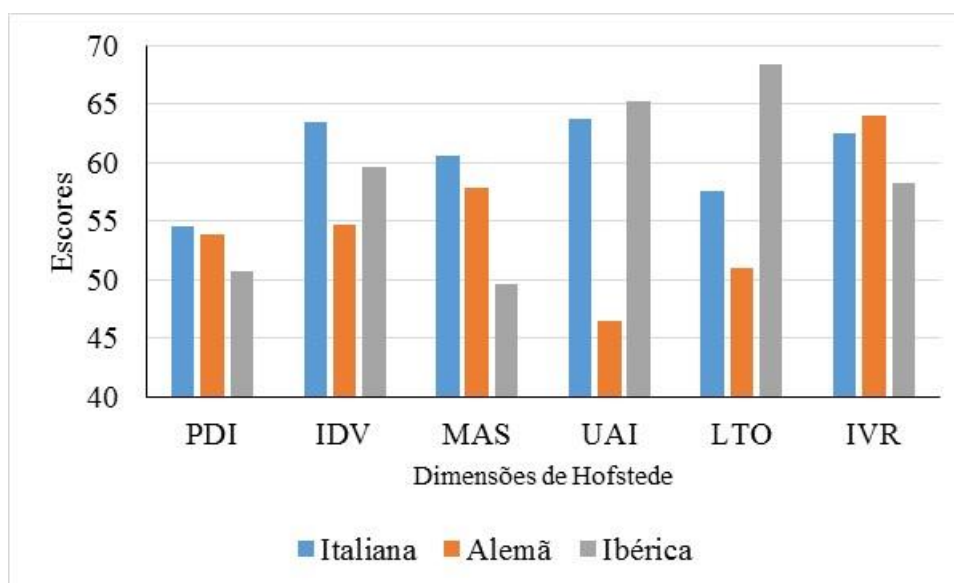
como para fornecedores, não terem se mostrado significantes estatisticamente para o efeito estudado, qual seja, da origem cultural (descendência) na tomada de decisão, corroboram esta teoria.

Dimensões de Culturas Nacionais nas Regiões

Seguindo a apresentação e discussão dos resultados, este item trata das dimensões de culturas nacionais encontradas nas regiões analisadas. Seu objetivo é identificar se há diferenças nos valores culturais entre as regiões estudadas. Para tanto, utilizamos a escala VSM 2013, já em sua versão em Português (HOFSTEDE; MINKOV, 2013) como descrito no método. Desta forma, em conjunto com a segunda etapa do grid de repertório (já apresentada), foram colhidos os dados da etapa de diferenças culturais. A análise destes dados foi feita de acordo com o manual VSM 2013 (HOFSTEDE; MINKOV, 2013).

Conforme o manual, as 24 questões de conteúdo do módulo VSM permitem o cálculo de scores para as seis dimensões da cultura nacional: Distância ao Poder (PDI), Individualismo x Coletivismo (IDV), Masculinidade x Feminilidade (MAS), Aversão a incerteza (forte x fraca) (UAI), Orientação (Longo x Curto prazo) (LTO) e Condescendência x Restrição (IVR). Como indicado no método, para que os dados pudessem ser apresentados em melhor forma visual acrescentou-se uma constante a cada dimensão, sendo esta igual a 40 para o PDI, 40 para o IDV, 50 para o MAS, 110 para o VAI, 35 para o LTO e -10 para o IVR. A figura 6 apresenta as diferenças encontradas nos escores das culturas estudadas conforme tais dimensões.

Figura 6 – Diferenças nos Escores das Culturas de Origem Italiana, Alemã e Ibérica nas Dimensões de Hofstede



Como é possível observar na figura 6, algumas diferenças entre os grupos de respondentes foram identificadas nas dimensões observadas de acordo com sua origem cultural. Cabe ressaltar que os escores nas dimensões são relativos, ou seja, não podem ser interpretados por si só, mas somente a partir de uma comparação entre diferentes países (no caso a partir das ascendências) com amostras semelhantes. Assim, não é possível comparar diretamente o estudo aqui apresentado com outro estudos que utilizaram a escala VSM, a não ser que as amostras sejam comprovadamente semelhantes. Dessa forma, a seguir, cada dimensão foi analisada frente aos resultados encontrados nesta pesquisa mediante a comparação das três ascendências estudadas. É importante ressaltar que, conforme Hofstede *et al.* (2012), as dimensões não retratam traços de personalidade, mas padrões sociais.

Distância ao Poder (PDI) – Esta dimensão expressa a atitude da cultura em questão em relação às desigualdades entre seus membros. Nesse estudo, esta dimensão foi a que apresentou os resultados mais próximos. Tanto os respondentes de cultura italiana (PDI= 54,62), quanto os de origem cultural alemã (PDI =53,89) e os de origem cultural ibérica (PDI =50,70) apresentaram um PDI parecido. As pequenas diferenças encontradas apontam que as pessoas de origem cultural italiana e alemã aceitam mais uma ordem hierárquica onde todos tem seu lugar sem que isto necessite maiores justificativas do que as pessoas de origem cultural ibérica. Nas organizações, a centralização é mais popular para respondentes de origem cultural italiana e alemã do que para os de origem ibérica, assim, para os primeiros, a própria hierarquia justifica o fato de que aqueles que tem mais poder possuem mais benefícios do que os que possuem

menos poder. Dessa forma, para as ascendências italianas e alemãs aqui observadas, símbolos de poder (status) são mais importantes para indicar a posição social e o “respeito” inerente a esta. Por outro lado, com um PDI menor, os respondentes de origem ibérica tendem a preferir a descentralização do poder e das tomadas de decisão. É importante ressaltar que com resultados tão próximos, tais diferenças são muito pequenas.

Individualismo x Coletivismo (IDV) – Esta dimensão se refere ao grau de interdependência que uma sociedade mantém entre seus membros. Isto está relacionado com a auto-imagem da população, mais especificamente se esta auto-imagem é definida em termos de “eu” ou “nós”. Dessa forma, o individualismo é o oposto do coletivismo.

Nesse quesito, a diferença entre as origens culturais aqui estudadas se mostrou um pouco mais pronunciada. Assim, os respondentes de cultura italiana apresentaram um IDV maior (IDV= 63,51) mostrando-se mais individualistas, seguidos dos respondentes de origem ibérica (IDV=59,65) e dos de origem alemã (IDV=54,69), estes os mais coletivistas.

Na sociedade mais individualista os laços entre os indivíduos são mais fracos, ou seja: é esperado que um indivíduo se preocupe mais com ele mesmo e com sua família mais próxima. O coletivismo por sua vez aponta para uma sociedade na qual os indivíduos são integrados em grupos fortes e coesos desde seu nascimento e onde tais grupos continuam a protegê-los durante toda sua vida em troca de uma lealdade inquestionável. Para os indivíduos mais individualistas, ter suas próprias ideias e objetivos pessoais é motivador, assim, seu caminho para a felicidade é a realização pessoal. Para os mais coletivistas, os relacionamentos familiares e os grupos que participam são aspectos sociais importantes. Rituais como casamentos ou almoços em família aos domingos são ocasiões que não se podem perder. A lealdade em uma cultura coletivista supera outras regras e regulamentos sociais.

Masculinidade x Feminilidade (MAS) – Nesta dimensão, um alto escore (masculino) indica que a sociedade será guiada pela competição, conquistas e sucesso. Tais valores iniciam na escola e evoluem até a vida organizacional. Por sua vez, um baixo escore (feminino) significa que os valores dominantes na sociedade são o cuidado pelos outros e a qualidade de vida. Em uma sociedade mais feminina, a qualidade de vida é o sinal de sucesso. O assunto fundamental aqui é “o que motiva as pessoas”, ser o melhor (masculino) ou gostar do que faz (feminino).

Assim, os respondentes de origem cultural ibérica se mostraram mais “femininos” (MAS=49,65) do que os de origem alemã (MAS=57,85) e Italiana (MAS = 60,63), esses mais “masculinos”. Nos países mais femininos, a tomada de decisão é alcançada através do envolvimento de todos. O foco está mais em “trabalhar para viver”. Já nos mais masculinos, as

crianças são ensinadas desde cedo que a competição é boa e ser um vencedor é importante na vida de uma pessoa. Status como um bom carro e uma casa grande são importantes.

Aversão a incerteza (forte x fraca) (UAI) – Esta dimensão trata da maneira que a sociedade lida com o fato que o futuro é desconhecido. A extensão com que os membros de uma cultura se sentem ameaçados pela ambiguidade ou por situações desconhecidas e criam credos e instituições que tentam evitar esta incerteza se reflete no score do UAI. Assim, os respondentes de origem alemã se mostraram menos ameaçados por incertezas (UAI = 46,54) do que os de origem italiana (UAI = 63,71) e ibérica (UAI = 65,24) que obtiveram números mais próximos. Países com alta aversão a incerteza como Itália, Portugal e Espanha possuem rígidos códigos de comportamentos e são intolerantes com comportamentos e ideias não-ortodoxas. As pessoas com esta origem cultural possuem uma necessidade emocional por regras (mesmo que estas pareçam nunca funcionar); para elas tempo é dinheiro e a necessidade de estarem ocupados e trabalhar duro é uma realidade; precisão e pontualidade são a norma e a segurança é um elemento importante na motivação pessoal. Embora as sociedades com maior aversão a incerteza possuam uma grande necessidade por regras e sistemas legais elaborados para estruturar a vida, a necessidade individual de obedecer estas leis é fraca. Ainda assim, a burocracia é tida como muito importante.

