



**UFRGS**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**

**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**GESID - Grupo de Estudos em Sistemas de Informações e de Apoio à Decisão**



**PPGA**

# **CONCEPÇÃO, DESENVOLVIMENTO E VALIDAÇÃO DE INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS PARA ESTUDAR A PERCEPÇÃO DO PROCESSO DECISÓRIO E AS DIFERENÇAS CULTURAIS**

**MARIE ANNE MACADAR MORON**

**Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas - Opção: Sistemas.**

**Orientador: Prof. Henrique M. R. de Freitas**

**Porto Alegre**

**1998**

## AGRADECIMENTOS

---

A realização deste trabalho contou com a contribuição e a solicitude de muitas pessoas para que chegasse a ser concretizado, principalmente por ter envolvido um esforço de equipe. Elas puderam acompanhar a evolução das idéias e, as suas contribuições e entusiasmo, serviram como uma constante fonte de energia e de inspiração. Embora seja impossível citar cada uma delas, fico aqui muito agradecida. Cabe, entretanto, dirigir-me, carinhosamente, aos que me acompanharam mais de perto e dizer muito obrigada:

- ao Professor Henrique M.R. de Freitas, orientador desta dissertação, pela oportunidade de participar de um trabalho deste porte desde seu início e, principalmente, por ter acreditado na minha capacidade e dedicação;
- ao Professor João Luiz Becker que acompanhou, de forma efetiva, todas as etapas deste trabalho realizando valiosas contribuições de cunho metodológico e estatístico, e auxiliando na coleta de dados para a pré-testagem dos instrumentos. Sua participação foi essencial para que a pesquisa tenha o formato ora apresentado, registro aqui a minha profunda gratidão;
- ao Professor Jean Moscarola por ter lançado idéias fundamentais para o delineamento geral do trabalho como um todo, principalmente no momento da concepção dos instrumentos ora apresentados.
- ao Professor Norberto Hoppen, pelas diversas críticas recebidas durante as apresentações realizadas contribuiu fortemente para o delineamento atual do trabalho, e também pela possibilidade de coletar dados em suas turmas de pós-graduação;
- à Professora Jandyra M. G. Fachel, sempre que solicitada disponibilizou-se a auxiliar no desenvolvimento do trabalho e, principalmente, esclarecendo dúvidas de caráter metodológico e estatístico;
- à Amarolinda Zanela (Maro), a minha "cara metade", sem necessidade de dizer o porquê de meu profundo e sincero agradecimento;
- à Mírian Oliveira, pela efetiva leitura do documento final, criticando e fornecendo sugestões durante todo o processo de pesquisa, contribuindo forma intensa na concepção e desenvolvimento do instrumental;

- à Antônio Carlos Maçada; pelo apoio, companheirismo e colaboração, principalmente quando da elaboração do projeto auxiliando no seu delineamento final;
- à Rodrigo Soares, Marlei Pozzebon e Mariza Stumpf que deram contribuições especiais para o desenvolvimento deste trabalho;
- à "comissão de avaliação" formada pelos doutorandos Antônio Carlos Maçada, Carlos Cano e Mírian Oliveira, pela dedicada leitura e avaliação em uma das etapas essenciais do presente trabalho;
- aos alunos dos cursos de pós-graduação que ao pré-testarem os instrumentos colaboraram de forma fundamental para a realização desta pesquisa;
- às bolsistas de aperfeiçoamento (Andiara Cavignoli) e de iniciação científica (Ângela Werner, Ionara Rech, Luciana Piatnicki, Luciana Raupp, Cláudia Plentz de Oliveira e Thaís Cavalheiro de Oliveira), todas vinculadas ao projeto CNPq, constituindo a equipe do GESID-PPGA/EA/UFRGS, cooperando de diversas e incontáveis formas para a realização deste trabalho;
- ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), pelo fornecimento da bolsa de mestrado que possibilitou a realização do curso de pós-graduação e conclusão da presente dissertação;
- às bibliotecárias Maria Ivone, Maria da Graça, Tânia, Mírian, Vânia e demais funcionários pela gentileza sempre prestada na obtenção de material bibliográfico e solução de dúvidas;

Finalmente, quero agradecer, de forma toda especial à Carlos, pela compreensão e estímulo, exemplo de amor e amizade em todos os momentos deste processo. E aos meus pais Raul e Beky (minha fonte inspiradora), sempre presentes incentivando, motivando, e acolhendo nas dificuldades, os quais sempre foram e serão um exemplo de persistência e demonstração de que o esforço vale a pena.

"Sabedoria é vencer-se a si mesmo; ignorância, em compensação, é ser vencido por si mesmo, por um si mesmo inferior que prevalece e triunfa sobre o superior".



## SUMÁRIO

---

<b>AGRADECIMENTOS</b>	<b>III</b>
<b>SUMÁRIO</b>	<b>VII</b>
<b>LISTA DE FIGURAS</b>	<b>X</b>
<b>LISTA DE QUADROS</b>	<b>XI</b>
<b>LISTA DE ANEXOS</b>	<b>XII</b>
<b>RESUMO</b>	<b>XIII</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>XIV</b>
<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Tema e Justificativa da Pesquisa</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Um Projeto Global de Pesquisa: em busca do perfil decisório em diferentes culturas e níveis de experiência</b>	<b>5</b>
1.2.1 Antecedentes e Motivação	5
1.2.2 As questões de investigação do projeto global de pesquisa	6
1.2.3 Objetivos do projeto global de pesquisa	6
<b>1.3 Objetivos da Dissertação</b>	<b>8</b>
1.3.1 Objetivo Geral	8
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>12</b>
<b>PARTE I</b>	<b>13</b>
<b>2.1 Processo Decisório</b>	<b>13</b>
2.1.1 Algumas definições relacionadas à Decisão	13
2.1.2 Os níveis hierárquicos e a estratégia organizacional	14
2.1.3 Processo Decisório e o Planejamento Estratégico	15
2.1.4 Tipos de Decisão e de Resultados	17
2.1.5 Modelos de Processo Decisório	19
2.1.6 Estilos Decisórios	28
<b>2.2 Cultura</b>	<b>36</b>
2.2.1 Algumas definições relacionadas à Cultura	36
2.2.2 Camadas de Cultura	38

2.2.3	Dimensões Culturais	39
<b>2.3</b>	<b>Experiência Decisória</b>	<b>45</b>
2.3.1	Em busca de uma definição de experiência decisória	45
2.3.2	Uma definição de experiência decisória para o projeto global de pesquisa	47
2.3.3	Variáveis indicadoras da experiência decisória	47
<b>PARTE II</b>		<b>51</b>
<b>2.4</b>	<b>Tecnologia da Informação: uma ferramenta para o processo decisório</b>	<b>51</b>
2.4.1	A Importância da Informação	51
2.4.2	Tecnologia da Informação para apoio à decisão	52
<b>2.5</b>	<b>Estilo de Aprendizagem</b>	<b>54</b>
2.5.1	Estilos de aprendizagem e resolução de problemas gerenciais	55
<b>2.6</b>	<b>Abordagens Metodológicas de Pesquisa</b>	<b>58</b>
2.6.1	A curva Iso-Epistêmica e os Instrumentos de Mensuração	58
2.6.2	Processo de Construção e Escolha dos Instrumentos de Pesquisa	60
2.6.3	Fidedignidade	65
2.6.4	Validade	67
2.6.5	Pré-Testagem de Instrumentos de Pesquisa	70
2.6.6	Escalas de Mensuração	70
2.6.7	Contaminação dos Instrumentos de Pesquisa	73
2.6.8	Análise de Conteúdo	74
<b>3.</b>	<b>METODOLOGIA DE PESQUISA</b>	<b>77</b>
<b>3.1</b>	<b>Método de Pesquisa</b>	<b>77</b>
<b>3.2</b>	<b>Desenho de Pesquisa</b>	<b>78</b>
<b>3.3</b>	<b>Concepção e Desenvolvimento dos Instrumentos</b>	<b>79</b>
<b>3.4</b>	<b>Teste das Possíveis Sequências de Aplicação</b>	<b>79</b>
<b>3.5</b>	<b>Coleta de Dados</b>	<b>81</b>
<b>3.6</b>	<b>Mensuração: validação e fidedignidade</b>	<b>83</b>
3.6.2	Validação da seqüência de aplicação dos instrumentos de pesquisa	85
3.6.3	Verificação da fidedignidade dos instrumentos de pesquisa	85



<b>4. CONCEPÇÃO, DESENVOLVIMENTO E VALIDAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS: execução da pesquisa</b>	<b>88</b>
<b>4.1 Os Instrumentos de Pesquisa</b>	<b>88</b>
4.1.1 Associação de Palavras	88
4.1.2 Composição de Frases	90
4.1.3 Case	91
4.1.4 Escala Cultural-decisional	92
4.1.5 Escala Sócio-demográfica	94
<b>4.2 Processo de Concepção e Desenvolvimento dos Instrumentos</b>	<b>96</b>
4.2.1 Construto Tomada de Decisão	99
4.2.2 Construto Cultura	122
4.2.3 Construto Experiência Decisória	149
4.2.4 Outras variáveis de investigação	156
<b>4.3 Validação</b>	<b>176</b>
4.3.1 Dos Instrumentos de Pesquisa	176
4.3.2 Da Seqüência de Aplicação dos Instrumentos de Pesquisa	177
<b>4.4 Fidedignidade</b>	<b>184</b>
4.4.2 Correlação de Pearson	187
<b>5. CONCLUSÕES</b>	<b>189</b>
<b>5.1 Contribuições</b>	<b>189</b>
<b>5.2 Limites</b>	<b>191</b>
<b>5.3 Pesquisas Futuras</b>	<b>192</b>
5.3.1 Sugestões para a 2ª Fase do Projeto Global	192
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>195</b>

## LISTA DE FIGURAS

---

<i>Figura 1: Desenho de Pesquisa do Projeto Global e suas respectivas fases</i>	8
<i>Figura 2: Desenho de Pesquisa desta Dissertação</i>	10
<i>Figura 3: A tomada de decisão e a ajuda ao decisor</i>	14
<i>Figura 4: A decisão nos diferentes níveis hierárquicos organizacionais: o Modelo da Pirâmide</i>	15
<i>Figura 5: Zonas da tomada de decisão</i>	19
<i>Figura 6: O processo decisório segundo Simon</i>	22
<i>Figura 7: Modelo geral de processo decisório estratégico</i>	24
<i>Figura 8: Modelo da decisão racional individual</i>	25
<i>Figura 9: Os quatro sistemas de Likert e a Teoria X e Y de McGregor</i>	31
<i>Figura 10: Estilos de decisão</i>	33
<i>Figura 11: A tomada de decisão e os três níveis administrativos</i>	35
<i>Figura 12: As quatro mudanças de paradigma</i>	53
<i>Figura 13: O ciclo de aprendizagem de Kolb</i>	55
<i>Figura 14: Comparação do modelo de aprendizagem vivencial com um modelo típico de processo de resolução de problemas</i>	56
<i>Figura 15: Estilos de aprendizagem</i>	57
<i>Figura 16: Aprendizagem x Profissão</i>	58
<i>Figura 17: Trade-off fundamental</i>	59
<i>Figura 18: Processo para construção de um questionário</i>	63
<i>Figura 19: Os instrumentos de pesquisa e a questão da contaminação: sequência mais adequada?</i>	80
<i>Figura 20: As diferentes seqüências de aplicação dos instrumentos</i>	81
<i>Figura 21: O conjunto de instrumentos de coleta de dados</i>	184
<i>Figura 22: Pesquisas Futuras</i>	194

## LISTA DE QUADROS

---

<i>Quadro 1: Os diversos conceitos de intuição</i>	27
<i>Quadro 2: Estilos Decisórios</i>	31
<i>Quadro 3: Comparação das diversas definições de cultural</i>	37
<i>Quadro 4: Distância de poder: algumas manifestações na sociedade</i>	40
<i>Quadro 5: Coletivismo x Individualismo: algumas manifestações na sociedade</i>	41
<i>Quadro 6: Feminilidade x Masculinidade: algumas manifestações na sociedade</i>	42
<i>Quadro 7: Aversão à incerteza: algumas manifestações na sociedade</i>	43
<i>Quadro 8: Orientação para curto x longo prazo: algumas manifestações na sociedade</i>	44
<i>Quadro 9: Variáveis relacionadas à experiência decisória</i>	50
<i>Quadro 10: Métodos para verificar fidedignidade</i>	67
<i>Quadro 11: Características das escalas básicas de medição</i>	71
<i>Quadro 12: Distribuição dos respondentes para cada um dos testes</i>	83
<i>Quadro 13: Distribuição dos respondentes para cada um dos testes</i>	83
<i>Quadro 14: Camada de cultura e suas variáveis</i>	95
<i>Quadro 15: Experiência decisória e suas variáveis</i>	96
<i>Quadro 16: Índice de Construtos</i>	97
<i>Quadro 17: Instrumento de Associação de Palavras</i>	101
<i>Quadro 18: Instrumento de Composição de Frases</i>	103
<i>Quadro 19: Resumo dos Construtos de Pesquisa</i>	168
<i>Quadro 20: Ordem versus detalhamento dos relatos</i>	179
<i>Quadro 21: Ordem versus clareza dos relatos</i>	179
<i>Quadro 22: Teste t de diferença de médias</i>	179
<i>Quadro 23: Ordem versus repetição de palavras nos instrumentos 1 e 2</i>	180
<i>Quadro 24: Ordem versus clareza do Case</i>	182
<i>Quadro 25: Ordem versus detalhamento do Case</i>	182
<i>Quadro 26: Teste t de diferença de médias</i>	182
<i>Quadro 27: A média das respostas a algumas das perguntas do Instrumento 4 (Escala Cultural-decisional)</i>	183
<i>Quadro 28: Coeficiente de Spearman e suas respectivas variáveis</i>	186
<i>Quadro 29: Coeficiente de Pearson e seus respectivos construtos</i>	187

## LISTA DE ANEXOS

---

<i>Anexo 1</i>	202
<i>Anexo 2</i>	219
<i>Anexo 3</i>	221
<i>Anexo 4</i>	232
<i>Anexo 5</i>	235

## RESUMO

---

A presente dissertação insere-se no contexto de um *projeto global de pesquisa*, em desenvolvimento no GESID-PPGA/EA/UFRGS, com a cooperação de algumas universidades estrangeiras. Tal projeto tem como **tema** a percepção do processo decisório individual e a influência da cultura nacional e da experiência decisória.

Para estudar a inter-relação destes assuntos é preciso, antes de mais nada, elaborar um conjunto de instrumentos que permitam investigar a percepção das pessoas sobre a tomada de decisão. Este é o **objetivo principal** do presente trabalho, que refere-se à primeira fase desse projeto global: a partir da literatura, e do conhecimento de um grupo de pesquisadores, conceber e desenvolver um conjunto de instrumentos (quantitativos e qualitativos) válidos para estudar a decisão. E ainda estabelecer uma metodologia de aplicação desse instrumental, a qual possa determinar uma seqüência (ordem) e forma de aplicação mais adequada.

Para tanto, primeiramente foram definidas as **3 questões de pesquisa**, que nortearam o desenvolvimento dos instrumentos de pesquisa, as quais deverão ser investigadas *no contexto do projeto global de pesquisa*, e que podem ser resumidas da seguinte forma: **(1)** Independentemente da cultura nacional ou do nível de experiência decisória dos indivíduos é possível identificar fatores comuns (passos, princípios, *insights*) a respeito da forma como as pessoas percebem o processo decisório individual, especialmente se tomado o modelo de processo decisório da “Racionalidade limitada” de Simon (1947) como padrão de comparação? **(2)** A cultura atua como fator de diferenciação na percepção do processo decisório individual? **(3)** A Experiência Decisória (vivência) dos indivíduos influencia a forma como eles percebem o processo decisório individual?

A definição destas 3 questões de pesquisa possibilitou a concepção dos instrumentos, nos quais posteriormente foi realizada uma validação de conteúdo (por uma comissão de juízes) e de sua seqüência de aplicação (testando-se diferentes ordens), bem como a verificação da sua fidedignidade (através do Teste-reteste).

Com este processo obteve-se os seguintes **resultados**: **(1)** projeto global consolidado; **(2)** conjunto de instrumentos de pesquisa concebido e validado; **(3)** seqüência de aplicação do instrumental definida e validada; **(4)** quadro de construtos definido fornecendo subsídios para a definição de um protocolo de análise de dados; **(5)** concepção de um método para verificação da "contaminação" de instrumentos de pesquisa.

## ABSTRACT

---

The present dissertation is part of a *global project research* that is been developed by GESID-PPGA/EA/UFRGS, in association with some foreing universities. The **theme** of that project is the perception of the individual decision-making process and the influence of the national culture and the decision experience.

To study the interconection of this subjects it is necessary, firstly, to elaborate an instrument allowing to investigate the individual perception referring to the decision-making. That is the **main purpose** of the present work, that covers the first phase of this global project: based on the literature and researche group knowledge it aims at conceiving and developing an instrument set (quantitative and qualitative) in order to study the decision. It also aims at establishing an application methodology of these instruments, that can determine a sequence (order) and appropriate form of the application.

For that, firstly it was defined **3 research questions**, that guide the development of the research instrument, which must be investigated in the context of the *global research project*. They can be summarized like that: **(1)** independently of the national culture or the individual decision's experience level is it possible to identify common factors (steps, principles, insights) about the way how people perceive the individual decision process, especially in situations when it is followed the "bounded rationality", by Simon, (1947) as a comparation model? **(2)** Does the culture act like a differentiation factor inside the individual decison-making process? **(3)** Does the individual decision's experience influence the way how they perceive the individual decison-making?

The definition of this 3 research questions allow the conception of the instruments, in which afterwards was accomplished a content validation (by a judges' commission) and their application (testing differents orders), as well as the verification of their reability (by test-retest).

With this process the follow **results** were reached: **(1)** the global project consolidated; **(2)** a research instrument set conceived and validated; **(3)** the application sequence of the instruments defined and validated; **(4)** construct board defined giving subvention to the definition of a data analysis protocol; **(5)** conception of a methodology to verify the research instrument "contamination".

## 1. INTRODUÇÃO

O **Processo de Tomada de Decisão** tem sido historicamente um dos grandes desafios enfrentados pelos dirigentes das organizações (tanto das grandes como das pequenas) especialmente com o aumento do ritmo de atividades e da complexidade gerencial deste final de século. Seja pela intensificação do fluxo de informações, seja pela tecnologia utilizada para obter essas informações ou mesmo pelas diversas influências (internas ou externas) sofridas pelo decisor durante esse processo ou ainda por outros fatores. Este é um tema que tem provocado grande interesse entre os que tentam compreender um pouco mais sobre as organizações com mecanismos de mudanças praticamente cotidianas.

Para estudar o processo da tomada de decisão, resolveu-se abordar nesta pesquisa alguns aspectos que permitirão estabelecer diferenças de percepção (perfil decisório) entre as pessoas, grupos, regiões, países, em relação ao processo decisório. Assim, é preciso primeiramente esclarecer os conceitos ligados a ele. Nesta pesquisa inicialmente, e principalmente, serão trabalhados (capítulo 2) conceitos relacionados ao *processo de tomada de decisão*, à *cultura nacional* e à *experiência decisória*.

Porém, para avaliar a inter-relação destes assuntos é preciso, antes de mais nada, elaborar um conjunto de instrumentos que permitam investigar a percepção das pessoas sobre a tomada de decisão. Este é o **objetivo principal** do presente trabalho: a partir da literatura, e do conhecimento de um grupo de pesquisadores, conceber e desenvolver um conjunto de instrumentos (quantitativos e qualitativos) válidos para estudar a decisão, verificando ainda uma metodologia de aplicação desses instrumentos, a partir da qual será estabelecida uma seqüência (ordem) e forma de aplicação adequados desse conjunto de instrumentos.

Com isto, instrumentalizar-se-á aqueles que por ventura venham a desejar estudar o processo decisório, seja acadêmica ou organizacionalmente. Antes de prosseguir, alguns comentários serão realizados no que se refere ao contexto do qual este estudo está inserido.

### 1.1 Tema e Justificativa da Pesquisa

O final do século XX tem se caracterizado por uma redefinição dos contornos do mapa-múndi. A emergência de uma nova ordem global tem transformado profundamente as relações políticas e econômicas entre os países.

O início do século XXI, sem dúvida, será caracterizado pela intensificação da globalização de mercados, da competição e da cooperação. A conquista de nichos de mercado, que consiste em

agregar um número cada vez maior de segmentos de mercado, transformar-se-á em uma competição por nichos. Thurow (1993) acredita que todos têm um lugar onde possam se destacar: “ninguém perde a sua fatia de negócio (...) a filosofia é ganhar-ganhar” (p.32).

O tema processo decisório tem suscitado grande interesse no meio acadêmico e empresarial quando analisado num contexto global cada vez mais competitivo. Esta globalização econômica (mas também cultural, social e política), pode ser percebida com a aproximação cada vez maior entre, por exemplo, a União Européia (UE) e o Mercosul. Este mesmo fenômeno também é verificado entre o Nafta e o Mercosul (Macadar et al., 1995).

Este tipo de estrutura, por bloco econômico, têm demonstrado que as negociações políticas interferem diretamente nas organizações. Este fato é justificado pelo aumento das relações comerciais nos últimos anos entre os países que compõem o Mercosul. Segundo Macadar et al. (1995), o intercâmbio comercial do Brasil com os parceiros do Mercosul aumentou em torno de 140% no período 1990-1993, alcançando o valor de US\$ 8,7 bilhões no ano de 1993 em relação aos US\$ 3,6 bilhões de 1990. Quando atualizados, esses números aumentam ainda mais. Conforme revista "Mercosul" (1996) o total do intercâmbio comercial do Brasil com os países do Mercosul, em 1996, foi de US\$ 15,6 bilhões.

O desafio por maior competitividade tem levado a um repensar das relações empresariais internacionais. Percebe-se, assim, que as organizações estão mudando ou pelo menos estão tentando se adaptar a esta nova ordem mundial. Os adventos cada vez mais freqüentes de *joint-ventures*, empresas transnacionais e multinacionais, e o aumento dos investimentos estrangeiros diretos, têm demonstrado esta intensificação das interações internacionais em nível organizacional. Por outro lado, este desenvolvimento tem implicado aumento na qualidade e importância das decisões tomadas pelos dirigentes nas organizações, o que tem tornado este processo cada vez mais complexo. Porém, novos caminhos são percebidos no momento em que as relações são ampliadas.

O crescente número de cidades e regiões heterogêneas, uma maior aproximação entre grupos étnicos e as novas estruturas políticas da Europa Oriental, bem como a reestruturação das empresas transnacionais, ajudam a explicar o recente interesse pela diversidade cultural. Graham et al.(1994) comentam que este aumento das relações comerciais e de negócios entre diversos países têm incentivado comportamentos cooperativos. Afirmam também que alguns negociadores já têm reconhecido a necessidade de se considerar as diferenças culturais no processo decisório e de negociação, pois as pessoas dos diferentes países possuem distintos padrões de comportamento e características pessoais que devem ser respeitadas. Estes autores discutem alguns estudos que apontam a falta de informação e de interpretação da idiosincrasia cultural como sendo um dos principais fatores relacionados à falência das empresas americanas.

O fator tempo também é uma variável que se altera neste novo contexto. Cada vez mais existe a necessidade de se tomar uma decisão em menos tempo, ou seja, o decisor deve considerar



rapidamente este quadro complexo e o seu desencadeamento, avaliando a medida do possível os resultados de suas decisões (Alter, 1994). As conseqüências daí advindas podem ser em nível social, econômico ou político, como podem ocorrer a curto, médio ou longo prazo.

Contudo, é preciso compreender também as necessidades (e lógicas) das decisões. Estas necessidades podem variar segundo diversos aspectos, entre os quais a cultura, os valores e as pessoas envolvidos. Os diferentes países e organizações com que se relacionam também podem influenciar nestas decisões. Traçado este panorama, muito embora deixando de abordar aquele dos conflitos graves entre nações (políticos, religiosos ou outros) e suas conseqüentes negociações, verifica-se a importância da realização de estudos nesta área.

Ein-Dor et al. (1993, p.42) constataram escassez de literatura e reflexão sobre os efeitos da cultura nacional nas decisões envolvendo sistemas de informações. A literatura disponível parece incipiente segundo as pesquisas por eles realizadas. Existe uma necessidade explícita de serem considerados os efeitos da cultura nacional nessas pesquisas, no sentido de facilitar a transferência tecnológica e a construção de sistemas de informações globais com sucesso. Segundo eles, “o principal objetivo de futuras pesquisas deveria ser estabelecer a natureza da interação entre variáveis culturais e variáveis locais de sistemas de informações para diferentes ambientes nacionais”. (grifo nosso).

Também Anastassopoulos et al. (1991, p.338) percebe que “a influência da cultura nacional sobre as práticas decisórias se exerce não somente de maneira direta através das representações ligadas aos indivíduos (...) como também através dos outros componentes da política geral da organização com as quais a decisão interage”.

A esta necessidade de pesquisa, poderíamos acrescentar um estudo que contemplasse o perfil dos decisores nas organizações e, neste mesmo sentido, uma comparação com as culturas nacionais de diferentes países. É interessante considerar também que o processo decisório possui múltiplas facetas, e que existem algumas questões que podem contribuir para o avanço nesta área, como por exemplo: como o decisor percebe o processo de tomada de decisão? Como se desenvolve o raciocínio do decisor neste momento? Quais são os valores considerados ao decidir?

Um estudo como este também possui importância prática. No momento, por exemplo, em que duas empresas de países distintos iniciam uma negociação, o negociador que possuir um referencial deste tipo será favorecido pelo fato de compreender (e, quem sabe, até prever) o raciocínio do outro negociador; obtendo, certamente, vantagem nesta interação ou pelo menos, facilitando a interação e a compreensão.

Hofstede (1991) considera de extrema necessidade compreender as diferenças entre as culturas nacionais para possibilitar uma maior cooperação entre as nações: “é então útil se interessar pelos fatores culturais que unem ou dividem as nações”. Porém, o autor enfatiza que “a nacionalidade, tal qual figura num passaporte, deve ser utilizada com prudência num estudo sobre

diferenças culturais. Entretanto, este é seguidamente o único critério *utilizável* de classificação” (p. 29).

Este mesmo autor também comenta a importância de se esclarecerem as diferenças culturais, principalmente quando se trata de negociações internacionais (tanto em nível diplomático como comercial). Ele exemplifica esta situação afirmando que a liberdade de ação de um diplomata varia de acordo com as características culturais de uma sociedade para outra e de um sistema político para outro (p.286).

Outro ponto que justifica um estudo como este é ilustrado por Zmud e Boynton (1991). Estes autores realizaram um levantamento na área de sistemas de informações e verificaram diversas falhas nas pesquisas realizadas nesta área, principalmente no que concerne a qualidade e segurança das escalas e instrumentos utilizados pelos pesquisadores. Por outro lado, diversos autores (Sampieri et al., 1991, Straub, 1989, Churchill, 1979 entre outros) constataram que poucos são os estudos que têm se preocupado em utilizar instrumentos de pesquisa realmente válidos e fidedignos.

Straub (1989) verificou, através de pesquisa em revistas especializadas, que pouca atenção é prestada à validação de instrumentos de pesquisa utilizados em sistemas de informações. Um dos erros mais freqüentes nesta área é o uso de instrumentos utilizados em pesquisas anteriores sem validá-los, ou seja, utilizam-se instrumentos de outras pesquisas, são realizadas as devidas adaptações e não se validam novamente os instrumentos.

Assim, percebe-se a importância da construção de uma metodologia de pesquisa que possibilite verificar questões como as acima mencionadas e que seja incrementada e validada por pesquisadores de diferentes países.

É neste sentido que a presente dissertação vem a colaborar para o estudo do processo decisório, como **parte de um projeto global de pesquisa** em desenvolvimento no GESID - Grupo de Estudos em Sistemas de Informação e de apoio à Decisão do PPGA/EA/UFRGS com o apoio do CNPq e da FAPERGS, sob a coordenação dos Professores Henrique M.R. de Freitas e João Luiz Becker.

## 1.2 Um Projeto Global de Pesquisa: em busca do perfil decisório em diferentes culturas e níveis de experiência

A idéia de pesquisa surgiu através das freqüentes e intensas interações universitárias mantidas pelo GESID, através do PPGA/EA/UFRGS. Basicamente, o projeto global de pesquisa pretende estudar **a percepção sobre a tomada de decisão**: o que realmente pensa e valoriza o decisor, no momento da decisão, em diferentes regiões e países a serem estudados. Deste modo, estabelecer um perfil dos gerentes (tomadores de decisão) nas organizações e comparar com as culturas nacionais envolvidas em diferentes países.

### 1.2.1 Antecedentes e Motivação

A idéia de um projeto global de pesquisa deste porte iniciou em 1989, quando o Prof. Henrique M.R. de Freitas (orientador desta Dissertação), como doutorando na ESA/Grenoble (França), em seminários de doutorado, relatou casos de tomada de decisão, os quais foram discutidos com o Prof. Jean Moscarola da Université de Savoie, França (Grupo de Estudos em Gestão - GEREG/IUP). Desde então a idéia de se realizar um projeto deste porte ficou latente.

A partir de 1993, alguns integrantes deste projeto iniciaram a esboçar seus traços gerais. Em Dezembro de 1994, em visita ao Brasil, a convite do GESID-PPGA/EA/UFRGS, com recursos do CNPq, o Prof. Jean Moscarola (França) aplicou uma versão inicial e experimental de um protocolo quanti-qualitativo de coleta de dados em João Pessoa (PB) e em Porto Alegre (RS); ocasião em que ficou firmada parceria GESID-GEREG para aprofundamento dos estudos e aperfeiçoamento do instrumento visando a realização de pesquisa comparativa entre os países. Durante o ano de 1995, a autora - como bolsista de aperfeiçoamento (CNPq) do GESID-PPGA/EA/UFRGS - juntamente com toda a equipe, iniciou o desenvolvimento do projeto global de pesquisa e, como mestranda, está dando continuidade ao projeto, concluindo então a sua primeira fase.

A motivação para a realização do projeto está fortemente baseada ao fomento efetivo da cooperação universitária entre França, Estados Unidos, Israel, Canadá e Brasil. Algumas visitas de intercâmbio entre os parceiros internacionais<sup>1</sup> que participam deste projeto global tem ocorrido nos últimos anos, inclusive o orientador desta dissertação encontra-se atualmente em pós-doutoramento em Baltimore, Estados Unidos. Tais fatos, demonstram grande interesse e afinidade para com o grupo e as pesquisas realizadas pela equipe do GESID-PPGA/EA/UFRGS. Criou-se, portanto, um vínculo entre os parceiros, o que tem permitido, efetivamente, a união de esforços entre professores

---

<sup>1</sup> As seguintes universidades estão, de alguma forma, envolvidas neste projeto:

⇒ Na **FRANÇA**:

- Université de Savoie - GEREG, Professor envolvido: Jean Moscarola;
- Université de Grenoble, Professor Humbert Lesca;

⇒ Nos **ESTADOS UNIDOS**:

- University of Baltimore - ISRC, Professores R. Mirani e Milton Jenkins;
- University of Alabama - Tuscaloosa, Professor B. Michel Adams;
- The George Washington University, Professora Mary G. Granger

que trabalham na mesma área de pesquisa há alguns anos, e que em outras oportunidades interagiram na realização de outros projetos (doutorado, etc.).

Neste contexto, e considerando a temática já abordada (processo decisório - cultura nacional - experiência decisória) com suas respectivas justificativas, são apresentadas as **questões de pesquisa** e os **objetivos** que compõem o projeto global de pesquisa.

### 1.2.2 *As questões de investigação do projeto global de pesquisa*

O projeto global de pesquisa, como um todo, está norteado pelas seguintes **questões de pesquisa**, envolvendo os temas: *processo de tomada de decisão, cultura nacional e experiência decisória*:

**QUESTÃO 1 - O modelo de processo decisório** - em todos os grupos a serem estudados (independentemente da cultura nacional ou do nível de experiência decisória) é possível identificar (ainda que implicitamente) fatores comuns, passos, princípios, a respeito da forma como as pessoas percebem o processo decisório, especialmente se tomado o modelo de processo decisório da "racionalidade limitada" de Simon (1947) como padrão de comparação?

**QUESTÃO 2 - A influência da cultura nacional** - A cultura nacional atua como fator de diferenciação na percepção do processo decisório individual?

**QUESTÃO 3 - A influência da experiência decisória** - A Experiência Decisória (vivência) dos indivíduos influencia a forma como eles percebem o processo decisório individual?

Tendo em vista responder a estas questões de pesquisa e outras metas inerentes a esta atividade, são definidos a seguir os **objetivos** do projeto global.

### 1.2.3 *Objetivos do projeto global de pesquisa*

Com base nestas questões de investigação, foram elaborados os objetivos do projeto global de pesquisa, os quais são apresentados a seguir:

#### ⇒ **Objetivo Geral:**

Identificar a percepção dos indivíduos sobre o **processo decisório** em diferentes países ou regiões, verificando se variáveis como a **cultura nacional** e a **experiência decisória** influenciam a tomada de decisão, verificando também a ocorrência do modelo decisório segundo Simon (1947), evidenciando eventuais discrepâncias, para a construção de um quadro referencial de utilidade para os negociadores públicos ou privados e estudiosos da área.

### ⇒ **Objetivos específicos:**

São os seguintes os objetivos específicos do projeto global de pesquisa:

- 1) Realizar um levantamento, na literatura, sobre o estado da arte dos seguintes temas: processo de tomada de decisão, cultura nacional, experiência decisória e suas influências sobre o processo decisório. Métodos, resultados e outros assuntos subjacentes também deverão ser investigados na revisão de literatura.
- 2) Identificar e validar mecanismos para captar a percepção do processo decisório pelos indivíduos, especialmente elaborando instrumentos que contemplem diferentes técnicas e protocolos de coleta de dados aplicados em diferentes países.
- 3) Conceber e construir uma base de dados explorável por pesquisadores dos diferentes países envolvidos, cuja fonte sejam os dados coletados nas diferentes origens (países e regiões) e segundo os instrumentos validados.
- 4) Entender como o processo decisório é percebido nos diferentes países ou regiões culturais, e de acordo com o nível de experiência dos indivíduos.
- 5) Identificar fatores discriminantes que influenciam a tomada de decisão e que permitem estabelecer distinções de perfis entre países (ou regiões) ou entre decisores.
- 6) Verificar em que medida um modelo decisório (no caso é tomado como modelo o da “racionalidade limitada” de Simon - 1947) é aplicado ou observado pelos administradores nos países ou regiões a serem estudadas.
- 7) Verificar se a experiência decisória do indivíduo atua sobre a sua percepção acerca do processo decisório.
- 8) Estabelecer cooperação em níveis nacional e internacional com equipes que estejam atuando nesta área de estudo.
- 9) Consolidar a cooperação em nível internacional com grupos de pesquisa da França (IEREG - Université de Savoie) e dos Estados Unidos (University of Baltimore).

Considerando o porte deste projeto global, o mesmo foi dividido em **duas fases**, de forma a possibilitar uma melhor execução de cada uma das etapas e atividades de pesquisa. Na primeira fase (da qual esta dissertação é o seu resultado) foi realizada a consolidação do projeto global em si (tema, justificativa, objetivos globais e definição das fases da pesquisa), bem como foram concebidos, desenvolvidos e validados os instrumentos de pesquisa para a coleta de dados.

Já a segunda fase do projeto, terá como principais objetivos a coleta e análise de dados da pesquisa, tendo em vista as questões de investigação do projeto global. A Figura 1 a seguir procura descrever as diversas fases, atividades e os resultados esperados do projeto global de pesquisa.



Figura 1: Desenho de Pesquisa do Projeto Global e suas respectivas fases  
Fonte: Elaborado pela equipe de pesquisa GESID-PPGA/EA/UFRGS<sup>2</sup>

### 1.3 Objetivos da Dissertação

Visando instrumentalizar aqueles que desejam estudar o processo de tomada de decisão, especialmente considerando aspectos como a diferença de cultura nacional e de experiência decisória, foram estabelecidos os seguintes objetivos para esta dissertação.

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Pressupondo que questões como a diferença de cultura nacional e de experiência decisória influenciem o processo de tomada de decisão, pretende-se conceber, desenvolver e validar um conjunto instrumentos de coleta de dados que, através do teste de uma metodologia específica de aplicação, possibilitem estudar e compreender tais questões.

<sup>2</sup> Nesta documento, entenda-se que a equipe de pesquisa é composta por: Henrique M.R. de Freitas; João Luiz Becker; Jean Moscarola (apesar de estar vinculado à Université de Savoie, participou ativamente da concepção deste projeto); Marie Anne Macadar e Amarolinda Zanela.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- ↳ Com base na literatura e na experiência do grupo envolvido, elaborar um conjunto de instrumentos de coleta de dados, que possibilitem realizar a investigação proposta pelo projeto global.
- ↳ Realizar uma validação de conteúdo, em âmbito local, deste conjunto de instrumentos de coleta de dados.
- ↳ Desenvolver e validar uma metodologia de aplicação dos instrumentos elaborados, de modo a permitir a sua homogeneização nos diferentes locais a serem aplicados (com ênfase especial na seqüência de aplicação dos instrumentos).
- ↳ Estabelecer um quadro de construtos que forneça subsídios para a definição de um protocolo de análise de dados.

Após a conclusão desta pesquisa espera-se que os interessados em estudar o fenômeno da tomada de decisão, principalmente enfocando estes aspectos, poderão utilizar um conjunto de instrumentos (já validados) considerando as vantagens e imperfeições que ele comporta.

O **Desenho de Pesquisa** ilustrado na Figura 2, refere-se à **primeira fase** do projeto global de pesquisa, do qual a presente dissertação representa o resultado formal desta fase. Tal como apresentado nesta Figura, primeiramente delimitou-se o tema, as questões de pesquisa e os objetivos do projeto global, estabelecendo-se assim duas grandes fases e os resultados de cada uma delas (ver Figura 2).

Para tanto, realizou-se uma revisão da literatura sobre o tema em questão a fim de definir os construtos (e subconstrutos) a serem utilizados como base para a construção do instrumental de pesquisa. Por outro lado, também houve um estudo sobre o método mais adequado a ser utilizado para a sua execução, ou seja, a forma que tais instrumentos seriam concebidos, desenvolvidos e validados (bem como a sua seqüência de aplicação).

Ao final deste complexo processo, obtiveram-se resultados (ilustrados no retângulo hachurado da Figura 2) que permitem o estudo do tema proposto. Mais especificamente, que possibilitam uma análise aprofundada das três grandes questões de pesquisa propostas inicialmente.

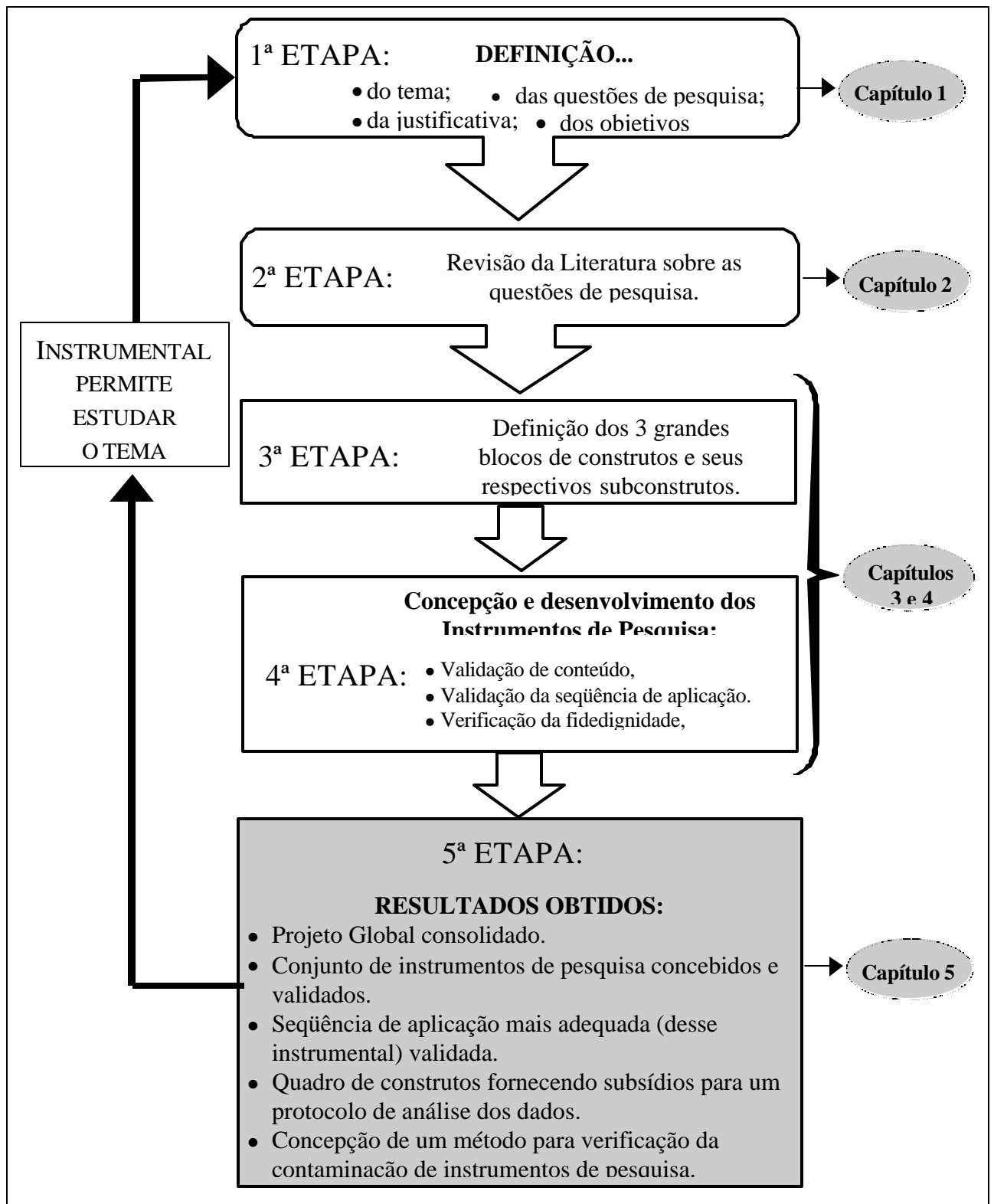


Figura 2: Desenho de Pesquisa desta Dissertação  
 Fonte: Elaborado pela equipe de pesquisa GESID-PPGA/EA/UFRGS



Sobre a **estrutura do presente trabalho**, inicialmente é apresentado o referencial teórico que sustenta a pesquisa como um todo. Contudo é importante ressaltar que durante todo o processo foi realizado uma revisão profunda da literatura referenciada, mas que se está ciente que o presente documento não retrata tal exame, apenas a sua essência.

O **capítulo 2** encontra-se dividido em duas partes: a primeira delas está diretamente relacionada com as três grandes questões de pesquisa e sobre algumas outras variáveis adjacentes a esses tópicos. Já a segunda deste capítulo, refere-se, principalmente, à metodologia de pesquisa, tendo em vista o caráter predominantemente metodológico desta primeira fase do projeto global.

O **capítulo 3**, trata da metodologia utilizada nesta pesquisa. Neste capítulo é dado uma prévia, em termos metodológicos, do que realmente foi realizado durante esta primeira fase do projeto global. Justificativas relacionadas ao método utilizado e formas de coleta de dados são detalhadas fornecendo ao leitor um panorama geral do presente documento.

Já no **capítulo 4** é apresentado o detalhamento do desenvolvimento dos instrumentos de pesquisa concebidos, desenvolvidos e validados. Pode-se dizer que este capítulo é o "cerne" da dissertação. Primeiramente é apresentado o instrumental concebido, um pouco de sua "história", objetivos (o que se quer investigar com tal instrumento), referências, prós e contras de cada um desses instrumentos. Posteriormente são apresentadas justificativas e referências para cada uma das questões apresentadas nos instrumentos de pesquisa. Neste capítulo também são realizados os relatos relacionados ao processo de mensuração dos instrumentos, bem como o seu detalhamento estatístico. Ao final desse capítulo apresenta-se um resumo do quadro de construtos, em que aparece o conjunto de instrumentos como um todo e a relação existente entre as questões.

No **capítulo 5**, são apresentadas as conclusões da presente pesquisa com as suas contribuições, limites e aspectos a serem observados em pesquisas futuras.



## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico utilizado neste trabalho foi dividido em duas partes. A primeira delas está diretamente relacionada com as três grandes questões de pesquisa propostas pelo projeto global: *processo decisório, cultura nacional e experiência decisória*. Estes temas foram considerados neste trabalho como sendo os três grandes blocos de construtos a serem pesquisados. Através deste referencial foram obtidos subsídios para a concepção dos instrumentos de pesquisa.

Já a segunda parte deste capítulo refere-se a dois temas que foram considerados como sendo "de investigação". Ou seja, são construtos a serem examinados separadamente dos da primeira parte deste capítulo.

Nesta segunda parte do referencial teórico também são tratadas algumas *abordagens metodológicas de pesquisa*, tendo em vista o caráter predominantemente metodológico deste estudo. Nessa seção são encontrados elementos relacionados com métodos de desenvolvimento e formas de mensuração de instrumentos de pesquisa.

É importante ressaltar que os tópicos tratados neste capítulos servem apenas como um referencial básico utilizado para o desenvolvimento do trabalho em questão. Para um maior aprofundamento recomenda-se consultar a bibliografia citada.

## PARTE I

---

### 2.1 Processo Decisório

*"A perfeição de uma decisão administrativa é relativa; em outras palavras, só pode ser considerada correta se escolher os meios adequados para atingir finalidades preestabelecidas."*

Simon (1947)

*"Toda decisão é uma escolha entre alternativas. A vida é uma seqüência de escolhas. Viver implica estar sempre decidindo"*

Pereira e Fonseca (1997)

#### 2.1.1 Algumas definições relacionadas à Decisão

A decisão, de modo genérico, possui dois objetos: **a ação no momento** e a **descrição de um futuro** (Simon, 1965, p.54). Esta ação no momento possui uma qualidade imperativa, pois seleciona um estado de coisas futuras em detrimento de outro e orientam o comportamento rumo à alternativa escolhida. A descrição de um estado futuro, num sentido estritamente empírico, pode ser correta ou errada. Analisando este processo na organização, o autor afirma que “tanto a tarefa **decisória** como a tarefa **executória** permeiam integralmente a organização, estando a primeira, na realidade, intimamente ligada à última” (p.2).

Assim sendo, as decisões são tomadas em resposta a algum problema a ser resolvido, alguma necessidade a ser satisfeita ou a algum objetivo a ser alcançado. A decisão envolve um processo, isto é, uma seqüência de passos ou fases que se sucedem. Este é o chamado **processo de tomada de decisão**.

No que se refere aos objetivos, todas as organizações possuem os seus (implicitamente ou explicitamente). Assim um **objetivo** de uma empresa é uma situação desejada que ela pretende alcançar.

É por isso que não há como negar a importância do processo decisório em uma organização. O processo decisório faz parte do dia-a-dia de qualquer organização, ou melhor, de qualquer indivíduo. Simon (1965) neste sentido afirma: “...pode-se dizer que os processos administrativos são processos decisórios, pois consistem no isolamento de certos elementos nas decisões de membros da organização...” (p.10).

Por tratar-se de um tema inerente ao ser humano, percebe-se que várias são as áreas de conhecimento que têm se preocupado em desenvolver estudos sobre modelos decisórios. Tanto em nível organizacional, psicológico, social e filosófico encontram-se trabalhos sobre este tema. Assim, enfatizando-se a organização, buscou-se na literatura alguns conceitos para processo decisório:

“...processo de escolha que conduz à ação...” (Simon, 1965, p.1)

“...um conjunto de ações e fatores dinâmicos que inicia com a identificação de um estímulo para ação e termina com o engajamento específico de agir...” (Mintzberg et al., 1976, p.246)

“...processo de escolha entre alternativas em curso de ação com a intenção de se atingir o(s) objetivo(s) proposto(s)...” (Turban, 1995, p.38)

“...processo de pensamento e ação que culminará com uma escolha...” (MacCrimmon apud Braga, 1987, p.36)

Portanto, pode-se concluir que **pensamento** e **ação** são requisitos para o processo decisório no sentido de definir o problema, avaliar possíveis alternativas e finalmente, atingir a decisão.

O esquema da Figura 3 identifica o processo de tomada de decisão dentro das organizações, salientando as variáveis mais importantes que interferem nesse processo. Neste esquema, o decisor se encontra no centro do processo.

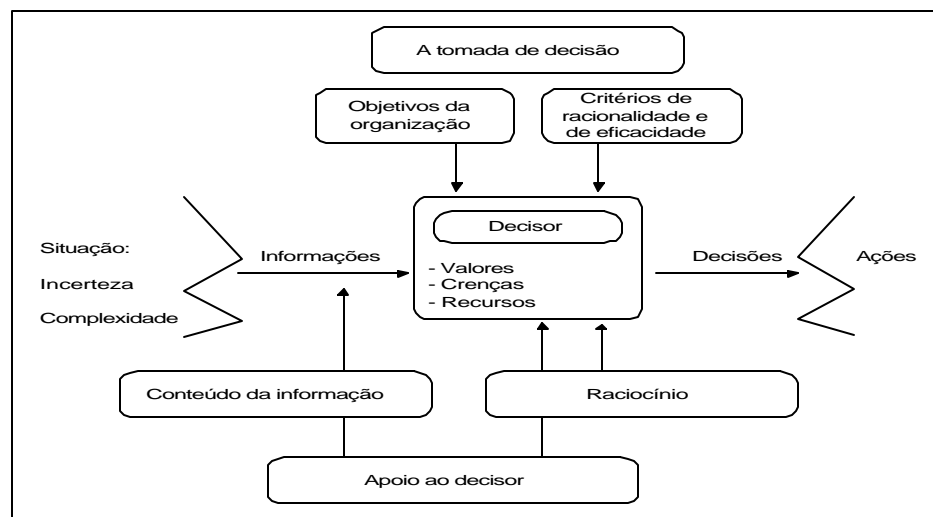


Figura 3: A tomada de decisão e a ajuda ao decisor

Fonte: Freitas (1993, p.74)

### 2.1.2 Os níveis hierárquicos e a estratégia organizacional

Normalmente as organizações são analisadas sob o prisma de três diferentes partes (subsistemas) ou níveis hierárquicos<sup>3</sup>: *nível operacional* (ou técnico), o *nível tático* (ou intermediário) e o *nível estratégico* (ou institucional).

Como já mencionado, o processo decisório ocorre em toda a organização. O que difere tais níveis é a **natureza dos problemas**. Assim, resumidamente, as decisões podem ser classificadas em (Anthony, 1965; Kendall e Kendall, 1991, apud Freitas, Becker, Kladis e Hoppen, 1997):

<sup>3</sup> Diversas outras denominações são encontradas na literatura, optou-se por restringir-se apenas a estas.

- **Nível operacional** - a decisão é um processo pelo qual se assegura que as atividades operacionais sejam bem desenvolvidas, utilizando-se procedimentos e regras de decisões preestabelecidas. Uma grande parte destas decisões são programadas e os procedimentos a serem seguidos são geralmente muito estáveis. As decisões operacionais e suas ações geralmente resultam em uma resposta imediata;
- **Nível tático** - as decisões são normalmente relacionadas com o controle administrativo e utilizadas para decidir sobre operações de controle, formulação de novas regras de decisão que irão ser aplicadas por parte do pessoal de operação e designação de recursos. Neste nível são necessárias informações sobre o funcionamento planejado (normas, expectativas, pressupostos);
- **Nível estratégico** - as decisões englobam a definição de objetivos, políticas e critérios gerais para planejar o curso da organização, o propósito é desenvolver estratégias para que a organização seja capaz de atingir seus macro objetivos. As atividades deste nível não possuem um período com ciclo uniforme, podem ser irregulares, ainda que alguns planos estratégicos se façam dentro de planejamentos anuais ou em períodos preestabelecidos.

Na realidade, não há uma separação nítida e permanente entre estes três níveis, podendo haver até superposição entre eles. A Figura 4 representa, por meio de uma pirâmide, a hierarquia entre os três níveis na qual também visualiza-se a abrangência e importância das decisões dentro da organização. Esta abrangência aumenta a medida em que a decisão acontece em seus níveis superiores, isto é, quanto mais alto o nível da organização, mais estratégicas são as decisões nele tomadas.



Figura 4: A decisão nos diferentes níveis hierárquicos organizacionais: o Modelo da Pirâmide  
 Fonte: adaptado de Kendall e Kendall, e Anthony (apud Freitas, Becker, Kladis e Hoppen, 1997)

### 2.1.3 Processo Decisório e o Planejamento Estratégico

O planejamento realizado no nível institucional de uma organização recebe o nome de **planejamento estratégico**. Os dirigentes, neste nível estão totalmente voltados para a tarefa primária da empresa de se defrontar com a incerteza gerada pelos elementos incontroláveis e

imprevisíveis do ambiente em geral. Conforme Anastassopoulos (1991, p.278) o planejamento estratégico é "o processo que fixa as grandes orientações que permitem à empresa modificar, melhorar ou consolidar a sua posição face à concorrência".

Tanto para Anastassopoulos (1991) como para Ansoff et al. (1985) o planejamento estratégico apresenta as seguintes características:

1. É projetado a **longo prazo**, pelo menos em termos de seus efeitos e conseqüências.
2. Está voltado para as relações entre a empresa e seu ambiente de tarefa e, portanto, sujeito à **incerteza**, o planejamento estratégico tem suas decisões baseadas em julgamento e não em dados.
3. Envolve a empresa como um todo, abarcando todos os seus recursos, no sentido de obter **efeito sinérgico** de todas as capacidades e potencialidades da empresa. A resposta estratégica da empresa envolve um comportamento global e sistêmico.

Assim sendo, pode-se dizer que o planejamento estratégico é um conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões envolvendo empreendimentos que afetam ou deveriam afetar toda a empresa por longos períodos de tempo. Ou seja "...é um processo formalizado de tomada de decisão, que elabora uma representação desejada do estado futuro da empresa e especifica as modalidades de execução dessa vontade" (Anastassopoulos, 1991, p.275). Existem na literatura uma série de fatores os quais devem ser considerados no momento da elaboração de um planejamento estratégico, a saber:

- a equipe, o conjunto de pessoas que formam a organização e sua gerência, o trabalho em conjunto;
- o estilo, o comportamento dos administradores e funcionários e sua ética de trabalho;
- a qualificação, aquilo que a empresa sabe e a maneira como faz, as habilidades e os conhecimentos das pessoas;
- os sistemas, os padrões de comunicação no interior da organização e entre a organização e seu ambiente, a busca de sinergia e integração;
- a estrutura organizacional, o plano organizacional da empresa, a maneira como a empresa se organiza para operacionalizar sua estratégia;
- os valores comuns e compartilhados pelas pessoas da empresa, a cultura organizacional, o modo de pensar e agir da equipe que forma a empresa;
- a hierarquia de objetivos, filosofia da empresa, a vocação e finalidade da organização;

A **integração** desses fatores entre si e com o ambiente específico da empresa determina de que forma ela irá se comportar, frente a uma oportunidade ou frente a um desafio. Esse

comportamento se torna **incrementalmente** eficaz à medida que a empresa aprende a melhorá-lo a cada vez que o repete. A **aprendizagem** permite a contínua melhoria do desempenho e a correção dos erros ou falhas.

Alguns desses fatores mencionados, serão alvo neste referencial teórico. Na verdade, são eles que fazem a interligação entre os pontos tratados neste projeto de pesquisa. Ao falar-se de equipe, pode-se ligar com o trabalho em equipe (coletivismo versus individualismo), estilo a questão do estilo decisório (ver subseção 2.1.6.). Já habilidade e qualificação refere-se a experiência decisória (ver seção 2.3.). Os valores comuns estão diretamente relacionados à seção 2.2. (Cultura).

Assim sendo, considerando que o planejamento estratégico é a base para a identificação de oportunidades e ameaças do ambiente onde a empresa atua e que este, por sua vez, consiste basicamente na tomada antecipada de decisões que produzirão efeitos e conseqüências futuras, não é possível dissociar planejamento estratégico de processo decisório - incluindo em ambos os diferentes fatores que os influenciam.

De acordo com Drucker (1972, p.145) o planejamento a longo prazo é necessário porque podemos decidir apenas no presente; o resto são intenções louváveis. E no entanto, não podemos tomar decisões para o presente apenas; a decisão mais acertada, mais oportunista não considerando a decisão de não decidir - pode comprometer-nos com uma base a longo prazo, quando não permanente e irrevogavelmente.

Nesse sentido o autor define o que vem a ser planejamento a longo prazo:

*"Trata-se do processo contínuo de tomar decisões empreendedoras presentes (que compreendem riscos) sistematicamente e com o melhor conhecimento possível de seu futuro, sistematicamente organizando os esforços necessários para a execução desta decisões e medindo os resultados desta decisões contra as expectativas por meio de feedback sistemático e organizado" (p.146).*

#### 2.1.4 Tipos de Decisão e de Resultados

Outro ponto importante na tomada de decisão refere-se à **previsibilidade** da necessidade de se tomar a decisão. Algumas decisões são repetitivas, acontecendo, inclusive, em um determinado ciclo de tempo. Outras acontecem inesperadamente. Constatando esta característica, Simon (1977a) distinguiu dois tipos de decisões: as **programadas** e as **não-programadas**<sup>4</sup> Porém, o autor ressalta que ambas não constituem dois tipos distintos e sim um *continuum*, no qual de um lado encontram-se as decisões altamente programáveis e no outro as decisões altamente “improgramáveis”.

---

<sup>4</sup> Frequentemente estes termos são substituídos por “bem-estruturadas” (ou apenas estruturadas) e “mal-estruturadas” (ou pouco-estruturadas).

Para Simon (1977a) as decisões **programadas** são repetitivas e rotineiras, ou seja, é possível estabelecer regras e procedimentos antes que elas ocorram. Elas são tomadas em um ambiente de certeza ou de baixa incerteza, já que neste tipo de decisão os resultados já são conhecidos de antemão. Portanto, são facilmente delegáveis e o nível de risco é irrisório.

Já as decisões **não-programadas**, segundo este autor, não têm regras para seguir e nem possuem um esquema específico para ser utilizado. Podem ser classificadas em não-programadas conhecidas e não-programadas inéditas. Este tipo de decisão são mais arriscadas e ambíguas. Dificilmente podem ser estabelecidas regras ou esquemas específicos. Nas decisões não-programadas conhecidas, o decisor já esteve envolvido em um problema semelhante, já nas não-programadas inéditas a situação apresentada é nova e não existe nenhum tipo de regra ou método preestabelecido. Neste tipo de decisão, dificilmente todas as variáveis estão disponíveis ou existe muita dificuldade para que sejam reunidas e organizadas em tempo hábil para que um modelo seja montado.

Por outro lado, Mintzberg et al. (1976) acreditam que quando o decisor encontra-se frente a uma situação **não-programada** ele busca reduzir a sua decisão a “subdecisões” e assim aplicar procedimentos já conhecidos, ou seja, “...o decisor trata as situações não-programadas através da transformação destas em situações familiares com elementos estruturados...” (p.247). Com base nessa teoria elaboraram seu próprio modelo (ver subseção 2.1.5.)

Uma outra questão a ser considerada no momento da tomada de decisão diz respeito ao conhecimento prévio dos resultados, ou seja, a **previsibilidade das alternativas** disponíveis em determinada situação. Isso significa que uma consequência ou resultado define o que ocorrerá se uma determinada alternativa for escolhida ou uma ação em particular. O conhecimento dos resultados torna-se importante conquanto existam múltiplas alternativas (Davis e Olson, 1987). Assim sendo, não é apenas a magnitude do risco que precisa ser avaliada nas decisões. É, acima de tudo o caráter do risco, trata-se portanto do tipo de risco que se pode permitir assumir.

Existem três condições possíveis para a avaliação das alternativas quanto aos resultados (Davis e Olson, 1987; Turban, 1995). A Figura 5 ilustra esses conceitos a seguir apresentados:

- 1) **Certeza:** conhecimento completo e exato do que cada alternativa produzirá, ou seja, o decisor tem conhecimento completo dos resultados de cada ação. Somente existe uma consequência para cada alternativa.
- 2) **Risco:** Pode-se identificar a possibilidade de múltiplos resultados para cada alternativa e a probabilidade da ocorrência para cada uma delas.
- 3) **Incerteza:** Pode-se identificar múltiplas consequências para cada alternativa, porém não se conhece a probabilidade associada para cada uma delas.



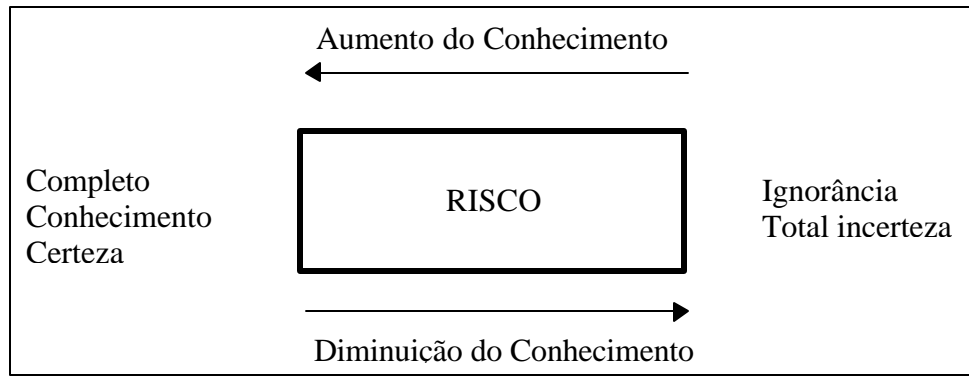


Figura 5: Zonas da tomada de decisão  
 Fonte: Turban (1995, p.56)

Para a tomada de decisão em nível operacional, os resultados, praticamente em sua totalidade, agrupam-se na situação de certeza. Na medida em que o nível da decisão se desloca para o tático e o estratégico, aumentam a freqüência tanto da incerteza como do risco. As decisões em nível estratégico são geralmente tomadas em uma situação de incerteza e risco.

#### 2.1.5 Modelos de Processo Decisório

Dentre a literatura pesquisa foram encontrados diversos "modelos" de processo decisório. Desde aqueles que propugnam o gerente como um racional, sistemático e analítico até aqueles que defendem o uso da intuição como ferramenta básica para a ação decisória.

É importante ressaltar, novamente, que o objetivo deste trabalho não visa um aprofundamento desses modelos, e sim uma simples retomada de alguns conceitos essenciais os quais nortearam a realização do presente estudo.

Assim sendo, inicialmente são retomados algumas idéias relacionadas com a chamada *racionalidade limitada* (em contraposição com a *decisão racional*) da qual Simon (1947)<sup>5</sup> é reconhecidamente o autor consagrado por defender tal ponto de vista. Logo após são trabalhadas algumas noções sobre processos decisórios *desordenados* ("modelo da lata de

<sup>5</sup> Neste trabalho utilizou-se a primeira edição em português (de 1965) contudo optou-se por referenciar desta forma, pois foi naquele ano que tais idéias foram lançadas e até hoje respeitadas pela comunidade científica. Assim sendo doravante esta será a referência utilizada, somente quando referir-se a outras obras deste autor ou a transcrições coletadas da edição em português é que a fonte será a original.

lixo" - March e Olsen, 1976) e ao final desta subseção encontram-se algumas idéias sobre a *decisão intuitiva*.

### ⇒ Os Limites da Racionalidade

Ao examinarem-se as obras de Herbert A. Simon, percebe-se claramente que a tese central do autor é a discordância sistemática do paradigma predominante entre os economistas no que se refere à “onisciência racional”. Ou seja, para o autor é absurda a tese de que os indivíduos têm condições de: 1) escolher sempre entre as várias alternativas com que se defrontam; 2) saber em que consistem elas; 3) realizar avaliações cuja complexidade é ilimitada a fim de determinar quais as alternativas mais desejáveis; e 4) executar complicadíssimos cálculos de probabilidade que não os amedrontam nem apresentam qualquer mistério para eles (1965, p.XXV).

Nesta linha o autor realiza um paralelo entre o *homem econômico*, conceituado acima, e o homem de *racionalidade limitada* (por ele denominado *de homem administrativo*). O homem econômico maximiza seus esforços, selecionando a **melhor alternativa** entre as que se lhe apresentam, enquanto que o homem administrativo busca um curso de ação **satisfatório** ou “razoavelmente bom”. O homem econômico lida com o “mundo real” em toda sua complexidade, já o homem administrativo realiza suas opções baseado numa imagem simplificada da situação, tomando em consideração apenas aqueles fatores que julga mais relevantes e fundamentais (1965, p.XXVIII).

Elster (1988b), ressalta que “...a existência de uma conduta racional bem definida pode ser questionada por motivos relacionados com o custo da informação” (p.223). Distingue, assim, cinco posições entre a conduta racional:

- 1) **Abordagem Racional:** fundamentada na teoria da utilidade, que procura maximizar a utilidade de uma decisão, como, por exemplo, a maximização do lucro ou a minimização dos custos. Maximização total da certeza ou probabilidades objetivas sem custo da informação e da transação, etc. Querem estar certos de que têm uma solução de alta qualidade, mesmo que gastem tempo e dinheiro em sua obtenção. Na prática, traduz-se por modelos de análise de custos e benefícios, de análise de investimentos, de otimização de misturas e por outros modelos clássicos de pesquisa operacional (PO).
- 2) **Teoria da Satisfação (*satisficing*) ou da Racionalidade Limitada:** baseada na idéia de que o tomador de decisão aceita perfeitamente decisões apenas satisfatórias. Teoria associada ao nome de Herbert Simon (1947). Esta abordagem estuda como as pessoas tomam decisões na prática, em situações onde existe complexidade, conflito de valores individuais, informações incompletas, inadequação do conhecimento, inconsistência nas preferências e nos comportamentos dos tomadores de decisão, e até capacidade de cálculo insuficiente dos computadores. Resolver as coisas sem perder tempo com análises excessivas, chegando-se a uma ou duas boas soluções.
- 3) **Maximização Ajustada:** é um enfoque modificado da maximização, que considera, até certo ponto, as objeções dos satisfatores. A posição pode ser abstratamente ótima, ou

seja, a solução de um problema técnico pode ser ótima do ponto de vista da engenharia e ser economicamente irracional por possuir elevados custos e requerer tempo em demasia.

- 4) **Maximização com Satisfação:** baseada na escola de economistas de Chicago (Alchian, Friedman, Becker) e em Joseph Schumpeter, os quais argumentavam que a “conduta racional” ou maximizadora é, na realidade, resultado de uma ação estereotipada ou satisfatória.
- 5) **Redefinição da Satisfação:** baseada na obra de Winter (apud Elster, 1988b, p.224), este enfoque tenta redefinir a satisfação como espécie de maximização que conduz a uma regressão infinita.

As duas primeiras abordagens, sem dúvida, são as mais analisadas pelos autores pesquisados. O próprio Elster (1988b) admite que, entre as teorias até hoje apresentadas, a de Simon (da satisfação) é a mais apropriada. Portanto, privilegia-se tal teoria como linha-mestra do estudo em processo decisório.

Já, Simon et al. (1987) ao analisarem os limites da racionalidade face às novas ferramentas informacionais e ao desenvolvimento tecnológico cada vez mais rápido. Acreditam que existem algumas considerações a serem feitas com relação aos limites da racionalidade, ponderando assim os seguintes itens:

- 1) complexidade computacional;
- 2) enorme demanda por informações;
- 3) inconsistência dos dados (objetivos e subjetivos);
- 4) restrições institucionais a determinadas alternativas.

#### ⇒ Do cálculo à ideologia

Jarrosson (1994) afirma existir um abismo entre a decisão percebida e a decisão vivida, de modo que existem duas formas de dominar a angústia gerada por este abismo:

- Forma francesa: agimos como se a decisão não existisse, pois o gerenciamento não está associado à idéia de decisão.
- Forma americana: gerenciar é decidir. Domina-se a decisão levando-a a um **cálculo**. Ela se torna objetiva, ou seja, não poder-se-á ser mal julgado se o método padrão for seguido.

Esta teoria da decisão introduz uma idéia: "toda decisão é voltada a um cálculo". Mais que uma idéia, trata-se de uma ideologia saída das teorias econômicas. De acordo com Jarrosson (1994) a ideologia se manifesta em quatro tempos: (1) existe uma teoria da decisão que leva toda decisão à um cálculo; (2) os tomador de decisão não utilizam esta teoria para tomar suas decisões; (3) as decisões tomadas por eles são melhores que aquelas às quais conduzem as teorias da

decisão; (4) seria preciso, no entanto, obrigar os tomador de decisão a aplicar a teoria da decisão (ideologia).

Assim sendo a teoria é logicamente correta e deve, portanto, ser aplicada mesmo se ela não conduz a bons resultados. Mas isso não passa de uma peripécia que ela deve superar (Jarrosson, 1994).

### ⇒ Modelo de Simon

Simon et al. (1987) vêem o papel dos indivíduos responsáveis pelo curso da sociedade basicamente como atividade de resolução de problemas e de tomada de decisão. Na atividade de **resolução de problemas** verifica-se a existência do problema, levantam-se as informações relativas ao problema, são identificados os objetivos a serem alcançados, apresentam-se as alternativas viáveis e analisam-se cada uma delas. Na atividade de **tomada de decisão** é feita uma avaliação das ações alternativas e é escolhida uma ou mais para implantação. Estas duas atividades estão relacionadas com o modelo de processo decisório de Simon (1947), o qual propõem uma divisão em quatro grandes fases, com um constante *feedback* entre elas:

- fase de **inteligência** ou investigação - acontece a exploração do ambiente e é feito o processamento dos dados em busca de indícios que possam identificar os problemas e oportunidades, as variáveis relativas à situação são coletadas e colocadas em evidência;
- fase de desenho ou **concepção** - acontece a criação, o desenvolvimento e a análise dos possíveis cursos de ação, o tomador de decisão formula o problema, constrói e analisa as alternativas disponíveis com base na sua potencial aplicabilidade;
- fase de **escolha** - acontece a seleção da alternativa ou do curso de ação entre aquelas que estão disponíveis, esta escolha acontece após a fase de concepção, onde o decisor buscou informações para tentar garantir a melhor opção; e
- a fase da **revisão** - onde ocorre a avaliação de decisões passadas.

A Figura 6 a seguir representa em cada uma das caixas as três grandes fases, e as linhas com setas representam a seqüência das fases e o *feedback*.

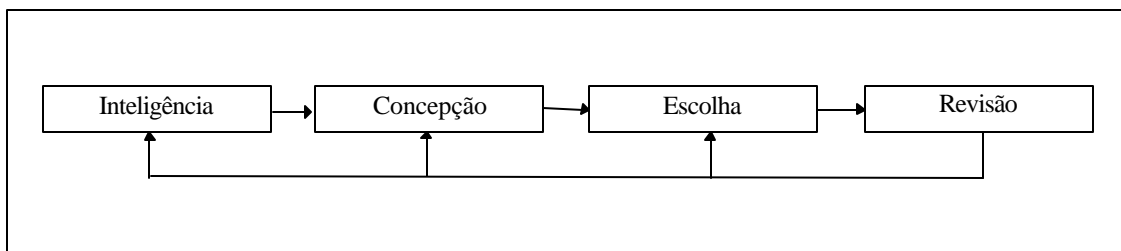


Figura 6: O processo decisório segundo Simon  
Fonte: baseado em Simon (1947)

Há que se considerar que entre as fases que constituem o modelo, pode haver o chamado *feedback*, isto é, o decisor pode voltar para uma fase anterior, visando melhor elaborar, elencar e avaliar alternativas na busca de uma solução que melhor satisfaça seus objetivos e critérios. Por exemplo, tal como mostra Ahituv (apud Zanela, 1997), antes da **escolha**, pode-se *voltar atrás* buscando elencar outras alternativas, ou ao se listar alternativas (concepção) pode-se voltar à fase de inteligência. Assim, poder-se-á compreender melhor a decisão a ser tomada, qual o seu contexto, de forma a "desenhar" alternativas mais adequadas. Todos esses *feedbacks* visam a tomada de decisão mais acertada de acordo com a situação na qual insere-se o decisor.

Além das três grandes fases, e do constante *feedback*, existem ainda duas outras fases: (1) a de **implantação**, onde a alternativa escolhida é implantada; e (2) a fase de **monitoração**, onde é feito o acompanhamento da nova situação alterada pela implantação da alternativa.

### ⇒ Modelo de Mintzberg

Mintzberg (1973, 1976) refere-se às organizações como sistemas de processo decisórios *ad hoc*. Ele afirma que um meio de compreender como as organizações funcionam é focalizar, em seu fluxo hierárquico, materiais de trabalho, informação e processos decisórios. A análise das teorias em tomada de decisão e os tipos de decisões organizacionais fornecem o entendimento da relevância de se diferenciar os tipos de decisões e os tipos de comportamento relacionados com elas.

Este mesmo autor considera que mais importante que uma tipologia de decisão é o entendimento do modo como este processo flui, mais especificamente como as decisões se ligam e dos papéis que os diversos participantes desempenham nas diversas fases dos diferentes processos decisórios.

Neste sentido, o autor estruturou o seu próprio modelo baseando-se nas conclusões das pesquisas realizadas por Witte e no tripé definido por Simon. Assim, ele definiu as fases diferentemente, usando os seguintes termos: *identificação, desenvolvimento e seleção*.

Através de diversos estudos e testes realizados pela sua equipe de pesquisa (Mintzberg et al., 1976), ao tentar estruturar situações consideradas não-programadas chegou-se ao que foi denominado de um “Modelo Geral de Processo Decisório Estratégico” (ver Figura 7).

Neste trabalho são descritas as três fases acima relacionadas em termos de sete rotinas básicas e identificados um grupo de três rotinas que apoiam essas fases centrais, são elas: (1) **controle decisório**, dirige o processo decisório como um todo; (2) **comunicação**, fornece as informações necessárias para a decisão; e (3) **política**, possibilita que o decisor trabalhe do seu jeito.

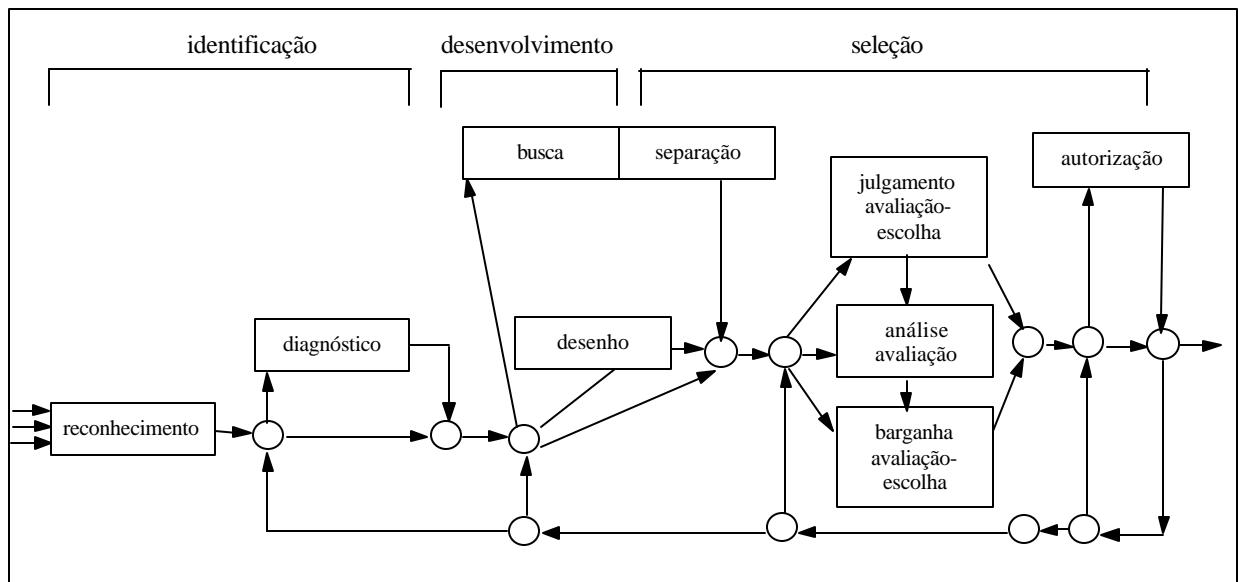


Figura 7: Modelo geral de processo decisório estratégico  
 Fonte: Mintzberg (1976, p.266)

### ⇒ Modelo de Elster

Para Elster (1990) a **ação racional** envolve basicamente 3 (três) operações, a saber:

- 1) Encontrar a melhor **ação** que se ajuste às **crenças** e aos **desejos** preestabelecidos;
- 2) Formar, com a evidência dada, a **crença** melhor fundamentada;
- 3) Coletar o tipo de **evidência** correta, de acordo com as **crenças** e os **desejos** preestabelecidos.

Por outro lado, Elster (1988a) trata da escolha da racionalidade política baseando-se na idéia de que os indivíduos atuam com base nos seus *desejos* e *crenças*. Assim, ele estabelece o *modelo da decisão racional individual* (Figura 8), no qual define dois passos fundamentais. O primeiro, em que supõem que os *desejos* e as *crenças* que nos conduzem a uma *ação* sejam internamente consistentes. O segundo passo seria quando se estabelece a seguinte relação: uma *ação* é racional quando se pode justificá-la como sendo a melhor maneira de levar a cabo os *desejos* do agente, considerando suas *crenças*; essas *crenças* podem ser justificadas através das provas disponíveis, e este conjunto de *evidências* coletados podem ser justificados em termos de seus *desejos* e de suas limitações sobre a informação disponível (p.134).

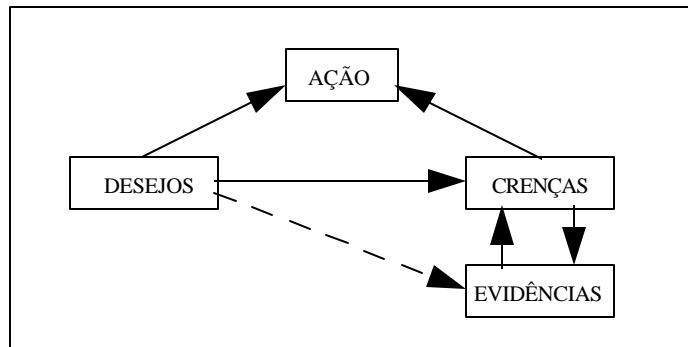


Figura 8: Modelo da decisão racional individual  
 Fonte: adaptado de Elster (1990)

Em outro trabalho Elster (1990) afirma que a explicação central da teoria da ação racional são as próprias *ações*. Ou seja, para podermos explicar uma *ação*, é necessário que ela se encontre numa relação otimizada a respeito dos *desejos* e *crenças* dos agentes. Isso significa que a *ação* deve ser o melhor caminho para satisfazer os *desejos* do agente, consideradas suas *crenças*. E conclui que a ação racional envolve três operações otimizadoras: encontrar a melhor *ação* para os *desejos* e *crenças* estabelecidas; formar *crenças* corretamente fundamentadas para as *evidências* dadas; e coletar a quantidade correta de *evidências* para os *desejos* e as *crenças* dados (p.4).

Ao fundamentar a sua teoria Elster (1988a) também sugere alguns problemas quando tal teoria é aplicada em situações reais. O primeiro é o fato dos *desejos* já estarem estabelecidos e não estarem sujeitos a uma justificação racional. Outro problema seria o fato de observarmos mais as causas dos *desejos* que os seus efeitos (p.135).

Para Elster (1988a, p.137), a existência de uma *ação racional* exige que:

- 1) exista uma ação que é ótima face às *crenças* e *desejos* do agente;
- 2) exista uma *crença* que é ótima face às provas disponíveis;
- 3) exista uma quantidade de provas que resultem ótimas para serem colecionadas, face aos *desejos* do agente.

Se uma ou mais destas condições não forem cumpridas, o conceito de racionalidade é, até certo ponto, "indeterminado". Para o autor, a indeterminação de uma ação, dados *desejos* e *crenças* determinadas, surge quando o agente não é capaz de classificar as opções as quais enfrenta, ou seja, quando sua ordenação de preferências é "incompleta". Elster (1990) ressalta que o fato de se ter preferências incompletas não significa ser irracional, e sim que quando as preferências são incompletas o poder prescritivo e preditivo da racionalidade se perde.

A questão da "racionalidade imperfeita" é abordado por Elster (1988a) como sendo um dos problemas do decisor no momento da tomada de decisão. Para o autor a racionalidade imperfeita significa uma ação que não seja totalmente racional, ou seja, o indivíduo pode acabar agindo de forma desajustada com os seus *desejos* e *crenças* para conformar-se e ajustar-se aos *desejos* de outra pessoa.

## ⇒ Modelo de Cohen, March e Olsen

De acordo com este modelo, o chamado “**Modelo da Lata de Lixo**” (*The garbage can model*), as decisões não são determinadas pela intenção de alguém: elas são efetivadas em razão da ausência de ação (*default*) ou por acidente. Problemas existem todo o tempo e não são necessariamente resolvidos por processos de escolha. As soluções são respostas que buscam ativamente perguntas a serem respondidas. As oportunidades de escolha ocorrem quando se espera que a organização tome uma decisão, e tais decisões são frequentemente feitas por inadvertência ou fuga. Os processos são sujeitos a uma sobrecarga e a base de informação é fraca. Esta situação surge quando os objetivos são **ambíguos**, a tecnologia é problemática e a participação é fluida (March e Olsen, 1976). Deste modo estes autores afirmam:

*“O fluxo das ações individuais produz um fluxo de decisões que não é pretendido por ninguém e não é relacionado, de maneira direta, a resultados desejados por qualquer pessoa” (p.19).*

Para estes autores as decisões são “estágios para muitos dramas”, e sua complexidade é ampliada pela **ambigüidade**. March e Olsen (1976, p.11-12) conceituam ambigüidade nessa situação como “opacidade” nas organizações, e a caracterizam sob quatro aspectos principais:

- 1) a ambigüidade de intenção, que se refere à inconsistência de objetivos;
- 2) a ambigüidade de entendimento, pela qual se torna difícil identificar conexão entre ações e suas conseqüências;
- 3) a ambigüidade da história que, embora mostre como o passado é importante, não o especifica nem o interpreta convenientemente; e
- 4) a ambigüidade de organização, significa que em algum ponto do tempo os indivíduos variam a atenção que atribuem às diferentes decisões.

## ⇒ O papel da intuição na tomada de decisão

*“O termo (intuição) não denota alguma coisa contrária à razão, mas sim algo que se situa fora dos domínios da razão”*

Carl Gustav Jung

A sobrecarga de informações que o decisor recebe, aliada a necessidade de acompanhar as constantes mudanças que ocorrem diariamente (tanto em nível pessoal como profissional), impedem que ele possa avaliar cuidadosamente todas as implicações do progresso dentro e fora de suas áreas específicas de atuação.

Para então seguir essas mudanças foram encontrados alguns autores que defendem o uso da **intuição** como sendo uma forma cada vez mais importante nas atividades diárias do profissional do século XXI.



Na reportagem de capa da revista Exame ("O poder da Intuição), de 08/10/97, são apresentados diversos exemplos de empresas (3M, Chrysler, Compaq,...) que têm buscado em seus gerentes habilidades como criatividade e intuição, pois acreditam estas serem características necessárias para enfrentar rápidas mudanças.

Assim sendo percebe-se na literatura contemporânea uma busca em justificar o uso da intuição como uma ferramenta essencial para eliminar a complexidade dos problemas gerados pelas grandes mudanças.

Conforme Motta (1997, p.50) "A teoria contemporânea de decisão gerencial procura demonstrar o valor do senso comum, da simplicidade e do juízo das pessoas, através do uso ativo dos instintos e percepções individuais (à decisão intuitiva)".

Já, Parikh et al. (1994) afirmam que existe uma grande resistência para definir-se o que vem a ser intuição, pois tais definições parecem completamente idiossincráticas. Contudo estes autores, com base em especialistas de diversas áreas, conceituaram "intuição" da seguinte forma:

Quadro 1: Os diversos conceitos de intuição  
Fonte: Parikh et al. (1994, p.73)

Área	Intuição como
Filosofia	Introvisão (conhecimento)
Epistemologia	Processo (habilidades)
Psicologia	Característica (atitude)
Artes	Expressões criativas
Neurociência	Processos químicos
Misticismo	Estados alterados de consciência

Estes autores definem intuição como sendo um fenômeno Multidimensional, Multicontextual e de Múltiplos Níveis. Para o objetivo deste estudo adotou-se a definição de intuição como uma capacidade multidimensional, ou seja:

*"...uma capacidade que a pessoa pode desenvolver, da mesma forma como se pode desenvolver ou aprimorar capacidades musicais ou artísticas por meio de exercícios orientados por um perito" (p.74).*

Nesta mesma linha "intuitiva" Jarrosson (1994) coloca que a representação de que os fatos existem sozinhos é típica do positivismo lógico e não passa de uma **mitologia**, por várias razões:

- Um tomador de decisão dedica pouco tempo para decidir. Ele passa a maior parte de seu **tempo** em controles, desenvolvimento de relações. Por que, portanto, se o essencial é decidir?
- A informação não tem um papel decisivo na decisão. Ela passa atrás da **intuição** e do **afetivo**. Depois da decisão, os motivos são reconstruídos para dar uma aparência racional. A decisão não é racional, mas racionalizada por partes.

- A informação coletada não é objetiva, mas ligada a uma **intenção**, a um **paradigma**.
- Enfim, a decisão não se deduz das informações, já que ela faz referência a sistemas de valores incomensuráveis.

Essa mitologia, conforme o autor, evita colocar a questão central relativa ao tomador de decisão: **como ele pensa?** Segundo o autor esta questão é obviamente o cúmulo da incongruidade para os positivistas, pois (para eles, os positivistas) é evidente que só existe uma maneira de pensar. O tomador de decisão, refugiado atrás de suas informações objetivas e seus métodos racionais, tem medo de que lhe seja perguntado como ele pensa. Eis porque ele não quer saber de lição, que o incitaria a pensar de uma outra maneira e com um espírito crítico.

É aqui que se percebe as dificuldades encontradas quando da "mudança de paradigma" (expressão em voga atualmente – ver Tapscoot e Caston, 1995). A necessidade (talvez hábito?) do raciocínio linear versus o raciocínio sistêmico, utilizando-se a intuição como ferramenta básica para alcançar este novo paradigma. Nesse sentido afirma Senge (1990):

*"O raciocínio sistêmico pode ser a chave para integrar a razão e a intuição. A intuição foge ao raciocínio linear, com sua ênfase exclusiva em causa e efeito que estão próximas no tempo e no espaço. O resultado é que a maioria de nossas intuições não fazem 'sentido' - ou seja, não podem ser explicadas em termos de lógica linear" (p.158)*

Por outro lado, se forem tomadas como base as cinco disciplinas de Senge (1990) logo percebe-se que para alcançar esse "raciocínio sistêmico" é preciso antes de mais nada ter o "domínio pessoal". Contudo isso implica em um trabalho interno (da pessoa) muito forte, pois conforme o autor a disciplina do domínio pessoal implica em uma série de princípios e práticas que devem ser aplicadas a fim de serem úteis.