Orientação (Longo x Curto prazo) (LTO) – Esta dimensão descreve como cada sociedade tem que manter ligações com seu próprio passado enquanto lida com os desafios do presente e do futuro. Sociedades normativas, que pontuam baixo nesta dimensão, preferem manter tradições e normas, vendo mudanças sociais com suspeita. Já as sociedades que pontuam alto, são mais pragmáticas, encorajando a mudança. Nesse sentido, os respondentes de origem ibérica se mostraram mais orientados para o futuro (LTO = 68,45) do que os de origem Italiana (LTO = 57,56) e alemã (LTO = 50,97). As sociedades com origem cultural predominantemente ibérica tendem a acreditar que a verdade depende muito da situação e do contexto, possuindo uma habilidade de adaptar as tradições facilmente e uma propensão a economizar e investir.

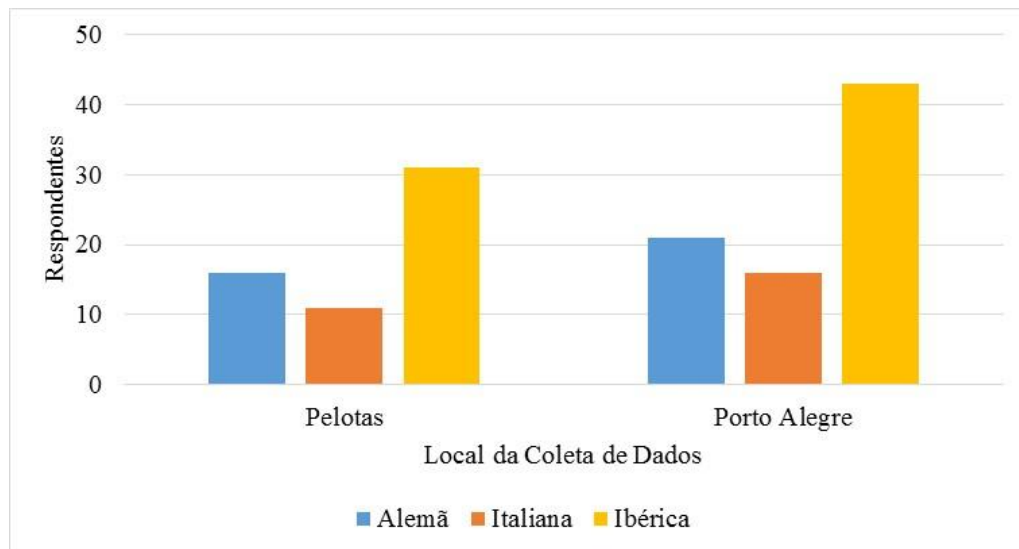
Condescendência x Restrição (IVR) – Nesta dimensão, a condescendência representa uma sociedade que permite a gratificação relativamente livre de alguns impulsos e desejos, enquanto a restrição significa uma sociedade que controla tal gratificação. Assim, as culturas que apresentam um controle relativamente fraco são chamadas condescendentes enquanto as que apresentam um controle mais forte são chamadas restritivas. Nesse sentido, os respondentes de origem ibérica se mostraram mais restritivos (IVR = 58, 23) do que os de origem italiana (IVR = 62,59) e alemã (IVR = 64,09). As pessoas com orientação mais restritiva tem a

percepção que suas ações são restritas por normas sociais e sentem que “permitir-se” é algo errado. Já aquelas com orientação mais condescendente geralmente exibem grande vontade de realizar seus impulsos e desejos com relação a aproveitar a vida e divertir-se, possuindo uma atitude positiva e uma tendência ao otimismo. Os mais condescendentes ainda atribuem mais importância ao tempo de lazer e gastam seu dinheiro como querem.

Observando como um todo, a amostra se mostrou mais individualista, mais hierárquica, mais orientada para o futuro e mais restritiva. Quanto à distância ao poder e a masculinidade x feminilidade, mostrou-se dividida. Embora tal comparação não deva ser feita, a princípio, por falta de informação quanto à similaridade das amostras, esses dados são corroborados, pelo que encontraram Hofstede et al. (2010), quando estudaram o Rio Grande do Sul quais sejam, o de um estado mais hierárquico, menos formal, mais individualista e mais masculino.

Tomada de Decisão e *Sensemaking*

Nesta etapa, participaram do quase-experimento 104 respondentes nas cidades de Pelotas e Porto Alegre, os quais possuíam 138 ascendências distintas entre alemã (aqui também incluídos os poloneses), ibérica (incluídos portugueses, espanhóis, brasileiros, argentinos e uruguaios) e italiana (Figura 7).

Figura 7 – Distribuição dos respondentes do quase-experimento por cidade

Os dados da figura 7, mostram que as cidades onde a amostra foi selecionada apresentaram mais respondentes de origem ibérica, seguido pela origem alemã e italiana. Ao todo foram 21 participantes de origem alemã, 16 de origem italiana e 43 de origem ibérica em Porto Alegre e 16 de origem alemã, 11 de origem italiana e 31 de origem ibérica em Pelotas. A Tabela 27, a seguir, mostra em detalhe o número de respondentes por ascendência, apresentando também o número de mulheres na amostra.

Tabela 27 – Distribuição de respostas no quase-experimento por ascendências

Classificação da amostra do experimento	Ascendências por respondente		Tipo de ascendência		
	Sujeitos	Total de ascendências *	Alemã	Ibérica	Italiana
Respondentes na amostra	104	138	37	74	27
Número de mulheres na amostra	47**	62	19	31	12

*cada sujeito pode ter 2 ascendências (uma por parte de pai, outra por parte de mãe)

** 4 não responderam a esta questão

A amostra analisada foi então composta por 37 respondentes de ascendência alemã, 27 de ascendência italiana e 74 de ascendência Ibérica, representando respectivamente 27%, 53% e 20% dos casos estudados. Cabe ressaltar que cada respondente poderia ter 2 ascendências (uma por parte de pai e outra por parte de mãe), por isso há mais ascendências que entrevistados.

Quanto a presença feminina na amostra, dentre os respondentes de origem alemã, 51% eram mulheres, sendo este número de 44% nos respondentes de origem italiana e 42% nos de origem ibérica. Tais dados mostram uma leve predominância feminina nos respondentes de ascendência alemã e uma predominância masculina nos respondentes de origem ibérica e italiana para o quase-experimento, corroborando na média com a distribuição de gênero encontrada anteriormente nas outras etapas deste estudo.

Aos 104 participantes do quase experimento foi então solicitado que escolhessem uma loja de roupas a partir de seis lojas classificadas com notas distintas em três atributos, conforme descrito no método. Observou-se a origem cultural (ascendência) do respondente (variável independente), bem como a loja escolhida, o número de movimentos com o mouse (número de visualizações), os tipos de movimentos realizados e os tempos de visualização (variáveis dependentes).

Primeiramente, o experimento foi analisado através de tabulação cruzada para verificar como as respostas dos sujeitos da pesquisa, se organizavam em função do grupo de origem versus a escolha realizada, observando-se assim, como os respondentes em cada grupo de origem fizeram suas escolhas. A Tabela 28, a seguir, apresenta esses dados.

Tabela 28 - Origem cultural (ascendências) x Escolha realizada

Origem		Alternativas (Lojas de Roupas)						Total
		A	B	C	D	E	F	
Alemã	Contagem	9	9	4	0	1	14	37
	% na Origem	24,30%	24,30%	10,80%	0,00%	2,70%	37,80%	100,00%
Ibérica	Contagem	18	18	5	1	3	29	74
	% na Origem	24,30%	24,30%	6,80%	1,40%	4,10%	39,20%	100,00%
Italiana	Contagem	5	5	1	0	2	14	27
	% na Origem	18,50%	18,50%	3,70%	0,00%	7,40%	51,90%	100,00%
Total	Contagem	32	32	10	1	6	57	138
	% na Origem	23,20%	23,20%	7,20%	0,70%	4,30%	41,30%	100,00%

As alternativas A, B, C, D, E e F representavam diferentes combinações de notas para os atributos (constructos pessoais) Preço, Qualidade e Variedade, sendo respectivamente: loja A – notas 4, 10 e 7; loja B – notas 10, 7 e 4; loja C – notas 7, 4 e 10; loja D – notas 10, 4 e 7; loja E – notas 4, 7 e 10; loja F – notas 7, 10 e 4.

Os dados na Tabela 36 apontam para uma preferência geral para a alternativa F, onde o Preço tinha nota 7, a Qualidade nota 10 e a Variedade nota 4. Tais dados reforçam o encontrado anteriormente para lojas de roupas, ou seja, o atributo qualidade como o mais importante atributo de escolha de uma loja de roupas para todos os respondentes.

O efeito da origem cultural (ascendência) na decisão de escolha de uma loja de roupas foi testado através do teste do qui-quadrado (Tabela 29) e novamente foi verificado que as diferenças de médias entre os grupos de origem não são significativas para as escolhas, ou seja, não há o efeito origem cultural (ascendência) na tomada de decisão.

Tabela 29 – Significância das diferenças de médias

	Valor	df	Sig. Assint. (2 lados)
Qui-quadrado de Pearson	4,378 ^a	10	0,929
Razão de verossimilhança	4,697	10	0,91
Associação Linear por Linear	1,401	1	0,237
N de Casos Válidos	138		

^a 8 células (44,4%) esperam contagem menor do que 5. A contagem mínima esperada é 0,20.