*"O domínio pessoal vai além da habilidade e competência, embora seja baseado em habilidade e competência; ele vai além da abertura espiritual, embora requeira crescimento espiritual; significa fazer da vida um trabalho criativo, viver a vida de um ponto de vista criativo em contraposição a um reativo" (Senge, 1990, p.136-37).*

#### 2.1.6 Estilos Decisórios

A partir dos estudos comportamentalistas na teoria administrativa, no final da década de 40, é que surge a teoria das decisões (lançamento, nos Estados Unidos, em 1947 do livro de Simon). Com esta linha comportamental iniciou-se uma preocupação em identificar quem decide, ou seja, como é o perfil do decisor, qual o seu estilo decisório. Assim, primeiramente, retomam-se alguns conceitos "clássicos" da teoria comportamental, relacionados a estilos administrativos, para após analisarem-se conceitos encontrados na literatura contemporânea.

⇒ **Teoria X e Teoria Y**

McGregor (apud Stoner e Freeman, 1995) um dos mais famosos autores *behaviorista* da administração, preocupou-se em comparar dois estilos opostos e antagônicos de administrar: de um lado, um estilo baseado na teoria tradicional, excessivamente mecanística e pragmática (de onde surgiu a Teoria X) e, de outro lado, um estilo baseado nas concepções modernas do comportamento humano (o qual denominou Teoria Y).

#### ↳ Teoria X

Baseada na concepção tradicional de administração e considerando pressuposições errôneas e incorretas sobre o comportamento humano, a Teoria X define que as pessoas: são preguiçosas e indolentes; evitam o trabalho; evitam a responsabilidade (a fim de se sentirem mais seguras); precisam ser controladas e dirigidas; são ingênuas e sem iniciativa.

Essas pressuposições e crenças são bases para muitos estilos administrativos ainda existentes, que acreditam que as pessoas tendem a comportar-se com: indolência, passividade, resistência às mudanças, falta de responsabilidade, inclinação a acreditar em demagogia, solicitação excessiva de benefícios econômicos, etc.

#### ↳ Teoria Y

Por outro lado, a Teoria Y baseia-se nas seguintes concepções e premissas:

- As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer.
- O trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar.
- As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios.
- As pessoas podem ser automotivadas e autodirigidas.
- As pessoas são criativas e competentes.

Em função dessas concepções e premissas a respeito da natureza humana, a Teoria Y desenvolve um estilo de administração muito aberto e dinâmico, extremamente democrático, através do qual administrar é um processo de criar oportunidades, libertar potenciais, remover obstáculos, encorajar o crescimento individual e proporcionar orientação quanto a objetivos.

A Teoria Y propõem um estilo de administração altamente *participativo e democrático*, baseado nos valores humanos e sociais. Enquanto a Teoria X é uma administração através de controles externos, impostos ao indivíduo, a Teoria Y é uma administração por objetivos que realça a iniciativa individual. As duas teorias são opostas entre si.

#### ⇒ Sistemas Administrativos e os estilos decisórios

Rensis Likert (apud Stoner e Freeman, 1995), tomando por base suas pesquisas propõe uma classificação de sistemas de Administração, definindo quatro diferentes perfis organizacionais (Perfis Organizacionais de Likert):

a) Sistema 1 ⇒ "*Autoritário Coercitivo*": é um sistema administrativo autocrático e forte, coercitivo e fortemente arbitrário e que controla rigidamente tudo o que ocorre dentro da

organização. É o sistema mais duro e fechado. As decisões são centralizado na cúpula da organização. Existe um ambiente de desconfiança nos subordinados e pouca comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos. É dada ênfase em recompensas ou punições ocasionais.

b) Sistema 2  $\Rightarrow$  "*Autoritário Benevolente*": é uma variação atenuada do Sistema 1. No fundo, é um Sistema 1 mais condescendente e menos rígido. As decisões continuam sendo centralizadas na cúpula da organização, permitindo uma diminuta delegação quanto a decisões de pequeno porte e de caráter rotineiro e repetitivo. Prevalece o aspecto centralizador. Existe um clima de confiança condescendente (típica do senhor para escravo), onde há pouca comunicação, castigos potenciais e pouca interação humana.

c) Sistema 3  $\Rightarrow$  "*Consultivo*": trata-se de um sistema que pende mais para o lado participativo do que para o lado autocrático e impositivo, como no dois sistemas anteriores. Representa um gradativo abrandamento da arbitrariedade organizacional. O processo decisório neste sistema é do tipo participativo e consultivo. Participativo porque as decisões específicas são delegadas aos diversos níveis hierárquicos e devem orientar-se pelas políticas e diretrizes definidas pelo nível institucional para balizar todas as decisões e ações dos demais níveis. Consultivo porque a opinião e pontos de vista dos níveis inferiores são considerados na definição das políticas e diretrizes que os afetam. Obviamente, todas as decisões são posteriormente submetidas à aprovação da cúpula empresarial.

d) Sistema 4  $\Rightarrow$  "*Participativo*": é o sistema administrativo democrático, por excelência. É o mais aberto de todos os sistemas apontados por Likert. As decisões são totalmente delegadas aos níveis organizacionais. Embora o nível institucional defina as políticas e diretrizes, ele apenas controla os resultados, deixando as decisões totalmente a cargo dos diversos níveis hierárquicos. Apenas em ocasiões de emergência, os altos escalões assumem decisivamente, porém sujeitando-se à ratificação explícita dos grupos envolvidos. Deste modo este sistema consiste em um ambiente de completa confiança, no qual os subordinados se sentem livres para agir, onde as atitudes são positivas, as idéias construtivas, havendo participação e envolvimento grupal, de modo que as pessoas sintam responsabilidade em todos os níveis da organização.

Assim, os quatro sistemas apontados por Likert têm a vantagem de mostrar as diferentes e gradativas alternativas existentes para administrar as empresas (ver Figura 9). Enquanto o Sistema 1 se refere ao comportamento organizacional autoritário e autocrático, que lembra em muitos sentidos a Teoria X caracterizada por McGregor, o Sistema 4 - no lado oposto - lembra a Teoria Y. Pode-se estabelecer um *continuum* entre a Teoria X e Teoria Y ou mesmo entre o Sistema 1 (autoritário) e o Sistema 4 (participativo).

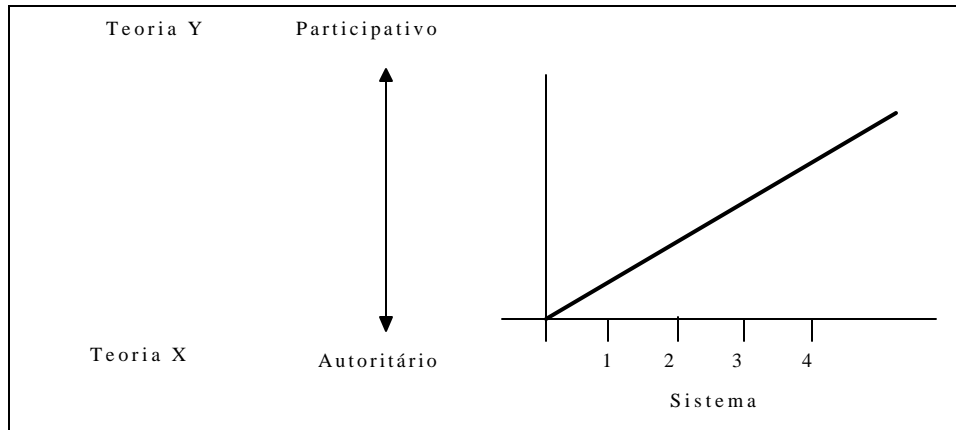


Figura 9: Os quatro sistemas de Likert e a Teoria X e Y de McGregor  
 Fonte: Adaptado de Stoner e Freeman, 1995.

⇒ **Decidir quem Decide: autocrático ou em grupo?**

Na literatura contemporânea são encontrados outros termos relacionados aos estilos decisórios da escola comportamental. Contudo, é importante ressaltar que a idéia básica de um *continuum* permanece, apenas são alterados - ou acrescentados - alguns termos de modo a atualizar e a fornecer novos enfoques.

Assim, Vroom e Yetton (apud Jago e Vroom, 1978) identificaram três alternativas básicas, as quais respondem ao problema de decidir quem decide, com sub-alternativas para duas delas. Elas são as seguintes:

Quadro 2: Estilos Decisórios  
 Fonte: Vroom e Yetton (apud Jago e Vroom, 1978)

<b>Autocrático</b>	
AI	Você resolve o problema ou toma uma decisão por si mesmo, usando informações disponíveis no momento.
AII	Você obtém as informações necessárias de seus subordinados, depois decide sozinho a solução do problema. Você pode ou não dizer aos subordinados qual é o problema, ao obter as informações dos mesmos. O papel desempenhado por seus subordinados ao tomar a decisão é claramente o de fornecer-lhe informações necessárias, em lugar de criar ou avaliar soluções alternativas.
<b>Consultante</b>	
CI	Você compartilha o problema com os principais subordinados individualmente, obtendo as suas idéias e sugestões, sem formar um grupo. A seguir, você toma a decisão que pode ou não refletir a influência dos subordinados.
CII	Você compartilha o problema com os subordinados como um grupo, obtendo coletivamente suas idéias e sugestões. Depois, toma a decisão que pode ou não refletir aquela influência.
<b>Grupo 2</b>	
GII*	Você compartilha o problema com seus subordinados como um grupo. Isto gera e avalia alternativas em conjunto. O seu papel é o de um diretor. Não tenta influenciar o grupo para que adote a "sua solução, estando disposto a aceitar qualquer solução que tenha o apoio do grupo todo."
* GI é omitido porque se aplica somente a modelos completos.	

## ⇒ O uso da informação e a criação de alternativas para decidir

Até então foram levantados diversos elementos relacionados ao processo decisório: tipos de decisão, planejamento estratégico, o uso da intuição, domínio pessoal, raciocínio sistêmico, etc. Dentre esses elementos percebe-se a influência direta de alguns deles para com o estilo decisório, principalmente em nível individual. Mas o que vem a ser estilo decisório? Driver et al. (1990) fornecem uma noção bastante interessante sobre esse tema:

*“Existem muitas maneiras pelas quais as decisões das pessoas diferem. Algumas gostam de arriscar; outras tomam longos atalhos para evitar o risco. Algumas tomam decisões sozinhas, enquanto outras parecem querer tomar decisões somente em grupo. Algumas pessoas se baseiam fortemente na intuição; outras procedem somente com base em uma análise detalhada. Algumas são rápidas, outras são lentas. Algumas pessoas parecem estar certas sobre quase tudo, outras vêem o mundo em sombras de possibilidade ao invés de em fatos concretos” (p. 05).*

Segundo esses autores (apud Zanela, 1997), dois aspectos parecem prover as diferenças-chave entre os estilos decisórios: (1) **o uso da informação** - a quantidade de informação realmente considerada para a tomada de decisão; (2) **o foco** - o número de alternativas identificadas na tomada de decisão.

Quanto à primeira diferença-chave, têm-se dois tipos de comportamento: existem os indivíduos **maximizadores** e os **satisfacientes**. Os autores esclarecem que um tipo de comportamento não é melhor que o outro; isto depende das características da situação na qual eles são adotados. Algumas questões a serem feitas para determinar qual o "melhor" estilo seria: (1) existe pressão de tempo? (2) a decisão é crítica? (3) a informação é complicada?<sup>6</sup>

A segunda diferença-chave diz respeito ao foco. O modelo **unifoco** diz respeito àquele indivíduo que usa a informação para produzir somente um curso de ação definitivo. Em contraste, o **multifoco** representa aquele que usa a informação para chegar a muitas alternativas.

Do cruzamento entre essas duas diferenças-chave (uso da informação: maximizadores x satisfacientes - e criação de alternativas: unifoco x multifoco) surgem os estilos decisórios propriamente ditos (ver Figura 10).

---

<sup>6</sup> Percebe-se aqui a estreita e evidente relação entre estilos decisórios e tipos de decisão (tratados anteriormente).

		Uso da informação	
		Satisfatório	Maximizado
Alternativas	Unifoco	Decisivo	Hierárquico
	Multifoco	Flexível	Integrativo
			Sistêmico

Figura 10: Estilos de decisão  
Fonte: Driver et al. (1990, p.11)

Os cinco estilos decisórios resultantes: decisivo, flexível, hierárquico, integrativo e sistêmico podem ser assim definidos:

- **O Estilo Decisivo** - é o indivíduo que utiliza pouca informação para decidir. Entre as características desse decisor estão: a conversa e ação diretas, pouco planejamento, pouco respeito à hierarquia, reuniões curtas com agendas claras e com tomadas de decisão a cada reunião. Esse decisor prefere organizações onde as tarefas são bem definidas e trabalha um problema de cada vez. Apresenta um estilo autocrático e delegativo, procurando resultados sem interferir na tarefa delegada. É orientado para resultados.
- **O Estilo Flexível** - o decisor flexível utiliza pouca informação para decidir, mas procura analisá-la sob diferentes aspectos, optando pela mais apropriada. Esse indivíduo geralmente é adaptativo, flexível e criativo, preferindo a intuição ao planejamento. Trabalha com vários objetivos que geralmente refletem o pensamento da maioria, preferindo mais a aceitação que a resistência. Prefere organizações pouco estruturadas e regradas. Decide com base nas discussões do grupo no qual atua.
- **O Estilo Hierárquico** - o decisor hierárquico planeja a longo prazo, fazendo análises complexas dos dados. Faz máximo uso de informações para alcançar a única melhor solução. É detalhista, tentando fazer antecipações, e controlador, centralizador, preocupado com os métodos utilizados e os resultados esperados. Prejudica sua comunicação pela complexidade e detalhamento das idéias. Tem como ideal a burocracia, podendo inibir a criatividade.
- **O Estilo Integrativo** - o decisor integrativo usa muita informação e gera o maior número de alternativas possíveis para uma decisão. Produz simultaneamente várias interpretações sobre as situações e valoriza a exploração e a criatividade. Suas decisões geralmente estão abertas a modificações e demoram a ser tomadas. O decisor integrativo tenta compatibilizar interesses das pessoas e da organização. Prefere organizações menos rígidas. Os relatórios e projetos são longos e elaborados, envolvendo bastante discussão. Admite “*feeling*”, fatos e opiniões como informação.
- **O Estilo Sistêmico** - o decisor sistêmico é o mais complexo e difícil de ser compreendido. Combina qualidades do integrativo e do hierárquico. É um

maximizador e multifoco ou unifoco. Não delega, exercendo influência e controlando informações. Enfatiza as prioridades e estratégias detalhadas para tratar problemas. Planeja para curto prazo com objetivos concretos e mensuráveis, sendo que o conjunto é dirigido para objetivos maiores e a longo prazo. Valoriza a informação, estimulando sua coleta regular e cuidadosa. Estimula as pessoas a trazerem informações informais. Utiliza-se de todos os recursos para compreender a situação (diagramas, mapas, gráficos, fluxos etc.)

Da mesma forma que os autores "clássicos" trataram o estilo decisório na forma de um *continuum*, Driver et al. (1990) definem dois tipos de personalidade: a *autoritária* e a *democrática*. O primeiro tipo é identificado com o poder, projetando culpa sobre as minorias, e mostrando um pensamento "branco-preto" extremamente simples. Já o segundo tipo, o democrático, estaria no outro extremo caracterizando uma distribuição de poder. É aqui que se constata uma interligação entre a teoria comportamental e as teorias contemporâneas, de modo que a primeira permanece fortemente presente no pensamento administrativo atual.

Como já mencionado, o estilo decisório está diretamente relacionado a diversos outros elementos. Assim é possível fazer uma inter-relação com os níveis hierárquicos trabalhados na subseção 2.1.2. e entre estes estilos decisórios. Foi o que Kendall e Kendall (1991) realizaram. Ao analisarem o processo de tomada de decisão dentro de uma organização, eles traçaram um paralelo entre os níveis organizacionais e as responsabilidades de cada um. Verificando, assim, a existência de diferenças de estilos decisórios entre os três níveis (operacional, tático e estratégico) através de um *continuum* em que numa ponta temos o operacional utilizando formas mais analíticas (objetivas) para a tomada de decisão e na outra ponta deste *continuum* existem estilos mais heurísticos (subjetivos) utilizados no planejamento estratégico pelos componentes do ápice da pirâmide organizacional. A Figura 11 ilustra perfeitamente essa relação.



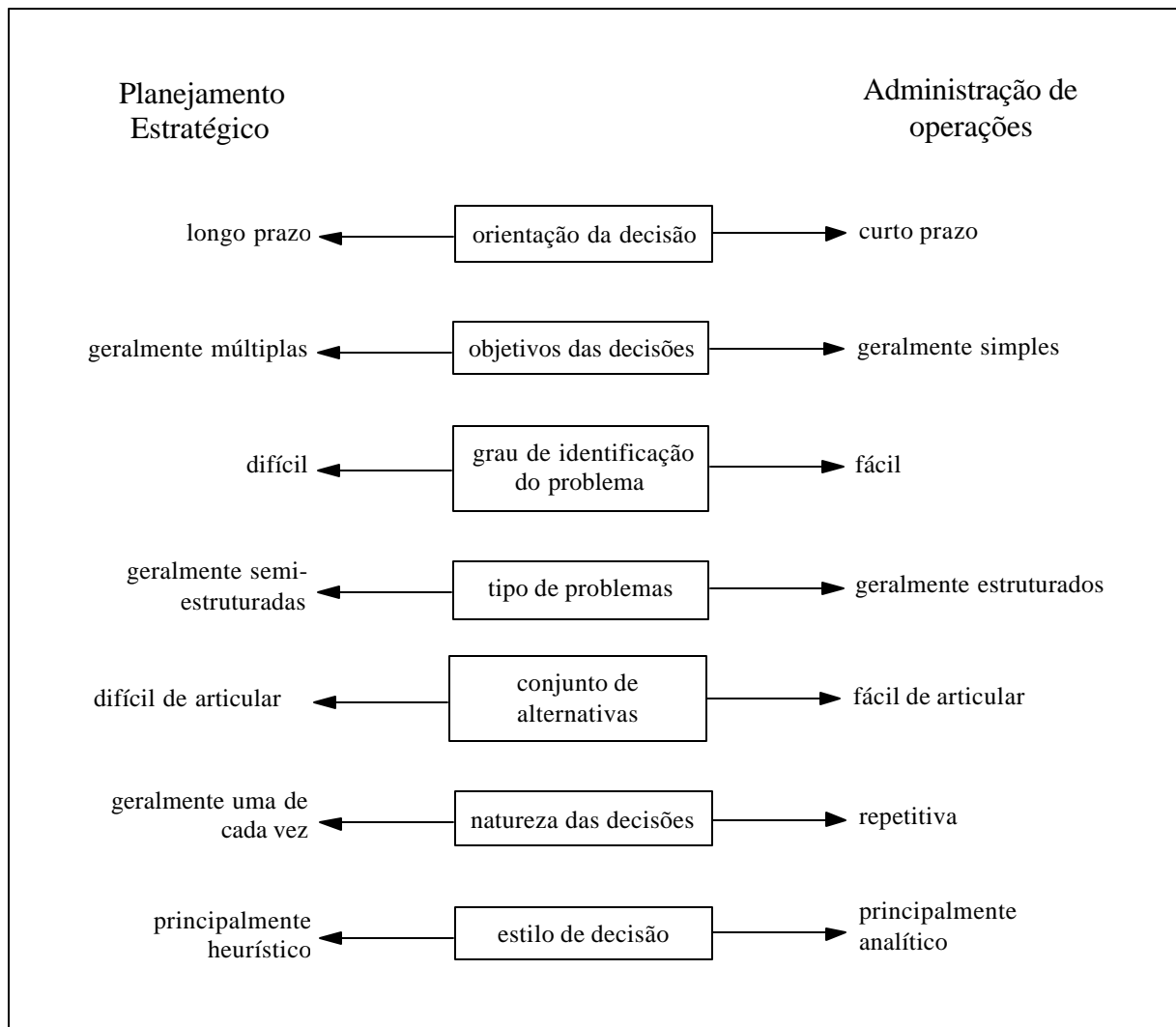


Figura 11: A tomada de decisão e os três níveis administrativos

Fonte: Kendall e Kendall (1991, p.33)

Com base no exposto nesta seção (2.1.), conclui-se que existe uma íntima relação entre as tipologias estabelecidas por estes autores, que trabalharam a questão de estilos decisórios, e daqueles que defendem o uso da intuição como uma forte ferramenta decisional.

Assim, poder-se-ia afirmar que os decisores "emocionais" seriam intuitivos, flexíveis, impulsivos, sensíveis, afetivos e participativos, enquanto os "racionais" seriam lógicos, objetivos, prescritivos, rígidos e fatuais.

Desta forma, após analisado alguns tipos de processo e estilo decisório é importante verificar variáveis que de alguma forma podem, influenciar tal processo. Conforme mencionado, focou-se **cultura e experiência decisória** como possíveis variáveis influenciadoras deste processo. Assim sendo, primeiramente delimitou-se a abrangência de cultura para este estudo e em seguida (seção 2.3.) variáveis representativas de experiência decisória.

## 2.2 Cultura

*"É aquele todo complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, lei, costumes, assim como todas as capacidades e hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade".*

Tylor (apud Bins et al., 1980, p.17)

*"É um produto; é histórica; inclui idéias, modelos e valores; é seletiva; é aprendida; é baseada em símbolos e é uma abstração de comportamento e de produtos do comportamento".*

Krober e Kluckhohn (apud Deshpande e Webster, 1989, p.5)

*"Cultura consiste em uma programação mental coletiva a qual distingue os membros de um grupo, ou categoria de pessoas, de outro."*

Hofstede (1991, p. 4)

### 2.2.1 Algumas definições relacionadas à Cultura

Conceituar cultura é uma tarefa árdua, pois ela pode ser compreendida sob vários enfoques, desde o antropológicos até os organizacionais, passando por aspectos nacionais e religiosos. Assim sendo, pretende-se aqui expor alguns desses conceitos básicos demonstrando a amplitude desse assunto. Desta forma foi necessário restringir o assunto investigando-se somente alguns de seus aspectos.

Erez e Earley (1993, p.38) consideram que um dos aspectos mais importante do ser humano é possuir diferentes características tais como religião, posição política, estilo de vida, etc. As pessoas variam o modo como constróem suas vidas, porém essa variação pode ser predita nos grupos e através dos grupos de pessoas. Esta variabilidade os autores consideram como sendo uma dimensão descritiva do que vem a ser cultura.

Estes mesmos autores julgam que o conjunto de valores adotados pela pessoa vai depender do *background* cultural e das experiências individuais de cada um. Esse conjunto de valores pode ser usado para definir um auto-conceito ou até mesmo reformulá-lo à medida que novas experiências vão ocorrendo. Por outro lado, os valores adquiridos na infância e na adolescência também podem modelar o modo em que o indivíduo percebe o mundo, interpreta eventos e reaciona às situações.

Como já mencionado, vários são os conceitos encontrados na literatura para definir o que vem a ser cultura. Erez e Earley (1993, p. 42) acreditam que o conceito mais genérico para cultura é aquele que define cultura como sendo *"um conjunto de características comuns encontradas em um grupo específico de pessoas"*.

Triandis (apud Erez e Earley, 1993, p. 42) acredita que a cultura pode ser vista como sendo um sistema de funções inter-relacionadas, incluindo o sistema ecológico, o de subsistência, o sócio-cultural, o individual e o inter-individual.

Tendo como base esse sistema multimétodo para caracterizar a cultura, encontram-se na literatura dois aspectos relacionados a elementos feitos pelo homem: os objetivos e os subjetivos. De acordo com Herskovits (apud Erez e Earley, 1993, p. 42) uma definição tradicional de cultura seriam as ferramentas e artefatos que as pessoas produzem (aspectos objetivos). Porém os aspectos subjetivos também são importantes para que se possa definir cultura. Conforme Erez e Earley (1993, p. 42) estes aspectos seriam os estímulos sociais, associações, crenças, atitudes, valores, normas e regras dos quais os indivíduos participam. As diversas definições de cultura encontram-se no Quadro 3.

Quadro 3: Comparação das diversas definições de cultural  
Fonte: Adaptado de Erez e Earley (1993, p. 41)

AUTOR	DEFINIÇÃO
Herskovits (1955)	Cultura são as realizações realizadas no meio pelo ser humano.
Parsons e Shils (1951)	Cultura é um conjunto de regras ou padrões .
C. Kluckhohn (1954)	Cultura consiste em uma padronização do modo de pensar, sentir e agir, adquirida e transmitida principalmente através de símbolos.
Hofstede (1991)	Cultura consiste em uma programação mental coletiva da qual distingue os membros de um grupo de outro.
Triandis (1972)	Cultura é uma percepção subjetiva das realizações realizadas no meio pelo ser humano.
D'Andrade (1984) e Geertz (1973)	Cultura é vista como sendo um padrão de símbolos, discursos e de participação significativa do qual necessita ser interpretada e decifrada em ordem para poder ser totalmente compreendida.

Percebe-se a existência de uma visão comum que vê a cultura como o resultado de um conjunto compartilhado de pressupostos enraizados que não são diretamente alcançáveis, mas que podem estar, de modo indireto, refletidos nos valores, atitudes e comportamento dos indivíduos e dos grupos. Tais pressupostos são culturais porque são aprendidos (não são inatos), padronizados, compartilhados e transmitidos de geração em geração.

Considerando-se esta idéia, adotou-se o referencial do holandês Geert Hofstede<sup>7</sup> como linha-mestra já que o trabalho deste autor é o mais respeitado tanto perante a comunidade científica como empresarial. Ele realizou pesquisas durante um longo período junto às filiais da IBM, em cerca de 64 países, sobre as diferenças de valores como parte de uma **cultura nacional**.

Conforme este autor essas diferenças culturais podem ser observadas em diversos níveis, as chamadas camadas de cultura (ver subseção 2.2.2.). Por outro lado os grupos culturais podem

<sup>7</sup> Durante o presente estudo foram pesquisadas diversas obras do autor (ver referências bibliográficas). Contudo tomou-se como base a obra de 1991, sem deixar de considerar-se as demais. É por isso que doravante apenas esta será referenciada, exceto quando houver alguma citação explícita.

compartilhar pressupostos à volta de um número de dimensões culturais claramente diferenciadas. Embora essas dimensões tenham sido rotuladas de maneira diferente pelos estudiosos, haveria algumas dimensões recorrentes capazes de indicar de forma eficaz diferenças culturais. Neste trabalho elas foram restringidas nas cinco dimensões trabalhadas por Hofstede (ver subseção 2.2.3.).

Deste modo, verifica-se que a cultura é um tema amplo e complexo. Por isso será tratada, por esta pesquisa, baseada fundamentalmente no conceito de **camadas de cultura** e **dimensões culturais** apresentadas. Obviamente existem muitos outros aspectos relacionados à questão cultural, contudo, diante do exposto, esses serão os principais elementos considerados.

### 2.2.2 *Camadas de Cultura*

Um grupo cultural pode ser definido em termos nacionais, regionais, étnicos, religiosos, de sexo, de geração ou de classe social. Mas os indivíduos são provavelmente influenciados por uma complexa integração entre várias dessas diferentes características.

Caracterizar diferenças culturais nacionais pode encorajar estereótipos inúteis: descrever alguém como o "típico" francês, americano ou japonês significa, na prática, deixar de levar em conta outras influências culturais que diferenciam os indivíduos de qualquer nacionalidade. Nesse sentido é preciso lembrar que as características culturais se referem mais a atributos comuns ao grupo do que a atributos individuais.

Desse modo, Hofstede (1991) considera que “embora cada pessoa pertença a um número de diferentes grupos e categorias de indivíduos ao mesmo tempo, as pessoas inevitavelmente carregam várias camadas de programação mental consigo, correspondente a diferentes níveis de cultura” (p. 10). Esses níveis de cultura correspondem a:

- um nível **nacional**, de acordo com um país (ou países através dos quais a pessoa migrou durante seu período de vida);
- um nível de **afiliação regional, étnica, religiosa ou lingüística**, assim como as nações são compostas de grupos regionais, étnicos, religiosos ou lingüísticos culturalmente diferentes;
- um nível de **gênero**, de acordo com o fato da pessoa ter nascido homem ou mulher;
- um nível de **geração**, que separa os avós dos pais e os pais dos filhos;
- um nível de **classe social**, associado com oportunidades educacionais e com a ocupação ou profissão da pessoa;
- um nível **organizacional** ou **corporativo**, para aqueles que estão empregados, de acordo com o modo como os empregados têm sido socializados pelo seu trabalho na organização.

Como se verá no capítulo 4, quase todas as camadas de cultura apresentadas foram trabalhadas pela pesquisa, com exceção das camadas correspondente ao nível socialização dos trabalhadores a sua classe social, pois foram consideradas de difícil mensuração e constrangedoras de serem questionadas. Por outro lado, "inspirando-se" nessas camadas também foram criadas algumas variáveis (ver subseção 4.1.5.) as quais podem ser consideradas como camadas de cultura.

### 2.2.3 *Dimensões Culturais*

Diversos autores preocuparam-se em definir as chamadas dimensões culturais. Hofstede (1991) definiu as chamadas *dimensões da cultura nacional* como sendo: “um aspecto de uma cultura que pode ser mensurada em relação a outras culturas” (Hofstede, 1991, p.14).

Este autor, em suas pesquisas identificou, primeiramente, quatro dimensões culturais nos valores relacionados com o trabalho, que, no seu conjunto, manifestava-se de forma diferenciada em cada uma das camadas mencionadas na subseção anterior. Estas dimensões, segundo o autor, devem ser consideradas independentemente uma da outra. São elas: *distância de poder; individualismo versus coletivismo; masculinidade versus feminilidade; aversão à incerteza.*

A classificação acima surgiu após terem sido analisados os dados coletados de diversas pesquisas realizadas em países ocidentais, mais especificamente na IBM. Logo após ter publicado os resultados destas pesquisas um grupo de pesquisadores de nove países da Ásia e do Pacífico aplicaram uma versão modificada de Rokeach (Rokeach Value Survey ⇒ RVS). Um desses pesquisadores decidiu analisar os dados coletados dessa pesquisa RVS conforme foi aplicado na IBM. Dessa análise surgiu uma **quinta dimensão** (Hofstede e Bond apud Hofstede, 1994): *orientação para o longo prazo versus. curto prazo.*

Já Triandis (1982) levantou outras dimensões culturais que guardam certa semelhança com as 5 dimensões apresentadas por Hofstede (1991), sendo elas: formação de subgrupos, familismo, ênfase na idade, sexo e classe social e orientação para o passado-presente-futuro. A seguir, abordam-se sucintamente cada uma dessas dimensões<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> O referencial a seguir teve como base a proposta desta dissertação bem como a proposta de dissertação de Zanela (1997).

## ⇒ Distância de Poder

De acordo com Hofstede (1994, p.332), a distância de poder “é a medida do grau de aceitação - por aqueles que têm menos poder - da condição de repartição desigual de poder”. Ou seja, indica a tolerância às desigualdades na distribuição do poder dentro das organizações. Esta dimensão reflete os valores "incutidos" desde os segmentos mais baixos até os mais elevados da hierarquia organizacional.

Esta dimensão é estabelecida através de um *continuum* entre “relativamente igual” (pequena distância de poder) e “extremamente desigual” (grande distância de poder). O Quadro 4 apresenta, a título de ilustração, alguns exemplos de como a distância de poder se manifesta em uma sociedade.

Quadro 4: Distância de poder: algumas manifestações na sociedade  
Fonte: Adaptado de Hofstede (1991, p.37)

<b>PEQUENA DISTÂNCIA DE PODER</b>	<b>GRANDE DISTÂNCIA DE PODER</b>
A desigualdade entre as pessoas deve ser minimizada.	A desigualdade entre as pessoas é esperada e desejada.
Os pais tratam os filhos como iguais.	Os pais exigem obediência dos filhos.
Descentralização é popular.	Centralização é popular.
Subordinados esperam ser ouvidos.	Subordinados esperam que lhes digam o que deve ser feito.

## ⇒ Individualismo versus Coletivismo

“O coletivismo descreve um tecido social compacto, onde se distinguem com facilidade os que estão dentro dos que estão fora, e onde cada indivíduo espera que o grupo cuide dele em troca de sua lealdade” (Hofstede, 1980, p.5).

Ou seja, é o grau em que se espera que os indivíduos e as famílias responsabilizem-se pelo seu próprio bem-estar. Sociedades mais coletivistas caracterizam-se por laços sociais fortes que oferecem um apoio incondicional e proteção durante toda a vida. Os indivíduos, desde o seu nascimento, são integrados a grupos fortes e coesos, os quais os protegem durante o decorrer da vida em troca de uma inquestionável lealdade.

Nas sociedades onde o grau de coletivismo é elevado, as crianças aprendem a respeitar o grupo a que pertencem, normalmente a família, e a diferenciar entre os membros que estão no grupo e os que não estão (ou seja, todos os outros).

Já o individualismo é o grau com que a pessoa, na sociedade, prefere atuar à parte ao invés de fazer parte (ser membro) de um grupo (Hofstede, 1991). O individualismo descreve um grupo social mais "frouxo", onde cada indivíduo cuida somente de si próprio e de seus familiares mais próximos. Nas sociedades individualistas, a criança aprende muito cedo a pensar em si mesmo

como “eu” ao invés de fazer parte de “nós”. Os indivíduos preocupam-se consigo mesmos, ou com suas famílias somente, sem o estabelecimento de laços mais profundos com os demais indivíduos.

Hofstede (1994, p.76) aponta fatores que caracterizariam uma sociedade como sendo individualista ou coletivista, são eles:

**Fatores relacionados ao Individualismo:**

- tempo para si: ter um trabalho que deixa suficientemente tempo para a vida pessoal e familiar;
- liberdade: ter uma grande liberdade para organizar o seu tempo de trabalho como desejar;
- desafio: ter um trabalho estimulante, que leve à realização.

**Fatores relacionados ao Coletivismo:**

- formação: ter possibilidade de aprender ou de se aperfeiçoar
- condições de trabalho: ter boas condições materiais de trabalho (espaço, luz, climatização, etc.)
- utilização das capacidades: ter a possibilidade de usar plenamente suas atitudes e capacidades

O Quadro 5 apresenta, a título de ilustração, alguns exemplos de como o Coletivismo e o Individualismo se manifestam em uma sociedade.

Quadro 5: Coletivismo x Individualismo: algumas manifestações na sociedade

Fonte: Adaptado de Hofstede (1991, p.67)

<b>COLETIVISMO</b>	<b>INDIVIDUALISMO</b>
Crianças aprendem a pensar em termos de “nós”.	Crianças aprendem a pensar em termos de “eu”.
O propósito da educação é aprender como fazer.	O propósito da educação é aprender como aprender.
O relacionamento patrão-empregado é baseado em termos morais, como se fosse um laço familiar.	O relacionamento patrão-empregado é um contrato, fundamentado em vantagens para ambas as partes.
Relacionamentos prevalecem sobre o trabalho.	O trabalho prevalece sobre os relacionamentos.

⇒ **Masculinidade versus Feminilidade**

A dimensão cultural de masculinidade está presente em uma sociedade cujas regras sociais para homens e mulheres são claramente distintas: homens devem ser assertivos, fortes e preocupados com o sucesso. Prevalecem valores como presunção, desempenho, sucesso, competição, iniciativa, o gosto pelo dinheiro e pelos valores materiais.

Já a dimensão cultural de feminilidade está presente em uma sociedade cujas regras sociais para homens e mulheres são flexíveis, onde ambos devem ser modestos, ternos e preocupados com a questão da qualidade de vida. Outras características como a atenção com os outros, solidariedade, cuidado com a saúde e a educação são predominantes em uma sociedade dita "feminina".

Hofstede (1991, p.81) também relaciona fatores que caracterizariam uma sociedade onde predominam aspectos referentes à Feminilidade e à Masculinidade, são eles:

**Predominância da Masculinidade:**

- remuneração: poder obter um salário elevado;
- ser reconhecido: ver seus méritos reconhecidos quando se faz um bom trabalho;
- avanço (ou progressão): ter a possibilidade de acesso a postos mais elevados;
- desafio: fazer um trabalho estimulante, que leve à realização.

**Predominância da Feminilidade:**

- hierarquia: ter boas relações de trabalho com o seu chefe direto;
- cooperação: trabalhar num clima de cooperação;
- contexto de vida: viver em um ambiente agradável para si e para sua família;
- segurança no emprego: ter a tranqüilidade de poder trabalhar na mesma empresa tanto tempo quanto deseje.

O autor ressalta, contudo, que um homem pode ter aspectos considerados femininos e uma mulher pode se caracterizar por possuir características predominantemente masculinas, assim como algumas culturas podem passar de masculinas para femininas e vice-versa.

O Quadro 6 apresenta, a título de ilustração, alguns exemplos de como a feminilidade ou a masculinidade se manifestam em uma sociedade, bem como seus **valores**.

Quadro 6: Feminilidade x Masculinidade: algumas manifestações na sociedade  
 Fonte: Hofstede (1991, p. 96)

<b>FEMINILIDADE</b>	<b>MASCULINIDADE</b>
Os valores dominantes da sociedade são a preocupação com o próximo e com a preservação.	Os valores dominantes da sociedade são sucesso material e progresso.
Pessoas e bons relacionamentos são importantes.	Dinheiro e objetos são importantes.
Todos devem ser modestos.	Todos devem ser ambiciosos, assertivos e fortes.
Gerentes utilizam a intuição e empenham-se para alcançar o consenso.	Espera-se que os gerentes sejam decisivos e afirmativos.
Ênfase na igualdade, solidariedade e qualidade de vida.	Ênfase na desigualdade, competitividade e performance.



### ⇒ Aversão à Incerteza

Indica a medida em que situações desconhecidas, ambíguas ou de incerteza são tidas como ameaçadoras, procurando-se abrigo em situações percebidas como seguras, tais como as regras formais, as carreiras estáveis, etc. Uma grande aversão a incerteza indica um forte desejo de estruturar e controlar o futuro.

Esta dimensão também pode ser definida como sendo "o grau pelo qual as pessoas preferem situações estruturadas ao invés das não-estruturadas". Situações estruturadas são aquelas em que as regras são claras e se sabe como se deve agir. Essas regras podem estar escritas, ou serem impostas por tradição.

Normalmente as sociedades onde a aversão à incerteza é grande coexistem com um alto nível de ansiedade, de agressividade, com uma necessidade interiorizada de trabalhar muito (Hofstede, 1991).

O autor aponta que um meio de descrever uma organização na qual a aversão à incerteza é forte, é quando, nesta organização, predomina o sentimento: “o que é diferente é perigoso”. Já nas organizações em que existe uma fraca aversão à incerteza muda o sentimento dominante: “o que é diferente é curioso”.

O Quadro 7 apresenta, a título de ilustração, alguns exemplos de como a Aversão à incerteza se manifesta em uma sociedade.

Quadro 7: Aversão à incerteza: algumas manifestações na sociedade

Fonte: Adaptado de Hofstede (1991, p.125)

<b>PEQUENA AVERSÃO À INCERTEZA</b>	<b>GRANDE AVERSÃO À INCERTEZA</b>
Baixo stress: sentimento subjetivo de bem estar.	Alto stress: sentimento subjetivo de ansiedade.
Os professores podem dizer “eu não sei”.	Os professores devem ter todas as respostas.
Devem existir somente as regras estritamente necessárias.	Necessidade emocional de regras, ainda que elas nunca cheguem a funcionar.
O que é diferente é curioso.	O que é diferente é perigoso.

### ⇒ Longo Prazo versus Curto Prazo

Uma orientação para longo prazo encoraja as virtudes orientadas para as recompensas futuras, em especial a perseverança e parcimônia. Já a orientação para curto prazo encoraja as virtudes ligadas ao passado e presente, em particular o respeito pela tradição, auto-preservação e cumprimento das obrigações sociais.

Esta dimensão foi denominada por Michael Bond (apud Hofstede, 1994, p. 215) de “confucionista”, pois a maior parte dos valores constatados nesta dimensão estão ligados à filosofia de Confúcio (filósofo Chinês).

Esta dimensão começou a ser trabalhada pelo autor somente após analisar os dados coletados por ele nos países orientais, os quais são altamente influenciados pela cultura confucionista. Hofstede (1991) expõe algumas características pertencentes a ambas as orientações, sendo elas:

**No que se refere à orientação para Curto Prazo:**

- a solidez e a estabilidade pessoal;
- a proteção de sua própria dignidade (sua face);
- o respeito à tradição;
- a reciprocidade de cortesias, favores e presentes.

**No que se refere à orientação para Longo Prazo são:**

- a perseverança;
- o respeito ao status ou à posição de cada um nas relações sociais;
- o senso de economia;
- o senso de desonra.

O Quadro 8 apresenta, a título de ilustração, alguns exemplos de como essas diferentes orientações no tempo se manifestam em uma sociedade.

Quadro 8: Orientação para curto x longo prazo: algumas manifestações na sociedade  
 Fonte: Adaptado de Hofstede (1991, p.173)

<b>ORIENTAÇÃO PARA CURTO PRAZO</b>	<b>ORIENTAÇÃO PARA LONGO PRAZO</b>
Respeito pelas tradições	Adaptação das tradições a um contexto moderno
Espera-se resultados rápidos	Espera-se perseverança através de resultados demorados
Preocupação em encontrar a verdade	Preocupação em respeitar as necessidades de virtude

⇒ **Outras dimensões culturais**

Triandis (1982) apresenta outras dimensões culturais, resultantes de uma vasta revisão da literatura existente nesta área de estudo (considera-se que algumas das dimensões levantadas pelo autor assemelham-se às dimensões culturais descritas por Hofstede):

- **Formação de Subgrupos:** De acordo com cada cultura, formam-se ou não certos subgrupos de convívio (grupos ideológicos, políticos, familiares). O relacionamento interno e externo

desses subgrupos também varia culturalmente (ex.: grande competição interna ou externa; diferentes tipos de cooperação e comunicação etc.). Percebe-se certa semelhança entre esta dimensão e a dimensão de coletivismo x individualismo segundo Hostede (1991).

- **Familismo:** Familismo é uma grande identificação com a família e pouca preocupação com as pessoas externas a ela. Há certas regras de relacionamento entre gerações, auto sacrifício em função da família, pouco contato com outros tipos de grupo, superproteção. Muito comum em países mediterrâneos e latino-americanos.
- **Ênfase na idade, sexo, classe social:** As culturas diferem na importância relativa dos atributos como idade, sexo e classe social nos relacionamentos sociais (semelhante à dimensão "distância de poder" de Hofstede, 1991).
- **Orientação para o passado-presente-futuro:** O tempo é considerado mais importante em algumas culturas e menos importante em outras. Em culturas orientadas pelo passado, a preservação é importante; a resistência a mudança é bastante forte. Naquelas culturas que enfatizam o presente, a espontaneidade é valorizada. Já em culturas orientadas para o futuro, a ênfase recai sobre o planejamento (semelhante à dimensão “orientação para curto versus longo prazo”, de Hofstede - 1991).

As dimensões culturais apresentadas indicam variações de comportamento que ocorrem de cultura para cultura. Acredita-se que essas dimensões possam explicar, ou justificar, de alguma forma a(s) postura(s) adotada(s) no momento da tomada de decisão.

Contudo, existem outras variáveis, as quais acredita-se que podem interferir, de alguma forma, no processo de tomada de decisão. Uma delas é o que denominou-se neste trabalho como “Experiência Decisória”.

### 2.3 Experiência Decisória<sup>9</sup>

Nesta seção, buscou-se estudar a questão da Experiência Decisória, sua definição e variáveis relacionadas, com o intuito de verificar como o nível de experiência decisória do indivíduo influencia a sua percepção sobre o processo decisório.