Para certificarmos que realmente não existia o efeito, tentou-se ainda restringir a amostra aos respondentes “puros”, ou seja, aqueles 100% de origem alemã, ou italiana, ou ibérica (n=46). Os resultados, apresentados na Tabela 30, mostraram uma predominância dos respondentes de ascendência alemã e portuguesa pela escolha da alternativa A, que tinha a Qualidade como mais importante (reiterando os achados anteriores), seguida da Variedade e do Preço (dessa vez em ordem invertida). Os respondentes de ascendência italiana optaram, em sua maioria, pela alternativa F mantendo o achado anterior.

Tabela 30 - Origem cultural (ascendência “pura”) x Escolha realizada

Origem		Alternativas (Lojas de Roupas)						Total
		A	B	C	D	E	F	
Alemã	Contagem	5	1	0	0	0	4	10
	% dentro de Puros	50,00%	10,00%	0,00%	0,00%	0,00%	40,00%	100,00%
Ibérica	Contagem	11	8	1	1	1	9	31
	% dentro de Puros	35,50%	25,80%	3,20%	3,20%	3,20%	29,00%	100,00%
Italiana	Contagem	1	1	0	0	0	3	5
	% dentro de Puros	20,00%	20,00%	0,00%	0,00%	0,00%	60,00%	100,00%
Total	Contagem	17	10	1	1	1	16	46
	% dentro de Puros	37,00%	21,70%	2,20%	2,20%	2,20%	34,80%	100,00%

Realizou-se também, de forma a testar a significância das diferenças apontadas na tabela acima, o teste do qui-quadrado (Tabela 31). Novamente verificou-se que as diferenças de médias entre os grupos de origem não são significativas para as escolhas, ou seja, não há o efeito origem cultural (ascendência) na tomada de decisão.

Tabela 31 – Significância das diferenças de médias para os respondentes “puros”

	Valor	Df	Sig. Assint. (2 lados)
Qui-quadrado de Pearson	4,483 ^a	10	0,923
Razão de verossimilhança	5,429	10	0,861
Associação Linear por Linear	0,457	1	0,499
N de Casos Válidos	46		

^a 15 células (83,3%) esperam contagem menor do que 5. A contagem mínima esperada é 0,11.

Por fim, buscando ainda encontrar alguma relação entre grupo de origem e decisão, testou-se através de uma ANOVA, o número de movimentos, a média de tempo de visualização, e os tipos de movimento (*alt-wise*, *att-wise* e *neither*) versus grupo de origem para toda a amostra (n=138) bem como para os “puros” (n=46) como também realizado nos demais testes. Os resultados são apresentados nas Tabela 32 e 33.

Tabela 32 – ANOVA dos dados gerais do quase-experimento

	F	Sig.
Movimentos	0,178	0,837
Média display time	1,171	0,313
<i>Alt-wise</i>	0,997	0,372
<i>Att-wise</i>	0,743	0,478
<i>Neither</i>	0,266	0,767

Tabela 33 – ANOVA dos dados gerais do quase-experimento para “puros”

	F	Sig.
Movimentos	0,289	0,75
Média display time	1,224	0,304
<i>Alt-wise</i>	1,146	0,327
<i>Att-wise</i>	0,691	0,506
<i>Neither</i>	1,321	0,278

Como é possível observar, os resultados dos testes apresentados nas Tabelas 40 e 41, mais uma vez apontaram pra a não significância do efeito origem cultural – tomada de decisão individual. Este resultado mostra que quando se fala em decisão individual, a origem cultural (nacionalidade da ascendência) não traz diferenças significativas para a escolha. Tal constatação é deveras importante, pois traz a ideia de que não é necessário uma preocupação com uma estratégia de vendas diferenciada de acordo com a origem cultural do consumidor.

Por fim, para entender melhor os resultados encontrados até aqui e até mesmo justificar os achados, analisou-se, na etapa de *Sensemaking*, a produção de sentido acerca das decisões tomadas no experimento. Para tanto, realizou-se, conforme o método, uma análise qualitativa das respostas com o auxílio do Excel. Conforme sugerido por Hair et. al. (2014), esta análise incluiu as etapas de redução de dados, visualização e realização/verificação de conclusões. Tais etapas foram semelhantes as realizadas na primeira etapa de identificação e seleção dos constructos pessoais. Na etapa do *Sensemaking*, no entanto, objetivaram identificar semelhanças/diferenças na produção de sentido associadas a cultura nacional (origem).

A redução de dados envolveu a análise das respostas a questão: Como você chegou a sua decisão? Nesta resposta os pesquisados produziram sentido acerca de sua escolha, enfatizando o porquê de sua decisão. Os dados foram então interpretados e reduzidos com o

uso de tabelas do Excel. Foram feitos dois filtros de forma a resumir da melhor forma os dados coletados.

Analisando-se as respostas dos respondentes de origem cultural alemã, verificou-se que 24 de um total de 37 respondentes mencionaram o atributo qualidade (65%). Diversos termos foram empregados como: qualidade é tudo; alta qualidade; qualidade excelente; qualidade em primeiro lugar; boa qualidade; melhor qualidade; alta qualidade; qualidade e preços compatíveis. Por sua vez 20 respondentes mencionaram o preço em suas produções de sentido (54%). Com relação ao preço, os atributos que surgiram foram: preço baixo; preço atrativo; motivador; melhor preço; preço justo. Um respondente ainda avaliou o preço como menos relevante em relação aos outros dois atributos. Quanto a variedade, 6 em 37 respondentes fizeram menções em seu *sensemaking* (16%). Alguns respondentes disseram que avaliavam a questão variedade, houve quem dissesse que variedade é a preferência e também houve quem dissesse o oposto, que a variedade confunde. Alguns respondentes justificaram sua decisão dizendo que chegaram a ela através da comparação das alternativas; por ser a mais interessante; porque era a que equilibrava preço e qualidade; pelos três motivos; pelo equilíbrio; por ser uma alternativa razoável; por balancear os atributos preço e qualidade; por ser a melhor combinação.

Comparando as respostas encontradas com as dos respondentes de origem cultural ibérica, observa-se uma grande semelhança entre os grupos. Analisando os respondentes de origem cultural ibérica temos que 50 em 74 mencionaram a questão da qualidade (68%). Os termos mais usados foram: melhor qualidade; grande qualidade; primeiro a qualidade; essencial; boa relação qualidade-preço; alto nível de qualidade; qualidade máxima. Já 34 em 74 respondentes mencionaram o preço (46%). Com relação ao preço os termos que apareceram foram: por último o preço; preço médio; justo; preço baixo; menor preço; preço excelente; bom preço; preço motivador; acessível; preço não importa tanto; preço compatível; preço razoável. E 22 participantes colocaram algo em relação a variedade (30%). Houve quem disse que variedade é questão de moda; que não dá valor para a variedade; que não importa tanto; que é indiferente; irrelevante; que não gosta de ter muitas opções; que a variedade é importante mas nem tanto e que muita variedade confunde. Por outro lado também alguns respondentes mencionaram que escolheram a alternativa porque tinha uma variedade razoável; ou pelo custo-benefício (associando preço e qualidade) apesar da baixa variedade. Mencionou-se também que a variedade era um fator “a se avaliar”; que a variedade é o “segundo” atributo. 7 em 74 respondentes ainda mencionaram o custo-benefício em suas produções de sentido (aprox. 10%). Outras respostas disseram que escolheram a alternativa comparando opções; escolheram a mais

interessante; escolheram pelos três motivos; decidiram comparando as opções e determinando quais variáveis tem mais peso; optaram pela mais interessante; decidiram pelo grau de importância; selecionaram a alternativa pela média entre as três.

Já quanto aos respondentes de origem cultural italiana, 20 em 27 participantes do quase-experimento citaram a qualidade como importante (74%). Os termos mais usados foram: maior qualidade; melhor; alta qualidade; qualidade nota 10. Já 18 mencionaram preço em seu sensemaking (67%): 4 relacionaram sua decisão ao preço ser acessível; 2 com relação a ser o melhor preço; um colocou que na alternativa que escolheu o preço era “médio”; um respondente mencionou o preço como justo e um ainda como baixo. 9 mencionaram a questão da variedade (33%). Porém, para 6 destes, a variedade não importa muito ou não é fundamental. Somente para 2 participantes de origem cultural italiana a variedade foi considerada importante. Um respondente ainda citou que havia feito sua escolha optando pela loja que oferecia melhor qualidade e preço, mesmo com pouca variedade. O equilíbrio entre qualidade e preço foi mencionado uma vez e 4 citaram a questão do custo x benefício (relacionando preço x qualidade).

Como um todo não houve diferenças na forma de justificar as escolhas por parte dos respondentes em nenhum dos grupos estudados, reiterando os achados anteriores deste trabalho que apontavam para a não existência de diferenças na tomada de decisão individual, escolha de uma loja de roupas, para descendentes de origens alemã, ibérica e italiana. O fato da escolha pela empresa F ter sido replicado por todas as origens culturais estudadas balizou a produção de sentido que justificou a escolha em função dos constructos pessoais usados na decisão, qualidade, preço e variedade. Como coloca Weick (1995), a realidade toma forma quando as pessoas produzem sentidos retrospectivos de situações. Sendo assim, é possível observar que o sentido das decisões tomadas pelos respondentes vem à tona quando a decisão é avaliada e assim, reitera a decisão. Os constructos pessoais que a originaram são visualizados após a mesma, incluindo seu ordenamento, como se apontava na construção do modelo de análise desta tese.

5. CONCLUSÕES

Através desse estudo foi possível verificar e analisar a existência de relação entre cultura nacional, constructos pessoais, tomada de decisão e *Sensemaking* conforme o modelo de análise proposto. Esta articulação de teorias é inédita e se mostrou um bom modelo de análise da relação cultura nacional – decisão, bem como do processo decisório em si (constructos pessoais – decisão – ação – *sensemaking*).