#### 2.3.1 Em busca de uma definição de experiência decisória

A experiência decisória poderia ser definida como a vivência do indivíduo quanto à tomada de decisões. Ora, todos nós, desde a mais tenra idade, tomamos decisões a cada momento de nossa vida, decisões mais ou menos importantes, com maior ou menor grau de complexidade. Contudo, o que torna um indivíduo um ‘decisor mais capacitado’ que os demais? Vários fatores podem influenciar esse *background* decisório, tais como: a idade, o tempo de trabalho, o nível

---

<sup>9</sup> Esta seção teve como base Zanela (1997) e Macadar et al. (1997)

gerencial, o tipo de decisão tomada (operacionais, táticas, estratégicas), entre outros. Taylor (1975) ressalta que:

*“Menos atenção tem sido dada à influência das capacidades do decisor em sua ‘abordagem’ na tomada de decisão. Claramente, os decisores diferem na sua capacidade em desempenhar tarefas de tomada de decisão, e as teorias sobre decisão poderiam, com grande ganho, levar essas diferenças em consideração”*(p.74).

Diferentes aspectos inerentes à questão da experiência têm sido tratados pela literatura. Segundo Kirschenbaum (1992, p. 344), “existe um grande corpo de pesquisa documentando diferenças entre novatos e especialistas”. Normalmente estas comparações levam em consideração a experiência em termos de anos de atuação em uma determinada função, idade e nível educacional. Esta mesma autora, tendo realizado uma pesquisa sobre a influência da experiência em estratégias de captação de informação para tomada de decisão, considera o *nível de experiência* como sendo “relacionado com a habilidade de integrar informações relevantes e tomar decisões competentes” (Kirschenbaum, 1992, p. 344).

Prietula e Simon estudaram a questão dos peritos (*experts*) e argumentam que “*expertise* envolve mais do que conhecimento de uma miríade de fatos. *Expertise* é baseada num profundo conhecimento dos problemas que continuamente surgem num trabalho particular. É acumulada durante anos de experiência” (Prietula e Simon, 1989, p. 120-121).

Já, Driver et al. (1990) ao estudarem os cinco estilos decisórios por eles definidos (ver subseção 2.1.6.), relacionaram alguns fatores "biográficos" do indivíduo que influenciam o seu estilo decisório, tais como: idade, nível de educação, entre outros. Esses autores falam em um *management level*: “em muitas companhias, *management level* pode ser formalmente definido por quantas tomadas de decisão você realiza. O escopo de suas decisões - a quantidade de pessoas e eventos por elas afetados - é uma medida particularmente importante de sua posição em gerenciamento” (p. 2).

Contudo, apesar de ter-se encontrado diversas informações sobre a questão da experiência decisória, até o momento não se conseguiu encontrar uma definição mais precisa na literatura, e sim, referências sobre variáveis que influenciam e indicam o nível de experiência individual em tomada de decisão (apresentadas na seqüência). Em razão disto, foi elaborado uma definição de experiência decisória que será utilizada no âmbito deste projeto de pesquisa, para fim de análise dos dados, visando ajudar a compor diferentes perfis dos decisores.

### 2.3.2 *Uma definição de experiência decisória para o projeto global de pesquisa*

Com base na literatura estudada, agruparam-se então diversos conceitos que buscam indicar o nível de experiência decisional, gerencial ou individual, chegando-se a um conjunto de variáveis que, na opinião da equipe de pesquisa do projeto global, após vários debates, acredita-se que dizem respeito diretamente ao nível de experiência *decisória* do indivíduo. Diante disso, elaborou-se a seguinte definição de experiência decisória a qual será tomada como referência:

**Experiência decisória** é um conjunto de habilidades adquiridas através de diferentes vivências e experiências do indivíduo, que dizem respeito à sua idade, formação (nível educacional, vivência em outros países ou regiões), experiência profissional (tempo de serviço, experiência gerencial, nível hierárquico do decisor, tipo de decisões tomadas (operacionais, táticas e estratégicas), responsabilidades administrativas como: o número de funcionários sob responsabilidade, participação em processo de seleção de pessoas). Essas vivências acima mencionadas, entre outras, formam a "bagagem" de experiência decisória do indivíduo, de forma a torná-lo um decisor mais ou menos eficaz.

Esta definição aqui apresentada não tem, absolutamente, a pretensão de conseguir expressar de uma forma definitiva o que seja experiência decisória. Este é, com certeza, um conceito por natureza de difícil definição e mensuração. Muitas outras variáveis que dizem respeito a este tema não são contempladas por essa definição, especialmente as variáveis contingências, as situações de decisão mais complexas que certos indivíduos enfrentaram com mais frequência, enquanto que outros talvez nem tanto. A intenção é que esta definição expresse as variáveis consideradas como indicadoras de experiência decisória **neste projeto global de pesquisa**, de forma a deixar clara qual a concepção a ser adotada para fins de análise e interpretação dos dados a serem coletados.

A seguir cada uma das variáveis consideradas como indicadoras da experiência decisória (variáveis estas que deverão ser sondadas pela pesquisa) são descritas e detalhadas.

### 2.3.3 *Variáveis indicadoras da experiência decisória*

A partir da definição de experiência decisória no contexto do projeto global de pesquisa, descreve-se, de uma forma um pouco mais detalhada, cada uma das variáveis selecionadas como indicadoras de experiência decisória:

#### ⇒ **Idade**

A idade do decisor é considerada um componente importante relacionado a sua experiência decisória (Driver et al., 1990; Taylor, 1975). Taylor (1975) realizou uma pesquisa que concluiu que os decisores mais velhos tendem a buscar um volume maior de informações ao tomar suas decisões, e que requerem mais tempo para tomar decisões. Isto é uma indicação de que a idade influencia a performance decisional. Tanto Jenkins (1983) como Davis e Olson (1987), ao elencarem diferenças

individuais para verificar a satisfação dos sistemas de informações, citam a questão idade cronológica pesquisada por Taylor. Resta saber como a idade influencia outros aspectos ligados à tomada de decisão: estilos, valores, etc.

#### ⇒ **Nível educacional**

É o nível de instrução do decisor: básica, graduação, pós-graduação, etc. (Kirschenbaum, 1992; Driver et al., 1990; Jenkins, 1983). O nível de conhecimentos adquiridos através da educação formal pode colaborar para a elevação do nível de experiência decisória, pois esses conhecimentos servem de subsídios que podem guiar o indivíduo em diferentes situações de tomada de decisão.

#### ⇒ **Vivência em outros países ou regiões**

A vivência em diferentes culturas (Driver et al., 1990) indica, de uma forma ou de outra, uma experiência de vida por parte do decisor, em contato com visões diferentes de mundo. É a vivência em outros contextos, outros valores, que acrescentam à sua experiência de vida, e conseqüentemente, à sua experiência decisória.

#### ⇒ **Tempo de serviço**

Independentemente dos níveis hierárquicos ocupados pelo decisor, a experiência de trabalho colabora para uma maior experiência decisional. A vivência profissional do decisor não pode ser ignorada na avaliação de sua experiência decisória (Prietula e Simon, 1989; Kirschenbaum, 1992; Jenkins, 1983; Taylor, 1975).

Motta (1997) acredita que a "experiência adquirida em serviço é valiosa para os dirigente. A observação, pelo indivíduo, de práticas gerenciais - boas ou más - na solução de problemas e na condução dos destinos da empresa ajuda a formar atitudes e valores sobre o trabalho gerencial" (p.28).

#### ⇒ **Experiência gerencial**

"Existem habilidades gerenciais que têm de ser conquistadas na experiência do dia-a-dia, enfrentando-se as contradições e mutações da empresa moderna. Outras sistematizadas e já em grande número podem ser ensinadas e apreendidas por aqueles que se dedicam à gerência como profissão" (Motta, 1997, p.23).

A experiência gerencial são os anos de atividade de um indivíduo como gerente/executivo (Motta, 1997; Prietula e Simon, 1989; Jenkins, 1983; Taylor, 1975; Davis e Olson, 1987; Kolb, 1978 e 1997). Quanto maior a atividade de tomada de decisão em nível gerencial, maior a experiência em tomada de decisão (Prietula e Simon, 1989). Tal atividade gera um **aprendizado**<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Neste sentido é possível estabelecer uma ligação com as teorias de aprendizagem organizacional (ver seção 2.5.).

em termos de tomada de decisão, que faz com que os decisores mais experientes tenham uma performance diferenciada, considerando suas atividades como gestores.

Por outro lado, Davis e Olson (1987) comentam sobre o custo da decisão através da experiência, ou seja, "...um decisor com maior experiência pode tomar a mesma decisão a um custo menor..." (p.231) e em menor **tempo**.

#### ⇒ **Nível hierárquico do decisor**

O nível hierárquico do decisor correspondente ao cargo gerencial exercido pelo decisor (Prietula e Simon, 1989; Jenkins, 1983; Taylor, 1975; Davis e Olson, 1987; Kolb, 1978 e 1997). A lógica indica que, quanto mais estratégicas são as decisões tomadas, maior a experiência do decisor, que vivência situações mais complexas, o que exige uma performance mais avançada, e a vivência de tomada de decisões de maior vulto.

#### ⇒ **Tipo de decisões tomadas (operacionais, táticas e estratégicas)**

Um dos melhores indicadores da experiência decisória é o tipo de decisões tomadas, quais sejam: decisões operacionais, táticas ou estratégicas (Kirschenbaum, 1992; Driver et al., 1990; Kendall e Kendall, 1991; Mintzberg, 1973; Prietula e Simon, 1989). Muito embora pelo nível hierárquico do decisor possa-se ter uma idéia dos níveis das suas decisões, muitas vezes, dependendo das particularidades da estrutura organizacional de cada organização o nível hierárquico pode não abranger os tipos de decisões que se espera. Por exemplo: em uma pequena empresa, o diretor da mesma toma decisões desde as mais operacionais até as mais estratégicas. Da mesma forma, em uma grande empresa, um gerente, devido a uma estrutura altamente burocratizada, pode vir na verdade a tomar decisões em sua maioria de cunho operacional.

O que realmente irá pesar nestes casos é o tipo de decisão tomada, e não o nível hierárquico do indivíduo. Daí a importância de considerar particularmente o nível das decisões como um todo tomadas pelo decisor.

#### ⇒ **Número de funcionários sob responsabilidade**

O número de funcionários sob a responsabilidade do decisor é um outro indicador do seu nível de experiência decisória (Driver et al., 1990). Esse fator indica que, quanto maior o número de funcionários sob a responsabilidade do decisor, maior é a responsabilidade do mesmo ao tomar suas decisões, pois estas afetam um maior número de pessoas (efeito das decisões). Isto gera maior complexidade na tomada de decisão, o que exige uma performance diferenciada por parte do decisor, contribuindo para o acréscimo na sua experiência decisória.

#### ⇒ **Participação em processo de seleção de pessoas**

A realização ou não, pelo decisor, da tarefa de selecionar pessoas é considerada como indicadora da experiência em tomada de decisões, pois esta atividade é tida como uma situação de tomada de decisão de uma certa complexidade, já que exige ponderação de diversos aspectos

profissionais e humanos, que necessitam do discernimento do decisor (Freitas, Macadar e Moscarola,1996; Kirschenbaum, 1992; Driver et al., 1990).

A questão da experiência decisória merece uma investigação ainda maior, que deverá ser realizada na seqüência da pesquisa. Todas as variáveis acima apresentadas deverão ser utilizadas quando da avaliação da experiência decisória dos indivíduos nas diferentes culturas nacionais onde a pesquisa deverá ser aplicada. O Quadro 9 apresenta um pequeno resumo das variáveis selecionadas para indicarem experiência decisória.

Quadro 9: Variáveis relacionadas à experiência decisória  
 Fonte: Elaborado pela equipe de pesquisa GESID-PPGA/EA/UFRGS

<b>VARIÁVEL DE EXPERIÊNCIA DECISÓRIA</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
• idade	Idade do decisor
• vivência em outro país ou região	Vivência em diferentes culturas, visões diferentes de mundo
• tempo de serviço	Tempo de trabalho (em anos) do decisor
• experiência gerencial	Anos de atividade como gerente/executivo
• nível hierárquico do decisor	Correspondente ao cargo na organização: gerente, diretor, presidente, etc.
• funcionários sob responsabilidade	Número de funcionários sob a responsabilidade do decisor
• tipos de decisões tomadas	Decisões: operacionais, táticas ou estratégicas
• participação em processo de seleção de pessoas	A realização ou não, pelo decisor, da tarefa de selecionar pessoas para trabalhar em sua equipe
• nível educacional	Nível de educação formal do decisor: básica, graduação, pós-graduação, etc.



## PARTE II

---

Como já mencionado, esta segunda parte do referencial teórico tem como objetivo apresentar alguns aspectos de variáveis a serem investigadas futuramente. Também nesta parte são abordados temas metodológicos de forma a subsidiar elementos para a realização da presente pesquisa.

### 2.4 Tecnologia da Informação: uma ferramenta para o processo decisório

*"Tecnologia refere-se ao conjunto particular de dispositivos, máquinas e outros aparelhos empregados na empresa para a produção do seu resultado."*

Barley (1990)

*"É o conhecimento de relações causa-efeito contido (embutido) nas máquinas e equipamentos utilizados para realizar um serviço ou fabricar um produto."*

Spoull e Goodman (1990)

*"Tecnologia como um pacote de informações organizadas, de diversos tipos, provenientes de várias fontes, obtidos através de diversos métodos, utilizado na produção de bens e serviços."*

Fleury (1990)

Os conceitos acima citados referem-se a tecnologia em um sentido amplo. Estas podem estar ligadas ao modo de uma organização (tecnologias sociais), como por exemplo: técnicas gerenciais, os modelos da organização, desenvolvimento gerencial, estudos de motivação, etc. Ou podem estar relacionadas aos processo de conversão e modos de produção (tecnologias materiais), como os equipamentos e ferramentas utilizados na realização do trabalho<sup>11</sup>.

Contudo, neste trabalho restringiu-se tecnologia no sentido da **TI** (Tecnologia da Informação), mais especificamente como uma **ferramenta** de apoio ao decisor no seu processo de tomada de decisão, facilitando a realização de tarefas e principalmente na busca de informação. Tal como colocado por Freitas (1993, p.74) é preciso auxiliar o decisor nesse processo, muitas vezes complexo, de modo a "facilitar seu esforço (de seleção e de interpretação) na busca de informações".

#### 2.4.1 A Importância da Informação

Tanto Davis e Olsen (1987) como Le Moigne (1974) reforçam que a **informação reduz a incerteza**, portanto tem valor no processo decisório a medida em que amplia as possibilidades associadas com os resultados esperados. Portanto, a informação somente tem

---

<sup>11</sup> Algumas das idéias aqui apresentadas foram retiradas do trabalho apresentado em sala de aula, na disciplina de SIO (PPGA/EA/UFRGS), em 08/04/96, por Antonio Carlos Gastaud Maçada e Daniel Vianna.

valor no momento em que **afeta a decisão** ou o curso da ação que se venha a seguir. Desse modo, podem ser consideradas como principais características de informação, os seguintes pontos:

- 1) A informação tem um valor de surpresa.
- 2) A informação reduz a incerteza.
- 3) A informação somente tem valor se altera uma decisão.
- 4) À medida que a forma da informação se aproxima aos requisitos do decisor, seu valor aumenta.
- 5) A informação tem utilidade maior para o decisor quando está disponível quando ele a necessitar.

A informação, porém, somente terá valor para aqueles que tenham uma base de conhecimentos para utilizá-la no momento da decisão. Nesse sentido Davis e Olsen (1987) discutem a dicotomia básica: custo informacional versus experiência do decisor. Estes autores alegam que uma pessoa mais experiente pode necessitar de menos informação adicional para decidir tendo em vista que sua experiência reduz a incerteza, se comparado com decisores menos experientes. Assim eles concluem:

*“... um decisor com mais experiência pode tomar a mesma decisão a um custo menor, ou uma melhor decisão pelo mesmo custo, em comparação com uma pessoa menos experiência” (p.231).*

Prietula e Simon (1989) também comentam sobre o valor de mercado de um *expert* em informação e constatam que os sistemas especialistas que estão sendo propagados nem sempre conseguem substituir o *expert*. Os autores destacam a importância que deve ser dada a estas pessoas, principalmente porque são delas que idéias inovadoras surgem; de pessoas com larga experiência profissional, alto conhecimento, boa intuição e habilidade (e desejo) de ver seu trabalho sob diversas perspectivas.

#### 2.4.2 Tecnologia da Informação para apoio à decisão

Após se constatar a importância da informação para a redução da incerteza, bem como o seu valor durante o processo decisório, e se analisar a importância do uso de ferramentas que auxiliem o decisor no momento da tomada de decisão; é preciso contextualizar o valor dessa informação.

Tapscott e Caston (1995) acreditam que existem quatro mudanças de paradigma que atualmente têm impacto sobre as organizações:

- 1) Novo ambiente empresarial: mercado dinâmico, aberto e competitivo;
- 2) Nova tecnologia: novas metas para a tecnologia de informação, computação em rede, aberta e centrada no usuário;

- 3) Nova ordem geopolítica: realidade mundial aberta, volátil e multipolar;
- 4) Nova empresa: organização aberta, atuando em rede e fundamentada na informação

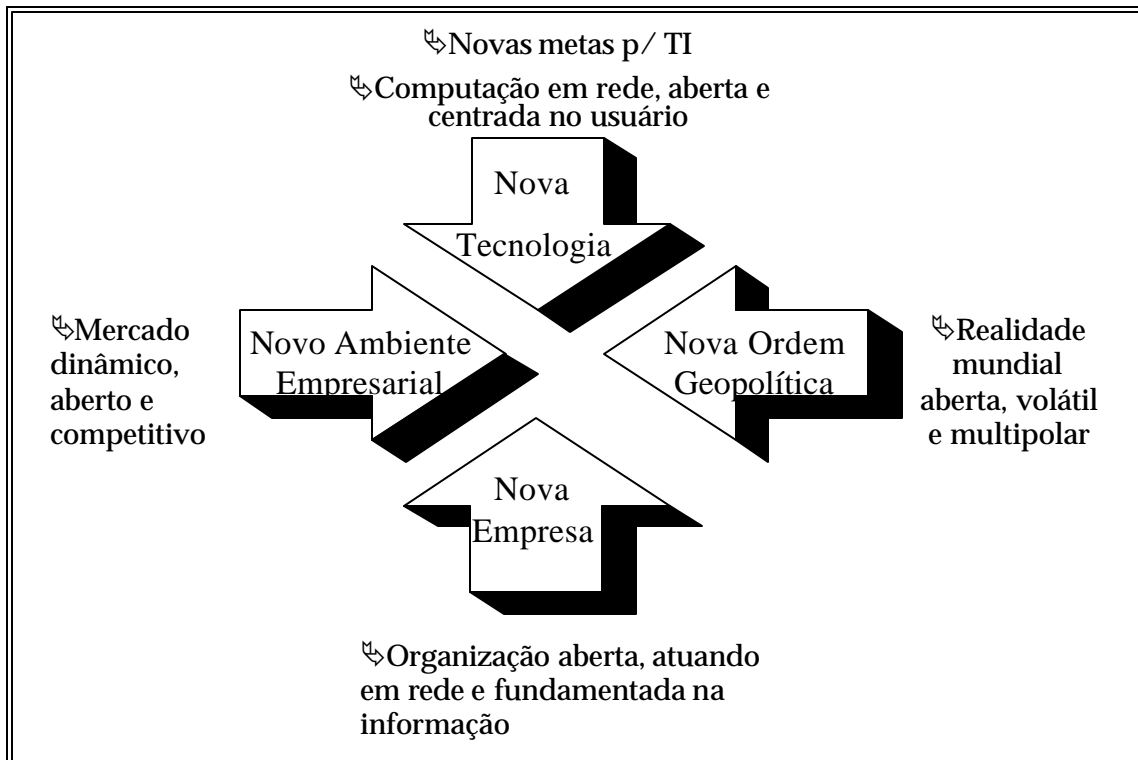


Figura 12: As quatro mudanças de paradigma  
 Fonte: Tapscott e Caston (1995, p.XXIII)

Como se pode perceber, o gerenciamento eficaz e a obtenção de informações confiáveis se torna cada dia mais importante para a permanência da organização em um mundo mais dinâmico e competitivo. Desse modo Freitas (1993, p.27) concorda que “...a informação transformou-se em um recurso fundamental de toda empresa” e por isso “...as empresas que ganharão a guerra econômica serão aquelas que tiverem ganhando a guerra da informação”.

Nesse sentido é preciso verificar a utilização do computador, e de sistemas de apoio à decisão, para (Keen e Scott apud Freitas, 1993, p.113):

- dar assistência aos *managers* em suas tarefas ou problemas pouco estruturados;
- ajudar - ao invés de substituir - o julgamento managerial;
- melhorar a eficiência da tomada de decisão.

Por outro lado, Simon (1997) ao rever a sua obra (que naquele ano comemorava 50 anos de sua primeira edição), comenta que na época do lançamento desse seu livro os primeiros computadores eletrônicos estavam sendo testados e que mal se sabia quais seriam as

utilidades "daquela máquina" em nível organizacional. Hoje, mesmo que seu uso tenha se estendido em todas as organizações, em quase todos os níveis, ainda não se sabe exatamente qual o objetivo do uso "dessas máquinas" nas organizações.

O acesso a informações é cada dia mais rápido, a memória dos computadores cada dia aumenta de forma estrondosa. Contudo ainda não se sabe uma forma rápida e eficiente de acesso seletivo de informações aos grandes banco de dados disponíveis, por exemplo, na WWW (World Wide Web). Nesse sentido, Simon (1997) afirma:

*"Em nosso entusiasmo para uma rede global sem limites de informação, nós às vezes perdemos a visão do fato de que uma nova escassez tem sido criada: a escassez do tempo humano de atender a informação que flui em nós" (p.22)*

## 2.5 Estilo de Aprendizagem

*"...aprendizaje como un cambio de conducta"*

Swieringa e Wierdsma, 1995

*"Ainda assim, a linha divisória entre fusão social e conclusão bem-sucedida do nosso aprendizado dependerá mais do que nunca da nossa capacidade coletiva de criar confiança. Sem confiança, não fluirá o conhecimento intangível, que é o sangue de uma economia impulsionada pela inovação. E sem o fluxo de aprendizado, seremos incapazes de superar a fragmentação, polarização e homogeneização cultural que ameaçam o acalentado sonho de autodeterminação e realização dos ser humano"*

Miller (apud Tapscott, 1997, p.48)

Verifica-se que aprendizagem pode ter diversos significados, ou melhor, de acordo com o contexto que se está trabalhando é que aprendizagem é vista sob focos distintos.

Esta seção tem como base o trabalho desenvolvido por Kolb (1978 e 1997), o qual procura demonstrar algumas das formas pelas quais o processo de aprendizagem e os estilos individuais de aprendizagem afetam o processo decisório e de resolução de problemas dos gerentes.

Este autor desenvolveu um modelo denominado "**aprendizagem vivencial**", o termo "vivencial" é justificado pelo querer evidenciar o importante papel da **experiência**<sup>12</sup> no processo de aprendizagem. Através desse modelo ele concebeu aprendizagem como um processo cíclico, o qual o chamou de "**ciclo quadrifásico**".

Neste ciclo a **experiência concreta** imediata é a base da observação e da reflexão. Tais observações são assimiladas na forma de uma teoria a partir da qual podem-se deduzir novas

---

<sup>12</sup> Aqui poder-se-ia fazer uma ligação com a seção 2.3., onde se mencionou algumas variáveis que caracterizariam experiência.

implicações para ação. Essas implicações ou hipóteses servem então de guias durante a ação para criar novas experiências. Segundo o autor para que exista um efetivo aprendizado, os aprendizes necessitam de 4 tipos diferentes de habilidades: *experiência concreta* (EC), *observação reflexiva* (OR), *conceituação abstrata* (CA) e *experimentação ativa* (EA).

Isto é, eles precisam ser capazes de se envolver completa (**sentir**), aberta e imparcialmente e novas experiências (EC), refletir sobre essas experiências e **observá-las** a partir de diversas perspectivas (OR), criar conceitos (**pensar**) que integrem suas observações em teorias sólidas em termos de lógica (CA), e usar (**fazer**) essas teorias para tomar decisões e resolver problemas (EA). É importante destacar que o ciclo diferencia eixos que mostram pólos ao redor dos quais a aprendizagem ocorre. Assim sendo poder-se-ia desenhar dois eixos, um que vai da **ação** à **reflexão** e um outro que vai do **concreto** ao **abstrato**. A Figura 13 apresenta a adaptação realizada sob o modelo de Kolb:

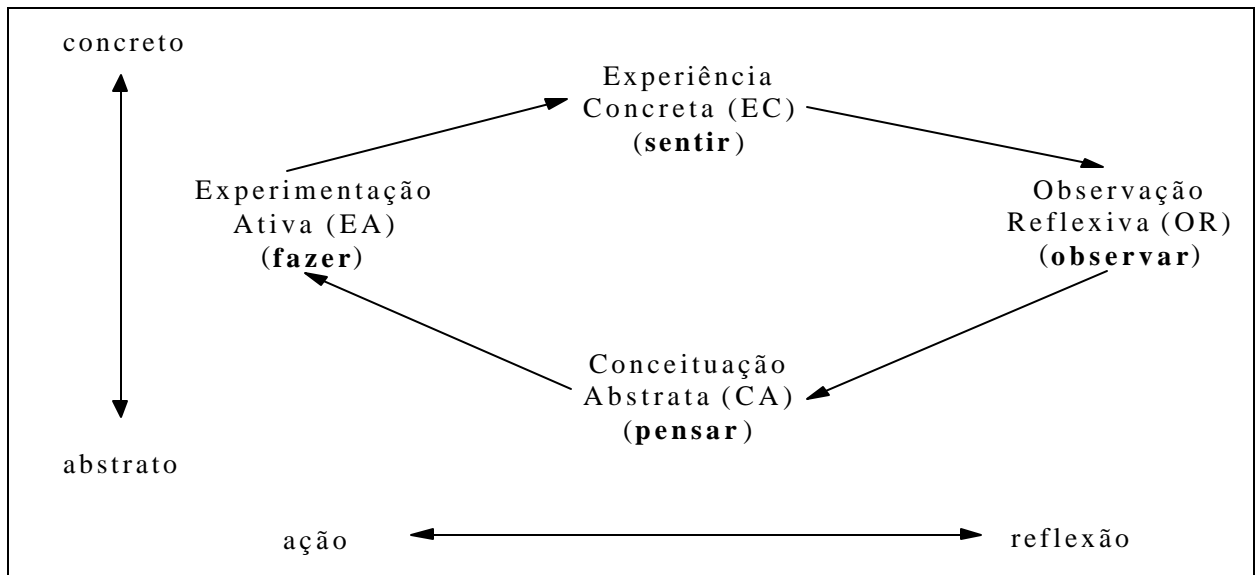


Figura 13: O ciclo de aprendizagem de Kolb  
Fonte: adaptado de Kolb (1978 e 1997)

### 2.5.1 Estilos de aprendizagem e resolução de problemas gerenciais

Nas pesquisas realizadas por Kolb (1978 e 1997) foram encontradas quatro estilos predominantes de aprendizagem <sup>13</sup>, através das correlações do modelo vivencial já mencionado. A saber:

- **o convergente:** as habilidades de aprendizagem predominantes são CA e EA. Sua maior força está na aplicação prática de idéias. Idéias são organizadas através do raciocínio hipotético-dedutivo.

<sup>13</sup> Por não ser objeto deste estudo, estes estilos serão mencionados sucintamente de forma a fornecer uma idéia geral ao leitor. Contudo, para um maior aprofundamento recomenda-se consultar obras do autor.

- **o divergente:** é melhor em EC e OR. Seu ponto mais forte é sua capacidade de imaginação. Ele se distingue na capacidade de ver situações concretas a partir de variadas perspectivas.
- **o assimilador:** as habilidades de aprendizagem predominantes são CA e OR. Sua maior força reside em sua capacidade de criar modelos teóricos. Ele se sobressai no raciocínio indutivo.
- **o acomodador:** é melhor em EC e EA. Sua maior força está em realizar coisas, em executar planos e experimentos e em se envolver em novas experiências. Tende a se arriscar mais do que as pessoas possuidoras dos outros três estilos de aprendizagem.

Através de seus estudos Kolb (1997) conseguiu comprovar a existência de uma forte interligação entre os estilos de aprendizagem mencionados anteriormente com o processo de resolução de problemas. Assim justifica o autor: "...uma vez que aprendizagem e a resolução de problemas não são processos diferentes, mas um mesmo processo básico de adaptação, visto a partir de diferentes perspectivas" (p.331). A Figura 14 ilustra esta situação.

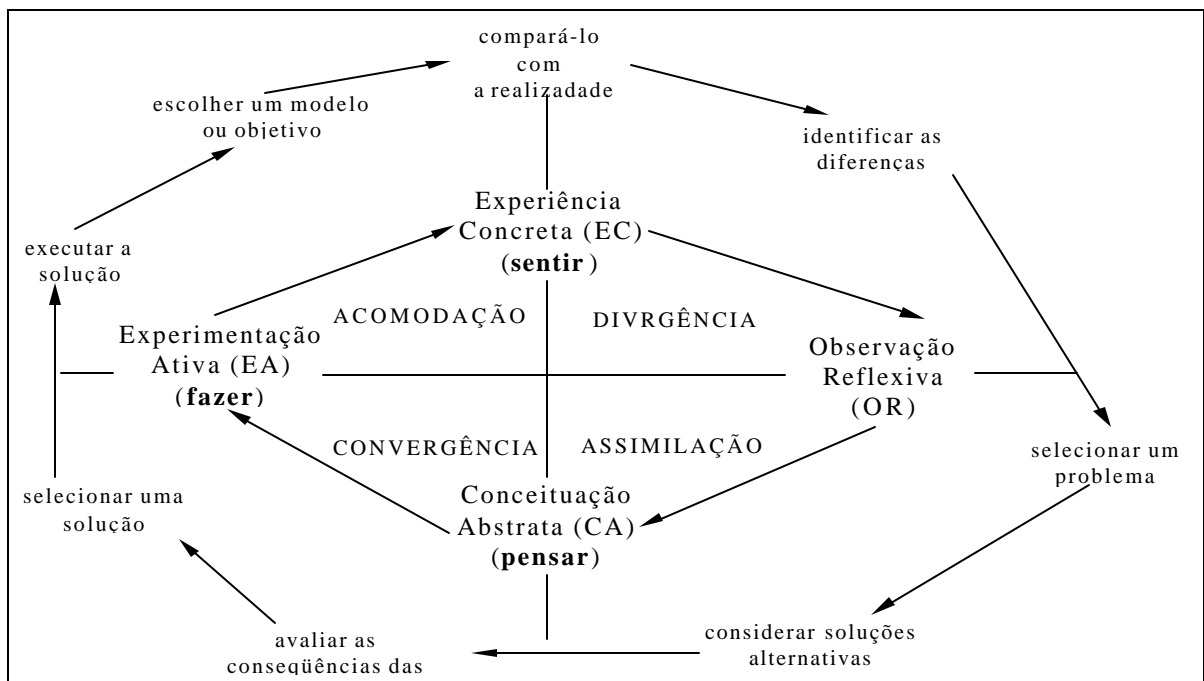


Figura 14: Comparação do modelo de aprendizagem vivencial com um modelo típico de processo de resolução de problemas

Fonte: Kolb (1997, p.332)

Com base nestes estudos realizados, Powell (1995a) apresenta uma outra tipologia relacionada aos **estilos de aprendizagem** em função das características individuais. Assim autor estabelece quatro tipos de estilos de aprendizagem a saber (ver Figura 15) *dinâmico, focado,*

*rigoroso e contemplativo*<sup>14</sup>. Algumas das características dos estilos de aprendizagem são apresentadas a seguir:

- **dinâmico:** utiliza as suas experiências pessoais ou partilhadas com outros para, a partir de seu ponto de vista, descrever o tópico em questão. O tipo de informação que necessita o indivíduo com este estilo centra-se na “transfusão de informação”. As ações dos dinâmicos são utilizadas para descreverem seu conhecimento;
- **focado:** a informação deve ser fornecida através de conhecimento prático. Para estes indivíduos o conhecimento deve estar numa forma que possa atrair sua atenção e ser facilmente incorporado ao seu processo de trabalho;
- **rigoroso:** são indivíduos que buscam na informação uma validação para as normas que já utilizam para conduzir suas ações. Este tipo de indivíduo necessita de conhecimento formalizado, transformando os códigos em prática.
- **contemplativo:** as pessoas com este estilo de aprendizagem buscam o significado das coisas para desenvolverem uma análise integrada do tópico. Possuem interesse no alcance geral da informação.

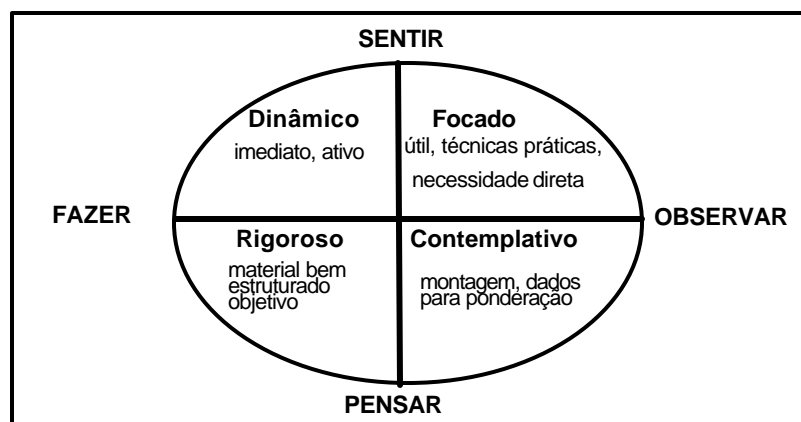


Figura 15: Estilos de aprendizagem  
Fonte: Powell (1995b)

Estas situações descritas sobre estilos de aprendizagem são extremas, podendo o indivíduo apresentar mais de uma ou ainda todos os estilos. Em grupos de trabalho é interessante que sejam conhecidas as características de cada um, pois uma equipe é mais do que a soma de partes isoladas, devendo haver uma total integração. A Figura 16 apresenta os estilos de aprendizagem de alguns grupos de profissionais pesquisados por Powell (1995b).

<sup>14</sup> A referência aqui citada tem como base relatório de aula elaborado por Mírian Oliveira (doutoranda do GESID-PPGA/EA/UFRGS) da disciplina ministrada pelo próprio autor. Também foi utilizado artigo publicado por Powell (1995).

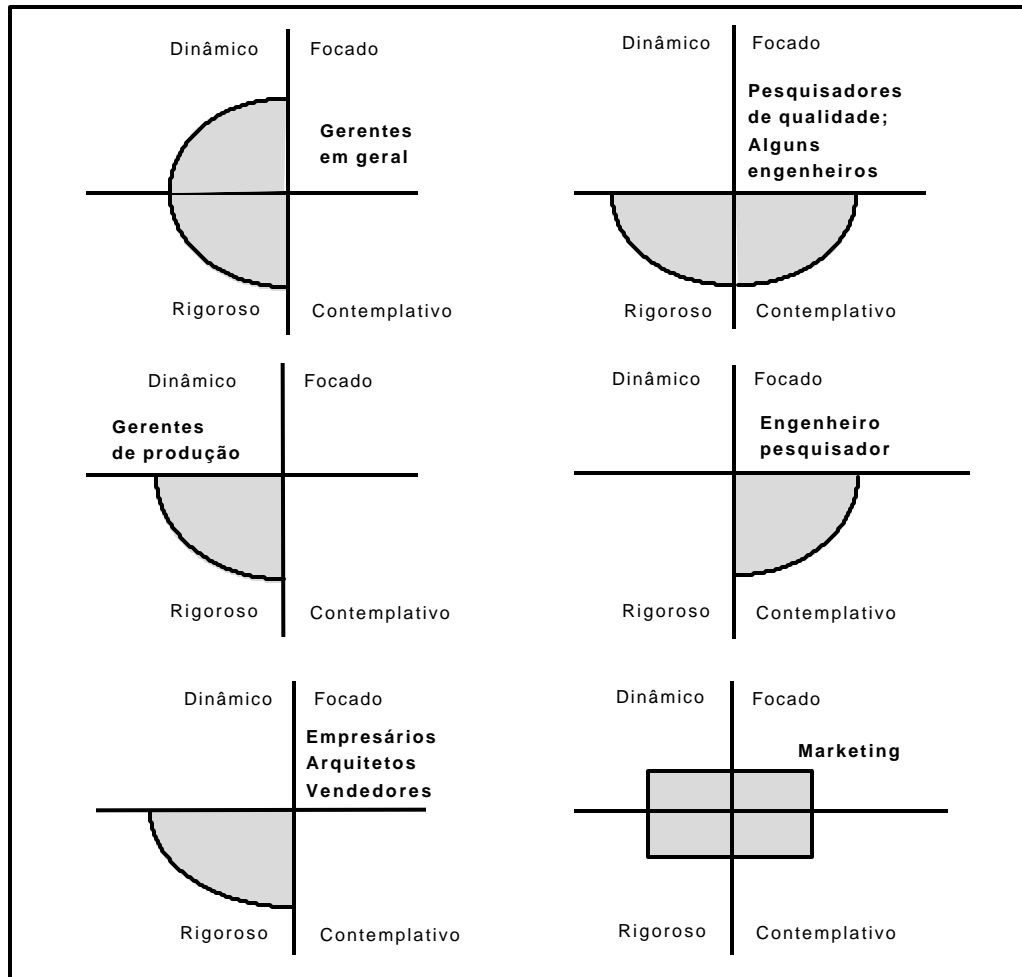


Figura 16: Aprendizagem x Profissão  
Fonte: Powell (1995b)

Deste modo, percebe-se que, no trabalho realizado pelos autores mencionados nesta subseção, existe uma inter-relação com os estilos decisórios já apresentados na subseção 2.1.6. É importante ressaltar que a adaptação realizada nesta pesquisa de tais tipologias não poderá ser considerada acertada, uma vez que as metodologias utilizadas por esses autores são bem mais complexas.

## 2.6 Abordagens Metodológicas de Pesquisa

Para a execução deste trabalho, foi necessário realizar uma revisão bibliográfica sobre diversas abordagens metodológicas de pesquisa, devido ao caráter predominantemente metodológico deste estudo.

### 2.6.1 A curva Iso-Epistêmica e os Instrumentos de Mensuração

Desde os tempos de Aristóteles os pesquisadores tem se deparado com um dilema básico: por um lado o esforço de apreender o máximo possível da realidade em seus experimentos e por outro lado procurar alcançar o máximo de controle e confiabilidade das variáveis envolvidas nos experimentos, isolando elementos do meio natural ou manipulando-



os de acordo com seus próprios propósitos. Para este dilema Mason (1989) concebeu o seguinte gráfico:

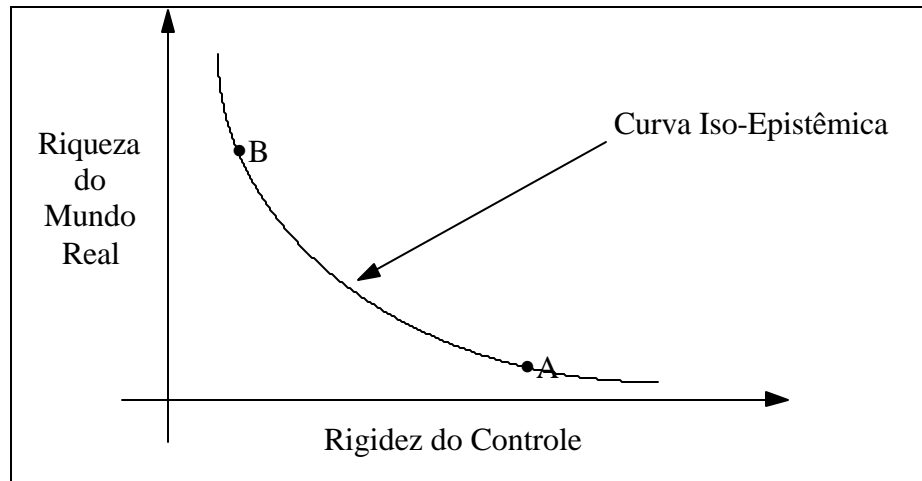


Figura 17: *Trade-off* fundamental  
Fonte: Mason (1989, p.16)

Esta curva Iso-Epistêmica nos apresenta um *continuum* no qual é necessário encontrar um equilíbrio entre a "riqueza do mundo real" e a "rigidez do controle" nas pesquisas. Quanto mais isoladas estiverem as variáveis envolvidas mais longe da realidade estar-se-á. Porém, quanto mais próximo do mundo real menor será o poder de controle dessas variáveis e conseqüentemente o foco do estudo ficará prejudicado.

Sampieri et al. (1991) considera que os dados coletados através de um instrumento de medição representam valores observáveis de conceitos abstratos, e acrescenta:

*"Um instrumento de medição adequado é aquele que registra dados observáveis que representam verdadeiramente os conceitos ou variáveis que o pesquisador tem em mente" (p.242).*

Deste modo, os instrumentos de coleta de dados têm a função de ligar o que o pesquisador quer saber com a realidade que está inserido, ou seja, os instrumentos de pesquisa são utilizados para "ler a realidade". Os problemas que ocorrem na validação das pesquisas se dá devido à dificuldade de medir a realidade, pois muitas vezes ela é inobservável e incomensurável (Hoppen et al., 1997).

Neste sentido diversos autores (Sampieri, 1991, Straub, 1989, Churchill, 1979 entre outros) constataram que na área de Sistemas de Informações (SI) poucos são os estudos que têm se preocupado em utilizar instrumentos de pesquisa **fidedignos** e muito menos **válidos**. Zmud e Boynton (1991) realizaram um levantamento na área de SI e verificaram diversas falhas nas pesquisas realizadas nesta área, principalmente no que concerne a qualidade e segurança das escalas e instrumentos utilizados pelos pesquisadores.

Pesquisas como as de Straub (1989) e de Zmud e Boynton (1991) alertam para a necessidade de se trabalhar com instrumentos fidedignos (confiáveis) e válidos. Para tanto, Venkatraman e Grant (apud Zmud e Boynton, p. 151, 1989) apresentam três "regras de filtragem" para a identificação de instrumentos de pesquisa bem desenvolvidos:

- 1) utilização de múltiplas escalas, grande quantidade de itens ao invés de singulares, itens nominais: para fornecer medidas com alto poder discriminatório e baixo nível de erro de medidas.
- 2) as escalas devem ser internamente consistentes: caracterizadas pela unidimensionalidade e fidedignidade.
- 3) as escalas devem ser válidas: caracterizadas pela adequação da validade de construto (face, conteúdo, convergente, discriminante e nomológica).

Straub (1989) verificou, através de pesquisa em revistas especializadas, que pouca atenção é prestada à validação de instrumentos de pesquisa. Um dos erros mais frequentes nesta área é o uso de instrumentos utilizados em pesquisas anteriores sem validá-los, ou seja, utilizam-se instrumentos de outras pesquisas, fazem-se as devidas adaptações e não se validam novamente os instrumentos.

Assim, caso se queira alcançar um razoável grau de rigor metodológico deve-se ater a estas questões, principalmente quando pretende-se medir o mesmo construto em diferentes amostras. De acordo com Ives e Olsen (apud Straub, p.148, 1989) "...com a utilização de instrumentos validados, pesquisadores podem medir o mesmo construto de pesquisa da mesma forma, permitindo melhor a medição de variáveis dependentes e independentes...".

Nesse sentido é que percebe-se o quão importante é utilizar mecanismos de pesquisa **válidos** e **confiáveis**, que permitam a generalização dos resultados obtidos e conseqüentemente a aplicação dessa mesma metodologia em diferentes amostras. Contudo é preciso tomar cuidado para não exagerar nos controles, com risco de que a realidade que está sendo pesquisada seja abstraída em demasia.

Considerando-se este dilema, inerente a todo pesquisador e tipo de pesquisa, é que se coloca o presente estudo em que um dos objetivos é validação de instrumentos e a forma pela qual serão aplicados de modo a impedir que possíveis contaminações de cunho metodológico influenciem a observação da realidade. Ou seja, procura-se um equilíbrio entre o mundo real e a rigidez do controle.

#### *2.6.2 Processo de Construção e Escolha dos Instrumentos de Pesquisa*

Diversos são os passos relatados pela literatura para a construção de instrumentos de pesquisa. Existe um consenso quanto a esse processo: "A redação de um instrumento de coleta de dados é um processo cíclico e interativo" Mattar (1994, p.235).

Por outro lado, alguns autores colocam que a possibilidade de acréscimo na qualidade dos dados coletados pode ser realizada através deste *mix* de métodos instrumentais. Tal proposição é justificada por Brewer e Hunter (apud Hoppen et al., 1997, p.3): “a abordagem multimétodos enfoca o princípio de convergência (em inglês *triangulation*), procedendo-se de modo que os resultados de um mesmo problema de pesquisa, com a utilização de métodos diferentes, sejam similares ou até idênticos”.

Pinsonneault e Kraemer (1993) também têm essa preocupação, eles concordam que a qualidade dos dados coletados será ampliada devido à possibilidade de convergência (isto é, *triangulation*):

*“O uso de multimétodos permite que se tenha mais dados completos do fenômeno estudado e um alargamento e enriquecimento do que se quer compreender” (p.14).*

#### 2.6.2.1 Método para coleta de dados

Conforme a literatura pesquisada, diversos são os métodos de coleta de dados, contudo a sua utilização dependerá do tipo de pesquisa em que será utilizado o instrumento (exploratória, descritiva e explanatória<sup>15</sup>). A seguir, lista-se, sucintamente, os principais métodos de coleta de dados verificados por Perrien, Chéron e Zins (1983):

⇒ **A análise de dados secundária:** similarmente a uma pesquisa de documentos, este tipo de análise visa obter informações relacionadas (internamente e/ou externamente) ao objeto pesquisado.

⇒ **A pesquisa** ("les enquêtes"): a partir de uma amostra são coletadas informações do respondente utilizando-se um questionário, que pode conter questões abertas e/ou fechadas.

⇒ **A experimentação:** característica de pesquisa tipo "causa-efeito", em que pode ser realizada em um laboratório (com variáveis controláveis) ou a campo (difícil controle das variáveis).

⇒ **A observação:** existem muitas técnicas de observação e cada uma tem suas aplicações, depende do objeto a ser estudado; podendo ser participativas (ou não), controladas (ou não), etc.

⇒ **Os métodos de pesquisa qualitativa:** desenvolvidos inicialmente pela psicologia e sociologia, atualmente são utilizados também na área de marketing. Sob um enfoque objetivo-subjetivo, os métodos qualitativos compreendem o indivíduo como um ser complexo, dificilmente quantificável. Os autores distinguem três principais formas de pesquisa qualitativa, a saber:

---

<sup>15</sup> Para uma definição do que vem a ser cada tipo de pesquisa ver Perrien, Chéron e Zins (1983, p.49) e Pinsonneault e Kraemer (1993, p.7-8)

- 1) **A entrevista em grupo:** um moderador "anima e analisa" uma discussão proposta a um grupo (entre 8 e 12 participantes) sobre um determinado tema específico.
- 2) **A entrevista em profundidade:** um moderador interroga o entrevistado, de forma estruturada, ou seja, utiliza para tanto um "roteiro de entrevista", que exige certos itens de informação sobre cada informante, mas que permite ao entrevistador reformular a questão para adequá-la à compreensão do momento.
- 3) **As técnicas projetivas:** é uma técnica muito utilizada que permite ao entrevistado reagir a um estímulo a fim de compreender-se o comportamento e reação do respondente.

Seltiz et al. (1965) classificam este último tipo como sendo "técnicas indiretas" as quais podem ser agrupadas em duas amplas classes, divergindo no grau de estrutura. As de menor estrutura são comumente classificadas como *métodos projetivos*; entre as técnicas de maior contextura, podem ser identificadas como *métodos disfarçados* e *medidas substitutas*. Já Mattar (1994) utiliza o termo *não estruturados disfarçados*, neste mesmo contexto.

#### 2.6.2.2 Construção de Instrumentos de Pesquisa

Quanto a construção desse instrumental, não há dúvida que o primeiro passo a ser seguido é a elaboração de um rascunho de questões baseadas na literatura, utilizando-se escalas já validadas e testadas. A adaptação de questões que já tenham utilizado as mesmas variáveis é uma outra forma de contribuição na construção de um questionário. Porém é preciso lembrar que quando questões já validadas são adaptadas é necessário realizar um novo teste de validação (Straub, 1989). Para tanto, Sampieri et al. (1991) aconselha que o pesquisador e sua equipe sigam os seguintes passos para a construção de um questionário (ver Figura 18).

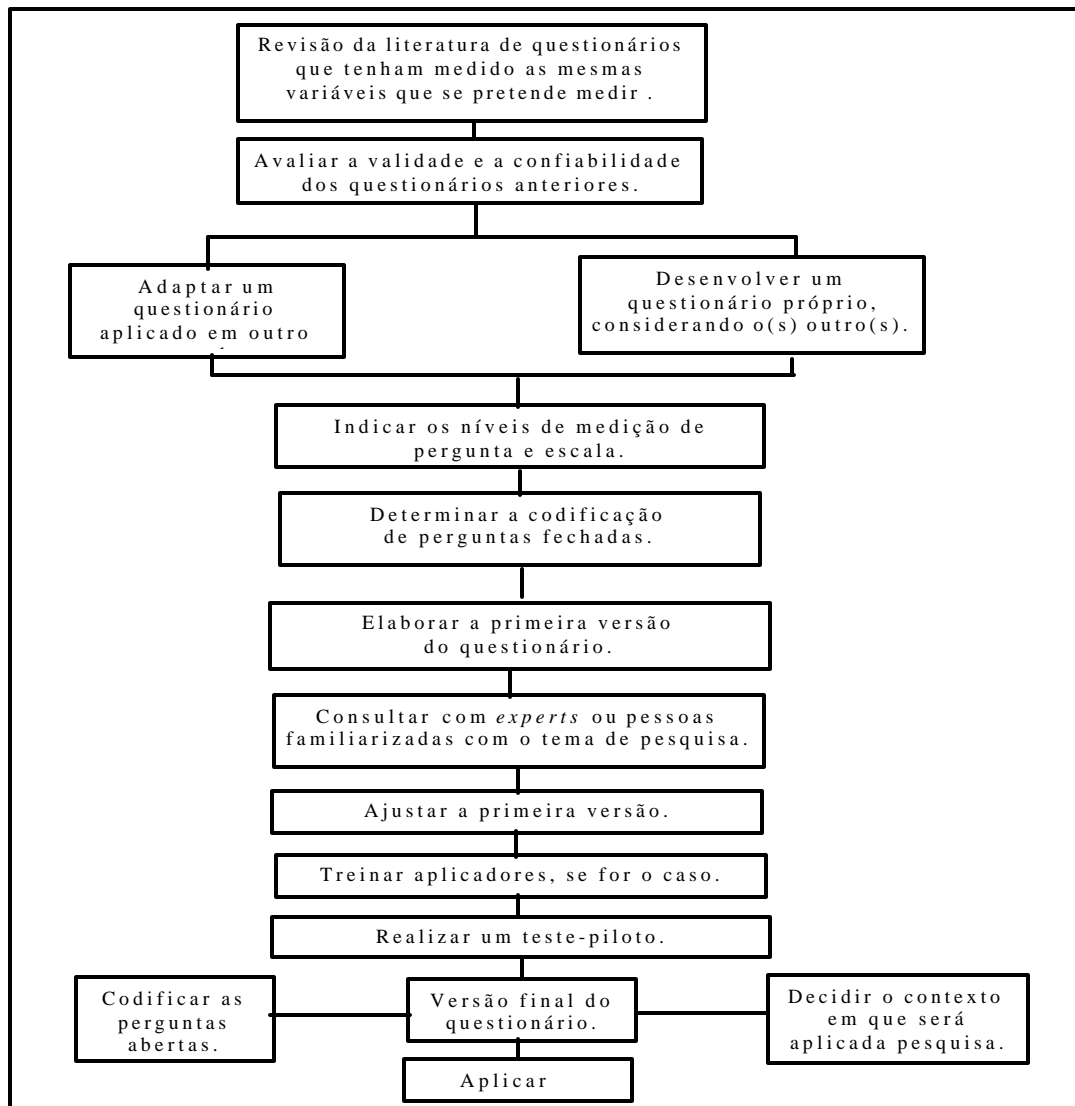


Figura 18: Processo para construção de um questionário

Fonte: Sampieri, 1991, p.302

Mattar (1994, p.235), baseado no trabalho realizado por Kornhauser e Sheatsley, em 1974, apresenta uma lista dos aspectos a serem considerados durante a elaboração e (ou) revisões dos instrumentos de coleta de dados. Sellitz et al. (1965) também apresenta em sua obra um “Guia para a Construção do Questionário”. A seguir foram reproduzidos sucintamente alguns desses aspectos levantados pelos autores:

⇒ **Decisões quanto ao conteúdo das perguntas:** esta pergunta é necessária? Qual a sua utilidade para os objetivos da pesquisa? Há necessidade de várias perguntas sobre o assunto desta pergunta? As pessoas têm informação necessária para responder à pergunta? Deve a pergunta ser mais direta, objetiva e ligada à experiência da pessoa, ou indireta, ampla e mais geral? Tende o conteúdo da pergunta a captar dados sobre situações momentâneas e específicas ao invés de captar o que é típico no respondente? O conteúdo da pergunta não estará carregado em determinada direção, de forma a causar viéses na obtenção das respostas? As pessoas estarão predispostas a fornecer o dado solicitado?

⇒ **Decisões quanto à redação das questões:** a pergunta pode ser mal compreendida? Contém termos difíceis ou com significado dúbio ou obscuro? A pergunta exprime, de forma balanceada, todas as alternativas? A pergunta, ou o seu preâmbulo, deixa claro e uniforme o quadro de referência em que a resposta deve ser dada? A redação da pergunta está viesada? Está emocionalmente carregada ou deformada para dirigir as respostas em determinado sentido? A redação da pergunta tende a despertar objeções, de qualquer tipo, do respondente? Uma redação mais pessoal ou menos pessoal apresentaria melhores resultados? Uma redação mais direta ou menos direta apresentaria melhores resultados?

⇒ **Decisão sobre a forma de resposta para a questão:** a questão pode ser melhor formulada, de modo a exigir resposta controlada, espontânea ou lacônica com subsequente resposta afirmativa? Qual o melhor tipo para resposta de controle, dicotômica, escolha múltipla ou escalar? Em uma lista de verificações, estão incluídas adequadamente todas as alternativas importantes, sem superposição e em situação defensiva? É de extensão razoável? A redação dos itens é imparcial e equilibrada? A forma de resposta é acessível, decisiva, uniforme e adequada para o objetivo?

Neste sentido, Marton-Williams (apud Carvalho e Leite, 1996) lembram que todo o instrumento de pesquisa precisa cumprir seis funções básicas para alcançar eficazmente seu propósito na coleta de informação:

- 1) criar e manter o interesse, a cooperação e o envolvimento do respondente;
- 2) comunicar-se bem com o respondente;
- 3) ajudar o respondente a desenvolver suas respostas;
- 4) evitar criar viés ou tendenciosidade de todo tipo;
- 5) facilitar a tarefa do entrevistador; e
- 6) viabilizar o processamento automático das respostas

Para Mattar (1993) o projeto e construção de um instrumento de coleta de dados está mais para arte do que para ciência, revelando que a **experiência e a sensibilidade** do pesquisador são componentes importantes para o desenvolvimento de um instrumento que atinja a meta pretendida pelo pesquisador.

Entretanto, o instrumento é a ferramenta pela qual o pesquisador busca alcançar a realidade de sua pesquisa. É através do mesmo que será possível medir o universo que está inserido, por isso o instrumento deverá atender os objetivos da pesquisa respeitando principalmente as questões da pesquisa. Deste modo, percebe-se a importância da realização de testes de **validade** e **fidedignidade** nos instrumentos de medida a serem utilizados pelo pesquisador.

Churchill (1979), relata dois princípios básicos a serem considerados com relação ao construto da pesquisa. O primeiro deles se refere a questão de que “são os atributos dos objetivos que são mensurados e não os próprios objetos”. O segundo está relacionado com “o

rigor com que as regras são especificadas e a habilidade com a qual são aplicadas determinam se o construto foi capturado pela medida”.

Assim, Churchill (1979) e Mattar (1993) determinam três elementos que compõem a medição efetuada (ou observada- $X_o$ ): a **medida verdadeira** ( $X_t$ ), o **erro amostral** ( $X_s$ ) e o **erro não-amostral** ou **sistemático** ( $X_r$ ). E expressam da seguinte forma:

$$X_o = X_t + X_s + X_r$$

Utilizando-se desta representação Hoppen et al. (1997) entendem confiabilidade “como uma medida (abstração) do valor verdadeiro acrescido de erros aleatórios, que são problemas externos à pesquisa, como ruídos ou falhas”. No que se refere a validade os mesmos autores conceituam como sendo “a medida do valor verdadeiro, mais o erro aleatório e o erro sistemático.”

Tanto Churchill (1979, p.65) como Sampieri et al. (1991) concordam que **um instrumento de medição pode ser fidedigno mas isto não é condição suficiente para a sua validade**. Dessa forma aconselham Sampieri et al. (1991, p.187):

*"Se soubéssemos que um instrumento de medida tinha validade satisfatória para o objetivo em que pretendíamos aplicá-lo, não precisaríamos nos ter preocupado com sua precisão. Se um instrumento é válido, reflete fundamentalmente a característica que supostamente mede, com um mínimo de deformação por outros fatores, constantes ou passageiros; dessa forma haveria pouca razão para pesquisar sua precisão - isto é, saber até que ponto é influenciado por fatores passageiros" (p.187).*

Com o intuito de demonstrar estas diferenças conceituais, e de apresentar algumas das técnicas possíveis de validade e de fidedignidade, é que foram desenvolvidas as próximas subseções.

### 2.6.3 Fidedignidade

A fidedignidade refere-se a **precisão** e **consistência** das medidas utilizadas nos instrumentos, ou seja, queremos que o instrumento utilizado seja confiável e exato oferecendo os mesmos resultados (ou semelhantes, próximos) quando duplicada a sua aplicação. Neste sentido, diversos são os conceitos encontrados na literatura:

- "...é quando o respondente responde as mesmas perguntas da mesma forma em tempos distintos. Se a correlação for alta, então o instrumento é fidedigno" (Straub, 1989, p.151).
- "...refere-se ao grau em que sua repetida aplicação, ao mesmo objeto ou sujeito, produz resultados iguais" (Sampieri, 1991, p.242).
- "...significa estabilidade, previsibilidade, confiabilidade, consistência. Uma pessoa fidedigna é aquela com que se pode contar; podemos prever o que ela fará." (Kerlinger, 1980, p.149).

- "...grau com o qual os instrumentos de pesquisa utilizados medem *perfeitamente* o construto estudado" (Perrien, Chéron e Zins, 1983, p.173).
- "...refere-se a extensão do qual um instrumento de medida contém erros aleatórios..." (Nachmias e Nachmias, 1996, p.170).

Neste último conceito entende-se "erros aleatórios" como sendo problemas externos à pesquisa, como ruídos ou falhas (Hoppen et al., 1997). Ou seja, vieses possíveis de ocorrerem devido ao humor ou ao estado físico do entrevistado ou entrevistador (dor de cabeça, problemas pessoais,...), das condições ambientais ou materiais em que está sendo realizada a pesquisa, das do entrevistado ou entrevistador, etc.

Hoppen et al. (1997), classificam fidedignidade em dois tipos: (1) **interna**, quando os indicadores estão dentro de uma mesma escala; e (2) **externa**, quando as medidas são consideradas genéricas. No que se refere ao cálculo da fidedignidade são apresentados diversos procedimentos para a realização de seu cálculo que utilizam coeficientes de confiabilidade que variam de 0 a 1. Existem três formas mais utilizados para verificar a fidedignidade de uma medida, cada uma com problemas ou restrições específicas. Os três métodos (ver Quadro 10) buscam determinar a correlação da variância em uma escala de medida sistemática, são eles:

- Método das Formas Alternativas (ou Paralelas):** duas ou mais versões (com escalas bastante correlacionadas) equivalentes do instrumento são aplicadas sucessivamente, na mesma amostra em um curto espaço de tempo. Para que se possa afirmar que os instrumentos são fidedignos é necessário que os resultados obtidos na segunda aplicação sejam significativamente semelhantes aos da primeira aplicação. A principal dificuldade assinalada pelos autores pesquisados quanto a esta técnica refere-se ao esforço em se obter versões de fato paralelas.
- Técnica da Metades Partidas (Split-half):** consiste na aplicação de um mesmo instrumento em uma amostra dividida em dois grupos distintas porém num mesmo momento. Os itens são divididos em dois grupos (um para cada grupo da amostra) e posteriormente se correlacionam os resultados obtidos determinando-se assim a sua fidedignidade. A maior restrição relacionada a esta técnica é a quantidade de itens necessários para aumentar a fidedignidade, ou seja, são necessários utilizar uma grande quantidade para medir uma mesma variável o que provocará desgaste no respondente.
- Teste-reteste:** o pesquisador aplica o mesmo instrumento no mesmo grupo de pessoas, nas condições mais idênticas possível, duas vezes (ou mais vezes) em diferentes momentos e calcula a correlação entre estes dois conjuntos de observações. Alguns autores (Gil, 1994; Good e Hatt, 1960)



ainda sugerem a utilização de dois grupos (experimental e de controle), porém não é consenso entre os autores pesquisados (Perrien, Chéron e Zins, 1983, p.173, Selltiz et al., 1965, Sampieri, 1991 entre outros). Por outro lado, diversas são as restrições existentes na utilização desta técnica: estímulos diferenciados do respondente nas duas fases e influências ambientais entre o espaço de tempo, por exemplo. Por isso é sugerido que o período não seja demasiadamente longo possibilitando tais influências e tampouco curto demais de modo a possibilitar lembranças em relação às respostas fornecidas na primeira vez.

Quadro 10: Métodos para verificar fidedignidade

TIPO	PROCEDIMENTOS	PROBLEMA
Formas Alternativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• medidas diferentes</li> <li>• mesma amostra</li> <li>• mesmo momento</li> </ul>	tamanho do questionário
Split-half	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mesma medida</li> <li>• amostras diferentes</li> <li>• mesmo momento</li> </ul>	tamanho da amostra
Teste-reteste	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mesma medida</li> <li>• mesma amostra</li> <li>• momentos diferentes</li> </ul>	história

Para tais procedimentos normalmente utiliza-se **testes de correlação**. Os mais utilizados são o de Spearman e Pearson. Neste sentido, Perrien, Chéron e Zins (1983, p.392) aconselham a utilizar Pearson para Intervalos e Razões (média no caso é uma razão) e Spearman, para questões que utilizem escala ordinal.

Porém, como já mencionado, apenas com a fidedignidade não se pode assegurar que os instrumentos reflitam a realidade pesquisada. Para tanto é necessário a realização de testes de validade, que realmente possam medir o que se está propondo a ser medido.

#### 2.6.4 Validade

Foram encontrados diversos tipos de validade de instrumentos na literatura pesquisada. Porém, conforme Churchill (1979), nem sempre o pesquisador utilizará todas as validades existentes. A seguir serão comentadas alguns desses tipos.

#### ↳ Validade Interna e Externa:

De acordo com Evrard et al. (1993, p.65), a validade interna refere-se a "segurança de que a variação de uma variável de resposta (ou variável dependente ou explicada) é causada unicamente pela variação da variável independente (ou explicativa)". Já a validade externa "representa as possibilidades (e limites) de exploração dos resultados e conclusões da pesquisa (ou do estudo) para um domínio mais amplo".

### **↳ Validade de Conteúdo:**

Através da validação de conteúdo é possível verificar se "todas as características escolhidas para o construto são levadas em conta e se refletem um conteúdo ou um domínio específico" (Hoppen et al., 1997, p.4).

A literatura sugere que a primeira etapa, a geração dos enunciados, seja iniciada com uma revisão de literatura referente ao construto que se quer estudar. Alguns autores propõem a utilização de enunciados já utilizados pela literatura, porém advertem que muitas vezes os estudos já realizados não necessariamente são válidos para um mesmo construto, por isso há necessidade do pesquisador desenvolver os seus próprios enunciados. Hoppen et al. (1997, p.4) sugerem que "um grupo de especialistas pode dar assistência ao pesquisador no desenvolvimento de enunciados...".

Na segunda etapa, refinamento dos instrumentos, estes mesmos autores sugerem a realização de "pré-testes junto a uma população semelhante a da amostra ou utilizar painéis de juízes reconhecidos como peritos na área de conhecimento". A utilização de peritos, além de refinar os instrumentos de coleta de dados, permite verificar a compreensão e clareza dos termos utilizados, bem como a interpretação dos mesmos.

Benbasat e Moore (1992) relatam diversas formas de avaliação da validade do construto, tais como: utilização de juízes para "rankiar" e verificar como vários itens da escala aderem às definições; para classificar os itens em categorias de construtos; uso de testes iniciais para determinar sem profundidade a validade do construto. Os autores também aconselham, dependendo do caso, o uso de "card sorting".

### **↳ Validade de Construto:**

De acordo com Straub (1989), a validade de construto verifica se as medidas escolhidas são as verdadeiras, se descrevem o construto tal como ele é. Ou seja, se os instrumentos utilizados na pesquisa estão medindo o que foi proposto no construto de pesquisa.

Segundo Peter (1981, p.134), o termo validade de construto "refere-se à correspondência vertical entre um construto, que se encontra em nível conceitual inobservável, e em uma medida que se pretende equivalente e que se encontra em nível operacional. Em um sentido ideal o termo significa que a medida avalia a magnitude e a direção de (1) todas as características e (2) somente das características do construto que ela pretende estimar". Em outras palavras pode se dizer que a validação de construto se dá através da "ligação entre a teoria ou construto - nível conceitual - e as medidas - nível operacional" (Hoppen et al., 1997, p.7).

### **↳ Validade de Traço:**

De acordo com Peter (1981) a validade de traço permite delimitar as características do construto que interessam ao pesquisador e à pesquisa. Testa a coerência interna de cada medida (fidedignidade), sua consistência sob diferentes enunciados (validade convergente) e sua diferença em relação a outras medidas de construtos diferentes - validade discriminante (Straub, 1989). As técnicas multitraço-multimétodos (MTMM), utilizadas para esta validade, são citados por vários autores (Churchill, 1979; Peter, 1979 e 1981; Straub, 1989; Evrard, 1993; Hoppen et al., 1997).

### ↳ **Validade de Convergente e Discriminante:**

Validade convergente e discriminante são tipos de validades normalmente associadas com a técnica denominada multitraço-multimétodo (MTMM). A validade convergente é baseada na correlação entre as respostas obtidas pela aplicação de diferentes métodos medindo o mesmo construto. Este tipo de validade pode ser obtida através da matriz MTMM quando os coeficientes das correlações, na mesma diagonal, são significativamente diferentes de zero (Peter, 1981).

Por outro lado na validade discriminante espera-se que os resultados, utilizando um método para medir um traço, sejam correlacionados fortemente com os resultados em que se utilizou um método diferente para o mesmo traço, ou seja, diferentes métodos medindo diferentes traços.

Benbasat e Moore (1992) exemplificam este tipo de validade através de experiência própria, quando da utilização de juízes para classificarem os itens utilizando em um "pool" desenvolvido para várias características percebidas de inovações. Esses juízes foram convidados a classificar esses itens em categorias separadas, tendo como base as similaridades e as diferenças entre os significados dos itens.

Para este tipo de validade Peter (1981) descreve a matriz MTMM como método a ser utilizado (coeficientes de correlação a direita e a esquerda; acima e abaixo do coeficiente examinado). Este autor também analisa alguns problemas na utilização desta matriz, tais como:

- método de variância compartilhada não é explícito (Kallinberg apud Peter, 1981);
- convergências podem refletir desvios de medição/instrumentalização (Krause apud Peter, 1981);
- problema prático de interpretação da MTMM;
- validade convergente precisa de investigações mais apuradas que a simples análise de coeficientes, para ser efetiva.

Enfim, conforme o autor "a validade convergente e discriminante são nitidamente importantes para a validação do construto, porém o enfoque MTMM não deve ser empregado mecanicamente, mesmo como procedimentos analíticos avançados" (p.137).

### ↳ **Validade Nomológica:**

Conforme Evrard et al. (1993, p.284), a validade nomológica "se refere a ligação entre os conceitos (e os construtos que são operacionalizados)". Através do uso desta validade é possível saber se as relações entre as medidas de um conceito e as medidas de um outro conceito estão ou não em conformidade com os resultados previstos por pesquisas anteriores.

Assim, pode-se dizer que a validade nomológica estabelece a validade de um instrumento de medida comparado com algum critério externo. Segundo Peter (1981, p.137-38) a validade nomológica "evidencia as relações entre diferentes construtos e relações empíricas entre as medidas daqueles construtos".

#### 2.6.5 *Pré-Testagem de Instrumentos de Pesquisa*

Segundo Selltiz et al. (1965), o pré-teste de instrumentos de pesquisa fornece subsídios para se captar e solucionar problemas imprevistos na sua administração, tais como: *estilo e seqüência das questões, extensão dos instrumentos, ambigüidade de alguma pergunta, indicação da necessidade de questões adicionais, da eliminação ou alteração de alguma outra*. O pré-teste também pode ser usado para estimar o tempo de aplicação dos instrumentos de pesquisa.

A literatura recomenda que os pré-testes sejam realizados em indivíduos com características similares aos da população a ser investigada. Este teste preliminar deve ser realizado de forma pessoal, ou seja, é imprescindível a presença do pesquisador, pois faz parte desta "prévia" uma posterior discussão das questões com os respondentes. Deste modo é importante que o pesquisador esteja alerta a todas as reações e comentários dos respondentes (antes, durante e depois), e que também sejam registradas observações, críticas e sugestões do próprio pesquisador (dificuldades, pontos ambíguos, etc.).

Nessa discussão pode-se perguntar ao respondente sua opinião sobre determinada questão, quais as dificuldades encontradas para responder aos instrumentos, quais idéias que não constavam no questionário, teria ele formulado alguma outra questão, sugestões, etc.

#### 2.6.6 *Escalas de Mensuração*

Tanto Mattar (1994) como Nachmias e Nachmias (1996) diferenciam as escalas de medidas em 4 tipos básicos: nominais, ordinais, intervalares e razão). Nesse sentido o Quadro 11 apresenta as principais características de cada uma das escalas:

Quadro 11: Características das escalas básicas de medição

Fonte: Adaptado de Mattar (1994, p.203)

ESCALA	CARACTERÍSTICA	USO	ESTATÍSTICAS POSSÍVEIS
NOMINAL	identidade, definição única de números	marcas, sexo, raça, cores, uso/não-uso,...	%, teste binominal, teste qui-quadrada, McNemar, Cochran Q
ORDINAL	ordem dos números	atitudes, preferências, opiniões, classes sociais,...	medianas, quartis, decis, percentis, teste Mann-Whitney, Teste U (Kruskai Wallis), correlação de postos
INTERVALAR	comparação de intervalos	atitudes, opiniões, conscientização, preferências,...	média, intervalo, amplitude total, amplitude média, desvio médio, variância, desvio padrão, teste Z, teste t, análise de variância, correlação
RAZÃO	comparação de medidas absolutas, comparação de proporções	idade, preço, nº de consumidores/usuários, renda, volume de vendas,...	todos os itens anteriores e mais: média geométrica, média harmônica, coeficiente de variação

Conforme Mattar (1994), as escalas do tipo ordinal e intervalar são as mais adequadas para a medição de atitudes e opiniões. Assim, os tipos de escalas que melhor se adequam ao presente estudo são as seguintes:

⇒ Escala Likert (ou Escala Somatória): esta escala foi proposta por Rensis Likert em 1932 e compreende uma série de afirmações relacionadas com o objeto pesquisado. Neste tipo de escala é solicitado ao respondente a informar qual o seu grau de concordância ou discordância em relação à afirmação aferida. Estas afirmações qualificam o objeto de atitude o qual se está medindo e devem expressar somente uma relação lógica. Estas medidas sobre o objeto são realizadas através de medidas multi-itens fornecidas pelo pesquisador (Sampieri, 1991; Selltiz, 1965; Mattar, 1994; Foxall e Goldsmith, 1994).

A cada célula de resposta é atribuído um número que reflete a direção da atitude do respondente em relação a cada afirmação. A pontuação total da atitude de cada respondente é dada pela somatória das pontuações obtidas para cada afirmação (Mattar, 1994).

Quanto ao número de categorias a serem utilizadas, não existe um consenso entre os referenciais. O número pode variar de 5 até 9 pontos, no entanto o mais utilizado é o de 7 pontos. Sampieri et al. (1991) recomenda que se os respondentes possuem um nível educativo elevado e capacidade de discriminação, pode-se utilizar um número maior de categorias. Porém esse número deve ser o mesmo em todos os itens a serem medidos.

Evrard et al. (1993) relata diversas vantagens desta escala, tais como: fácil compreensão e aceitação por parte dos respondentes. Por outro lado, Selltiz et al. (1965) apresentam algumas desvantagens da utilização deste tipo de escala: (1) é uma escala ordinal e por isso não permite dizer quanto um respondente é mais favorável que outro, nem medir o quanto de mudança ocorre na atitude, após a exposição dos respondentes a determinados eventos; (2) diferentes padrões de

respostas podem conduzir a resultados na escala idênticos, o que leva a duvidar se a mesma medição corresponde a atitudes idênticas.

Mattar (1994, p.226) considera que os principais passos para a construção da escala Likert são os seguintes:

- 1) Geração de um grande número (100 a 200) de afirmações relacionadas ao objeto de pesquisa com base na literatura, na experiência dos pesquisadores, em conversas com *experts*, discussões em grupo, etc.
- 2) Edição e ordenação destas questões eliminando ambigüidades, duplicidades, irrelevâncias, inadequações, etc. As questões deverão ser classificadas em favoráveis e desfavoráveis e atribuídos graus de favorabilidade ou de desfavorabilidade.
- 3) Submeter estas questões a um grupo-piloto que seja composto por elementos característicos da amostra em que será realizada a pesquisa.
- 4) Tabulação das respostas deste grupo-piloto descartando as questões não discriminadoras, ou seja, aquelas que tiveram uma distribuição indefinida.
- 5) Distribuição probabilística das questões selecionadas no instrumento. Solicita-se então que o respondente assinale o seu grau de concordância ou de discordância a cada uma das questões.

⇒ Diferencial Semântico: esta escala foi originalmente desenvolvida por Osgood et al. para explorar as dimensões do significado. Porém hoje consiste em “uma série de adjetivos extremos que qualificam o objeto de atitude, diante dos quais se solicita a reação do sujeito” (Sampieri, 1991, p.273). Essa avaliação é realizada através de um conjunto de escalas bipolares, das quais o respondente seleciona aquela que mais reflete a sua atitude em maior medida.

Conforme Isaac e Michel (1975, p.102), na prática, esta escala possui duas aplicações: (1) medir objetivamente as *propriedades semânticas* das palavras e conceitos em um espaço semântico tridimensional; (2) como uma *escala de atitude*, restringindo seu foco em um *domínio afetivo* ou em *uma avaliação dimensional*. Deste modo são destacados três elementos da escala de diferencial semântico: (1) o *conceito* para ser avaliado em termos de suas propriedades semânticas ou de atitude; (2) *pares polares de adjetivos* ancorados na escala; e (3) uma *série indefinida de posições escalares* das quais não devem ser menor do que 5 nem exceder 9 pontos<sup>16</sup>.

Segundo Osgood (apud Mattar, 1994, p.220), a construção de uma verdadeira escala de diferencial semântico exige a participação de grande número de juízes para julgar a pertinência ou não de cada adjetivo a ser utilizado na escala. Além disso, antes de aplicada, deveria ser exaustivamente testada para verificar a sua consistência.

---

<sup>16</sup> Originalmente Osgood et al. utilizaram escala de 7 pontos.

Isaac e Michel (1975, p.103) apresentam os seguintes passos para a construção de uma escala de diferencial semântico:

- 1) Seleção de conceitos ou outros estímulos a serem avaliados, estes devem ser relevantes para o problema de pesquisa.
- 2) Seleção dos pares de adjetivos polares na qual as diversas escalas estarão ancoradas.
- 3) Organizar os pares de adjetivos polares de modo que os favoráveis, potentes ou ativos sejam dispostos aleatoriamente do lado direito ou esquerdo da escala.

Evrard et al. (1993) considera que uma das vantagens desta escala é a simplicidade de utilização e sua facilidade de interpretação por parte dos respondentes. Por outro lado o mesmo autor coloca que uma das principais dificuldades encontradas na utilização desta escala é a definição dos adjetivos que sejam exatamente opostos, ou seja, que realmente expressem uma mesma dimensão.

#### 2.6.7 Contaminação dos Instrumentos de Pesquisa

Na revisão bibliográfica realizada verificou-se uma forte preocupação para com a posição das questões em um questionário, bem como a seqüência destes em conjunto de instrumentos. Contudo, Carvalho e Leite (1996) constataram que, mesmo não sendo uma "nova preocupação", ainda assim pouca atenção tem sido dada a este tema<sup>17</sup>.

Assim, quando se trabalha o efeito da seqüência está se abarcando o chamado erro de medida (*measurement error*) e, se não controlado, poderá este prejudicar qualquer um dos seis propósitos mencionados por Maroton-Williams (apud Carvalho e Leite, 1996).

Deste modo poder-se-ia realizar uma analogia para com a seqüência de instrumentos. Ou seja, da mesma forma que existe uma contaminação de uma questão para outra deve existir de um instrumento para outro (quando se utiliza multimétodo, por exemplo).

Em seu trabalho Augras (1970, p.156) identifica esta problemática (a da **contaminação** de instrumentos de pesquisa), através do chamado **efeito do contágio**. Ou seja, a possibilidade de uma resposta dada em um instrumento influenciar a resposta do instrumento subsequente: “Deve-se fugir, o quanto possível, do chamado *efeito do contágio*, ou seja, à influência da pergunta precedente sobre a seguinte”.

Selltiz et al. (1965, p.662) também colocam sua inquietação em relação a esta questão quando aconselham ao pesquisador a “fazer-se” as seguintes perguntas:

- Há probabilidade de que a resposta à questão seja influenciada pelo teor das questões anteriores?

---

<sup>17</sup> O autor exemplifica este fato citando Belson (1966), Quinn e Belson (1969), Payne (1972), Jain e Pinson (1976).

- As questões anteriores criam uma certa atmosfera ou expectativa que possa influenciar as respostas para esta questão?
- Concorrem as questões precedentes para a revocação de idéias baseadas nesta questão?
- Esta questão se tornaria inadequada, caso certas respostas fossem dadas previamente?

#### 2.6.8 *Análise de Conteúdo*<sup>18</sup>

*“A análise de conteúdo é uma técnica de investigação que através de uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações, tem por finalidade a interpretação destas mesmas comunicações”* (Berelson, apud Bardin, 1996, p. 36).

Através do conceito descrito por Berelson (conforme diversos autores consultados), verifica-se que a análise de conteúdo possui três características marcantes:

- **Objetividade:** as regras para análise de conteúdo devem ser explicitadas, evitando a subjetividade do pesquisador. De acordo com Freitas, Cunha e Moscarola (1996) a análise deve proceder segundo as regras preestabelecidas, obedecendo às diretrizes claras e precisas de forma a propiciar que diferentes analistas, trabalhando sobre o mesmo conteúdo, obtenham os mesmos resultados.
- **Sistematização:** o planejamento e a coleta de dados deve ser planejada de acordo com o método científico, isto é, deve incluir todo o material disponível, tanto aquele que pode confirmar ou o que pode rejeitar as hipóteses que o pesquisador deseja comprovar. Freitas, Cunha e Moscarola (1996) acreditam que todo o conteúdo deve ser ordenado e integrado nas categorias escolhidas, em função do objetivo perseguido. Elementos de informação associados ou relativos ao objetivo não devem ser deixados de lado.
- **Quantificação:** Segundo Freitas, Cunha e Moscarola (1996), trata-se de poder evidenciar os elementos significativos, calcular a sua frequência, etc. Esta condição não é indispensável visto que certas análises de cunho qualitativo não buscam mais os temas do que a sua exata medida ou importância.

Berelson (apud Sampieri et al., 1991) apresenta diversos **usos** para a análise de conteúdo, entre eles:

- 1) Descrever tendências de conteúdo na comunicação.
- 2) Revelar diferenças de conteúdo na comunicação (entre pessoas, grupos, instituições, países, etc.)
- 3) Comparar mensagens, níveis e meios de comunicação.
- 4) Refletir atitudes, valores e crenças de pessoas, grupos ou comunidades.

---

<sup>18</sup> Algumas partes desta subseção tiveram como base Zanela (1997).



- 5) Identificar intenções, apelações e características dos comunicadores.
- 6) Auditar o conteúdo da comunicação e compará-lo com padrões e objetivos.
- 7) Medir a clareza das mensagens.
- 8) Descobrir estilos de comunicação.
- 9) Decifrar mensagens ocultas e outras e outras aplicações.
- 10) Revelar "centros" de interesses e atenções para com uma pessoa, um grupo e uma comunidade.

Considerando as três características básicas da análise de conteúdo (objetividade, sistematização e quantificação), verificou-se na literatura pesquisada algumas fases essenciais para a execução deste tipo de análise.

Conforme Sampieri et al. (1991), a análise de conteúdo se efetua através da codificação, que é um processo pelo qual as características relevantes do conteúdo de uma mensagem são transformadas em unidades que permitem sua descrição e uma análise precisa. O importante é que a mensagem se transforme em algo suscetível de descrever e analisar. Para poder codificar é necessário definir o universo a ser analisado, as unidades de análises e as suas categorias.

⇒ **Universo:** como em qualquer plano amostral, a primeira etapa é a definição da população que será objeto de investigação, ou seja, o universo. Nesta definição entende-se aqueles que estão incluídos, mas também aqueles que não estão.

⇒ **Unidades de análise:** constituem segmentos do conteúdo das mensagens que são caracterizados por localizar-se dentro das categorias. Berelson (apud Sampieri et al.,1991), menciona cinco unidades importantes de análise: a *palavras*, o *tema*, o *item*, o *personagem* e *medidas de espaço-tempo*.

⇒ **Categorias:** são os níveis do qual serão caracterizadas as unidades de análise. De acordo com Freitas, Cunha e Moscarola (1996) a escolha das categorias é o procedimento essencial da análise de conteúdo; visto que elas fazem a ligação entre os objetivos de pesquisa e os seus resultados. O valor da análise fica sujeito ao valor ou legitimidade das categorias de análise.

### 2.6.8.1 Análise lexical e sintática de uma amostra

A estatística lexical, no âmbito da análise de conteúdo, consiste na aplicação de métodos estatísticos na descrição do vocabulário (Bardin, 1996). Segundo esse autor, a análise lexical remete à classificação e contabilização pormenorizada das frequências do vocabulário. A análise lexical é um tipo de análise que pode ser realizada dentro do contexto da análise de conteúdo.

Eis alguns exemplos de técnicas de análise (indicadores) do conteúdo a partir da análise lexical:

- Análise do vocabulário: frequência de adjetivos, substantivos, etc.;
- Pobreza do vocabulário (banalidade, repetição de palavras);
- Análise das palavras instrumentos (mas, e. etc.);
- Frequência de pronomes pessoais - o uso do meu, nosso, etc.

A análise de conteúdo e a análise lexical permitem extrair de textos (no caso da pesquisa, das respostas a perguntas abertas do questionário) informações valiosas sobre o tema que se deseja estudar.

Chaniac (apud Gavard-Perret e Moscarola, 1995) caracteriza a análise lexical como uma forma de, primeiramente, desestruturação do corpo léxico de forma a quebrar a estrutura aparente de linguagem e de número de elementos.

Neste sentido Gavard-Perret e Moscarola (1995) apresentam alguns elementos característicos relacionados ao corpo léxico: seu tamanho (a quantidade total), sua riqueza e a média das repetições.

Conforme Freitas, Cunha e Moscarola (1996), podem-se evidenciar *indicadores lexicais*: a **banalidade** (ou trivialidade) que é a especificidade que orienta a pesquisa seletiva das frases mais triviais (ou seja, palavras sem representatividade ou altamente repetitivas) ou das palavras mais significativas ou **originais** (ou seja, representativas) de tal ou tal grupo ou categoria. Pode-se igualmente construir indicadores *ad hoc*, por exemplo, para avaliar o grau de engajamento dos atores ou integrantes de um grupo ou discussão.



### 3. METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste capítulo são tratados aspectos relativos ao método e ao desenho de pesquisa, bem como uma descrição sucinta das etapas realizadas nesta pesquisa para alcançar os objetivos propostos (ou seja, **o quê** foi realizado). Já no próximo capítulo tais etapas são analisadas e descritas em profundidade de modo a proporcionar ao leitor uma visão de **como** foram executadas.

#### 3.1 Método de Pesquisa

Tendo em vista que os objetivos do presente estudo são basicamente metodológicos, e que não se tem a intenção de mapear populações quanto a fatos, opiniões ou comportamentos e tampouco verificar relações causais, pode-se considerar esta primeira fase do projeto global como sendo uma pesquisa de cunho **exploratório**. Pois a concepção e desenvolvimento do conjunto de instrumentos de pesquisa "não são um fim em si mesmo" (Perrien, Chéron e Zins, 1983, p.42).

Selltiz et al. (1965, p.60) afirmam que estudos exploratórios, em geral, "...têm como objetivo a formulação de um problema para a investigação mais exata ou para a criação de hipóteses". Os mesmos autores reconhecem que um estudo exploratório pode ter outras funções, como por exemplo aumentar o conhecimento do pesquisador acerca do fenômeno que deseja investigar em estudo posterior, mais estruturado.

Nesse sentido as etapas de concepção e desenvolvimento dos instrumentos de pesquisa adequam-se perfeitamente neste tipo de estudo, visto que se quer posteriormente (na 2ª fase do projeto global) aprofundar os conceitos levantados nesta pesquisa, bem como utilizar os instrumentos de pesquisa aqui concebidos e validados.

Quanto aos instrumentos de pesquisa, os quais são o foco principal deste estudo, podem ser caracterizados como **multimétodos**, já que, como se verá posteriormente, foram elaborados 5 (cinco) instrumentos de pesquisa, alguns quantitativos outros qualitativos. E estes, por sua vez, foram pré-testados e aperfeiçoados possibilitando assim a sua validação para posterior utilização na segunda fase do projeto global de pesquisa.

É importante ressaltar que a pesquisa propriamente dita será realizada na segunda fase do projeto global, ou seja, é em tal fase que os dados serão coletados e analisados. Resta dizer ainda que o conjunto de instrumentos resultantes desta primeira fase do projeto global caracterizarão a pesquisa como sendo do tipo *survey* de corte transversal.