A aproximação teórica aqui realizada entre as teorias de Kelly (1963, 1991), Weick (1973, 1995) e Hofstede (1980, 1991) aponta para a possibilidade de utilizá-las em conjunto, sem barreiras epistemológicas e se caracteriza como uma importante contribuição desta tese.

Após a coleta e análise dos dados, verificou-se que diferenças nas culturas nacionais originaram diferenças nos constructos pessoais, somente para a decisão organizacional, onde a qualidade foi percebida de forma diferente pelos respondentes de origem cultural alemã e italiana em relação aos respondentes de origem portuguesa. Para a decisão individual, embora os constructos pessoais tenham sido ordenados de forma distinta pelas diferentes origens culturais observadas, não houve influência significativa da cultura nacional no ordenamento dos constructos.

É importante ressaltar ainda que os diferentes ordenamentos relatados na análise dos dados são significativos para o modelo de satisfação analisado em cada origem cultural, qual seja alemã, ibérica e italiana, mas não são significativos para a questão das origens culturais, ou seja, embora a satisfação geral tenha relação de dependência com a satisfação quanto à qualidade, variedade, atendimento e demais constructos elencados pelos respondentes, não há diferença significativa entre os grupos analisados no que tange a escolha de uma loja de roupas.

Por isso também, diferenças nas culturas nacionais não originaram diferenças nas ações para o mesmo problema (escolha de uma loja de roupas) e tão pouco para o *Sensemaking*, o que foi evidenciado através do experimento, onde todos deram sentido as suas escolhas, no geral, da mesma forma, ressaltando, na maior parte das respostas analisadas, em primeiro a qualidade, seguido do preço e da variedade.

Esta distinção encontrada entre a decisão individual e organizacional, vem ao encontro da separação parcial do papel organizacional dos objetivos pessoais, que para Simon (1997), é consonante com a racionalidade limitada humana. Segundo esta ideia, de todo o conhecimento, atitudes e valores armazenados na memória humana, somente uma fração muito pequena é evocada em uma dada situação. Assim, um indivíduo assume diferentes papéis quando

evocados por uma determinada situação, cada um dos quais podem interagir somente de forma fraca com os demais. Logo, o indivíduo age de forma diferente quando decide para si e quando decide para a organização.

Quanto as diferenças nas origens culturais alemã, italiana e ibérica observadas através do modelo de 6 dimensões de Hofstede, verificou-se diferenças entre os respondentes, o que mostra, a existência de diferenças nos valores observados nas diferentes origens culturais. A quantificação desta diferença no entanto, não é clara, visto que não se sabe ao certo quanto cada ponto na escala dos escores representa na realidade.

As respostas encontradas neste trabalho podem orientar o posicionamento estratégico de empresas que queiram tanto se estabelecer no estado como “vender” no Rio Grande do Sul, pois apontam para uma unicidade de processo de decisão quanto a lojas de roupas e uma valorização da qualidade em escolha de fornecedores para origens alemã e italiana. Assim, se uma loja de roupas quer atingir o mercado gaúcho ela não necessita criar diferentes estratégias para cidades diferentes de acordo com a predominância étnica desta cidade, ou seja, se ela é uma cidade “mais alemã”, “mais italiana” ou “mais ibérica”, mas pode, ao contrário ter uma estratégia única de posicionamento no que tange a questão Cultura Nacional, como aqui abordada. Já, se a empresa quer ser fornecedora de outras empresas, de acordo com a Cultura Nacional dominante, em cada cidade ela pode optar por uma estratégia distinta. Por exemplo, se a cidade é de “origem predominante” alemã ou italiana, ela deve priorizar a questão da qualidade, já que o estudo aponta para uma valorização maior da qualidade em relação as outras ascendências estudadas.

De forma geral, cabe ressaltar que, para lojas de roupas, os atributos de decisão mais importantes foram Qualidade, Variedade e Preço e para fornecedores, Atendimento/Prazo, Qualidade e Condição de Pagamento/Preço. Assim, estes são, nessa ordem os atributos que uma empresa deve focar na elaboração de estratégias para o mercado gaúcho em questão.

Outro fator importante identificado nesta tese é a emergência de uma cultura regional mais forte, que pode ser evidenciada, pela falta de significância nas diferenças encontradas nas decisões dos respondentes de origens culturais distintas para loja de roupas, e também para os outros atributos que não qualidade quando o foco do estudo era fornecedores. Esta forte cultura regional corrobora com os achados de Hofstede et al. (2010).

Esta pesquisa teve, como toda pesquisa, algumas limitações e, ao mesmo tempo, gerou ideias de novos trabalhos a serem realizados. Estes dois tópicos são apresentados a seguir.

6. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Durante as escolhas de pesquisa deste trabalho, desde o tema, passando pela metodologia, até a análise dos dados, algumas limitações foram surgindo.

Quanto a escolha dos objetos de pesquisa, Lojas de Roupas e Fornecedores, buscou-se tratar de temas que fosse do conhecimento do maior número de pessoas possível, para facilitar a amostra. Assim, todos tem, de modo geral, algum contato com Lojas de Roupas. No entanto, para Fornecedores foi um pouco mais difícil, porque, embora se tenha tomado respondentes que possuíam conhecimento/contato com fornecedores nas organizações em que trabalhavam ou trabalharam em algum momento, não houve controle sobre que tipo de fornecedor os respondentes estavam tratando, por exemplo, se eram fornecedores da indústria, do comércio, de serviços, etc.

Quanto a análise da cultura nacional, utilizou-se a metodologia de Hofstede e Minkov (2013), porém não se observou a questão de que geração após a imigração eram os respondentes, ou seja, não houve controle se os respondentes eram descendentes diretos, ou em segundo ou terceiro grau e assim por diante. Isto pode trazer uma certa limitação a análise, pois a influência da cultura nacional poderia ir enfraquecendo ao longo das gerações.

Também não foi observado a diferença entre Alemães, Italianos e Ibéricos em seus países de origem, quanto as decisões aqui propostas (Lojas de Roupas e Fornecedores). Assim, será que em seus países de origem, estes decidiriam de forma semelhante a como ocorreu com os descendentes? Outra questão foi a dificuldade na comparação dos resultados encontrados segundo a VSM com outros, devido ao tipo de população do estudo, mais especificamente, a escolha por se trabalhar a questão da ascendência, e não haver outros estudos comparando mesmas ascendências nas mesmas situações, o que favoreceria a comparação. Não se pode deixar de falar também da questão da impossibilidade da avaliação da significância dos achados de acordo com o modelo de Hofstede.

Outra possível limitação ao estudo foi o momento econômico que vive o Brasil. A ordem dos atributos para decisão de escolha de uma loja de roupas bem como para a escolha de um fornecedor poderia ser diferente em outro momento. Isto no entanto não havia como ser diferente. A pesquisa seria realizada em algum momento. Sugere-se a replicação do estudo em outro momento econômico para observar esta questão.

7. SUGESTÃO PARA TRABALHOS FUTUROS

Novos estudos, utilizando o modelo de análise aqui proposto, em outros objetos tanto na decisão individual como organizacional, podem ser realizados de forma a consolidar o modelo.

Replicações em países diferentes, ao invés de regiões dentro de um mesmo país, podem mostrar resultados diferentes e são uma boa opção de pesquisa.

Observar como se comportam os alemães, os italianos e os ibéricos, com relação a escolha de lojas de roupas e de fornecedores, em seus países de origem seria importante para analisar a posteriori se o comportamento dos descendentes foi semelhante ou não.

Criar outros experimentos para analisar a tomada de decisão em diferentes culturas nacionais ou até em outras situações de análise que não a da cultura é uma sugestão interessante para o campo da análise de processos decisórios.

A combinação do modelo de pesquisa aqui proposto com outras escalas de cultura como a de Schwartz (2012) também é uma opção interessante de pesquisa futura.

O desenvolvimento de outros modelos de análise da influência da cultura nacional na tomada de decisão segue sendo um campo interessante de pesquisa e novas pesquisas serão bem vindas e reforçarão os achados deste trabalho.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVIM, Z.M.F. **O Brasil Italiano (1880-1920)**, in Boris Fausto (org.) Fazer a América: A Imigração em Massa para a América Latina. São Paulo: Ed. Universidade de São Paulo, p. 383-417, 1999.

BABA, V. V., HAKEMZADEH, F. Toward a theory of evidence based decision making, **Management Decision**, vol. 50 Iss: 5, p.832-867, 2012.

CUNHA, J. L. **Imigração e Colonização Alemã**, in Nelson Boeira, Tau Golin (org) Império. Coleção História Geral do Rio Grande do Sul. Passo Fundo: Ed. Meritos, 2006.

CURTIS, A. M., WELLS, T. M., LOWRY, P. B. e HIGBEE, T. An Overview and Tutorial of the Repertory Grid Technique in Information Systems Research. **Communications of The Association for Information Systems**, vol 23, art. 3, p. 37-62, July 2008.

CRUDGE, S. E., JOHNSON, F. C. Using the repertory grid and laddering technique to determine the user's evaluative model of search engines. **Journal of Documentation**, vol. 63, Iss: 2, p. 259-280, 2007.

DAVIS, C. J., HUFNAGEL, E. M. Through the eyes of experts: a sociocognitive perspective on the automation of fingerprinting work. **MIS Quarterly**, 31 (4), p. 681-703, 2007.

DE MOURA JUNIOR, P. J. ; BELLINI, C. G. P. . Repertory Grid, Laddering, and Content Analysis: a Psychometric Approach to Understand the Information Technology Workforce. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação (Online)**, v. 11, p. 215-232, 2014.

DREHER, M. O. Fenômeno Imigratório Alemão para o Brasil, **Estudos Leopoldenses**, vol. 31, n 142, Maio/Junho, p. 59-82, 1995.

EASTERBY-SMITH, M. The Design, Analysis and Interpretation of Repertory Grids. **International Journal of Man-Machine Studies** (13), p. 3-24, 1980.

GUIMARÃES, L.M.P., VAINFAS, R. **Sonhos Galegos: os espanhóis no Brasil**, in Brasil: 500 anos de povoamento / IBGE, Centro de Documentação e Disseminação de Informações. Rio de Janeiro: IBGE, p. 101-122, 2007.

HAIR, F.J., BLACK, W. C., BABIN, B., ANDERSON, R. E., TATHAN, R. L. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAIR, F.J., CELSI, M.W., ORTINAU, D.J., BUSH, R.P. **Fundamentos de Pesquisa de Marketing**. 3. Ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2001.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: International differences in work-related values**. Beverly Hills, CA: Sage, 1980.

HOFSTEDE, G. **Cultures and organizations: Software of the mind**. London: McGraw-Hill, 1991.

HOFSTEDE, G., GARIBALDI DE HILAL, A. V., MALVEZZI, S., TANURE, B. E VINKEN, H. Comparing Regional Cultures Within a Country: Lessons from Brazil. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, 41:336, 2010.

HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J., MINKOV, M. **Cultures and Organizations: Software of the Mind**. 3rd Edition, McGraw-Hill USA, 2010.

HOFSTEDE, G. J., JONKER, C. M., VERWAART, T. Cultural Differentiation of Negotiating Agents. **Group Decision and Negotiation**, 21: p. 79-98, 2012.

HOFSTEDE, G., McCRAE, R. Personality and Culture Revisited: Linking -Traits and Dimensions of Culture. **Cross-Cultural Research**, p. 28-52, feb 2004.

HOFSTEDE, G., MINKOV, M. **Values Survey Module Manual 2013**. Released may 2013 and available at www.geerthofstede.eu.

HUNTER, M. The use of RepGrids to gather interview data about information systems analysts. **Information Systems Journal**, 7, 67-81, 1997.

HUNTER, M., CAPUTI, P. e TAN, F. **Employing Personal Construct Theory to Understand Information Systems: A Practical Guide for Researchers**. Em: DWIVEDI et. Al. – Information Systems Theory: Explaining and Predicting Our Digital Society, v. 2, Cap. 1. LLC, 2012.

INGLEHART, R., **World Values Survey: The World's Most Comprehensive Investigation of Political and Sociocultural Change**. Disponível em <http://www.worldvaluesSurvey.org>.

KABA, B., OSEI BRYSON, K. Examining influence of national culture on individuals`attitude and use of information and communication technology: Assessment of moderating effect of culture through cross countries study. **International Journal of Information Management**,n. 33, p. 441-452, 2013.

KAASA, A., VADI, M., VARBLANE, U. A new dataset of cultural distances for European countries and regions. **Research in International Business and Finance**, vol. 37, p. 231-241, 2016.

KASHIMA, Y. Culture and Psychology in the 21st Century: Conceptions of Culture and Person for Psychology Revisited. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, vol. 47 (I), p. 4-20, 2016.

KELLY, G. A. **A Theory of personality: The psychology of personal constructs**. New York: W. W. Norton, 1963.

KELLY, G. A. **The psychology of personal constructs**. New York: Routledge, 1991.

LEIDNER, D. E., KAYWORTH, T. A Review of Culture in Information Systems Research: Toward a Theory of Information Technology Culture Conflict. **MIS Quarterly**, vol. 30, no. 2, p. 357-399/Junho 2006.

LEITE, J. C. Emigração Portuguesa: a Lei e os Números (1955-1914), **Análise Social**, 97:463-480, 1987.

LEITE, J. C. **O Brasil e a Emigração Portuguesa (1855-1914)**, in Boris Fausto (org.) *Fazer a América: A Imigração em Massa para a América Latina*. São Paulo: Ed. Universidade de São Paulo, p. 177-200, 1999.

MAZANEC, J., CROTTS, J., GUSROY, D., LU LU. Homogeneity versus Heterogeneity of Cultural Values: An Item-Response Theoretical Approach Applying Hofstede's Cultural Dimensions in a Single Nation. **Tourism Management**, vol. 48(June), 299-304, 2015.

MAUCH, C., VASCONCELOS, N.(Org). **Os alemães no sul do Brasil: cultura, etnicidade e história**. Canoas: Ed. Ulbra, p. 165, 1994.

MATZLER, K., STROBL, A., STOKBURGER-SAUER, N., BOBOVNICKY, A., BAUER, F. Brand personality and culture: The role of cultural differences on the impact of brand personality perception on tourists' visit intentions. **Tourism Management**, vol. 52, 507-520, 2016.

MEAD, G. H. **The Social Psychology of George Herbert Mead**. Anselm Strauss, ed. Chicago: University of Chicago Press, 1956.

MERYL REIS LOUIS. Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings. **Administrative Science Quarterly**, vol. 25, No. 2, p. 226-251, jun, 1980.

MINKOV, M., HOFSTEDE, G. Long- versus short-term orientation: new perspectives. **Asia Pacific Business Review**, vol. 16 no. 4, 493-504, 2010.

MINKOV, M., HOFSTEDE, G. The evolution of Hofstede's doctrine. **Cross Cultural Management: An International Journal**, vol. 18 no. 1, 10-20, 2011.

MINKOV, M., HOFSTEDE, G. Hofstede's Fifth Dimension : New Evidence From the World Values Survey. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, 43 (1) 3 – 14, 2012.

NAPIER, N. P., KEIL, M., TAN, F. B. IT project managers' construction of successful project management practice: A repertory grid investigation. **Information Systems Journal**, 19 (3), 255-282, 2009.

NARAYANAN, V. K., ZANE, L. J., KEMMERER, B. The cognitive perspective in strategy. An integrative review. **Journal of Management**, 37, 305–351, 2011.

ORTMANN, G., SEIDL, D. **Strategy research in the german context. The influence of economic, sociological and philosophical traditions**. In J. A. C. Baum & L. Joseph (Eds.), *The Globalization of Strategy Research. Advances in Strategic Management*, vol. 27: Emerald Group Publishing Limited, p. 353-387, 2010.

PIKE, S. Destination positioning opportunities using personal values: Elicited through the Repertory Test with Laddering Analysis. **Tourism Management**, n.33, p. 100-107, 2012.

POMEROL, J.C. **Decision Making and Action**. London: ISTE Ltd., 2012.

REIS, J. J. **Presença Negra, conflitos e encontros**, in Brasil: 500 anos de povoamento / IBGE, Centro de Documentação e Disseminação de Informações. - Rio de Janeiro : IBGE, p. 101-122, 2007.

REESE, G., JOHNSON, J. **JDM Lab Suite** (Version 2.2) [Computer software]. Oxford, OH: Miami University, 2015.

RING, P.S., RANDS, G.P. **Sensemaking, understanding, and committing: Emergent interpersonal transaction processes in the evolution of 3M's microgravity research program**. In Research in the management of innovation: The Minnesota studies. A. H. Van de Ven, H. Angle and M. S. Poole (eds.), 337-366. New York: Ballinger/Harper Row, 1989.

SIMON, H. **Administrative Behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations**. 4 ed. New York: The Free Press, 1997.

SCHWARTZ, H. S. An overview of the Schwartz Theory of Basic Values. **On line readings of psychology and culture**. 2012. Available at <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1116>.

SCHULTZE, U., AVITAL, M. Designing interviews to generate rich data for information systems research. **Information and Organization**, 21, 1-16, 2011.

SUTCLIFFE, K., BROWN, A., PUTNAM, L. Introduction to the special issue 'Making sense of organizing: In honor of Karl Weick'. **Organization Studies**, London, v. 27, p. 1573-1578, 2006.

TAM, F. B., HUNTER, M. G. The repertory grid technique: A method for the study of cognition in information systems. **MIS Quarterly**, 26 (1), 39 – 57, 2002.

THOMAS, J. B., CLARK, S. M., GIOIA, D. A. Strategic *Sensemaking* and Organizational Performance: Linkages Among Scanning, Interpretation, Action and Outcomes. **Academy of Management Journal**, vol. 36, no. 2, p. 239-270, 1993.

TRIANDIS, H. C. **Values attitudes, and interpersonal behavior**. Nebraska Symposium on motivation, 1979: Beliefs, Attitudes, and values. Lincoln, NE: University of Nebraska Press. p. 195–259, 1980.

VAINFAS, R. **História Indígena: 500 anos de despovoamento**, in Brasil: 500 anos de povoamento / IBGE, Centro de Documentação e Disseminação de Informações. - Rio de Janeiro : IBGE, p. 101-122, 2007.

VENÂNCIO, R. P. **Presença Portuguesa – de colonizadores a imigrantes**, in Brasil: 500 anos de povoamento / IBGE, Centro de Documentação e Disseminação de Informações. - Rio de Janeiro : IBGE, p. 101-122, 2007.

WEICK, Karl E. **A psicologia Social da Organização**. São Paulo: Editora Edgard Blucher Ltda., 1973.

WEICK, Karl E. *Sensemaking in organization*. London: Sage, 1995.

WEICK, K., SUTCLIFFE, K., OBSTFELD, D. Organizing and the process of *Sensemaking*. **Organization Science**, v. 16, n. 4, p. 409-421, 2005.