### 3.2 Desenho de Pesquisa

Como desenho de pesquisa entende-se "...a seqüência lógica que liga os dados empíricos à questão de pesquisa inicial e aos resultados e conclusões" (Hoppen, 1997, p.2). Desta forma as seguintes etapas foram realizadas nesta pesquisa:

- **1ª Etapa - Definição do Projeto** ⇨ a primeira etapa da presente pesquisa encontra-se profundamente arraigada com a definição do projeto global. É importante ressaltar que foi nesta etapa que estabeleceu-se a execução do projeto global em duas fases, sendo que a primeira fase corresponderia a esta dissertação. Assim sendo, foi então delimitado o tema, as questões de pesquisa, os objetivos e a justificativa para o projeto.
- **2ª Etapa - Revisão da Literatura** ⇨ nesta segunda etapa realizou-se uma revisão da literatura dos seguintes temas (os quais estão diretamente relacionados com as questões de pesquisa propostas pelo projeto global): *processo de tomada de decisão, cultura nacional e experiência decisória*. Tal revisão serviu de base para a execução das etapas 3 e 4 (definição dos 3 grandes blocos de construtos; concepção e desenvolvimento dos instrumentos de pesquisa) desta dissertação. Paralelamente foi realizada uma revisão bibliográfica referente a *abordagens metodológicas de pesquisa*, tendo em vista que este estudo possui um caráter predominantemente metodológico.
- **3ª e 4ª Etapas - Definição dos Construtos + Concepção e Desenvolvimento dos Instrumentos de Pesquisa** ⇨ estas duas etapas foram fundamentadas na literatura revisada, na qual muitas das questões dos instrumentos foram "inspiradas" ou mesmo retiradas. Por outro lado, a experiência dos pesquisadores do projeto global de pesquisa foi essencial para a consolidação do conjunto de instrumentos daqui resultante. Na 4ª etapa, especificamente, realizou a mensuração dos instrumentos (validação e fidedignidade) em que foram realizadas as seguintes atividades:
  - ↳ validação de conteúdo dos instrumentos de pesquisa.
  - ↳ validação da seqüência de aplicação dos instrumentos de pesquisa.
  - ↳ verificação da fidedignidade dos instrumentos de pesquisa.
- **5ª Etapa - Resultados** ⇨ Nesta etapa são apresentados os resultados obtidos nesta dissertação, os quais são os seguintes:
  - ↳ projeto global consolidado (questões, objetivo, justificativa,...)
  - ↳ conjunto de instrumentos de pesquisa concebidos e validados.
  - ↳ seqüência de aplicação mais adequada (desse instrumental) validada.
  - ↳ quadro de construtos fornecendo subsídios para a definição de um protocolo de análise de dados.
  - ↳ Concepção de um método para verificação da "contaminação" de instrumentos de pesquisa.

O Desenho de Pesquisa apresentado no capítulo 1 (ver Figura 2) ilustra cada uma dessas etapas, atividades e resultados obtidos na dissertação ora apresentada. Na seqüência cada uma dessas etapas será sucintamente descrita, e posteriormente algumas delas serão aprofundadas no capítulo 4.

### **3.3 Concepção e Desenvolvimento dos Instrumentos**

De acordo com Sampieri et al. (1991) o primeiro passo para a construção de instrumentos de pesquisa é a realização de uma revisão da literatura do tema a ser estudado e a verificação de outros instrumentos que tenham medido as mesmas variáveis que se quer medir.

Assim, primeiramente elaborou-se um esboço inicial dos instrumentos de pesquisa a serem utilizados. Alguns já advinham de experiências anteriores dos pesquisadores envolvidos no projeto global, outros instrumentos foram produzidos baseados na literatura pesquisada - tanto relacionada com o tema de pesquisa como a referente à metodologia de construção de instrumentos de pesquisa. Por outro lado, recorreu-se a questionários e itens já utilizados em outras pesquisas no intuito de readaptá-los para a presente investigação ou até mesmo utilizá-los na forma original.

De acordo com o sugerido pela literatura, esse esboço inicial foi submetido a uma comissão de juízes, ou seja, uma equipe de trabalho formada especialmente para elaborar os instrumentos definitivos. Esta comissão, formada por membros da equipe de pesquisa do GESID-PPGA/EA/UFRGS, foi composta por cinco pesquisadores (inclusive a autora): dois Professores Doutores, uma doutoranda (3º ano) e duas mestrandas. Todos os componentes dessa equipe estavam familiarizados com o tema em questão e com pesquisa em geral.

Deste modo, ao final foram estabelecidos um conjunto de cinco diferentes instrumentos de coleta de dados, sendo eles: (1) Associação de Palavras, (2) Composição de Frases, (3) Case, (4) Escala Cultural-decisional e (5) Escala Sócio-demográfica.

### **3.4 Teste das Possíveis Seqüências de Aplicação**

Conforme a literatura um dos fatores importantes a serem observados pelo pesquisador, quando utiliza-se um conjunto de instrumentos de coleta de dados, é a **contaminação** de um instrumento pelo outro.

Tratando-se da aplicação de um conjunto de distintos instrumentos de pesquisa, essa preocupação tornou-se ainda mais pertinente. Deste modo percebeu-se a necessidade de buscar definir qual a seqüência correta para a aplicação deste conjunto de instrumentos. Analisando-os de forma cuidadosa, a equipe do projeto chegou à seguinte suposição: embora um instrumento eventualmente exerça ou receba algum tipo de "contaminação" junto aos demais, existiam, entre os instrumentos elaborados, os chamados "contaminadores", que

tendiam mais a contaminar os demais do que a sofrer uma contaminação e também existiam os instrumentos "contaminados", mais expostos ao efeito da contaminação do que exercendo uma

ação contaminadora. A partir daí, elaborou-se uma pretensa seqüência de aplicação considerada como sendo a mais adequada. A Figura 19 ilustra tal seqüência.

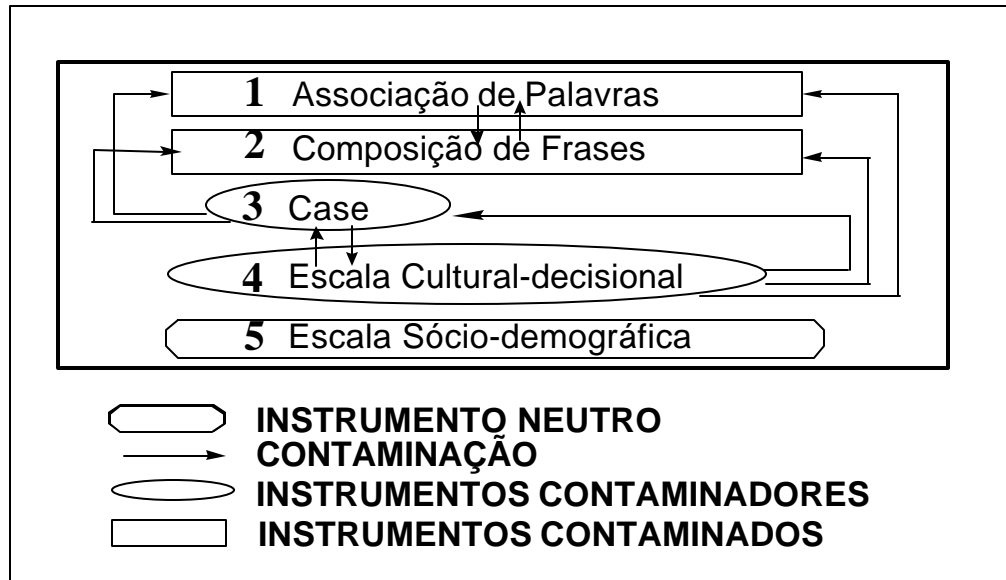


Figura 19: Os instrumentos de pesquisa e a questão da contaminação: seqüência mais adequada?  
 Fonte: Elaborado pela equipe de pesquisa GESID-PPGA/EA/UFRGS

Nesta figura, pode-se observar que os instrumentos **3** (Case) e **4** (Escala Cultural-decisional) são considerados "contaminadores". Isto se justifica pelo fato de que neles existem palavras, expressões concretas a respeito de decisão, que poderiam influenciar diretamente as respostas dos Instrumentos **1** (Associação de Palavras) e **2** (Composição de Frases), onde espera-se uma resposta espontânea, com palavras e expressões que vêm à mente do respondente quando este reflete a respeito do assunto **decisão**. Desta forma, os Instrumentos **1** e **2** deveriam ser *a priori* aplicados antes dos "contaminadores" (Instrumentos **3** e **4**), de forma a evitar um possível contágio.

Já o Instrumento **5** (Escala Sócio-demográfica) foi considerado como um elemento "neutro", uma vez que dificilmente seria contaminado ou contaminaria os demais instrumentos, pelo fato de tratar apenas questões amenas (dados pessoais) sem a presença de termos relacionados à idéia de decisão ou outro tema específico.

Assim, considerou-se que, entre os pares de Instrumentos **3-4** e **1-2** poderia ocorrer uma eventual contaminação, mas a princípio não tão significativa quanto a que ocorreria em uma mesclagem de contaminados-contaminadores. Contudo, decidiu-se que as combinações de seqüência desses pares (1-2/2-1 e separadamente 3-4/4-3) deveriam ser testadas, para validação da seqüência supostamente mais adequada.

Por outro lado, previu-se uma terceira testagem de seqüência utilizando o Instrumento Escala Sócio-demográfico (5) como redutor de um possível contágio entre os instrumentos 3 e 4, caso isso ocorresse. Se colocado na seqüência 3-4-5, o Instrumento Escala Sócio-demográfica seria utilizado para encerramento da sessão de aplicação, por implicar uma tarefa mais amena, tendo

em vista que o respondente já teria passado pelos instrumentos que exigiriam uma maior concentração e abstração. Contudo, como se verá na subseção 4.3.2., não foi necessária a realização de tal testagem. A partir desta análise, chegou-se à definição das seguintes seqüências a serem testadas:

Figura 20: As diferentes seqüências de aplicação dos instrumentos  
 Fonte: Elaborado pela equipe de pesquisa GESID-PPGA/EA/UFRGS

SEQUÊNCIA 1 - 2	SEQUÊNCIA 3 - 4	SEQUÊNCIA 3 - 4 - 5
1 Associação de Palavras 2 Composição de Frases	3 Case 4 Escala Cultural-decisional	3 Case 4 Escala Cultural-decisional 5 Escala Sócio-demográfica
SEQUÊNCIA 2 - 1	SEQUÊNCIA 4 - 3	SEQUÊNCIA 3 - 5 - 4
2 Composição de Frases 1 Associação de Palavras	4 Escala Cultural-decisional 3 Case	3 Case 5 Escala Sócio-demográfica 4 Escala Cultural-decisional

No capítulo 4 são descritas em detalhes as análises realizadas para se chegar a uma seqüência de aplicação definitiva e válida.

### 3.5 Coleta de Dados

Considerando a finalidade do presente estudo (concepção e validação de instrumentos de pesquisa) é preciso, em primeiro lugar, diferenciar o tipo de amostragem necessária para a sua execução. Nesse sentido verificou-se que o mais importante a ser considerado para o tratamento dos dados coletados seria a **qualidade** das respostas em função da seqüência de aplicação dos instrumentos e não as respostas em si. Ou seja, o importante é que os dados fossem coletados em grupos homogêneos e que tais grupos caracterizassem a amostra que de fato será utilizada na segunda fase do projeto global - independentemente de seu tamanho.

Tendo em vista que o que se quer investigar é o modo como as pessoas tomam decisões, quais os elementos que influenciam essa decisão e se os condicionantes culturais (e de experiência) influenciam as decisões, considerou-se como **unidade de análise o indivíduo** e como **população-alvo** da pesquisa **decisores**, com ou sem experiência gerencial, sem restrições de idade ou sexo.

Por outro lado, a amostra utilizada é do tipo **não-probabilística por conveniência** (também conhecida como “amostragem por julgamento”). A decisão de se utilizar este tipo de amostra justifica-se principalmente pelo fato dos pesquisadores estarem familiarizados com a população a ser pesquisada e pela acessibilidade destes para com ela. Ou seja, os respondentes junto aos quais irá se aplicar a pesquisa podem ser contatados com certa facilidade, dadas as atividades de ensino realizadas pelos pesquisadores do projeto global de pesquisa, daí a justificativa da escolha deste tipo de amostragem. Outro motivo desta escolha é a rapidez e a redução de custos ao se utilizar este tipo de amostragem (Stevenson, 1981, p. 167).

Por outro lado, é necessário considerar a complexidade do instrumental utilizado. A aplicação nestes grupos permite uma sessão mais tranqüila, haja vista o tempo de duração necessário para uma aplicação completa de todos os instrumentos (aproximadamente 50 minutos), se aplicado em sala de aula. Contudo, como se verá posteriormente, sentiu-se a necessidade de aprimorar a forma de aplicação dos instrumentos tornando-os “auto-aplicáveis”.

Assim foram utilizados dois critérios para a seleção dos indivíduos que farão parte da amostra do projeto global (de acordo com o critério de acessibilidade):

- (1) Acadêmicos - este grupo é composto por estudantes de graduação, mestrado e doutorado dos cursos de Gestão.
- (2) Gerentes/Executivos - este outro grupo é constituído por indivíduos que atuam em organizações como tomadores de decisão. O meio para obter-se os dados desse público será através da aplicação dos instrumentos em turmas de cursos de especialização em Gestão ministrados nas universidades das diferentes regiões e países em cooperação. A possibilidade de aplicação do instrumento em empresas ou organizações não é descartada, sendo do interesse da equipe de pesquisadores do projeto<sup>19</sup>.

A opção por esses dois grupos de respondentes deve-se à necessidade de buscar comparar as variáveis que dizem respeito à experiência decisória do indivíduo. Em razão disto, os acadêmicos são considerados como decisores, em princípio, com menor experiência decisória e os gerentes/executivos serão considerados como decisores mais experientes<sup>20</sup>.

Após estas observações resta dizer ainda que número total de respondentes para a execução desta primeira fase do projeto global foi de **176**. Destes, **54** pessoas realizaram o **Teste-reteste** e **122** respondentes a **Pré-Testagem dos Instrumentos**.

Contudo, somente **93** desses respondentes auxiliaram para a realização do **teste da seqüência** de aplicação, pois **29** (dos 122) realizaram o **Teste piloto** com todos os instrumentos **após** a validação da seqüência definitiva de aplicação.

---

<sup>19</sup> Contudo tal decisão somente será tomada na segunda fase do projeto global.

<sup>20</sup> Para que tal análise possa ser realizada foi elaborado pela equipe uma definição de **experiência decisória**, ou seja, a amostra será classificada em pessoas *com* mais ou menos experiência decisória. Porém essa classificação será realizada somente no momento da análise dos dados.



Os Quadro 12 e Quadro 13, complementarmente, apresentam um resumo destes testes com a quantidade de questionários aplicados e a respectiva seqüência dos instrumentos testados.

Quadro 12: Distribuição dos respondentes para cada um dos testes

Fonte: Elaborado pela autora

<b>Quantidade de respondentes</b>	<b>Seqüência dos Instrumentos</b>	<b>Total de respondentes</b>
18	1-2	34
16	2-1	
15	3-4	88
19	4-3	
13	3-5-4	
12	3-4-5	
29	1-2-3-4-5 (*)	
Teste-reteste (**)		54
<b>Total respondentes para a 1ª fase do projeto global</b>		<b>176</b>

(\*) Este pré-teste foi realizado somente após a validação da seqüência definitiva de aplicação.

(\*\*) Somente Instrumento 4 (Escala Cultural-decisional).

Quadro 13: Distribuição dos respondentes para cada um dos testes

Fonte: Elaborado pela autora

<b>ORIGEM</b>	<b>TESTES</b>		
	<b>Teste da Seqüência de Aplicação</b>	<b>Fidedignidade</b>	<b>Validade</b>
		<b>Teste-reteste (Spearman e Pearson)</b>	<b>Pré-Testagem dos Instrumentos</b>
• Pré-Testagem dos instrumentos (122) menos Teste piloto com todos os instrumentos (29)	<b>93</b>		
• Teste-reteste (54)		<b>54</b>	
• Pré-Testagem de instrumentos (122)			<b>122</b>
<b>TOTAL RESPONDENTES PARA A 1ª FASE DO PROJETO GLOBAL (122+54)</b>	<b>176</b>		

### 3.6 Mensuração: validação e fidedignidade

De acordo com a literatura referente a metodologia de pesquisa, os dados coletados em uma pesquisa precisam fornecer informações não apenas significativas, mas também livres de erros sistemáticos, ou seja, os instrumentos de coleta de dados devem ser **válidos** e **precisos**.

É esta a finalidade desta etapa: verificar a fidedignidade e a validade dos instrumentos concebidos pela equipe de pesquisa.

### 3.6.1 Validação de conteúdo dos instrumentos de pesquisa

Conforme já mencionado, na quarta etapa desta pesquisa diversas foram as atividades realizadas. Uma delas refere-se à **pré-testagem** dos instrumentos previamente validados pela comissão de juízes. Como será visto a seguir, esta atividade cumpriu dupla função: (1) complementação da validação de conteúdo dos instrumentos de pesquisa e (2) validação da seqüência de aplicação dos mesmos.

Desse modo, a validação de conteúdo dos instrumentos de pesquisa foi realizada em duas etapas: (1) durante a sua concepção, através da comissão de juízes e (2) durante os pré-testes, realizados com turmas dos cursos de especialização em gestão.

#### 3.6.1.1 Validação pela comissão de juízes

Conforme a literatura a validação de conteúdo (também conhecida como *de face* ou *aparente*) é baseada no "senso comum", ou seja, verifica-se que o enunciado das questões propostas (e os seus itens) possuam forma e vocabulário adequados para o público-alvo a ser investigado. É aconselhável que este tipo de verificação seja realizado por um júri composto de especialistas no campo a ser pesquisado.

Assim, para a realização da validação de conteúdo dos instrumentos de pesquisa, utilizou-se a mesma comissão de juízes que auxiliou na concepção destes. Ou seja, a medida em que o grupo agregava e suprimia questões e itens dos instrumentos estes iam simultaneamente sendo validados quanto à sua aparência (forma, vocabulário, etc.).

Após a conclusão deste trabalho pelo grupo, os instrumentos foram enviados para apreciação de outros dois pesquisadores (doutores). Um deles componente da equipe de pesquisa francesa, em cooperação no projeto global. Outra pesquisadora, *expert* em estatística aplicada às ciências sociais, já familiarizada com este tipo de pesquisa, auxiliou na resolução de algumas questões, sugerindo alternativas e melhorias e aprovando de forma geral os instrumentos como um todo.

No capítulo 4 o desenvolvimento dos instrumentos, desde seu esboço inicial até a versão final é descrito em detalhes, bem como é referenciada a base teórica que os sustenta. De certo modo, tal desenvolvimento poderia ser considerado como uma "**validação por argumentação**".

#### 3.6.1.2 Validação nos pré-testes

O pré-teste pode ser considerado como uma "experiência" com os instrumentos de pesquisa junto a uma parcela da população que se vai investigar no estudo final. Nesse sentido o pré-teste

tem o objetivo de verificar se os instrumentos estão adequados e quais as mudanças necessárias, antes do início do estudo completo.

Selltiz et al. (1965) recomendam a realização de uma discussão das perguntas dos instrumentos com as pessoas, depois de estas terem respondido-os. Assim aproveitou-se os encontros realizados para a validação da seqüência de aplicação dos instrumentos e verificou-se junto aos respondentes qual a sua compreensão, objeções e sugestões para o aprimoramento dos mesmos. As modificações daí advindas foram incorporadas aos instrumentos e encontram-se junto aos desenvolvimento das questões no capítulo 4.

Para que os participantes não tivessem a sensação de que apenas estivessem fornecendo informações, sem terem nenhum retorno, após alguns dias foi apresentada uma análise preliminar<sup>21</sup> dos dados coletados naquele grupo específico. Assim, cada respondente pôde ter uma noção de como ele se posicionava em relação àquele grupo específico.

### 3.6.2 *Validação da seqüência de aplicação dos instrumentos de pesquisa*

Como já mencionado, para evitar a contaminação de um instrumento de pesquisa pelo outro foram realizadas diversas testagens de possíveis seqüências de aplicação, no sentido de verificar qual seria a que amenizaria tal contágio.

Para tanto foram utilizadas **análises quantitativas e qualitativas** com os resultados obtidos destes testes. As análises **qualitativas** foram realizadas com base no detalhamento e na clareza do relato Instrumento 2 (Composição de Frases) e do Case (Instrumento 3). Com essa finalidade foi formada uma "comissão de avaliação" formada por 3 alunos de doutorado do PPGA/EA/UFRGS para julgar tais instrumentos através da atribuição de "notas" conforme critérios estabelecidos pela equipe de pesquisa.

Já nas análises **quantitativas** foram elaborados índices de repetições de palavras tendo como base o léxico dos instrumentos de pesquisa. Também verificou-se, quantitativamente, a existência de discrepâncias quanto às respostas fornecidas a diversas das questões do instrumento 4 (Escala Cultural-decisional) numa e noutra ordem. Os detalhes destas análises são relatados no capítulo 4.

### 3.6.3 *Verificação da fidedignidade dos instrumentos de pesquisa*

Como já mencionado, a fidedignidade preocupa-se com os erros aleatórios contidos nas mensurações realizadas (Perrien, Chéron e Zins, 1983). Ou seja, dizer que um instrumento é fidedigno é afirmar que ele é **preciso e consistente**.

---

<sup>21</sup> Uma análise simples de distribuição de freqüência.

Em termos gerais Sampieri et al. (1991, p.242) definem confiabilidade de um instrumento como sendo “a medição referente ao grau em que sua repetida aplicação ao mesmo sujeito ou objeto, produz resultados iguais”.

Deste modo, após realizada a validação de conteúdo dos instrumentos de pesquisa e da seqüência de aplicação foram feitos alguns testes para verificar a sua fidedignidade. Contudo é preciso ressaltar que esses testes apenas foram realizados no Instrumento 4 (Escala Cultural-decisional)<sup>22</sup>, pois os demais foram validados sem grandes discordâncias pela comissão de juízes.

Além disto, o fato dos demais instrumentos (com exceção do 5, sem necessidade de verificação de sua fidedignidade, considerando a natureza dos questionamentos nele realizados) serem **qualitativos** impossibilitavam sua reaplicação. Portanto, somente realizou-se teste de fidedignidade no Instrumento **4**, já que este é predominantemente **quantitativo**.

Por outro lado, neste Instrumento **4** algumas dúvidas não haviam sido resolvidas em sua totalidade pela comissão de juízes e mesmo nos pré-testes algumas delas foram levantadas pelos respondentes. Nesse sentido aconselham Sampieri et al. (1991) que no momento que um instrumento de medida é validado satisfatoriamente não é preciso preocupar-se com a sua precisão. Neste caso não foi o que ocorreu, portanto houve a necessidade de verificar a fidedignidade somente deste instrumento.

De acordo com a literatura existem diversas formas de realizar-se o cálculo de fidedignidade, contudo optou-se pelo chamado **Teste-reteste** ("Os mesmos indivíduos, em diferentes momentos e em condições equivalentes, respondem ao mesmo questionário" - Sampieri et al., 1991, p.191). Esta opção deve-se ao fato que a utilização do Alfa de Cronbach (método mais utilizado para verificar a fidedignidade de instrumentos) ficaria restrito a poucos subconstrutos já que a maioria não possuem mais de 3 ou 4 variáveis impossibilitando a execução de tal teste.

Os demais testes ("formas alternativas ou paralelas" e "metades partidas") não foram escolhidos tendo em vista sua complexidade e o retorno esperado não ser proporcional a esse esforço. Também Goode e Hatt (1960, p.318) aconselham que para este tipo de escala a medida de fidedignidade mais eficaz é a do Teste-reteste.

Assim, o **Teste-reteste** foi realizado em duas turmas do curso de graduação totalizando um grupo de **54** indivíduos<sup>23</sup>. Apesar de não ter sido aplicado o Instrumento Escala Sócio-demográfica sabe-se que boa parte dos respondentes possuem algum tipo de

---

<sup>22</sup> A última questão deste instrumento não foi utilizada para a verificação de fidedignidade, visto que se trata de uma questão aberta que havia sido validada tanto pela comissão de juízes como nos pré-testes.

<sup>23</sup> Estes são os que responderam tanto ao "teste" como ao "reteste", os que responderam apenas uma das vezes foram desconsiderados.

experiência profissional, alguns mais outros menos, inclusive alguns (poucos) em nível de gerência. Estão cursando disciplinas de final de curso e a idade média é entre 23 e 30 (alguns um pouco mais).

O cálculo do Teste-reteste foi realizado de duas formas:

- 1) Calculou-se o coeficiente de correlação de Spearman para cada item.
- 2) Realizou-se a média das respostas no teste (entre cada construto) e o mesmo foi feito no reteste. Depois calculou-se o coeficiente de correlação de Pearson entre os construtos do teste em relação ao reteste.

Em geral os resultados foram positivos, ou seja, obtiveram-se coeficientes em nível aceitável considerando esta uma pesquisa do tipo exploratória. Contudo nem em todas as variáveis alcançou-se um bom coeficiente, todavia estas em geral tiveram correlação positiva. No capítulo 4 estes cálculos são apresentados de forma detalhada, bem como os seus resultados.



## **4. CONCEPÇÃO, DESENVOLVIMENTO E VALIDAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS: execução da pesquisa**

Neste capítulo é relatado como foram concebidos, desenvolvidos e validados os instrumentos de pesquisa, bem como as suas escalas de medida e a seqüência de aplicação dos mesmos. Assim, primeiramente são apresentados, de forma genérica, os instrumentos e o que objetivam investigar.

Na segunda parte deste capítulo é tratado o processo de concepção e desenvolvimento dos instrumentos. Para tanto cada uma das questões é justificada, tendo como base o referencial teórico utilizado no<sup>24</sup> capítulo 2, a experiência dos pesquisadores envolvidos e principalmente as discussões ocorridas durante todo o processo de pesquisa.

Neste sentido, as questões elaboradas são apresentadas por construto, ou seja, agrupadas por bloco de assuntos e demonstradas a sua evolução. Ao final deste capítulo encontram-se detalhes sobre a validade e a fidedignidade do conjunto de instrumentos de pesquisa elaborado.

### **4.1 Os Instrumentos de Pesquisa**

Com base em uma intensa revisão bibliográfica e de debates entre os pesquisadores envolvidos no projeto global percebeu-se que um conjunto distinto de instrumentos de coleta de dados tornaria a pesquisa mais robusta. Brewer e Hunter (apud Hoppen, 1997) justificam, através do "princípio de convergência" (*triangulation*), a possibilidade de acréscimo na qualidade dos dados coletados através de um *mix* de métodos instrumentais. Deste modo foi estabelecido um conjunto de 05 (cinco) instrumentos de coleta de dados, alguns quantitativos outros qualitativos. A saber:

#### *4.1.1 Associação de Palavras*

Este instrumento é uma adaptação dos denominados "Métodos Projetivos" (ou "não estruturado disfarçado" - Mattar, 1994) analisados por Selltiz et al. (1965). As técnicas utilizadas por este método são advindas da psicologia, e foram inicialmente desenvolvidas para diagnosticar e tratar pacientes com perturbações emocionais. Porém, diversas técnicas têm sido adaptadas para as ciências sociais, mais especificamente para o estudo de atitudes e opiniões.

---

<sup>24</sup> Neste capítulo é mencionado o referencial teórico básico que norteou o desenvolvimento das questões sem contudo aprofundar-se. Para um maior detalhamento dos temas tratados nestas referências ver capítulo 2.

Uma variação da técnica de associação de palavras (incluída no rol das técnicas verbais) foi empregada por Murray e Morgan (apud Selltiz et al., 1965, p.337). Eles a denominaram de “técnica de associação de idéias”, pedindo ao indivíduo que respondesse sobre palavras como comunismo, religião entre outros temas, fornecendo o adjetivo mais expressivo que achassem. Assim, este instrumento pode ser considerado uma variação dessa técnica descrita por estes autores.

Por outro lado, a equipe de pesquisa francesa há algum tempo vem trabalhando com esse tipo de técnica em que são solicitados adjetivos e verbos relacionados a um assunto específico (eventos esportivos, atletas, etc.). Tal técnica possibilita ao respondente abstrair sobre um determinado tema, ou seja, são obtidas respostas espontâneas relacionadas a questão em estudo (Moscarola, 1994; Gavard-Perret e Moscarola, 1995).

Neste sentido com o presente instrumento pretende-se que o respondente evoque adjetivos, substantivos e verbos relacionados com decisão. Para tanto foi criada uma situação-estímulo, tal como sugerido por Selltiz et al. (1965).

Em seguida é solicitado ao respondente que defina uma decisão. Para tanto é requisitado ao indivíduo que crie um *slogan* relacionado à tomada de decisão. Com o intuito de prosseguir o envolvimento criado anteriormente, colocou-se uma 2ª situação-estímulo.

Através da abstração do conceito de decisão, pretende-se obter a convicção do respondente sobre o processo decisório, tendo-se então elementos para depreender a aplicação (ou não) do modelo de Simon (1947) ou eventualmente de algum outro modelo de tomada de decisão percebido pelo respondente.

Para tanto, na fase da análise dos dados (2ª fase do projeto global), deverão ser utilizadas técnicas de análise de conteúdo. Com esse objetivo está sendo elaborado pela equipe de pesquisa um quadro referencial de palavras relacionadas ao processo decisório (baseado na literatura), ou seja, será realizado um levantamento de verbos, adjetivos e substantivos relacionados com este fenômeno e as palavras coletadas serão comparadas a este referencial. Nesse sentido os resultados dos pré-testes realizados nesta pesquisa corroboram para a elaboração desse quadro.

Com relação as vantagens da aplicação deste tipo de método, Selltiz et al. (1965) citam o fato de poder “fornecer informações mais amplas do que um questionário, ou até mesmo que uma entrevista de questões abertas” (p.336). Contudo, os mesmos autores apresentam algumas fraquezas relacionadas com a validade deste método:

*“ (...) No caso das técnicas projetivas, existem outras razões para as dúvidas quanto à validade: a grande variedade de aspectos sobre os quais é possível fazer inferências e o fato dessas técnicas dependerem muito da habilidade de interpretação do analista. Na maioria das técnicas projetivas, não estão especificadas com detalhes as regras pelas quais os dados devem ser transformados em escalas de mensuração nem, as dimensões que se deseja medir. Por conseguinte, cada pesquisador é, obrigado, até certo ponto, a criar suas próprias regras. Além, disso a própria flexibilidade dos testes significa que nem sempre eles abrangem os mesmos aspectos, no mesmo detalhe. Em outras palavras, pelo menos em sua forma atual, os testes sacrificam a exatidão e a precisão no interesse de amplitude e profundidade” (p.363).*

Para superar tais fraquezas foram elaborados outros instrumentos que permitirão uma complementação das variáveis estudadas por este, atenuando-se assim a questão da validade mencionada por estes autores. Straub (1989) também aconselha a utilização de múltiplas formas de avaliação do construto, ou seja, apresentar diversas e diferentes questões para comprovação do mesmo. Deste modo, os instrumentos que seguem, além de trabalhar outras variáveis, têm o intuito de complementação.

#### *4.1.2 Composição de Frases*

Este instrumento pode ser igualmente considerado uma variação dos "Métodos Projetivos" abordados por Selltiz et al. (1965). Neste caso foi adaptada a técnica denominada por eles de “conclusão de frases”, a qual chamou-se “Composição de Frases”. Desta forma é solicitado ao respondente que realize um relato de uma decisão qualquer. E em seguida é solicitado que o indivíduo intitule o relato realizado.

Neste instrumento o respondente é levado a refletir sobre o processo decisório baseado em uma situação concreta (vivenciada pelo próprio indivíduo). Através de análises qualitativas será possível, mais uma vez, verificar a aplicação (ou não) do modelo de processo decisório de Simon (1947). Existirão diferentes processos de tomada de decisão? Diferentes lógicas e estilos decisórios? Esta é a questão central a ser explorada por este instrumento. Através deste instrumento, será verificado se o respondente identifica problemas e oportunidades; e se existe coerência com a definição por ele enunciada no instrumento de Associação de Palavras e o relato da decisão tomada (dados coletados neste segundo instrumento). Para análise das respostas a esse instrumento, serão também utilizadas técnicas de análise de conteúdo.

Além de possibilitar uma análise sobre o processo decisório, os dados coletados por este instrumento poderão também ser utilizados no estudo de uma das dimensões culturais



abordadas por Hofstede (1991): individualismo versus coletivismo. Através da classificação do relato, como sendo mais individual ou mais coletivo, de acordo com a conjugação dos verbos utilizados, será possível a realização de inferências nesse sentido.

#### 4.1.3 Case

Este instrumento trata de envolver o respondente frente a uma determinada situação de tomada de decisão. Para tanto, é apresentado um caso e solicitado que o indivíduo coloque-se no lugar do decisor. Ele deverá decidir sobre o problema proposto, oferecendo sugestões ou soluções, sendo-lhe solicitado que explicita os principais passos que utilizou para chegar à solução ou sugestão apontada.

A idéia de desenvolver um instrumento deste tipo surgiu quando da concepção do instrumento "Composição de Frases". Percebeu-se que seria interessante, além de solicitar o relato de uma decisão, avaliar como o respondente reage em uma situação proposta e quais as etapas por ele concebidas. Deste modo pode-se, de uma forma distinta, verificar ou confirmar novamente a aplicação do modelo de Simon (1947) ou eventualmente de algum outro modelo de tomada de decisão percebido pelo respondente.

Assim, primeiramente é esclarecido ao respondente a finalidade do chamado "Estudo de Caso":

ESTUDO DE CASO
<p><i>Nesta etapa, apresentamos uma situação de tomada de decisão. Pedimos, por favor, que você se coloque no lugar da pessoa que deve decidir, dizendo-nos como <b>Você</b> agiria naquela situação. Não há uma resposta correta para o caso apresentado. Apresente a solução ou sugestão que você considerar como sendo a mais acertada, e, se possível, quais os <b>passos</b> que você seguiu até chegar à mesma. Para responder, use o formulário oferecido após o texto do caso.</i></p>

Em seguida é apresentado o Case (Anexo 1). Posteriormente é solicitado que o respondente:

APÓS LEITURA DO CASO
<p><i>1. Coloque-se no lugar do Superintendente para Assuntos Estudantis e ofereça uma sugestão ou solução à questão referenciada</i></p>
<p><i>2. Se possível, mencione e justifique rapidamente os principais passos que você seguiu até chegar à sugestão ou solução acima citada:</i></p>

O objetivo principal deste instrumento é colocar o respondente diante de uma situação concreta de decisão e verificar como provavelmente ele reagiria. O que valoriza? Como pensa? Que variáveis o influenciam? Caso ele relate adequadamente os passos seguidos para chegar à sua solução, poder-se-á identificar uma vez mais a aplicação (ou não) de um modelo de processo decisório. Assim, os demais instrumentos receberão informações adicionais que permitirão uma compreensão maior do tema pesquisado.

Este instrumento, tal como os anteriores, utiliza o "Método Projetivo" já que reflete a opinião e a reação do respondente, colocando-o no lugar de outra pessoa. Selltiz et al. (1965) justificam esta técnica da seguinte forma:

*“A suposição aqui é que o respondente talvez hesite em expressar opiniões críticas ou impopulares como sendo suas, porém as colocará nos lábios de outras pessoas” (p.340).*

No que se refere às análises dos dados coletados por este instrumento, novamente aqui se fará uso das técnicas de análise de conteúdo.

#### *4.1.4 Escala Cultural-decisional*

Para a construção deste instrumento primeiramente realizou-se uma revisão da literatura sobre os seguintes temas: cultura nacional e processo decisório. Para cada um destes tomou-se como base um autor. Contudo, também foram utilizadas outras referências para justificar cada questão deste instrumento de forma a complementar e aprimorar a idéia base desses autores.

Quando fala-se em processo de tomada decisão logo surge o nome de Herbert Simon, prêmio Nobel de economia em 1978. Defensor da "teoria da racionalidade limitada", a qual considera que o tomador de decisão não procura a decisão ótima (*satisficing*) mas se contenta com a primeira decisão aceitável que ele pode escolher. Partindo-se da teoria deste autor é que este instrumento foi concebido, juntamente com outros autores que tratam do processo decisório tais como Elster (1988a, 1988b, 1990), Mintzberg (1976), Davis e Olsen (1987), March e Olsen (1976) entre outros.

Por outro lado, quando fala-se em cultura o nome de Geert Hofstede é rapidamente relacionado ao tema. Hofstede, durante cerca de 20 anos realizou, pesquisas dentro da IBM, em aproximadamente 70 países, sobre as diferenças de valores como parte de uma cultura nacional. O autor concebeu uma classificação própria, a qual a denominou "Dimensões Culturais", a saber:

- distância de poder
- aversão à incerteza
- individualismo versus coletivismo
- masculinidade versus feminilidade
- orientação para longo prazo versus curto prazo

Este mesmo autor trabalha também com o conceito de "Camadas de Cultura", tal como apresentado no referencial teórico (subseção 2.2.2.).

Outros autores também têm trabalhado este tema de forma aprofundada e neles muitas questões deste instrumento foram baseadas: Triandis (1982), Erez e Earley (1993), entre outros.

No esboço inicial, utilizado para a elaboração deste instrumento, existiam 2 (dois) blocos de questões: o da escala de atitude e opinião e o da escala cultural. O primeiro continha 10 (dez) questões e o segundo 7 (sete) questões. Logo nas primeiras reuniões da comissão de juízes o primeiro bloco passou a ser denominado de escala decisional. A este foram acrescentadas algumas questões, resultando em 16 (dezesesseis) ao todo. Já no bloco escala cultural manteve-se a mesma denominação, o qual também sofreu alguns acréscimos, totalizando 10 (dez) questões.

Após diversas reuniões e debates entre os pesquisadores envolvidos, verificou-se que muitas das questões constantes em um determinado bloco poderiam mensurar, simultaneamente, ambos os temas (cultura nacional e processo decisório). Portanto, chegou-se a conclusão de que o melhor seria unir em um único instrumento estes dois blocos de questões. Foi então que surgiu o instrumento denominado "Escala Cultural-decisional", que é apresentado ao respondente como sendo simplesmente "perguntas sobre decisão".

O resultado desse complexo processo é um instrumento (ver Anexo 1) constituído de um questionário com 27 perguntas, nas quais estão implícitos conceitos sobre cultura nacional, processo decisório e experiência decisória. As questões foram elaboradas a partir de uma revisão da literatura. Como se verá na seção 4.2., para cada tema (e conseqüentemente para cada uma das questões apresentadas) existe um referencial teórico específico.

Dessas 27 perguntas apenas uma delas é aberta, as demais são questões fechadas as quais utilizam de uma escala Likert de 5-pontos. Nas primeiras doze questões é utilizada o tipo de escala conhecida como **diferencial semântico**. Logo no início é fornecido um exemplo explicativo desse tipo de escala. Nas questões 13 a 24 permanece a escala de 5-pontos, contudo altera-se para uma **escala tipo freqüencial** (raramente/freqüentemente). Para isso no cabeçalho existem instruções solicitando que sejam marcadas as respostas que melhor correspondem à opinião do respondente. Nas questões 25 e 26 são utilizada uma **escala de concordância**, também em 5-pontos (discordo totalmente/concordo totalmente). E a última questão, como já mencionado, é a única aberta texto.

Os principais temas explorados por este instrumento são: as variáveis culturais presentes no processo decisório, com base especialmente nas 5 dimensões culturais e nas camadas de cultura trabalhadas por Hofstede (1991); os valores pessoais do respondente (sondados por questão indireta); questões sobre o processo decisório segundo as fases propostas por Simon (1947); e questões relacionadas com o nível de experiência decisória do respondente.

O objetivo principal deste instrumento é levantar indicadores sobre esses temas de modo a permitir que as respostas daí advindas possam ser cruzadas com os demais instrumentos. Para tanto serão utilizadas técnicas quantitativas de análise de dados.

#### 4.1.5 Escala Sócio-demográfica

Este instrumento (ver Anexo 1) é composto por um questionário com 21 perguntas do tipo: idade, sexo, formação, cidade, idiomas, tempo de serviço, etc. Apresenta questões fechadas e abertas, que auxiliarão na compreensão do fenômeno estudado e na investigação conclusiva para se buscar, via cruzamento de dados, a identificação de perfis-tipos e de diferenças entre essas categorias, e também entre as regiões ou países envolvidos.

Tais cruzamentos deverão ser realizados entre as variáveis deste mesmo instrumento e principalmente com as do Instrumento Escala Cultural-decisional (4). Para tanto, no momento da análise dos dados, as questões abertas poderão ser categorizadas de acordo com a necessidade do pesquisador.

Deste modo foram contemplados diversos aspectos da pesquisa, os principais deles referem-se ao nível de **experiência decisória** do respondente e às chamadas **camadas de cultura** definidas por Hofstede (1991). Por outro lado, neste instrumento também foram coletados dados relacionados a outras variáveis não listadas nas questões de pesquisa, mas que fornecerão importantes subsídios para análise desses dados. A saber:

- dados inerentes à organização com a qual o respondente mantém vínculo;
- questões básicas referentes à tecnologia de informação.

Pretende-se com isso verificar se a tecnologia de informação (no caso apenas microcomputador e Internet) tem sido utilizada como ferramenta gerencial e de decisão. Desse modo, futuras pesquisas que relacionem cultura, decisão e tecnologia de informação terão uma base de dados a ser utilizada como ponto de partida.

No capítulo 2, foram apontadas as **camadas de cultura** trabalhadas por Hofstede (1991). No Quadro 15 essas camadas são novamente elencadas e relacionadas com as questões deste instrumento, bem como apresenta a adaptação realizada pela equipe de pesquisa para o presente estudo.

Quadro 14: Camada de cultura e suas variáveis

Fonte: Elaborado pela equipe de pesquisa GESID-PPGA/EA/UFRGS, com base em Hofstede (1991)

Camadas de Cultura (Hofstede, 1991, p.10)	Forma adaptada por esta pesquisa	Nº Questão/ Instrumento <sup>25</sup>
1) nível nacional	• país de origem	• 1/ESD
2) grupo regional, étnico, religioso e lingüístico	• grupo regional • grupo lingüístico • grupo religioso	• 1/ESD • 6/ESD • 4/ESD
3) gênero sexual (masculino ou feminino)	• gênero sexual • (masc. ou fem.)	• 2/ESD
4) geração (separação entre avós, pais e crianças)	• geração	• 3/ESD
5) classe social	não utilizada	
6) socialização dos trabalhadores	não utilizada	

Quanto às duas últimas camadas de cultura, a equipe de pesquisa optou por não utilizá-las visto a dificuldade que se teria de operacionalizá-las (difícil mensuração) e principalmente o constrangimento que tal questionamentos poderiam gerar.

Por outro lado, inspirando-se nestas camadas de cultura, foram criadas **duas novas variáveis**:

- 1) **camada profissão**: formada pelo cruzamento das questões 5/ESD e 16/ESD.
- 2) **camada conhecimento de idiomas**: formada pela questão 7/ESD

No que se refere a **experiência decisória**, como já mencionado no capítulo 2, a equipe de pesquisa percebeu a necessidade de criar seu próprio conceito para que seja aplicado no contexto desta pesquisa. Assim sendo as variáveis que compõem esse conceito, bem como suas respectivas questões, são apontadas no Quadro 16.

<sup>25</sup> Ver convenção ao final desta subseção.

Quadro 15: Experiência decisória e suas variáveis

Fonte: Elaborado pela equipe de pesquisa GESID-PPGA/EA/UFRGS

Experiência Decisória	Nº Questão/Instrumento <sup>26</sup>
1) idade	3/ESD
2) vivência em outro país ou região	8/ESD
3) tempo de serviço	9/ESD
4) experiência gerencial	10/ESD
5) nível hierárquico do decisor	10/ESD
6) funcionários sob responsabilidade	17/ESD
7) tipos de decisões tomadas	4/ECD
8) participação em processo de seleção de pessoas	24/ECD
9) nível educacional	Não existe uma questão específica quanto ao nível de instrução do respondente, pois o grupo em que os instrumentos são aplicados será conhecido. Assim sendo já se sabe de antemão qual o nível de instrução do respondente (essa informação é colocada no <b>envelope</b> preenchido pelo aplicador o qual é apresentado no Anexo 2).