WEICK, Karl E. **Making Sense of the Organization: the impermanent organization**. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd., 2009.

WRONA, T., LADWIG, T., GUNNESCH, M. Socio-cognitive processes in strategy formation – A conceptual framework. **European Management Journal**, vol. 31, pp. 697-705, 2013.

ANEXO I – ESTATÍSTICAS COMPLEMENTARES SOBRE A IMIGRAÇÃO PORTUGUESA, ITALIANA E ALEMÃ

Figura 8: Imigração portuguesa no Brasil – Período 1500 - 1991

Período	América Portuguesa	Império Colonial	Média anual América Portuguesa	Média anual Império Colonial
1500-1580	100.000*	280.000	500	3.500
1581-1640	100.000*	300.000	500	5.000
1641-1700	100.000*	120.000	500	2.000
1701-1760	600.000		10.000	
1808-1817	24.000		2.666	
1827-1829	2.004		668	
1837-1841	629		125	
1856-1857	16.108		8.054	
1881-1900	316.204		15.810	
1901-1930	754.147		25.138	
1931-1950	148.699		7.434	
1951-1960	235.635		23.563	
1961-1967	54.767		7.823	
1981-1991	4.605		406	

Fonte: VENÂNCIO (2007).

Figura 9: Imigração alemã no Brasil – Período 1824 - 1969

Períodos	Imigrantes
1824-1847	8 176
1848-1872	19 523
1872-1879	14 825
1880-1889	18 901
1890-1899	17 084
1900-1909	13 848
1910-1919	25 902
1920-1929	75 801
1930-1939	27 497
1940-1949	6 807
1950-1959	16 643
1960-1969	5 659

Fonte: MAUCH; VASCONCELOS (1994).

Figura 10: Imigração Italiana para o Brasil – Período 1876 – 1920

Regiões de procedência	Emigrantes
Total	1 243 633
Vêneta	365 710
Compânia	166 080
Calábria	113 155
Lombardia	105 973
Ábruzzi/Molise	93 020
Toscana	81 056
Emília Romana	59 877
Basilicata	52 888
Sicília	44 390
Piemonte	40 336
Puglia	34 833
Marche	25 074
Lázio	15 982
Úmbria	11 818
Ligúria	9 328
Sardenha	6 113

Fonte: ALVIM (1999),

APÊNDICE I – INSTRUMENTO DE PESQUISA I – GRID DE REPERTÓRIO FORNECEDORES

Esta pesquisa faz parte da tese: Processos Cognitivos de Tomada de Decisão, do Programa de Pós Graduação em Administração - PPGA- UFRGS.

Este é um trabalho de utilidade acadêmica e tem como objetivo estudar processos de tomada de decisão. A ideia deste teste é identificar o maior número de características possíveis de fornecedores com que você teve contato. É importante salientar que não há respostas certas ou erradas e que asseguramos o anonimato das informações. As respostas serão analisadas de forma coletiva. Respostas individuais não serão divulgadas.

Preencha com seu e-mail para lhe enviarmos os resultados desta pesquisa: _____

Grid de Repertório – Fornecedores

1. Nome: _____ 2. Curso: _____

3. Sobrenome do pai: _____ 4. País de origem do sobrenome? _____

5. Sobrenome da mãe: _____ 6. País de origem do sobrenome? _____

7. Sexo: Masc. Fem 8. Você trabalha? Sim Não 9. Há quanto tempo? _____

10. Qual sua nacionalidade? _____

11. Em seu trabalho, você tem ou teve contato / relacionamento com fornecedores?

Sim Não

12. Cite 5 nomes de fornecedores (empresas fornecedoras) que você teve ou tem contato?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Nota: Nesta pesquisa, entende-se por Fornecedor, aquele que fornece mercadorias ou serviços - uma empresa.

13. Aponte semelhanças entre alguns deles (características segundo as quais eles se assemelham):

14. Aponte diferenças entre alguns deles (característica segundo as quais eles se diferenciam):

- OBRIGADO POR PARTICIPAR DE NOSSA PESQUISA -

APÊNDICE II – INSTRUMENTO DE PESQUISA I – GRID DE REPERTÓRIO LOJAS DE ROUPAS

Esta pesquisa faz parte da tese: **Processos Cognitivos de Tomada de Decisão, do Programa de Pós Graduação em Administração – PPGA - UFRGS**

Este é um trabalho de utilidade acadêmica e tem como objetivo estudar processos de tomada de decisão. A ideia deste teste é identificar o maior número de características possíveis das lojas de roupas com que você teve contato. É importante salientar que não há respostas certas ou erradas e que asseguramos o anonimato das informações. As respostas serão analisadas de forma coletiva. Respostas individuais não serão divulgadas.

Preencha com seu e-mail para lhe enviarmos os resultados desta pesquisa: _____

Grid de Repertório – Lojas de Roupas

1. Nome: _____ 2. Curso: _____

3. Sobrenome do pai: _____ 4. País de origem do sobrenome? _____

5. Sobrenome da mãe: _____ 6. País de origem do sobrenome? _____

7. Sexo: Masc. Fem. 8. Você trabalha? Sim Não 9. Há quanto tempo? _____

10. Qual sua nacionalidade? _____ 11. Você compra roupas habitualmente? Sim Não

12. Com que periodicidade? Uma vez por semana
 Duas ou três vezes por mês
 Uma vez por mês
 Algumas vezes ao ano
 Uma vez por ano

Outro: _____

12. Cite 5 nomes de lojas de roupas que você teve ou tem contato?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Nota: Nesta pesquisa entende-se por Loja de Roupas, toda loja que vende itens de vestuário a um consumidor.

13. Aponte semelhanças entre algumas delas (características segundo as quais elas se assemelham):

15. Aponte diferenças entre algumas delas (características segundo as quais elas se diferenciam):

- OBRIGADO POR PARTICIPAR DE NOSSA PESQUISA -

APÊNDICE III – TABELA DE CLASSIFICAÇÃO DOS ATRIBUTOS PARA FORNECEDORES

EXTRATIFICAÇÃO DE ATRIBUTOS - FORNECEDORES		
ATRIBUTOS DE MARKETING	ATRIB. DE ATENDIMENTO	ATRIB. DE OPERAÇÃO E LOGÍSTICA
Marketing Preço custo-benefício Análise de Mercado Comunicação divulgação verba mídia anúncio novos produtos Posição no mercado Referência nome no mercado produtos líderes são referência tradição conhecidas na região tempo de mercado Marca marca/valor agregado consolidação da marca Mix de Marketing Mix de Produtos variedade produtos que fornecem variedade de produtos linhas de produtos tipo de produto produto oferecido serviço fornecido prestação de serviço tipo de produto tipo de serviço serviço terceirizado segmento público alvo ramo setor segmento atributos do produto design estilo desenvolvimento novos prod.	Atendimento Atenção ao cliente espontâneo trato com as pessoas disponibilidade de horário disponibilidade de atendimento preocupação com o cliente Relacionamento com cliente facilidade relação com cliente facilidade comunicação suporte ao cliente relacionamento com cliente relacionamento forn - empresa Frequência visitas Troca de informação Meio de Contato forma de contato contato com representante facilidade para contato Proximidade com gestores Confiabilidade amizade comprometimento confiança corretos éticos honram compromissos credibilidade seriedade segurança prestação agilidade resolução problemas resolução de problemas prestativos pós venda suporte assistência técnica suporte assistência gratuita pós-venda assistência pós-venda precisam do cliente	Sistema de produção Produtividade Organização organização dos processos acompanhamento mensal burocracia exigência documental organização nos serviços forma de trabalho bancos que trabalham utilização de ferramentas de gestão Acompanhamento do prod. na produção Agilidade rapidez de retorno Prazo de Entrega Entrega Tempo de Entrega prazo de entrega Entrega rápida pontualidade pontualidade na entrega rápida e objetiva (transportadora) velocidade na entrega cumprimento data de entrega atrasam entrega agilidade na entrega agilidade no envio agilidade no fornecimento prazos forma de fornecimento rapidez na entrega Localização Distância Proximidade Nacionalidade Centro de distribuição localização localização matriz mesma cidade local de origem país de origem Local de entrega Estoque terceirizado Estoque alto Eficiência e Eficácia dependência fornecedor único ou n matéria prima matéria prima comum matéria prima que usam disponibilidade de mp. Para produção logística operação avaria a carga meio de entrega

EXTRATIFICAÇÃO DE ATRIBUTOS - FORNECEDORES

ATRIBUTOS DE VENDA

Negociação
 Negociação direta
 Forma de negociação
 flexibilidade
 método de negócios
 negociação
 facilidade nas compras
 Condições de pagamento
 Condições de pagamento
 Prazo Pagamento
 Método de Pagamento
 Forma de pagamento
 Faturamento flexível
 Flexibilidade
 Exigências p/concessão prazo
 Flexibilidade na h. da venda
 Processo de Venda
 burocracia
 Tipos de contratos
 Catálogos
 Revenda com representantes
 Vendedor externo
 Visita o cliente
 Venda com representante
 Forma de pedido
 Ponto de venda
 Venda com telemarketing
 Venda on line
 Procedimento de venda
 Quantidade min. pedidos
 Quantidade mínima pedidos
 exigência de quantidade
 Pedidos mínimos
 disponibilidade de produto
 quantidade
 exposição dos produtos
 Política de devolução
 Política de trocas
 Garantias
 Garantia do serviço

ATRIBUTOS GERAIS

Estratégia
 Planejamento
 Foco
 tipo de empresa
 familiar
 mesmo grupo
 multinacional
 margem de lucro
 demanda maior que a capacidade
 adaptativa
 se adapta as necess. Do cliente
 cultura
 valores
 Porte
 Porte
 Tamanho da empresa
 estrutura
 Volume de vendas
 faturamento
 número de funcionários
 tamanho
 local amplo para escolha

ATRIB. DE QUALIDADE

Certificados
 Certificação ISSO
 desempenho c/ foco em melhorias
 qualidade
 padronização
 meio ambiente

ATRIB. DE RH

Treinamento
 Benefícios
 Relacionamento com colaboradores
 Ambiente de trabalho
 Qualificação dos funcionários
 equipe de atendimento
 funcionários bons
 equipe de apoio para desenvolvimento
 qualificação dos funcionários
 pró-atividade
 hierarquia
 mão de obra
 experiência

ATRIB. DE TECNOLOGIA

Sistemas de informação
 Tecnologia
 Tecnologia para trânsito de info.

APÊNDICE IV – TABELA CLASSIFICAÇÃO DOS ATRIBUTOS PARA LOJAS DE ROUPAS

EXTRATIFICAÇÃO DE ATRIBUTOS - LOJAS DE ROUPAS)	
<p>MIX DE MARKETING</p> <p>Preço</p> <p>Custo-benefício percebido</p> <p>Promoções</p> <p>Mix de Produtos</p> <p style="padding-left: 20px;">Abrangência</p> <p style="padding-left: 40px;">Tipo de produtos</p> <p style="padding-left: 60px;">roupas mais modernas</p> <p style="padding-left: 60px;">tipo de roupas</p> <p style="padding-left: 60px;">básico</p> <p style="padding-left: 60px;">calça, sapato</p> <p style="padding-left: 60px;">jeans, esporte</p> <p style="padding-left: 60px;">skate,...</p> <p style="padding-left: 60px;">tipo de loja(deptos, vestuário)</p> <p style="padding-left: 60px;">popular x alto padrão</p> <p style="padding-left: 60px;">tipo de produto</p> <p style="padding-left: 60px;">masc, inf, fem</p> <p style="padding-left: 60px;">dia a dia</p> <p style="padding-left: 60px;">esporte</p> <p style="padding-left: 60px;">modernas</p> <p style="padding-left: 60px;">mais tendências</p> <p style="padding-left: 60px;">unisex</p> <p style="padding-left: 60px;">tamanhos especiais</p> <p style="padding-left: 60px;">tecido</p> <p style="padding-left: 60px;">casual</p> <p style="padding-left: 60px;">fast fashion</p> <p style="padding-left: 20px;">Variedade</p> <p style="padding-left: 40px;">variedade de roupas</p> <p style="padding-left: 40px;">variedade de prod</p> <p style="padding-left: 40px;">variedade</p> <p style="padding-left: 40px;">variedade de itens</p> <p style="padding-left: 40px;">marcas variadas</p> <p style="padding-left: 40px;">produtos diferentes</p> <p style="padding-left: 40px;">catálogo de produtos</p> <p style="padding-left: 40px;">modelos</p> <p style="padding-left: 40px;">diversidade</p> <p style="padding-left: 40px;">tamanhos e medidas (padrão)</p> <p style="padding-left: 20px;">Diferenciação</p> <p style="padding-left: 40px;">dif. Produto</p> <p style="padding-left: 40px;">roupas diferenciadas</p> <p style="padding-left: 40px;">diferentes modelos</p> <p style="padding-left: 40px;">vestuário em série</p> <p style="padding-left: 20px;">Estilo</p> <p style="padding-left: 40px;">design</p> <p style="padding-left: 40px;">estilo</p> <p style="padding-left: 20px;">Exclusividade</p> <p style="padding-left: 40px;">produtos exclusivos</p> <p style="padding-left: 40px;">exclusividade</p>	<p>continuação MIX DE MARKETING</p> <p style="padding-left: 40px;">Qualidade</p> <p style="padding-left: 60px;">qualidade do produto</p> <p style="padding-left: 60px;">qualidade</p> <p style="padding-left: 40px;">Durabilidade do produto</p> <p style="padding-left: 40px;">Procedência das roupas</p> <p style="padding-left: 40px;">Disponibilidades de tamanhos</p> <p style="padding-left: 60px;">tamanho das roupas</p> <p style="padding-left: 60px;">disponibilidade</p> <p style="padding-left: 60px;">quantidade de peças</p> <p style="padding-left: 60px;">quantidade</p> <p style="padding-left: 60px;">Disponibilidade do produto</p> <p style="padding-left: 40px;">Novidades</p> <p style="padding-left: 60px;">novidades no mercado</p> <p style="padding-left: 60px;">novidades</p> <p style="padding-left: 60px;">novas coleções</p> <p style="padding-left: 60px;">novas tendências</p> <p style="padding-left: 60px;">seguem tendências de moda</p> <p style="padding-left: 60px;">moda atual</p> <p style="padding-left: 60px;">atuais</p> <p style="padding-left: 60px;">moda</p> <p style="padding-left: 40px;">Marcas</p> <p style="padding-left: 60px;">marcas</p> <p style="padding-left: 60px;">marcas famosas</p> <p style="padding-left: 60px;">marcas diversas</p> <p style="padding-left: 60px;">roupas de marcas</p> <p style="padding-left: 60px;">valor agregado a marca</p> <p>Público-alvo</p> <p style="padding-left: 20px;">público-alvo</p> <p style="padding-left: 20px;">segmentação</p> <p style="padding-left: 20px;">fregueses</p> <p style="padding-left: 20px;">ramo</p> <p style="padding-left: 20px;">clientela ampla (específica)</p> <p>Publicidade</p> <p style="padding-left: 20px;">publicidade</p> <p style="padding-left: 20px;">publicidade email</p> <p style="padding-left: 20px;">whatsapp</p> <p style="padding-left: 20px;">divulgação</p> <p marketing"<="" p="" style="padding-left: 20px>"> <p>Reconhecimento</p> <p style="padding-left: 20px;">popularidade</p> <p style="padding-left: 20px;">reconhecimento no mercado</p> <p style="padding-left: 20px;">tradição</p> <p style="padding-left: 20px;">nome que a loja carrega</p> <p style="padding-left: 20px;">conhecidas</p> <p style="padding-left: 20px;">status</p> </p>

EXTRATIFICAÇÃO DE ATRIBUTOS - LOJAS DE ROUPAS)

OPERAÇÃO

Atendimento

horário atendimento
faixa etaria atendentes
agilidade
habilidade de negociação
Pós-venda

Confiança

credibilidade
confiança
confiabilidade

Troca de produtos

troca de produtos
facilidade troca
prazo de devolução

Prazo de entrega

prazo de entrega
tempo de entrega

Tipo de venda

loja virtual
atendimento virtual
venda por qtd. (menos lucro por un.)
venda on line
praticidade

Condições de pagamento

facilidade de pgto
cond. De pgto
facilidade parcelamento
modo de pgto
facilidade de crédito
forma de pagamento
prazo de pagamento
negociação de pagamento
crédito
facilidade de compra
descontos

Elevado lucro

Organização

org. dos setores
Boa gestão de estoque

Diversos fornecedores

Entrega mercadorias

entrega condicional

Valor agregado

ATRIBUTOS DA LOJA

Tipo de empresa

local
rede
mesmo proprietario
franquia
possuem filiais
grandes redes
fabricação própria

Número de lojas

diversas lojas

Pessoal qualificado

Quantidade de Funcionários

número de clientes

Ambiente

provadores
comodidades
espaço interno
espaço fisico
espaço de atendimento
ambiente da loja
tamanho da loja
música
estrutura
ambiente próprio para compras
exposição (forma de exposição prod.)
disposição dos produtos
porte da loja
visual da loja
apresentação da loja
aparência
separação por setores de consumo
separação por segmento
local de exposição
iluminação
layout

Localização

Localização
Acesso facilitado
Acesso
ponto
nacional x internacional
em todo territorio brasileiro

Tipo de loja

departamentos
mercadorias mais populares

Cultura

APÊNDICE V – INSTRUMENTO DE PESQUISA II – CONTINUAÇÃO DO GRID DE REPERTÓRIO (FORNECEDORES E LOJA DE ROUPAS) E VSM 2013

Esta pesquisa faz parte da tese: **Processos Cognitivos de Tomada de Decisão**, do PPGA – UFRGS. Este é um trabalho de utilidade acadêmica e tem como objetivo estudar culturas nacionais e processos de tomada de decisão. Não há respostas certas ou erradas e asseguramos o anonimato das informações. As respostas serão analisadas de forma coletiva. Respostas individuais não serão divulgadas. Obrigado por participar.

Preencha com seu e-mail para lhe enviarmos os resultados desta pesquisa: _____

Cultura Nacional, Lojas de Roupas e Fornecedores

1. Nome: _____ 2. Curso: _____
 3. Sobrenome do pai: _____ 4. País de origem do sobrenome? _____
 5. Sobrenome da mãe (de solteira): _____ 6. País de origem do sobrenome? _____
 7. Sexo: Masc. Fem 8. Você trabalha? Sim Não 9. Há quanto tempo? _____
 10. Qual sua nacionalidade? _____ 11. Você compra roupas habitualmente? Sim Não
 12. Com que periodicidade?

- Uma vez por semana Algumas vezes ao ano
 Duas ou três vezes por mês Uma vez por ano
 Uma vez por mês Outro: _____

Nota: Nesta pesquisa entende-se por Loja de Roupas, toda loja que vende itens de vestuário a um consumidor.