Por fim, observa-se que (ao contrário do instrumento anterior) este instrumento **5** (Escala Sócio-demográfica) não possui tantas versões. O motivo principal é o fato que questões sócio-demográficas são comuns em instrumentos de pesquisa. Ou seja, não houve a necessidade de realizar-se grande esforço quanto à sua validação, visto a experiência da equipe de pesquisa no assunto e, principalmente, pela existência destas variáveis em outros instrumentos de pesquisa já validados.

#### 4.2 Processo de Concepção e Desenvolvimento dos Instrumentos

De acordo com a revisão bibliográfica realizada, verifica-se que o primeiro a passo para a construção de instrumentos de pesquisa é a elaboração de um esboço de questões baseadas na literatura e que utilize, sempre que possível, questões já validadas por outras pesquisas relacionadas com o tema que se quer investigar.

Deste modo, primeiramente foi realizada uma revisão da literatura sobre o tema em questão, verificando-se a existência de pesquisas similares que possibilitassem a utilização (ou adaptação) de questões, elaborado-se assim um rascunho inicial. Para a elaboração deste esboço também utilizou-se o projeto global de pesquisa apresentado ao CNPq e à FAPERGS pelo grupo (GESID-PPGA/EA/UFRGS) e já aprovado por esta instituição, o qual serviu de guia visto a clareza de seus objetivos e de suas questões de investigação.

<sup>26</sup> Ver convenção ao final desta subseção.

Assim, com este esboço, convocou-se uma comissão de juízes (já descrita no capítulo 3) a qual esteve reunida em 08 (oito) sessões, com duração de aproximadamente 2 horas cada uma. Nestes encontros o grupo elaborou e analisou cada questão do conjunto de instrumentos. Após diversas alterações realizadas (normalmente via consenso do grupo), chegou-se a uma versão preliminar. Consultou-se então uma *expert* em estatística aplicada às ciências sociais, já familiarizada com este tipo de pesquisa, a qual sugeriu alternativas e melhorias, e aprovando de forma geral os instrumentos como um todo. Desta modo, o conjunto de instrumentos concebido e aprovado neste processo (e no formato apresentado ao respondente) encontra-se no Anexo 1.

A elaboração do rascunho inicial teve como base o quadro de construtos previamente concebido. Este quadro tem em sua estrutura **3 grandes blocos de construtos**, os quais são subdivididos em subconstrutos. Esses blocos foram elaborados com a finalidade de responder às três grandes questões de pesquisa (descritas no capítulo 1). A seguir apresenta-se o seu índice (ver Quadro 16) e ao final desta seção encontra-se um resumo deste quadro de construto (ver Quadro 19). Já o Anexo 3 apresenta o mesmo quadro, detalhado através da indicação das respectivas referências.

Quadro 16: Índice de Construtos

Fonte: Elaborado pela equipe de pesquisa GESID-PPGA/EA/UFRGS

<b>ÍNDICE DE CONSTRUTOS</b>	
<b>1.</b>	<b>Construto Tomada de Decisão</b>
	1.1. Subconstruto Exploração da Decisão
	1.2. Subconstruto Objetividade/Subjetividade da Decisão
	1.3. Subconstruto Velocidade da decisão
	1.4. Subconstruto Concepção/Desenho
	1.5. Subconstruto Feedback
<b>2.</b>	<b>Construto Cultura</b>
	2.1. Subconstruto Aversão à Incerteza
	2.2. Subconstruto Distância de Poder
	2.3. Subconstruto Individualismo x Coletivismo
	2.4. Subconstruto Orientação para Curto x Longo Prazo
	2.5. Subconstruto Masculinidade x Feminilidade
	2.6. Subconstruto Camadas Culturais
<b>3.</b>	<b>Construto Experiência Decisória</b>
<b>Outras variáveis:</b> tecnológicas, organizacionais, aprendizagem e decisão	

A seguir é apresentada a discussão realizada em torno de cada uma das questões que compõem os instrumentos de pesquisa, sua evolução e a literatura que a sustenta. Existe uma justificativa para cada questão (e opção de resposta) constante nos instrumentos. Toda a discussão ocorrida na comissão de juízes durante a concepção e desenvolvimento foi documentada através de

fitas cassetes, as quais foram transcritas e a sua essência forneceu subsídios para a elaboração dos tópicos apresentados a seguir.

Por outro lado, em tais tópicos também foram incorporadas as sugestões resultantes dos **pré-testes** realizados, os quais serviram simultaneamente como uma **forma de validação**. Estes pré-testes também foram documentado através de fitas cassetes e sua posterior transcrição também subsidiou a assimilação das sugestões daí advindas.

Durante todo esse processo, diversas foram as modificações ocorridas. Muitas questões foram agregadas e depois suprimidas, mescladas e novamente alteradas até se chegar ao conjunto de instrumentos da versão final. Tal processo é justificado por Selltiz et al. (1965, p.639): "muitas vezes é preciso uma série de três ou quatro, ou mais revisões e reexames (...) ". Ao final de cada uma das questões é apresentada a sua versão final tal como o instrumento apresentado ao respondente (ver Anexo 1)

Outro aspecto importante a ser destacado é que, durante o período em que ocorreram as reuniões periódicas entre a comissão de juízes, a autora esteve em paralelo pesquisando literatura em busca de novas questões as quais eram apresentadas à comissão, é por isso que algumas delas possuem poucas modificações, pois além de terem sido apresentadas ao grupo nos últimos encontros, eram aprimoradas e validadas no mesmo encontro.

É preciso ressaltar também, que a primeira preocupação ao elaborar-se os instrumentos de pesquisa estava relacionada ao **conteúdo** e a **forma** das questões. Somente ao final (na última versão) é que a comissão de juízes atentou-se para a ordem em que tais questões eram apresentadas dentro de cada um dos instrumentos.

Em todos os instrumentos elaborados, a ordem das questões era exposta conforme o bom senso da equipe, com exceção do Instrumento **4** (Escala Cultural-decisional). Em tal instrumento a ordem exibida na versão final foi definida através de sorteio "semi-aleatório", ou seja, não foi totalmente aleatório pois definiu-se que algumas questões deveriam estar juntas, bem como o conjunto de questões que utilizassem o mesmo tipo de escala.

Quanto a **forma de coleta** de dados, diversas modificações ocorreram. Quando dos primeiros esboços (antes dos pré-testes utilizados nesta pesquisa), a aplicação era realizada oralmente em um grupo (geralmente aproveitavam-se palestras e/ou aulas dos professores da equipe de pesquisa) utilizando-se para tanto apenas uma folha branca que era entregue aos respondentes.

A medida que a pesquisa foi sendo desenvolvida, aprimorou-se o método até então utilizado. Fez-se um misto de folhas em branco com folhas impressas, as quais continham algumas questões fechadas. Para os dados utilizados na presente fase da pesquisa, somente para os Instrumentos **1** e **2** utilizaram-se folhas brancas. Para os demais instrumentos foram impressas as questões no formato adequado para uma coleta "monitorada".



É importante ressaltar que com esta dissertação surge o chamado **instrumento "auto-aplicável"**. Durante os pré-testes percebeu-se que uma das dificuldades era a forma de coleta dos dados. Ou seja, necessitava-se de pelo menos 50 minutos disponíveis em um grupo para a aplicação do conjunto de instrumentos. Considerando que o foco de aplicação tem sido turmas de pós-graduação, tal forma de coleta tem se tornado inviável.

Para tanto foi concebido, ao final desta primeira etapa, um **formato de apresentação** um pouco diferenciado, sem contudo alterar-se os instrumentos em si. Ou seja, apenas agregaram-se explicações e estímulos extras para uma aplicação não-monitorada, sem a necessidade da presença de um pesquisador. A idéia é que se entregue o questionário nesses cursos de pós-graduação, e que no encontro seguinte sejam recolhidos dos participantes os instrumentos já preenchidos em casa. Assim sendo, o Anexo 1 (resultado desta primeira fase) é o instrumento "auto-aplicável".

Enfim, as próximas subseções tratam do desenvolvimento de cada uma das questões. Estas, como já mencionado, foram agrupadas em 3 blocos de construtos, os quais foram subdivididos em subconstrutos. Assim, a ordem das questões apresentadas tem como base o desenvolvimento desses blocos, o que a princípio pode parecer "desordenado" explica-se quando tomado como referência tais construtos.

Para uma melhor compreensão dessa evolução, as questões foram identificadas de acordo com o instrumento a que pertencem. Para tanto utilizou-se a seguinte convenção, acrescida do número da questão:

Convenção	
AP	⇒ Instrumento Associação de Palavras (Instrumento 1)
CF	⇒ Instrumento Composição de Frases (Instrumento 2)
C	⇒ Instrumento Case (Instrumento 3)
ECD	⇒ Instrumento Escala Cultural-decisional (Instrumento 4)
ESD	⇒ Instrumento Escala Sócio-demográfica (Instrumento 5)

#### 4.2.1 Construto Tomada de Decisão

##### 4.2.1.1 Subconstruto Exploração da Decisão

Este subconstruto é composto por questões de diversos instrumentos, algumas das quais servirão como forma de argumentação para subconstrutos a serem detalhados posteriormente. Assim sendo, o presente subconstruto é constituído pelos Instrumentos 1 (Associação de Palavras - AP), 2 (Composição de Frases - CF) e 3 (Case - C), a saber:

↳ **Instrumento 1 - Associação de Palavras** (1/AP, 2/AP, 3/AP e 4/AP)

As **primeiras versões** deste instrumento solicitavam simplesmente que o respondente citasse *substantivos, verbos e adjetivos* os quais ele julgasse convenientes para expressar o que ele compreendia por decisão. Essa solicitação era realizada a um grupo, ao qual era lhe entregue uma folha em branco, e, oralmente, realizava-se tal pedido. Uma a uma, as respostas eram colocadas nesta folha, separadas por um traço. Posteriormente, na mesma folha, eram solicitadas outras atividades as quais deram origem a muitas das questões dos demais instrumentos desenvolvidos nesta pesquisa. Com o tempo, a técnica utilizada foi sendo aprimorada. Acrescentou-se, então, uma situação-estímulo com a que segue:

### 1ª SITUAÇÃO-ESTÍMULO

*“Você é um empresário que vende serviços e produtos oriundos de conhecimento e experiência em processo decisório. Será realizada uma feira em que você obteve espaço para expor seus produtos ou serviços em um estande. Assim, você deve organizar um espaço consagrado à idéia de decisão e seus métodos. Você deve utilizar apenas palavras para “decorar” o ambiente de forma a comunicar a sua idéia, sem necessidade de intervir ou falar com os visitantes!”*

Após a exposição desta situação, era solicitado aos participantes que respondessem, em uma folha branca, numerada (os outros instrumentos mantêm esta mesma numeração), as questões constantes no Quadro 18. Estas questões foram realizadas uma a uma, ou seja, o aplicador do instrumento foi orientado para lançar oralmente uma questão e esperar para que todos respondessem (em um tempo pré-determinado)<sup>27</sup>. Após todos os presentes terem respondido, foi lançada a questão seguinte, e assim sucessivamente. A cada final de resposta foi solicitado aos respondentes que passassem um traço para separar uma resposta da outra.

---

<sup>27</sup> Como forma de orientar o aplicador dos instrumentos de pesquisa foi elaborado uma "Manual do Aplicador" (ver Anexo 4)

QUESTÕES INICIAIS DO INSTRUMENTO 1
1. Cite alguns <u>verbos</u> que vêm à sua mente para evocar a decisão.
2. Cite alguns <u>adjetivos</u> que vêm à sua mente para evocar a decisão.
3. Cite alguns <u>substantivos</u> que vêm à sua mente para evocar a decisão.
4. Entre todas palavras que você acabou de citar, escolha entre 3 e 5 daquelas que parecem, no seu ponto de vista, serem palavras-chaves para definir decisão.
5. Elabore um <i>slogan</i> ou uma definição de decisão utilizando ao máximo as palavras que você acabou de destacar.

⇒ Observação:

- Em um flip-chart ou quadro negro (conforme os recursos do local de aplicação) era elucidado, através de frases, a título de padronização e “lembrete”, o que era um substantivo, um verbo e um adjetivo.<sup>28</sup>
- Nas questões 4 e 5 continuou-se utilizando a situação-estímulo, ou seja, exemplificou-se dizendo que as palavras-chaves selecionadas iriam compor um *slogan* a ser colocado no painel da entrada do estande para atrair as pessoas.

Com o tempo percebeu-se que as questões 4 e 5 acarretavam demasiado esforço para o respondente e que as conclusões daí advindas não seriam compensadoras visto que se poderia chegar a mesma conclusão via análise de conteúdo do *slogan*. Ou seja, eram redundantes. Portanto optou-se por **excluir a questão 4** da versão final e somente solicitar um *slogan*.

Assim sendo, a **versão final** do auto-aplicável deste instrumento teve o seguinte resultado (1/AP, 2/AP, 3/AP):

---

<sup>28</sup>Através dos seguintes exemplos:

- A vida é bela e interessante. (vida= substantivo; é = verbo; bela, interessante = adjetivos).
- Se o assunto fosse amor...(coração=substantivo; amar=verbo; caloroso, doce=adjetivos).

### SITUAÇÃO-ESTÍMULO - PARTE 1 (VERSÃO FINAL)

*Nesta etapa, gostaríamos que você escrevesse algumas palavras que você associa espontaneamente à idéia de decisão. Por favor, responda escrevendo as palavras que lhe vêm naturalmente à mente.*

*Nosso intuito é conhecer algumas palavras que lhe vêm à mente a respeito de decisão. Para auxiliá-lo nesta tarefa, você poderia imaginar, por exemplo, que você é um empresário que vende serviços e produtos oriundos de conhecimento e experiência em tomada de decisão. Você está indo a uma feira para expor seus produtos e serviços em um estande.*

*Você irá, agora, enfeitar este estande com palavras que evoquem idéias a respeito da tomada de decisão; isto será feito para chamar a atenção dos visitantes para o seu produto, sem a necessidade de se falar com eles!*

*Você irá, portanto, escrever, em uma das paredes, alguns verbos que vêm à sua mente para evocar a decisão; na outra parede alguns adjetivos que evocam essa idéia e na última parede, substantivos que evocam a idéia de tomada de decisão<sup>29</sup>.*

Em seguida é solicitado a realização de um *slogan* (4/AP), através da seguinte situação-estímulo:

### SITUAÇÃO-ESTÍMULO - PARTE 2 (VERSÃO FINAL)

*Imagine agora que você deverá colocar, na entrada do seu estande, um painel com uma definição sobre o que você acredita ser uma tomada de decisão. Sua definição se tornará o slogan da sua empresa, devendo passar exatamente a idéia que você tem a respeito do ato de decidir. Escreva, por favor, o seu slogan no painel abaixo:*

#### ↳ **Instrumento 2 - Composição de Frases (1/CF, 2/CF)**

Tal como no instrumento anterior, as **primeiras versões** deste instrumento solicitavam aos participantes que realizem as seguintes tarefas, uma a uma, em uma folha em branco (ver Quadro 19).

<sup>29</sup>Sobre: verbos, adjetivos, substantivos:

‘A vida é bela e interessante.’ (vida= substantivo; é = verbo; bela, interessante = adjetivos).

<b>QUESTÕES INICIAIS DO INSTRUMENTO 2</b>	
1. Faça um relato, em algumas linhas, de uma decisão que você tenha recentemente tomado ou à qual tenha se submetido.	
2. Que título você daria ao relato que você acabou de escrever ?	
3. Compare o <i>slogan</i> elaborado anteriormente com o título criado acima. Você acredita que há alguma semelhança entre eles?	
1. ( ) sim/harmoniosa/coerente	2. ( ) não/conflitante/inocente

É preciso mencionar que a **3ª questão foi excluída**, visto que estava diretamente relacionada com a 5ª do instrumento anterior (AP), e como ainda não se havia verificado qual seria a seqüência mais adequada, poderia esta impedir um fluxo lógico dos instrumentos. Por outro lado, percebeu-se que este aspecto (coerência entre as respostas) poderá ser verificado também através de uma análise de conteúdo, evitando-se assim um desgaste maior por parte do respondente.

Assim sendo, para a **versão final** do auto-aplicável obteve-se o seguinte resultado (1/CF):

<b>ESCREVER SOBRE UMA DECISÃO (VERSÃO FINAL)</b>
<i>Nesta etapa, gostaríamos que você nos contasse, em algumas linhas, uma decisão qualquer que você tenha tomado. Pode ser uma decisão tanto pessoal quanto profissional. Para responder, use a página seguinte, por favor.</i>

Em seguida é solicitado que o indivíduo intitule o relato realizado (2/CF):

<b>TÍTULO DO RELATO (VERSÃO FINAL)</b>
<i>Que título você daria ao relato que acabou de escrever?</i>

### ↳ **Instrumento 3 - Case (1/C, 2/C)**

Após serem selecionados alguns casos encontrados na literatura, os quais deveriam ser ainda adaptados, optou-se pela realização de um "concurso de cases"<sup>30</sup> entre os mestrandos e doutorandos do GESID-PPGA/EA/UFRGS. Este concurso permitiu que outras opções de casos surgissem, aumentando assim o número de alternativas para que a comissão de juízes escolhesse.

A idéia inicial era a concepção de dois casos distintos. Um seria aplicado em grupos de gerentes de cursos de especialização em gestão e o outro em grupos de estudantes de graduação e

<sup>30</sup> Ver Anexo 5 (regras do concurso de "cases" para projeto de pesquisa).

de pós-graduação de cursos em administração. Por isso as regras do concurso sugeriam dois tipos de casos em algumas situações, a saber:

- a. casa de estudante (p/estudantes de graduação);
- b. interação professor/aluno/avaliação (p/estudantes de pós-graduação);
- c. negociação internacional (p/gerentes).

Porém, como já relatado, posteriormente percebeu-se que a seleção da amostra poderia ser realizada através das questões já existentes no Instrumento **5** (Escala Sócio-demográfica). Por essa razão foi selecionado, apenas um tipo de caso apresentado no concurso<sup>31</sup>. Neste algumas pequenas alterações foram realizadas, contudo a sua essência permaneceu a mesma.

Assim sendo, as **primeiras versões** deste instrumento apresentavam ao respondente o "case" (assim era intitulado), e ao final era realizada a seguinte solicitação:

### QUESTÕES INICIAIS DO INSTRUMENTO 3

*Solicita-se ao leitor:*

- *coloque-se no lugar do Superintendente e ofereça uma sugestão ou solução à questão referenciada;*
- *logo a seguir mencione e justifique rapidamente os principais passos que você seguiu até chegar à sua solução.*

Já na **versão final**, no auto-aplicável, o título apresentado ao respondente foi modificado: "Análise de caso: A Casa de Estudantes"<sup>32</sup>. Também a forma de solicitar-se as sugestões e passos seguidos para a solução do case foi alterada, resultando no seguinte formato:

---

<sup>31</sup> Nesse concurso foram recebidos 02 (dois) cases, sendo um de cada tipo.

<sup>32</sup> O Case propriamente dito encontra-se no Anexo 1.

**APÓS A LEITURA DO CASO, PEDIMOS A VOCÊ QUE: (VERSÃO FINAL)**

*Nesta etapa, apresentamos uma situação de tomada de decisão. Pedimos, por favor, que você se coloque no lugar da pessoa que deve decidir, dizendo-nos como **você** agiria naquela situação. Não há uma resposta correta para o caso apresentado. Apresente a solução ou sugestão que você considerar como sendo a mais acertada, e, se possível, quais os **passos** que você seguiu até chegar à mesma. Para responder, use o formulário oferecido após o texto do caso.*

*1. Coloque-se no lugar do Superintendente para Assuntos Estudantis e ofereça uma sugestão ou solução à questão referenciada;*

***Escreva aqui a sua sugestão ou solução:***

*2. Se possível, mencione e justifique rapidamente os principais passos que você seguiu até chegar à sugestão ou solução acima citada:*

4.2.1.2 Subconstruto Objetividade/Subjetividade da Decisão (OSD)

Este subconstruto é composto apenas por questões do Instrumento **4** - Escala Cultural-decisional (ECD), a saber:

↳ **OITAVA QUESTÃO (8/ECD):**

Esta questão possui diversas bases teóricas que a sustentam. A primeira delas está relacionada a idéia de que "a informação coletada não é objetiva, mas ligada a uma intenção, a um paradigma", Jarrosson (1994). Desse modo a informação não tem um papel decisivo na decisão, ela passa atrás da *intuição* e do *afetivo*.

Por outro lado temos a diferenciação feita por Keen e McKenney (apud Tolovi e Grajew, 1980) entre o *usuário sistemático* e o *usuário intuitivo*. O primeiro recorre a modelos analíticos e lógicos para orientar seu raciocínio, enquanto o intuitivo orienta-se pela inspiração e o raciocínio heurístico.

Por outro lado Kendall e Kendall (1991), verificam a existência de diferenças de estilos decisórios entre os três níveis (operacional, tático e estratégico) através de um *continuum* em que numa ponta temos o operacional utilizando formas mais analíticas (objetivas) para a tomada de decisão e na outra ponta deste *continuum* existem estilos mais heurísticos (subjetivos) utilizados no planejamento estratégico pelos componentes do ápice da pirâmide organizacional..

A utilização da intuição como forma de gestão empresarial é largamente abordado por Motta (1997) e por Parikh et al. (1994). Estes autores também contrapõem a racionalidade analítica (com base em dados concretos) à intuição, muitas vezes considerada uma forma ilógica e inexplicável de decidir.

Uma outra teoria que sustenta esta oitava questão é a desenvolvida por Glenn (apud Triandis, 1982) a qual refere-se a comunicação abstrativa e a associativa. Este autor contrasta pessoas que lidam com todas as associações de um evento (associativas) daquelas que olham apenas uma parte das evidências, abstraindo somente alguns elementos que consideram significativos (abstrativos). Poderíamos trazer estes conceitos para o processo decisório fazendo a seguinte analogia:

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• base em dados <math>\Rightarrow</math> abstrativos</li> <li>• base em impressões <math>\Rightarrow</math> associativo</li> </ul> |
|---|

Assim temos:

1ª Versão:
Na sua opinião, numa escala de 1 a 5, uma decisão é:
1.( ) baseada em dados      2.( )      3.( )      4.( )      5.( ) baseada em impressões

Na 2ª versão desta questão excluiu-se a idéia de uma idealização de uma decisão e sim tratou-se de captar a percepção do respondente em relação a decisão, para tanto foi acrescentado o termo "normalmente".

2ª Versão:
Na sua opinião, numa escala de 1 a 5, uma decisão normalmente é:
1.( ) baseada em dados      2.( )      3.( )      4.( )      5.( ) baseada em impressões

Nesta 3ª versão solicita-se que o respondente imagine-se em uma situação de decisão de seu cotidiano, por isso a inversão da frase.

3ª Versão:
Quando você toma uma decisão, normalmente ela é:
1.( ) baseada em dados      2.( )      3.( )      4.( )      5.( ) baseada em impressões

Na 4ª versão as escalas foram alteradas, preenchendo-se as escalas com o intuito de auxiliar o respondente nas escalas intermediárias.

4ª Versão:
Quando você toma uma decisão, normalmente ela é:
1.( ) baseada muito em dados
2.( ) baseada em dados
3.( ) nem baseada em dados, nem em impressões
4.( ) baseada em impressões
5.( ) baseada muito em impressões



Porém, estudando-se a metodologia de construção de escalas verificou-se que esta apresentação não é a mais aconselhada. Por isso na 5ª versão voltou-se a apresentação anterior com a diagramação um pouco alterada, porém a escala de 5-pontos passou a ser de 7-pontos. Os pontos intermediários não foram preenchidos apenas seus extremos. Acrescentou-se os termos "objetivamente" e "subjetivamente", caracterizando assim o diferencial semântico necessário para a utilização deste tipo de escala. Porém as expressões anteriores foram mantidas entre parênteses como uma forma explicação.

5ª Versão:									
Quando você toma uma decisão, normalmente ela é:									
objetivamente (com base em dados)	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	subjetivamente (com base em impressões)
1	2	3	4	5	6	7			

Na 6ª versão agregou-se a expressão "...em seu local de trabalho", para especificar decisões em nível profissional. A escala de 7-pontos foi alterada para 5-pontos. Nesta versão a formulação da questão foi refeita, dando-se ênfase a expressão "normalmente", para que o respondente se situasse em qualquer tipo de decisão tomada por ele (qual a sua percepção em relação às decisões por ele tomadas).

6ª Versão:							
Normalmente suas decisões, em seu local de trabalho, são tomadas:							
objetivamente (com base em dados)	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	subjetivamente (com base em impressões)
1	2	3	4	5			

Na versão final excluiu-se a expressão "...em seu local de trabalho", pois após diversos debates concluiu-se que o que se quer saber é como normalmente o indivíduo se caracteriza, tanto em nível profissional como em suas decisões pessoais.

Versão final:							
Normalmente suas decisões são tomadas:							
objetivamente (com base em dados)	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	subjetivamente (com base em impressões)
1	2	3	4	5			

#### ↳ DÉCIMA QUESTÃO (10/ECD):

A comparação realizada por Jarroson (1994) entre ação e reflexão no processo decisório justifica muito bem a idéia desta questão. Argumenta o autor que a interpretação da informação utilizada para decidir precede a ação e portanto é preciso reconciliar a ação e a reflexão na decisão. Compara ainda que nas escolas americanas, a decisão corresponde a uma valorização da ação em relação a reflexão, quando na realidade a reflexão antecede a própria ação.

É possível nesta questão fazer uma analogia entre as tipologias estabelecidas por Driver et al. (1990) e a questão da reflexão e do impulso no processo decisório trabalhadas por Jarroson

(1994). O estilo decisivo de Driver et al. (1990) caracterizado pelo pouco uso de informações para decidir pode ser comparada a tomada de decisão impulsiva a qual Jarroson se refere. Já as análises complexas dos dados realizadas pelo estilo hierárquico desses autores caracterizaria o processo de tomada de decisão reflexivo.

Assim, pode-se afirmar que os decisores "emocionais" seriam intuitivos, flexíveis, impulsivos, sensíveis, afetivos e participativos, enquanto os "racionais" seriam lógicos, objetivos, prescritivos, rígidos e factuais.

Por outro lado, as diferenças de estilos decisórios (analítico-heurístico) entre os níveis organizacionais trabalhados por Kendall e Kendall (1991), os quais já foram descritos na oitava questão, também são base para justificar esta questão. Neste caso o refletido/racional estaria relacionado a estilo analítico de decisão, já o estilo heurístico com o impulsivo/emocional. Do mesmo modo, o usuário sistemático (reflexivo/racional) e o usuário intuitivo (impulsivo/emocional) trabalhados por Keen e McKenney (apud Tolovi e Grajew, 1980).

Não pode-se deixar de mencionar o trabalho desenvolvido por Parikh et al. (1994) que utilizam tipos psicológicos como sensitivo/intuitivo e racional/sentimental. E também a teoria desenvolvida por Glenn (apud Triandis, 1982), a da comunicação abstrativa versus associativa. Desse modo temos:

1ª Versão:				
Na sua opinião, numa escala de 1 a 5, uma decisão é:				
1.( ) refletida	2.( )	3.( )	4.( )	5.( ) impulsiva

Na 2ª versão desta questão excluiu-se a idéia de uma idealização de uma decisão e sim tratou-se de captar a percepção do respondente em relação a decisão, para tanto foi acrescentado o termo "normalmente".

2ª Versão:				
Na sua opinião, numa escala de 1 a 5, uma decisão normalmente é:				
1.( ) refletida	2.( )	3.( )	4.( )	5.( ) impulsiva

Na 3ª versão solicita-se que o respondente se imagine em uma situação de decisão de seu cotidiano, por isso a inversão da frase.

3ª Versão:				
Quando você toma uma decisão, normalmente ela é				
1.( ) refletida	2.( )	3.( )	4.( )	5.( ) impulsiva

Já na 4ª versão as escalas foram alteradas, preenchendo-se as escalas com o intuito de auxiliar o respondente nas escalas intermediárias, contudo manteve-se o enunciado da versão anterior.

4ª Versão:

Quando você toma uma decisão, normalmente ela é:

- 1.( ) muito refletida
- 2.( ) refletida
- 3.( ) nem refletida, nem impulsiva
- 4.( ) impulsiva
- 5.( ) muito impulsiva

Porém, estudando-se a metodologia de construção de escalas verificou-se que esta apresentação não é a mais aconselhada. Por isso na 5ª versão voltou-se a apresentação anterior com a diagramação um pouco alterada, porém a escala de 5-pontos passou a ser de 7-pontos. Os pontos intermediários não foram preenchidos, apenas os extremos.

5ª Versão:

Quando você toma uma decisão, normalmente ela é:

refletida | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | impulsiva

Nesta versão, a construção da frase é invertida enfatizando o termo "normalmente", o qual é colocado logo no início para que o respondente se situasse em qualquer tipo de decisão tomada por ele (qual a sua percepção em relação às decisões por ele tomadas). E a escala de 7-pontos foi alterada para 5-pontos.

6ª Versão:

Normalmente suas decisões são:

refletidas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | intuitivas

Nesta 7ª versão apenas acrescenta-se um parêntese explicativo, contudo tanto o enunciado como as escalas são mantidas.

7ª Versão:

Normalmente suas decisões são:

(racional) refletidas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | intuitivas (emocional)

Na 8ª versão agregou-se a expressão "...em seu local de trabalho", para especificar decisões em nível profissional. A apresentação dos adjetivos nas escalas também é alterada para concatenar com o enunciado e o parêntese é excluído, pois concluiu-se que não esclarecia, apenas confundia o respondente.

8ª Versão:

Normalmente suas decisões, em seu local de trabalho, são ...

racionais | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | emocionais

Na versão final excluiu-se a expressão "...em seu local de trabalho", pois após diversos debates concluiu-se que o que se quer saber é como normalmente o indivíduo se caracteriza, tanto em nível profissional como em suas decisões pessoais.

Versão final:
Normalmente suas decisões são ... racionais   1   2   3   4   5   emocionais

#### ↳ DÉCIMA NONA QUESTÃO (19/ECD):

Esta questão possui praticamente o mesmo referencial teórico das questões 8ª e 10ª, ou seja, é uma forma diferente de mensurar as variáveis já descritas nessas questões. Portanto a base teórica anteriormente analisada é praticamente a mesma, a saber:

- angústia entre a decisão percebida e a vivida Jarrosson (1994): este autor, ao distinguir a forma francesa de decisão da americana, aborda a necessidade de cálculo, ou seja, basear-se em números. É aqui que as observações realizadas na 1ª questão, quanto a exclusão do termo "cálculo", se justificam.
- usuário sistemático e o usuário intuitivo (Keen e McKenney, apud Tolovi e Grajew, 1980): o sistemático baseia-se na lógica, em dados concretos e conseqüentemente em números.
- heurístico versus analítico (Kendall e Kendall, 1991): o tipo de decisão tomada pelo indivíduo vai influenciar a sua necessidade de informações (mais baseadas em números ou mais heurísticas).
- comunicação abstrativa versus associativa (Glenn apud Triandis, 1982): a associação de eventos relacionados a associação de números.
- estilo de decisão (Driver et al., 1990): o estilo decisório descrito pelos autores, o qual realiza análises complexas dos dados, e conseqüentemente de números, pode ser relacionado a esta questão.

Assim temos:

1ª Versão:
Na sua opinião, numa escala de 1 a 5, uma decisão é: 1.( ) não necessariamente baseada em números      2.( )      3.( )      4.( )      5.( ) necessariamente baseada em números

Na 2ª versão desta questão excluiu-se a idéia de uma idealização de uma decisão e sim tratou-se de captar a percepção do respondente em relação a decisão, para tanto foi acrescentado o termo "normalmente".

2ª Versão:

Na sua opinião, numa escala de 1 a 5, uma decisão normalmente é:

- 1.( ) não necessariamente baseada em números      2.( )      3.( )      4.( )      5.( ) necessariamente baseada em números

Nesta 3ª versão solicita-se que o respondente imagine-se em uma situação de decisão de seu cotidiano, por isso a inversão da frase.

3ª Versão:

Quando você toma uma decisão, normalmente ela é:

- 1.( ) não necessariamente baseada em números      2.( )      3.( )      4.( )      5.( ) necessariamente baseada em números

Na 4ª versão as escalas foram alteradas, preenchendo-se as escalas com o intuito de auxiliar o respondente nas escalas intermediárias.

4ª Versão:

Quando você toma uma decisão, normalmente ela é:

- 1.( ) não necessariamente muito baseada em números  
2.( ) não necessariamente baseada em números  
3.( ) nem muito, nem pouco necessariamente baseada em números  
4.( ) necessariamente baseada em números  
5.( ) necessariamente muito baseada em números

Porém, estudando-se a metodologia de construção de escalas verificou-se que esta apresentação não é a mais aconselhada. Por isso na 5ª versão voltou-se a apresentação anterior com a diagramação um pouco alterada, porém a escala de 5-pontos passou a ser de 7-pontos. Os pontos intermediários não foram preenchidos, apenas seus extremos.

5ª Versão:

Quando você toma uma decisão, normalmente ela é:

- não necessariamente      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |      necessariamente  
baseada em números                                                        baseada em números

Nesta 6ª versão a formulação da questão foi refeita, dando-se ênfase a expressão "normalmente", para que o respondente se situasse em qualquer tipo de decisão por ele tomada. A escala de 7-pontos foi alterada para 5-pontos. Também alterou-se a resposta da escala utilizando-se uma escala de frequência e transferindo para o enunciado a expressão "...baseadas em números".

6ª Versão:

Normalmente as suas decisões são tomadas baseadas em números.

- nunca      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |      sempre

Nesta 7ª versão apenas o enunciado foi modificado de "...baseadas em números" para "...com base em números", com a intenção de aprimorar gramaticalmente a pergunta.

7ª Versão:

Normalmente as suas decisões são tomadas com base em números.

nunca | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | sempre

Nesta 8ª versão diversas modificações foram realizadas. A primeira refere-se ao enunciado, no qual foi inserida a expressão "...em seu local de trabalho" configurando decisões em nível profissional. Também no enunciado a foi reestruturado, enfatizando-se as decisões, já que esta foi colocada logo no início do enunciado. Em nível de escalas, também ocorreram modificações no que se refere à frequência. Em consequência dessa mudança de escala é que o termo "normalmente" foi excluído, pois no próprio enunciado existiria uma resposta à pergunta.

8ª Versão:

As suas decisões, em seu local de trabalho, são tomadas com base em números.

raramente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | frequentemente

Já na última versão desta questão apenas excluiu-se a expressão "...em seu local de trabalho", pois após diversos debates concluiu-se que o que se quer saber é como normalmente o indivíduo se caracteriza, tanto em nível profissional como em suas decisões pessoais.

Versão final:

As suas decisões são tomadas com base em números.

raramente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | frequentemente

#### 4.2.1.3 Subconstruto Velocidade da decisão (VD)

Este subconstruto é composto apenas por uma questão, a qual pertence ao Instrumento 4 - Escala Cultural-decisional (ECD), a saber:

##### ↳ **NONA QUESTÃO (9/ECD):**

Esta nona questão encontra-se relacionada basicamente com dois tópicos da bibliografia pesquisada: a racionalidade limitada da decisão e o estilo de decisão.

Simon (1947), postula de que nem tudo pode ser conhecido, e portanto a tomada de decisão se fundamenta em informações incompletas quanto às opções possíveis e às suas consequências. Deste modo, o tomador não procura a decisão ótima e se contenta com a melhor decisão a ser tomada com base nas informações obtidas até o momento, ou seja, em função do tempo o decisor escolhe uma alternativa entre as disponíveis.

Neste sentido Driver et al. (1990) ao elencarem estilos de decisão, consideram que o tempo (velocidade com que as decisões são tomadas) influenciam o decisor. Por exemplo: o estilo decisivo, utiliza pouca informação, pouco planejamento e em pouco tempo decide.

Davis e Olson (1987), comentam sobre o custo da decisão através da experiência, e em menor **tempo**. Neste sentido Jarrosson (1994) conclui que com a gestão do tempo, a tomada de decisão é uma disciplina de síntese da gestão da vida. Tendo como base estas teorias é que surgiu esta questão:

1ª Versão:
Na sua opinião, numa escala de 1 a 5, uma decisão é:
1.( ) rápida                      2.( )                      3.( )                      4.( )                      5.( ) lenta

Na 2ª versão desta questão excluiu-se a idéia de uma idealização de uma decisão e sim tratou-se de captar a percepção do respondente em relação a decisão, para tanto foi acrescentado o termo "normalmente".

2ª Versão:
Na sua opinião, numa escala de 1 a 5, uma decisão normalmente é:
1.( ) rápida                      2.( )                      3.( )                      4.( )                      5.( ) lenta

Na 3ª versão solicita-se que o respondente se imagine em uma situação de decisão de seu cotidiano, por isso a inversão da frase.

3ª Versão:
Quando você toma uma decisão, normalmente ela é:
1.( ) rápida                      2.( )                      3.( )                      4.( )                      5.( ) lenta

Já na 4ª versão as escalas foram alteradas, preenchendo-se as escalas com o intuito de auxiliar o respondente nas escalas intermediárias, contudo manteve-se o enunciado da versão anterior.

4ª Versão:
Quando você toma uma decisão, normalmente ela é:
1.( ) muito rápida
2.( ) rápida
3.( ) nem rápida, nem lenta
4.( ) lenta
5.( ) muito lenta

Porém, estudando-se a metodologia de construção de escalas verificou-se que esta apresentação não é a mais aconselhada. Por isso na 5ª versão voltou-se a apresentação anterior com a diagramação um pouco alterada, porém a escala de 5-pontos passou a ser de 7-pontos. Os pontos intermediários não foram preenchidos, apenas os extremos.

5ª Versão:

Quando você toma uma decisão, normalmente ela é:

rápida | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | lenta

Na 6ª versão agregou-se a expressão "...em seu local de trabalho", para especificar decisões em nível profissional. A escala de 7-pontos foi alterada para 5-pontos. Nesta versão a formulação da questão foi refeita, dando-se ênfase a expressão "normalmente", para que o respondente se situasse em qualquer tipo de decisão tomada por ele (qual a sua percepção em relação às decisões por ele tomadas). A apresentação dos adjetivos nas escalas também é alterada para concatenar com o enunciado.

6ª Versão:

Normalmente suas decisões, em seu local de trabalho, são tomadas ...

rapidamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | lentamente

Na versão final excluiu-se a expressão "...em seu local de trabalho", pois após diversos debates concluiu-se que o que se quer saber é como normalmente o indivíduo se caracteriza, tanto em nível profissional como em suas decisões pessoais.

Versão final:

Normalmente suas decisões são tomadas ...

rapidamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | lentamente

#### 4.2.1.4 Subconstruto Concepção/Desenho (CD)

Este subconstruto é composto apenas por questões do Instrumento 4 - Escala Cultural-decisional (ECD), a saber:

##### ↳ **DÉCIMA PRIMEIRA QUESTÃO (11/ECD):**

Esta questão encontra-se vinculada a dois construtos: tomada de decisão e cultura. O primeiro deles refere-se ao presente subconstruto, relacionado a uma das fases do modelo decisório de Simon (1947). Já no outro construto a presente questão relaciona-se a idéia de Aversão à Incerteza.

A discussão em torno do risco das ações decorrentes do processo decisório é um tema amplamente debatido tanto entre os teóricos da decisão como do planejamento estratégico. Turban (1995) conceitua risco como sendo "a possibilidade de se identificar múltiplos resultados para cada alternativa e a probabilidade da ocorrência de cada uma delas", deste modo o risco aumentaria a medida em que o conhecimento em relação à decisão diminui (e vice-versa).



Uma outra forma de analisar a questão do risco e da segurança é sob a forma do empreendedor. Empreendedor é aquele que corre riscos viáveis e possíveis, ou seja, ele busca informação a fim de diminuir a probabilidade de um evento não ocorrer conforme o esperado. Assim, através da busca de informações o empreendedor sabe exatamente (ou aproximadamente) qual o risco para uma determinada decisão.

Um outro referencial que sustenta esta questão está relacionado com uma das dimensões culturais desenvolvidas por Hofstede (1991), a qual ele denominou "aversão à incerteza". Esta dimensão pode ser definida como sendo a forma encontrada pelo indivíduos de evitar situações incertas e ambíguas, procurando abrigo em situações seguras.

Por outro lado, Simon (1977a), exemplifica esse fato através da busca de situações estruturadas pelos indivíduos - diferença entre decisões programadas e não-programadas. Tal estrutura pode também ser transferida para esta questão (nas devidas proporções). Assim temos: 1ª Versão:

Na sua opinião, numa escala de 1 a 5, uma decisão é:

- 1.( ) tomada c/ segurança      2.( )      3.( )      4.( )      5.( ) tomada c/ risco

Na 2ª versão desta questão excluiu-se a idéia de uma idealização de uma decisão e sim tratou-se de captar a percepção do respondente em relação a decisão, para tanto foi acrescentado o termo "normalmente".

2ª Versão:

Na sua opinião, numa escala de 1 a 5, uma decisão normalmente é:

- 1.( ) tomada com segurança      2.( )      3.( )      4.( )      5.( ) tomada com risco

Na 3ª versão solicita-se que o respondente se imagine em uma situação de decisão de seu cotidiano, por isso a inversão da frase.

3ª Versão:

Quando você toma uma decisão, normalmente ela é:

- 1.( ) tomada com segurança      2.( )      3.( )      4.( )      5.( ) tomada com risco

Já na 4ª versão as escalas foram alteradas, preenchendo-se as escalas com o intuito de auxiliar o respondente nas escalas intermediárias, contudo manteve-se o enunciado da versão anterior.

4ª Versão:

Quando você toma uma decisão, normalmente ela é:

- 1.( ) tomada com muita segurança  
2.( ) tomada com segurança  
3.( ) nem com segurança, nem com risco  
4.( ) tomada com risco  
5.( ) tomada com muito risco

Porém, estudando-se a metodologia de construção de escalas verificou-se que esta apresentação não é a mais aconselhada. Por isso na 5ª versão voltou-se a apresentação anterior com a diagramação um pouco alterada, porém a escala de 5-pontos passou a ser de 7-pontos. Os pontos intermediários não foram preenchidos, apenas os seus extremos.

5ª Versão:

Quando você toma uma decisão, normalmente ela é:

tomada com segurança | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | tomada com risco

Nesta versão, a construção da frase é invertida enfatizando o termo "normalmente", o qual é colocado logo no início para que o respondente se situasse em qualquer tipo de decisão tomada por ele (qual a sua percepção em relação às decisões por ele tomadas). Contextualiza-se o respondente através da expressão "...tomada em situações", deste modo pede-se para caracterizar a situação (por isso a troca dos termos nas escalas) ao invés da decisão. E a escala de 7-pontos foi alterada para 5-pontos.

6ª Versão:

Normalmente suas decisões são tomadas em situações:

sem risco | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | de risco

Nesta 7ª versão apenas trocou-se um dos termos da escala, de "sem risco" para "seguras".

7ª Versão:

Normalmente suas decisões são tomadas em situações:

seguras | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | de risco

Na 8ª versão agregou-se a expressão "...em seu local de trabalho", para especificar decisões em nível profissional. O foco dado anteriormente a situações passa a ser a da própria busca de alternativas, caracterizando assim uma das fases do modelo de Simon (desenho). Nesta versão também é alterado um dos termos da escala, "de risco" passou-se para "arriscadas", pois acredita-se que caracterize melhor o diferencial semântico da questão.