13. Agora, pense em uma loja de roupas que você conhece.

Escreva o nome desta loja: _____

14. Marcando com um X, avalie sua satisfação com a loja citada, de acordo com cada atributo abaixo, conforme o exemplo:

Ex.: Minha satisfação com a loja Z quanto ao preço é nota 8.

		Escala de Satisfação										
Pouco Satisfeito		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muito Satisfeito
									x			

Atributos	Escala de Satisfação											
Preço	Pouco Satisfeito	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muito Satisfeito
Atendimento	Pouco Satisfeito	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muito Satisfeito
Qualidade	Pouco Satisfeito	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muito Satisfeito
Variedade de produtos	Pouco Satisfeito	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muito Satisfeito
Condições de pagamento	Pouco Satisfeito	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muito Satisfeito
Tipo de produto oferecido	Pouco Satisfeito	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muito Satisfeito
Marcas oferecidas	Pouco Satisfeito	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muito Satisfeito

15. Marcando com um X, dê uma nota única que retrate sua satisfação com esta loja de roupas em uma escala de 1-10:

Pouco Satisfeito	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muito Satisfeito

16. Agora pense em seu trabalho.

Em seu trabalho, você tem ou teve contato / relacionamento com fornecedores? Sim Não

Nota: Entende-se por Fornecedor, aquele que fornece mercadorias ou serviços a uma empresa.

17. Pense então em um fornecedor que você conhece.

Escreva o nome deste fornecedor: _____

18. Marcando com um X, avalie sua satisfação com o fornecedor citado, de acordo com cada atributo abaixo, conforme o exemplo:

Ex.: Minha satisfação com o fornecedor W quanto ao preço é nota 8.

Escala de Satisfação											
Pouco Satisfeito								X			Muito Satisfeito
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Atributos	Escala de Satisfação										
Atendimento	Pouco Satisfeito										Muito Satisfeito
Qualidade	Pouco Satisfeito										Muito Satisfeito
Prazo de entrega	Pouco Satisfeito										Muito Satisfeito
Preço	Pouco Satisfeito										Muito Satisfeito
Tipo de produto oferecido	Pouco Satisfeito										Muito Satisfeito
Segmento de atuação	Pouco Satisfeito										Muito Satisfeito
Condições de pagamento	Pouco Satisfeito										Muito Satisfeito

19. Marcando com um X, dê uma nota única que retrate sua satisfação com este fornecedor em uma escala de 1-10:

Pouco Satisfeito											Muito Satisfeito
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

- À seguir, responda as questões do Questionário Internacional VSM, conforme segue -

QUESTIONÁRIO INTERNACIONAL (VSM 2013) - página 1

Desconsiderando o seu emprego atual, pense no emprego ideal. Na escolha de um trabalho ideal, o quanto é importante para você (por favor, responda às questões de 01 à 10 circulando apenas uma resposta de acordo com a escala a seguir)

1 = extremamente importante

2 = muito importante

3 = importante

4 = pouco importante

5 = nada importante

01. Ter tempo suficiente para a vida pessoal e doméstica	1	2	3	4	5
02. Ter um chefe (superior direto) que você respeite	1	2	3	4	5
03. Ter reconhecimento pelo bom desempenho	1	2	3	4	5
04. Ter estabilidade no emprego	1	2	3	4	5
05. Trabalhar com pessoas agradáveis	1	2	3	4	5
06. Trabalhar em algo que ache interessante	1	2	3	4	5
07. Ser consultado (a) pelo seu chefe em decisões que envolvam o seu trabalho	1	2	3	4	5
08. Viver num lugar agradável	1	2	3	4	5
09. Ter um emprego que a família e amigos respeitem	1	2	3	4	5
10. Ter a oportunidade de ser promovido(a)	1	2	3	4	5

Em sua vida pessoal, o quanto é importante para você (por favor, circule apenas uma resposta):

11. Ter tempo livre para se divertir	1	2	3	4	5
12. Ter moderação: se controlar para evitar excessos	1	2	3	4	5
13. Ser generoso com as outras pessoas	1	2	3	4	5
14. Simplicidade: não gastar mais do que o necessário	1	2	3	4	5

QUESTIONÁRIO INTERNACIONAL (VSM 2013) – página 2

15. Com que frequência você se sente nervoso ou tenso?

1. Sempre
2. Frequentemente
3. Às vezes
4. Raramente
5. Nunca

16. Você é feliz?

1. Sempre
2. Frequentemente
3. Às vezes
4. Raramente
5. Nunca

17. As outras pessoas ou circunstâncias impedem que você faça o que você realmente deseja fazer?

1. Sim, sempre
2. Sim, quase sempre
3. Às vezes
4. Não, raramente
5. Não, nunca

18. Como você descreveria seu estado de saúde nestes dias?

1. Excelente
2. Bom
3. Razoável
4. Ruim
5. Péssimo

19. O quanto você se orgulha de ser cidadão de seu país?

1. Muito orgulhoso
2. Razoavelmente orgulhoso
3. Um pouco orgulhoso
4. Não muito orgulhoso
5. Nada orgulhoso

20. No seu ponto de vista, com que frequência os subordinados sentem medo de contradizer o chefe (ou estudantes o professor?)

1. Nunca
2. Raramente
3. Às vezes
4. Frequentemente
5. Sempre

QUESTIONÁRIO INTERNACIONAL (VSM 2013) – página 3

Em que medida você concorda ou discorda das afirmações abaixo (por favor, circule apenas uma resposta):

1 = Concordo fortemente

2 = Concordo

3 = Não sei

4 = Discordo

5 = Discordo fortemente

21. Uma pessoa pode ser um bom gestor sem ter uma resposta precisa para toda pergunta que um subordinado pode fazer a respeito de seu trabalho
- 1 2 3 4 5
22. Persistência é o melhor caminho para alcançar resultados
- 1 2 3 4 5
23. Uma estrutura organizacional em que certos subordinados tenham dois chefes deve ser evitada a qualquer custo
- 1 2 3 4 5
24. As regras de uma organização nunca devem ser quebradas – mesmo quando o empregado achar que quebrar a regra beneficiará a organização
- 1 2 3 4 5

QUESTIONÁRIO INTERNACIONAL (VSM 2013)- página 4

Algumas informações sobre você (para fins estatísticos):

25. Gênero:

1. Masculino
2. Feminino

26. Idade:

1. Menos de 20 anos
2. 20-24 anos
3. 25-29 anos
4. 30-34 anos
5. 35-39 anos
6. 40-49 anos
7. 50-59 anos
8. Mais de 60 anos

27. Contando com a ensino fundamental, quantos anos de educação formal (ou equivalente) você tem?

1. Menos de 10 anos
2. 11 anos
3. 12 anos
4. 13 anos
5. 14 anos
6. 15 anos
7. 16 anos
8. 17 anos
9. Mais de 18 anos

28. Se você já teve ou tem um trabalho remunerado, qual tipo de trabalho foi ou é?

1. Nunca teve trabalho remunerado (estudante/estagiário)
2. Operário não especializado ou semiespecializado
3. Trabalho administrativo ou secretariado
4. Artista plástico, técnico, especialista de TI, enfermeira ou equivalente
5. Cargo onde é necessária formação acadêmica (graduação) ou equivalente (excluindo gestores com subordinados)
6. Gestor de um ou mais subordinados (subordinados que não possuem gestores sob o seu comando)
7. Gestor de um ou mais gestores

29. Qual é a sua nacionalidade?

30. Em que país você nasceu (se diferente da sua nacionalidade)?

Muito obrigado pela sua colaboração!

APÊNDICE VI – TELAS DO EXPERIMENTO

Por favor leia atentamente as orientacoes abaixo:

- 1- Nesta tabela voce encontrara seis lojas de roupas e algumas informacoes sobre elas.
- 2- Sempre que voce parar o cursor sobre uma celula em branco sera mostrada uma nota de zero a dez referente ao atributo na coluna.
- 3- Utilize as notas dos atributos para escolher uma loja de roupas conforme sua preferencia.
- 4- Escolha a loja que voce preferir clicando em seu nome.
- 5- Apos a escolha aparecera uma janela para confirmar sua decisao.

Okay

	Preco	Qualidade	Variedade
Loja A			
Loja B			
Loja C			
Loja D			
Loja E			
Loja F			

	Preco	Qualidade	Variedade
Loja A			
Loja B			
Loja C			
Loja D			
Loja E			
Loja F			

Final choice ✕

Are you sure you want to choose "Loja F"?

Clicando no botao "okay" ao fim da pagina, um formulario do

Google contendo algumas questoes abrira automaticamente.

Por favor responda-as. Sera rapidinho!!

Desde ja agradecemos sua participacao.

Muito obrigado!

Okay

[Editar este formulário](#)

Tese de Doutorado - Processos Cognitivos de Tomada de Decisão

Por favor responda as questões abaixo clicando no retângulo respectivo e escrevendo sua resposta ou marcando a opção correta.

***Obrigatório**

Como você chegou a sua decisão? *

Explique por que você escolheu a alternativa selecionada? Qualquer motivo é válido.

Qual é o seu nome?

Qual é o sobrenome de seu pai?

Qual a origem do sobrenome de seu pai? *

Portuguesa

Italiana

Alemã

Espanhola

Outro:

Qual é o sobrenome de sua mãe?

Sobrenome de solteira.

Qual a origem do sobrenome de sua mãe? *

Portuguesa

Italiana

Alemã

Espanhola

Outro:

Você trabalha?

Sim

Não

Em seu trabalho, você tem ou teve contato / relacionamento com fornecedores?

Sim

Não

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Powered by

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

[Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Termos Adicionais](#)