8ª Versão:

Normalmente ao tomar suas decisões, em seu local de trabalho, você busca alternativas ...

seguras | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Arriscadas

Na versão final excluiu-se a expressão "...em seu local de trabalho", pois após diversos debates concluiu-se que o que se quer saber é como normalmente o indivíduo se caracteriza, tanto em nível profissional como em suas decisões pessoais.

Versão final:

Normalmente ao tomar suas decisões você busca alternativas ...

seguras | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Arriscadas

↪ **DÉCIMA QUARTA QUESTÃO (14/ECD):**

Aqui são trabalhadas algumas variáveis constantes em outras questões, porém em um formato distinto:

- Fase de desenho (ou concepção) ⇒ Simon (1947)
- Avaliação das alternativas ⇒ Turban (1995), Davis e Olson (1987), e
- Aversão à incerteza ⇒ Hofstede (1991)

Neste sentido é que esta décima quarta questão foi desenvolvida:

1ª Versão:
Na sua opinião, numa escala de 1 a 5, uma decisão é:
1.( ) tomada c/ dúvida                      2.( )                      3.( )                      4.( )                      5.( ) tomada c/ certeza

Na 2ª versão desta questão excluiu-se a idéia de uma idealização de uma decisão e sim tratou-se de captar a percepção do respondente em relação a decisão, para tanto foi acrescentado o termo "normalmente".

2ª Versão:
Na sua opinião, numa escala de 1 a 5, uma decisão normalmente é:
1.( ) tomada com dúvida                      2.( )                      3.( )                      4.( )                      5.( ) tomada com certeza

Ao se inverter a estrutura da frase o respondente é colocado em uma situação de decisão de seu cotidiano, com este objetivo é que esta 3ª versão foi reformulada.

3ª Versão:
Quando você toma uma decisão, normalmente ela é:
1.( ) tomada com dúvida                      2.( )                      3.( )                      4.( )                      5.( ) tomada com certeza

Já na 4ª versão as escalas foram alteradas, preenchendo-se as escalas com o intuito de auxiliar o respondente nas escalas intermediárias, contudo manteve-se o enunciado da versão anterior.

4ª Versão:
Quando você toma uma decisão, normalmente ela é:
1.( ) tomada com muita dúvida
2.( ) tomada com dúvida
3.( ) nem com dúvida, nem com certeza
4.( ) tomada com certeza
5.( ) tomada com muita certeza

Porém, estudando-se a metodologia de construção de escalas verificou-se que esta apresentação não é a mais aconselhada. Por isso na 5ª versão voltou-se à apresentação anterior com a diagramação um pouco alterada, porém a escala de 5-pontos passou a ser de 7-pontos. Os pontos intermediários não foram preenchidos, apenas os extremos.

5ª Versão:

Quando você toma uma decisão, normalmente ela é:

tomada com dúvida | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | tomada com certeza

Nesta versão não mais a decisão é caracterizada e sim as conseqüências dessas decisões, por isso a inserção do termo "conseqüências". O termo "normalmente" é colocado logo no início para que o respondente situe-se em qualquer tipo de decisão, ou seja, o que se deseja aqui é verificar a percepção em relação a qualquer tipo de decisão por ele tomada. Por outro lado, a escala de 7-pontos foi alterada para 5-pontos, bem como os termos das escalas. Assim existe uma coordenação com o termo "conseqüências".

6ª Versão:

Normalmente as suas decisões têm conseqüências:

desconhecidas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | conhecidas antecipadamente

Nesta 7ª versão apenas alterou-se a construção da frase, enfatizando-se assim as conseqüências das decisões.

7ª Versão:

As conseqüências das suas decisões são normalmente:

desconhecidas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | conhecidas antecipadamente

Na 8ª versão ocorreu uma inversão estrutural em toda a questão. As escalas passaram de diferencial semântico para escala do tipo likert 5-pontos, deste modo é solicitado que o "conhecimento das conseqüências" seja levantado de forma freqüencial.

8ª Versão:

Normalmente as conseqüências das suas decisões são conhecidas antecipadamente:

nunca | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | sempre

Aqui nesta 9ª versão duas mudanças substanciais foram realizadas. A primeira delas é a inserção da expressão "...em seu local de trabalho" configurando-se assim o tipo de decisão. A outra transformação refere-se às escalas, na qual o tipo de freqüência foi alterado. Em conseqüência dessa mudança de escala é que o termo "normalmente" foi excluído, pois no próprio enunciado existiria uma resposta à pergunta.

9ª Versão:

As conseqüências das suas decisões, em seu local de trabalho, são conhecidas antecipadamente.

raramente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | freqüentemente

Já na última versão desta questão apenas excluiu-se a expressão "...em seu local de trabalho", pois após diversos debates concluiu-se que o que se quer saber é como

normalmente o indivíduo se caracteriza, tanto em nível profissional como em suas decisões pessoais.

Versão final:

As conseqüências das suas decisões são conhecidas antecipadamente.

raramente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | freqüentemente

#### ↪ DÉCIMA SEXTA QUESTÃO (16/ECD):

As teorias embasadoras desta questão são praticamente as mesmas que as relacionadas na décima quarta questão. Deste modo temos uma das fases do modelo decisório de Simon (1947), chamada "desenho" (ou concepção), a qual trata da criação e desenvolvimento de possíveis alternativas para se tomar uma decisão.

A questão do ideologismo versus pragmatismo, tratada por Glenn (apud Triandis, 1982), de certa forma pode também justificar esta questão, pois estas dimensões tratam do modo de pensar do indivíduo. O ideologista pensa de modo amplo e supõem que todos os eventos têm algum significado, já o pragmático é mais limitado.

Pode-se assim realizar uma analogia entre estas dimensões desenvolvidas por Glenn e a fase de desenho de Simon, pois certamente os indivíduos mais ideologistas criarão e considerarão mais alternativas que os pragmáticos.

Por outro lado também subsidiando esta questão estão as teorias sobre "avaliação das alternativas" (Turban, 1995; Davis e Olson, 1987), sobre "aversão à incerteza" de Hofstede (1991) e sobre captação de informação de Driver et al. (1990). Assim temos:

1ª Versão:

Ao tomar uma decisão você: considera todas as alternativas cuidadosamente.

1.( ) nunca      2.( ) raramente      3.( ) ocasionalmente      4.( ) freqüentemente      5.( ) sempre

Nesta 2ª versão uma das escalas foi alterada de "ocasionalmente" para "às vezes", pois percebeu-se que a diferença existente entre "raramente" e "ocasionalmente" era muito pequena, o que poderia prejudicar o entendimento das escalas. No enunciado algumas pequenas mudanças foram realizadas. Uma delas refere-se aos dois pontos após o "você" (estes foram excluídos) e a transformação do enunciado em uma sentença interrogativa (colocou-se um ponto de interrogação ao final).

2ª Versão:

Ao tomar uma decisão você considera todas as alternativas cuidadosamente?

- 1.( ) nunca
- 2.( ) raramente
- 3.( ) às vezes
- 4.( ) freqüentemente
- 5.( ) sempre

Na 3ª versão desta questão a única mudança ocorrida refere-se às escalas. Foi transformada em 7-pontos, e os pontos intermediários não foram preenchidos (apenas seus extremos).

3ª Versão:

Ao tomar uma decisão você considera todas as alternativas cuidadosamente?

nunca | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | sempre

Nesta 4ª versão o enunciado foi invertido de forma a enfatizar a expressão "alternativas" (que é o objetivo desta questão). Também ocorreram transformações nas escalas utilizadas, de 7-pontos foram alteradas para 5-pontos.

4ª Versão:

Todas as alternativas são cuidadosamente consideradas quando você toma uma decisão.

nunca | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | sempre

Na versão final desta questão o enunciado foi modificado, pois conforme Simon não é possível identificar "todas as alternativas", por isso a transformação de "...todas as alternativas..." para "as alternativas identificadas...". Ou seja, somente as identificadas são consideradas ao tomar uma decisão (assim ajusta-se ao modelo de Simon). Uma outra mudança ocorrida nesta questão refere-se às escalas utilizadas, o tipo de frequência foi alterado, para que se ajustasse às demais questões.

Versão final:

As alternativas identificadas são cuidadosamente consideradas quando você toma uma decisão.

raramente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | frequentemente

#### 4.2.1.5 Subconstruto Feedback (FEE)

Este subconstruto é composto apenas por questões do Instrumento 4 - Escala Cultural-decisional (ECD), a saber:

##### ↳ DÉCIMA QUINTA QUESTÃO (15/ECD):

A teoria básica que está por detrás desta questão é uma das fases do modelo decisório de Simon (1947) denominada *feedback*. Isto significa que após a execução de uma das fases pode haver um "retorno" para alguma fase anterior, pois alguma dúvida surgiu em relação a alguma fase, como por exemplo, o surgimento de uma nova informação que possibilita a criação de uma alternativa distinta às anteriores.

Uma outra teoria que pode dar base a esta questão é a desenvolvida por Festinger (apud Davis, 1974) a qual trabalha com a questão da *dissonância cognitiva*, ou seja a busca de informações que privilegiem a alternativa escolhida. Este tópico está inter-relacionado com as limitações do decisor.

Assim, o que se quer saber com esta questão é se existe um "retorno" por parte do decisor após a tomada de decisão, ou seja, se ele "revisa" a decisão tomada. Deste modo temos:

1ª Versão:

Após ter tomado uma decisão, você “volta atrás”?

1.( ) nunca      2.( ) raramente      3.( ) ocasionalmente      4.( ) freqüentemente      5.( ) sempre

Nesta 2ª versão apenas uma das escalas foi alterada de "ocasionalmente" para "às vezes", pois percebeu-se que diferença existente entre "raramente" e "ocasionalmente" era muito tênue, o que poderia prejudicar o entendimento das escalas. Também modificou-se a diagramação da questão.

2ª Versão:

Após ter tomado uma decisão, você “volta atrás”?

1.( ) nunca  
2.( ) raramente  
3.( ) às vezes  
4.( ) freqüentemente  
5.( ) sempre

Na 3ª versão desta questão além de retirar-se as aspas da expressão "volta atrás" tal expressão foi colocada em fonte itálica, para que não sofresse tanto destaque. A principal mudança ocorrida nesta versão refere-se às escalas. Assim, foi utilizada 7-pontos, e os pontos intermediários não foram preenchidos, apenas os extremos.

3ª Versão:

Após tomar uma decisão você *volta atrás* ?

nunca    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |    sempre

Nesta última versão o tipo de frequência foi alterado, para que se ajustasse às demais questões. Também a escala de 7-pontos foi alterada para 5-pontos. Por outro lado, o enunciado foi alterado passando de interrogação para uma afirmação e a expressão itálica foi colocada entre aspas.

Versão final:

Após ter tomado uma decisão você “*volta atrás*”.

raramente    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |    freqüentemente

#### ↳ VIGÉSIMA SEGUNDA QUESTÃO (22/ECD):

Utilizando-se os mesmos argumentos (e referencial teórico) da questão 15/ECD, é que esta questão foi elaborada. Contudo, o que se quer identificar aqui é o *feedback* entre as fases do modelo de decisão proposto por Simon (1947), ou seja, se existe uma "retroalimentação" de uma fase à outra e não após a tomada de decisão (como objetivou a questão 15/ECD). Assim temos:

1ª Versão:

Após ter analisado várias alternativas você “*volta atrás*” procurando identificar outras.  
raramente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | frequentemente

Na versão final apenas acrescentou-se a expressão "antes de decidir", para enfatizar o voltar atrás de uma fase à outra, e não após a decisão.

Versão final:

Após ter analisado várias alternativas você “*volta atrás*” procurando identificar outras antes de decidir.  
raramente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | frequentemente

#### 4.2.2 *Construto Cultura*

##### 4.2.2.1 Subconstruto Aversão à Incerteza (AI)

Este subconstruto é composto apenas por questões do Instrumento 4 - Escala Cultural-decisional (ECD), a saber:

##### ↳ DÉCIMA PRIMEIRA QUESTÃO (11/ECD):

Como já mencionado, esta questão pode relacionar-se a dois subconstrutos: concepção/desenho e aversão à incerteza. Assim, sendo a questão 11/ECD encontra-se inserida aqui no contexto de "aversão à incerteza".

Versão final:

Normalmente ao tomar suas decisões você busca alternativas ...  
seguras | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | arriscadas

##### ↳ DÉCIMA SEGUNDA QUESTÃO (12/ECD):

Esta questão baseia-se em uma das três questões-chaves desenvolvidas por Hofstede (1991) para averiguar o grau de tolerância à ambigüidade<sup>33</sup>, o qual ele denominou de aversão à incerteza.

O desejo de respeitar-se as regras e a necessidade de conviver com normas, sob ponto de vista do autor, caracterizariam uma sociedade com alto grau de aversão à incerteza. Deste modo a estabilidade no emprego é um desejo constante naqueles grupos com um alto índice de aversão à incerteza. O autor trabalha esta questão juntamente com outras duas, as quais são desenvolvidas posteriormente. Assim, esta é a primeira delas trabalhada por Hofstede (1991, p.112), a saber:

➤ "Quanto tempo mais você pensa em continuar trabalhando para a IBM?"<sup>34</sup>

<sup>33</sup> As outras duas questões referem-se à 21/ECD e a 25/ECD as quais também fazem parte deste subconstruto.



1.  no máximo 2 anos
2.  de 2 a 5 anos
3.  mais de 5 (mas partirei provavelmente antes da minha aposentadoria)
4.  até me aposentar

Foi inspirada nesta questão que a 1ª versão surgiu:

1ª Versão:
Quanto tempo mais você pensa em continuar a trabalhar para esta empresa?
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <input type="checkbox"/> no máximo 2 anos</li> <li>2. <input type="checkbox"/> de 2 a 5 anos</li> <li>3. <input type="checkbox"/> mais de 5 (mas partirei provavelmente antes da minha aposentadoria)</li> <li>4. <input type="checkbox"/> até me aposentar</li> </ol>

Nesta 2ª versão diversas alterações ocorreram. A primeira refere-se ao enunciado, já que nem todo respondente mantém vínculo com uma empresa, e sim com uma organização. As escalas também foram alteradas como forma de concatenar com as das demais questões e permitir ao respondente enquadrar-se de acordo com a sua percepção de tempo. Os pontos intermediários não foram preenchidos, apenas seus extremos.

2ª Versão:
Quanto tempo mais você pensa em continuar trabalhando na organização com a qual tem vínculo atualmente?
brevemente <u>  1  </u>   <u>  2  </u>   <u>  3  </u>   <u>  4  </u>   <u>  5  </u> até a aposentadoria

Nesta 3ª versão apenas trocou-se o termo "brevemente" para "pouco tempo", permitindo-se quantificar melhor o tempo.

3ª Versão:
Quanto tempo mais você pensa em continuar trabalhando na organização a qual tem vínculo atualmente?
pouco tempo <u>  1  </u>   <u>  2  </u>   <u>  3  </u>   <u>  4  </u>   <u>  5  </u> até a aposentadoria

Porém como do outro lado do *continuum* não existia esta quantificação de tempo, na última versão alterou-se de forma a tornar esta escala um diferencial semântico (explicando-se, através de parênteses, o que vem a ser "muito tempo"). Também o enunciado foi reelaborado, de forma a permitir uma melhor compreensão.

---

<sup>34</sup> É importante lembrar que o trabalho de Hofstede foi todo realizado na IBM, em mais de 70 países.

Versão final:

Quanto tempo mais você pensa em continuar trabalhando na organização com a qual tem vínculo atualmente?  
pouco tempo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | muito tempo  
(até a aposentadoria)

↳ **VIGÉSIMA QUESTÃO (20/ECD):**

Duas dimensões trabalhadas por Hofstede (1991) podem ser relacionadas com esta questão:

- aversão à incerteza, e
- orientação para longo versus curto prazo

Ao trabalhar com a dimensão de longo e curto prazo (ou "dinamismo confucionista"), o autor relaciona algumas características, dentre elas a "o senso de economia", com o qual esta questão encontra-se diretamente relacionada.

Um outro foco que poderia ser dado a esta questão é quanto à "tolerância ao imprevisto", no qual o autor relaciona como sendo uma forma de incerteza. Aqui então enquadra-se a dimensão relacionada com "aversão à incerteza".

Foi com base nestas referências que esta 20ª questão foi elaborada, assim temos:

1ª Versão:

Você prefere economizar seu salário para algum acontecimento imprevisto, ao invés de usufruí-lo no presente.  
nunca | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | sempre

Na versão final, ao invés de solicitar intenção ou preferência à economia (como na 1ª versão), pede-se que o respondente indique como ele atua. Optou-se pela utilização de escalas de frequência por dois motivos, primeiro para ajustar-se às demais questões do questionário e em segundo lugar chegou-se a conclusão que este tipo de escala permitiria uma flexibilidade maior que uma do tipo "sim/às vezes/não".

Versão final:

Você economiza seu salário para algum acontecimento imprevisto, ao invés de usufruí-lo no presente.  
raramente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | frequentemente

↳ **VIGÉSIMA PRIMEIRA QUESTÃO (21/ECD):**

Esta questão também relaciona-se a uma das dimensões desenvolvidas por Hofstede (1991), a qual ele denominou de "aversão à incerteza". Um dos aspectos desta dimensão é o grau de inquietação dos indivíduos face às situações desconhecidas ou incertas. Ou seja, situações desestruturadas para as quais não existem regras de conduta.

Assim, como já mencionado, ao medir o grau de tolerância à ambigüidade Hofstede (1991, p.111) utilizou três questões, esta é a segunda delas, a saber:

➤ "Você se sente nervoso ou tenso durante o seu trabalho? (numa escala de 1 a 5)"

Inspirando-se nesta questão utilizada por Hofstede, e trazendo-a para o foco deste estudo, é que esta questão foi elaborada, assim temos:

1ª Versão:
Nas decisões que você normalmente toma você se sente tenso ou nervoso. nunca   1   2   3   4   5   sempre

Nesta 2ª versão inverteu-se a formulação do enunciado, para enfatizar o momento da tomada de decisão. O tipo de frequência utilizado nas escalas foi alterado, como já argumentado.

2ª Versão:
Normalmente ao tomar suas decisões você se sente tenso ou nervoso? raramente   1   2   3   4   5   frequentemente

A única modificação feita nesta 3ª versão foi a inserção da expressão "...em seu local de trabalho" configurando-se assim o tipo de decisão. As escalas foram mantidas as mesmas.

3ª Versão:
Normalmente ao tomar suas decisões, em seu local de trabalho, você se sente tenso ou nervoso? raramente   1   2   3   4   5   frequentemente

Já nesta última versão excluiu-se a expressão "...em seu local de trabalho", pois após diversos debates concluiu-se que o que se quer saber é como normalmente o indivíduo se caracteriza, tanto em nível profissional como em suas decisões pessoais. A palavra "normalmente" também foi excluída, pois percebeu-se que a escala já estaria fornecendo informação de frequência.

Versão final:
Ao tomar suas decisões você se sente tenso ou nervoso. raramente   1   2   3   4   5   frequentemente

#### ↳ VIGÉSIMA QUINTA QUESTÃO (25/ECD):

Esta é mais uma das questões "inspiradas" em Hofstede (1991), quando do estudo da dimensão denominada "aversão à incerteza". É preciso lembrar que um dos aspectos medidos nesta dimensão é o grau de inquietação dos indivíduos face às situações desconhecidas ou incertas.

Como já mencionado, Hofstede (1991, p.112) utilizou três questões-chaves para o estudo desta dimensão. Desse modo, a terceira questão trabalhada pelo autor é:

- "Você concorda com a seguinte afirmação: os regulamentos de uma empresa não devem ser violados, mesmo se o empregado estima que sejam do interesse da empresa." (numa escala de 1 a 5, concorda totalmente ou discorda totalmente)

Inspirando-se nesta questão proposta por Hofstede, e trazendo para o foco do presente estudo é que esta questão foi elaborada. Contudo é preciso ressaltar que a escala utilizada pelo autor foi mantida neste instrumento, mesmo que tal escala somente tenha sido utilizada em duas questões, pois desta forma manteve-se o mais próximo possível da questão original já validada pelo autor. Assim temos:

1ª Versão:
Os regulamentos de uma empresa não devem ser violados, mesmo se o empregado estima que sejam do interesse da empresa.
discordo totalmente   1   2   3   4   5   concordo totalmente

Na versão final o enunciado foi alterado de modo a generalizar uma situação de decisão, e assim trazendo para o foco de nosso estudo.

Versão final:
Os regulamentos de uma empresa não devem ser violados, mesmo se a situação permitir supor que a violação será em benefício da empresa.
discordo totalmente   1   2   3   4   5   concordo totalmente

#### ↳ **VIGÉSIMA SEXTA QUESTÃO (26/ECD):**

Esta questão refere-se a uma das dimensões desenvolvidas por Hofstede (1991): "aversão à incerteza". Ao relacionar esta dimensão com o local de trabalho o autor utiliza diversas questões, na qual uma delas foi "inspiradora" para a presente questão. A saber a questão original utilizada por Hofstede (1991, p.122) era a seguinte:

- "É importante para um administrador ter à mão respostas precisas para a maioria das questões levantadas por seus subordinados a respeito do trabalho."

Assim, utilizando-se a mesma escala das demais questões, é que esta foi elaborada:

1ª Versão:

É importante para um administrador ter à mão respostas precisas para a maioria das questões levantadas por seus subordinados a respeito do trabalho.

discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | concordo totalmente

A versão final manteve a questão praticamente igual, apenas retirou a expressão "a respeito do trabalho", já que o que se quer investigar (como já mencionado) é a percepção dos respondentes em qualquer tipo de situação.

Versão final:

É importante para um administrador ter à mão respostas precisas para a maioria das questões levantadas por seus subordinados.

discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | concordo totalmente

#### 4.2.2.2 Subconstruto Distância de Poder (DP)

Este subconstruto é composto apenas por questões do Instrumento 4 - Escala Cultural-decisional (ECD), a saber:

##### ↳ **SEXTA QUESTÃO (6/ECD):**

Com base nos estilos decisórios já estudados principalmente por Driver et al. (1990) e por Jago e Vroom (1978) a sexta questão do questionário foi elaborada. Esta questão também "inspirou-se" em Bruner II e Hensel (1992, p.843), em que há uma sugestão de questão próxima a trabalhada aqui.

Jago e Vroom (1978) trabalham com o conceito de "autocrático" e "consultante", em que uma pessoa autocrática seria aquela que resolve o problema ou toma uma decisão por si mesmo, usando informações disponíveis no momento. Já o consultante seria aquela pessoa que compartilha o problema com os principais subordinados individualmente, obtendo as suas idéias e sugestões sem formar um grupo. Por outro lado Driver et al. (1990) ao definirem 5 estilos decisórios diferencia a pessoa autoritária da personalidade democrática.

Na Teoria Administrativa também existem trabalhos desenvolvidos nesta linha. Poderia se citar a "Teoria X e Teoria Y", de McGregor (1971) e os "Sistemas Administrativos" de Likert (1971).

É importante ressaltar que esta questão também está fortemente fundamentada em uma das dimensões de Hofstede (1991): "coletivismo versus individualismo". Tal dimensão foi trabalhada com mais profundidade na subseção 2.2.3.

Assim, utilizando-se destas tipologias é que esta questão foi elaborada, considerando a visão do subordinado em relação ao seu superior. Assim temos:

1ª Versão:												
Você considera o estilo decisório <u>de seu superior direto</u> como sendo (se não tiver superior deixe em branco) ...												
autocrático		1		2		3		4		5		democrático
(autoritário)												(consultativo)

Na versão final apenas o parênteses foi retirado, a fim de não induzir a respostas em branco.

Versão final:												
Você considera o estilo decisório <u>de seu superior direto</u> como sendo ...												
autocrático		1		2		3		4		5		democrático
(autoritário)												(consultativo)

↳ **DÉCIMA OITAVA QUESTÃO (18/ECD):**

Esta questão possui o mesmo referencial teórico da anterior. A justificativa de sua existência é o fato de querer verificar-se qual percepção do respondente quanto ao seu superior. Neste sentido, Hofstede (1991, p.44) ao trabalhar com a dimensão "distância de poder" propõem uma questão que descreva o estilo decisório do superior hierárquico dentro da realidade do respondente.

Assim, primeiro o respondente se auto-analisou e logo depois ele é levado a analisar o seu superior. As escalas utilizadas foram ajustadas com as demais questões. Deste modo temos:

1ª Versão:												
Antes de tomar uma decisão o <u>seu superior direto</u> considera a opinião de subordinados (se não tiver superior deixe em branco).												
raramente		1		2		3		4		5		frequentemente

Na versão final apenas o parênteses foram retirados, a fim de não induzir a respostas em branco.

Versão final:												
Antes de tomar uma decisão o <u>seu superior direto</u> considera a opinião de subordinados.												
raramente		1		2		3		4		5		frequentemente

↳ **VIGÉSIMA TERCEIRA QUESTÃO (23/ECD):**

Ao trabalhar com "distância de poder" Hofstede (1991, p.25) elaborou um índice próprio para esta dimensão, no qual utilizou diversas questões. Uma deles, em que é solicitado

ao respondente (numa escala de 1 a 5) classificar o ambiente de trabalho, forneceu subsídios para a elaboração da presente questão, a saber:

- "Quão freqüente, em sua experiência, o seguinte problema ocorre: empregados temendo expressar desacordo com seus superiores?" (numa escala de 1 a 5)

Assim temos:

1ª Versão:
Em uma situação de decisão, você teme exprimir seus desacordos com seus superiores. nunca   1   2   3   4   5   sempre

Nesta 2ª versão da questão passou-se a generalizar "Nas situações de decisão...", ou seja, qualquer tipo de situação. Contudo a expressão "em seu local de trabalho" especifica o tipo de situação (por isso que posteriormente ela foi excluída). O tipo de freqüência utilizado nas escalas foi alterado, como já argumentado.

2ª Versão:
Nas situações de decisão, em seu local de trabalho, você teme exprimir seus desacordos com seus superiores. raramente   1   2   3   4   5   freqüentemente

Nesta 3ª versão apenas o termo "exprimir" foi alterado para "expressar", apesar de terem o mesmo significado. Acreditou-se, assim, que o segundo termo seria mais claro.

3ª Versão:
Nas situações de decisão, em seu local de trabalho, você teme expressar seus desacordos com seus superiores. raramente   1   2   3   4   5   freqüentemente

Nesta última versão duas alterações foram realizadas, a primeira foi a exclusão da expressão "...em seu local de trabalho", pois após diversos debates concluiu-se que o que se quer saber é como normalmente o indivíduo se caracteriza, tanto em nível profissional como em suas decisões pessoais. A segunda alteração realizada nesta última versão foi quanto à troca do termo "expressar" pelo "demonstrar", já que este sim tem o significado de "fazer ver, dar a conhecer".

Versão final:
Nas situações de decisão você teme demonstrar seus desacordos com seus superiores. raramente   1   2   3   4   5   freqüentemente

#### 4.2.2.3 Subconstruto Individualismo x Coletivismo (IC)

Este subconstruto é composto por questões de diversos instrumentos, alguns dos quais foram trabalhados nos subconstrutos anteriores. Desta forma, esses instrumentos serão utilizados

neste construto como uma **forma de argumentação**, no momento da análise dos dados, complementando as demais questões. Assim sendo, o presente subconstruto é constituído pelos Instrumentos **2** (Composição de Frases - CF) e de algumas questões do Instrumento **4** - Escala Cultural-decisional (ECD), a saber:

↳ **TERCEIRA QUESTÃO (3/ECD):**

Esta questão refere-se a dimensão denominada por Hofstede (1991) como sendo a de "coletivismo versus individualismo". Nesta dimensão o modo de pensar do indivíduo é considerado, desde a sua infância, bem como a forma de refletir seus atos.

O estilo decisório do indivíduo tratado por Driver et al. (1990) também pode ser verificado através desta questão. Poderia se dizer que aquele respondente que considerar as suas decisões mais próximas ao individualismo teria um "estilo decisivo", já o mais próximo ao coletivismo teria um "estilo flexível". Assim temos:

1ª Versão:				
Numa escala de 1 a 5, uma boa decisão é:				
1.( ) individual	2.( )	3.( )	4.( )	5.( ) coletiva

Na 2ª versão desta questão excluiu-se a idéia de uma idealização de uma decisão e sim tenta-se captar a percepção do respondente me relação à decisão.

2ª Versão:				
Na sua opinião, numa escala de 1 a 5, uma decisão é:				
1.( ) individual	2.( )	3.( )	4.( )	5.( ) coletiva

Já na 3ª versão acrescenta-se a expressão "normalmente" para denotar a tomada de decisão do dia-a-dia, independente se ela é pessoal ou profissional.

3ª Versão:				
Na sua opinião, numa escala de 1 a 5, uma decisão normalmente é:				
1.( ) individual	2.( )	3.( )	4.( )	5.( ) coletiva

Nesta 4ª versão a formação da frase é invertida colocando o indivíduo em uma situação de decisão.

4ª Versão:				
Quando você toma uma decisão, normalmente ela é:				
1.( ) individual	2.( )	3.( )	4.( )	5.( ) coletiva



Porém na 5ª versão a questão é alterada de modo a enfatizar a percepção do indivíduo em relação ao processo de decisão. A diagramação da escala é alterada e passa a ser de 7-pontos. Os termos utilizados são também transformados para condizer com o enunciado da questão.

5ª Versão:							
Normalmente suas decisões são tomadas ... <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <span>individualmente</span> <table border="1" style="text-align: center;"> <tr> <td>  1  </td> <td>  2  </td> <td>  3  </td> <td>  4  </td> <td>  5  </td> <td>  6  </td> <td>  7  </td> </tr> </table> <span>coletivamente</span> </div>	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7	

Na última versão, apenas a escala é alterada para 5-pontos como já argumentado nas demais questões.

Versão final:					
Normalmente suas decisões são tomadas ... <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <span>individualmente</span> <table border="1" style="text-align: center;"> <tr> <td>  1  </td> <td>  2  </td> <td>  3  </td> <td>  4  </td> <td>  5  </td> </tr> </table> <span>coletivamente</span> </div>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	

↳ **SÉTIMA QUESTÃO (7/ECD):**

Com base na mesma teoria utilizada na questão 6/ECD (do subconstruto distância de poder) é que esta questão foi elaborada, porém estimulando o respondente a realizar uma auto-análise sobre seu próprio estilo decisório. Daí a relação com individualismo x coletivismo.

Como forma de "lembrete", as teorias relacionadas são as seguintes:

- Estilo decisório: de "autocrático" a "consultante" ⇒ Jago e Vroom (1978)
- 5 estilos decisórios ⇒ Driver et al. (1990)
- Teoria X e Teoria Y ⇒ McGregor (1971)
- Sistemas Administrativos ⇒ Likert (1971)
- Coletivismo versus Individualismo ⇒ Hofstede (1991)

Versão única:														
Você considera <u>o seu</u> estilo decisório como sendo ... <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <table style="text-align: center;"> <tr> <td>autocrático</td> <td>  1  </td> <td>  2  </td> <td>  3  </td> <td>  4  </td> <td>  5  </td> </tr> <tr> <td>(autoritário)</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <table style="text-align: center;"> <tr> <td>democrático</td> </tr> <tr> <td>(consultativo)</td> </tr> </table> </div>	autocrático	1	2	3	4	5	(autoritário)						democrático	(consultativo)
autocrático	1	2	3	4	5									
(autoritário)														
democrático														
(consultativo)														

↳ **DÉCIMA TERCEIRA QUESTÃO (13/ECD):**

Para sustentar esta questão do aspectos da literatura foram utilizados: o "familismo", trabalhado por Inkeles e Smith (1981), e também por Banfield (apud Triandis, 1982). O outro aspecto refere-se a uma das dimensões de Hofstede (1991) relacionada com o coletivismo e individualismo.

Familismo é a forte identificação com a família, e uma pequena preocupação com as pessoas fora dela. Em culturas com alto grau de familismo existe uma alta lealdade para com os membros da família e mesmo os próximos a ela (como os "compadres", por exemplo).

Pode-se relacionar a este familismo a uma das dimensões de Hofstede (1991): coletivismo versus individualismo. Neste sentido uma sociedade com alto índice de coletivismo possui um grande grau de familismo, pois o indivíduo desde criança aprende a valorizar o seu grupo familiar a ponto de inexistir um pensamento próprio e sim o de sua família, ou núcleo familiar.

Trazendo estas dimensões para o estudo do processo decisório é que esta questão se insere, assim temos:

1ª Versão:
Você consulta seus familiares ao tomar uma decisão. nunca   1   2   3   4   5   sempre

Nesta 2ª versão a escala é alterada, pois o objetivo é saber qual a percepção do respondente quanto a tomada de decisão relacionada a dimensão "familismo" bem como a sua frequência. Também o enunciado da questão foi alterado enfatizando -se situações cotidianas.

2ª Versão:
Normalmente ao tomar suas decisões você consulta seus familiares. raramente   1   2   3   4   5   frequentemente

Porém, logo percebeu-se que a expressão "normalmente" já estava fornecendo informação de frequência e por isso decidiu-se excluí-la.

Versão final:
Ao tomar suas decisões você consulta seus familiares. raramente   1   2   3   4   5   frequentemente

#### ↳ DÉCIMA SÉTIMA QUESTÃO (ECD):

Esta questão está baseada na mesma teoria mencionada na 6/ECD do subconstruto distância de poder, entretanto o que se quer medir nesta questão é o "estilo decisório próprio" (o do respondente), assim a teoria base é a mesma, quais sejam:

- Estilo decisório: de "autocrático" a "consultante" ⇒ Jago e Vroom (1978)
- 5 estilos decisórios ⇒ Driver et al. (1990)
- Teoria X e Teoria Y ⇒ McGregor (1971)
- Sistemas Administrativos ⇒ Likert (1971)
- Coletivismo versus Individualismo ⇒ Hofstede (1991)

Assim temos:

1ª Versão:
Ao tomar uma decisão, você considera a opinião de sua equipe: 1.( ) nunca      2.( ) raramente      3.( ) ocasionalmente      4.( ) frequentemente      5.( ) sempre

Nesta 2ª versão uma das escalas foi alterada de "ocasionalmente" para "às vezes", pois percebeu-se que diferença existente entre "raramente" e "ocasionalmente" era muito tênue, o que poderia prejudicar o entendimento das escalas. O enunciado nesta versão permaneceu o mesmo.

2ª Versão:

Ao tomar uma decisão, você considera a opinião de sua equipe:

- 1.( ) nunca
- 2.( ) raramente
- 3.( ) às vezes
- 4.( ) freqüentemente
- 5.( ) sempre

Na 3ª versão desta questão a única mudança ocorrida refere-se às escalas. Foi transformada em 7-pontos, e os pontos intermediários não foram preenchidos, apenas seus extremos.

3ª Versão:

Ao tomar uma decisão, você considera a opinião de sua equipe:

nunca | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | sempre

Nesta 4ª versão o enunciado foi invertido de forma a enfatizar a expressão "a opinião de sua equipe...", que é o objetivo desta questão. Também ocorreram transformações nas escalas utilizadas, de 7-pontos foram alteradas para 5-pontos.

4ª Versão:

A opinião de sua equipe é considerada quando você toma uma decisão.

nunca | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | sempre

Na 5ª versão desta questão o enunciado voltou a ser tal qual o da 3ª versão, porém foi acrescentada a expressão "...de trabalho". A reinversão do enunciado se deve ao fato de que o que se quer saber se o respondente considera a opinião da equipe e não se a opinião é considerada (poderia, por exemplo, algum superior do respondente considerar a opinião da equipe do respondente). O acréscimo da expressão "...de trabalho" deve-se a necessidade ocorrida de especificar decisões em nível profissional. Uma outra mudança ocorrida nesta questão refere-se às escalas utilizadas, o tipo de frequência foi alterado, para que se ajustasse às demais questões.

5ª Versão:

Ao tomar uma decisão você considera a opinião de sua equipe de trabalho.

raramente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | freqüentemente

Na versão final excluiu-se a expressão "...de trabalho", pois após diversos debates concluiu-se que o que se quer saber é como normalmente o indivíduo se caracteriza, tanto em nível profissional como em suas decisões pessoais.

Versão final:

Ao tomar uma decisão você considera a opinião de sua equipe.

raramente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | frequentemente

#### 4.2.2.4 Subconstruto Orientação para Curto x Longo Prazo (OT)

Este subconstruto é composto apenas por duas questões, as quais pertencem ao Instrumento 4 - Escala Cultural-decisional (ECD), a saber:

##### ↳ SEGUNDA QUESTÃO (2/ECD):

Esta questão refere-se a orientação no tempo do respondente, ou seja, se as decisões do indivíduo visam o presente ou o futuro (longo prazo). Tal questão foi tem como base o trabalho desenvolvido por Hofstede (1991) que diferencia indivíduos que possuem visão a longo prazo daqueles que possuem uma visão de curto prazo.

Por outro lado, Drucker (1972) também trata desta visão a longo prazo ao dar origem a chamada "Administração por Objetivos (APO)", quando trabalha o planejamento estratégico.

A percepção do indivíduo e a importância dada ao planejamento quando desencadeado o processo de tomada de decisão também pode ser verificado através desta questão. Assim temos:

1ª Versão:

Na sua opinião, numa escala de 1 a 5, uma decisão é:

1.( ) orientada para o futuro (longo prazo)      2.( )      3.( )      4.( )      5.( ) orientada para o presente (curto prazo)

Na 2ª versão agregou-se o termo "normalmente" para induzir o respondente a responder com referência à suas atitudes cotidianas.

2ª Versão:

Na sua opinião, numa escala de 1 a 5, uma decisão normalmente é:

1.( ) orientada para o futuro (longo prazo)      2.( )      3.( )      4.( )      5.( ) orientada para o presente (curto prazo)

Nesta 3ª versão solicita-se que o respondente se imagine em uma situação de decisão de seu cotidiano, por isso a inversão da frase.



Assim, sendo a questão 20/ECD encontra-se inserida aqui no contexto "orientação para longo versus curto prazo", como uma forma de prevenção a imprevistos tal como trabalhada pelo autor.

Versão final:

Você economiza seu salário para algum acontecimento imprevisto, ao invés de usufruí-lo no presente.

raramente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | frequentemente

#### 4.2.2.5 Subconstruto Masculinidade x Feminilidade (MF)

Este subconstruto é composto apenas por uma questão, a qual pertence ao Instrumento 4 - Escala Cultural-decisional (ECD), sendo a única aberta texto deste instrumento. A saber:

#### ↳ VIGÉSIMA SÉTIMA QUESTÃO (27/ECD):

Esta questão é o resultado da junção de duas questões, as quais foram desenvolvidas em paralelo, e, um certo momento, a comissão de juízes decidiu unificá-las como uma única questão. Esse fato deve-se à complexidade desta, tanto em nível teórico (do referencial que a sustenta) como em nível metodológico (até que ponto as respostas obtidas não seriam "politicamente corretas"?).

Contudo essa unificação implicou também em uma alteração no tipo de questão, passando-se de perguntas fechadas para uma questão aberta (a única neste instrumento). Nesse sentido o tipo de análise a ser realizada posteriormente também será diferente (e mais complexa). Para auxiliar nessa etapa (2ª fase do projeto global) os itens das questões fechadas (primeiramente elaboradas) auxiliarão em muito tal análise.

Assim, antes de tudo descreve-se o desenvolvimento individual das duas questões iniciais e em seguida apresenta-se o desenvolvimento após sua unificação<sup>35</sup>. Deste modo temos o **primeiro bloco** referente a um dos pontos desenvolvidos por Inkeles e Smith (1981, p.320): familismo.

1ª Versão:

O que, na sua opinião, melhor qualifica uma pessoa para poder ocupar um cargo elevado?

- 1.( ) antecedentes familiares (família correta, de destaque ou de classe elevada)
- 2.( ) ser o mais popular de todos
- 3.( ) bom nível educacional e conhecimento especializado
- 4.( ) experiência individual
- 5.( ) o desempenho profissional da pessoa

No enunciado desta questão, na sua 2ª versão, foi excluído o termo "elevado". As opções de respostas também sofreram diversas alterações.

<sup>35</sup> Por motivos didáticos cada questão foi definida como sendo um bloco, ou seja, é apresentado primeiramente o desenvolvimento de um bloco (o desenvolvimento de uma das questões) e posteriormente é desenvolvido o segundo bloco (a outra questão).

2ª Versão:

O que, na sua opinião, melhor qualifica uma pessoa para poder ocupar um cargo?

- 1.( ) antecedentes familiares,
- 2.( ) a religião,
- 3.( ) a idade,
- 4.( ) simpatia/empatia,
- 5.( ) bom nível educacional e conhecimento especializado,
- 6.( ) experiência individual,
- 7.( ) o desempenho profissional da pessoa

Nesta 3ª versão já fala-se em "critérios de qualificação". Os itens de respostas praticamente mantiveram-se os mesmos.

3ª Versão:

Quais os 03 principais critérios, que na sua opinião melhor qualificam uma pessoa para poder ocupar um cargo?

- 1.( ) família (e antecedentes familiares),
- 2.( ) a religião,
- 3.( ) a idade,
- 4.( ) simpatia/empatia,
- 5.( ) bom nível educacional e conhecimento especializado,
- 6.( ) experiência individual,
- 7.( ) o desempenho profissional da pessoa

Nesta 4ª versão é solicitado ao respondente que coloque em ordem de prioridade os critérios listados (1º lugar, 2º lugar, 3º lugar). Contudo os critérios ainda mantiveram-se os mesmos.

4ª Versão:

Quais os 3 principais critérios, em ordem de prioridade (1º lugar, 2º lugar, 3º lugar), que na sua opinião melhor qualificam uma pessoa para poder ocupar um cargo?

- 1.( ) família (e antecedentes familiares)
- 2.( ) a religião
- 3.( ) a idade
- 4.( ) simpatia/empatia
- 5.( ) bom nível educacional e conhecimento especializado
- 6.( ) experiência individual
- 7.( ) o desempenho profissional da pessoa

Já na 5ª versão o parênteses que determina 1º lugar, 2º lugar e 3º lugar é excluído, pois se são "os 03 principais critérios, em ordem de prioridade" julgou-se não ser necessário dar maiores explicações. Os critérios aqui também mantiveram-se os mesmos.

5ª Versão:

Quais os 03 principais critérios, em ordem de prioridade, que na sua opinião melhor qualificam uma pessoa para poder ocupar um cargo?

- 1.( ) família (e antecedentes familiares),
- 2.( ) a religião,
- 3.( ) a idade,
- 4.( ) simpatia/empatia,
- 5.( ) bom nível educacional e conhecimento especializado,
- 6.( ) experiência individual,
- 7.( ) o desempenho profissional da pessoa

Quando do debate desta questão percebeu-se que o objetivo dela era verificar quais "os valores da vida" o respondente mais preza. Por isso é solicitado, de forma direta, quais são eles entre os listados.<sup>36</sup> Aos itens listados na versão anterior, foram acrescentados mais dois: sexo e nacionalidade.

6ª Versão:

Ao conhecer uma pessoa, quais os 3 (três) aspectos da vida desta pessoa que mais você observa?

- 1.( ) família (e antecedentes familiares),
- 2.( ) a religião,
- 3.( ) a idade,
- 4.( ) simpatia/empatia,
- 5.( ) bom nível educacional e conhecimento especializado,
- 6.( ) experiência individual,
- 7.( ) o desempenho profissional da pessoa
- 8.( ) sexo
- 9.( ) nacionalidade

O **segundo bloco** de questões teve como base teórica uma das dimensões de Hofstede (1991) denominada de "masculinidade versus feminilidade". Para o autor existem diversos itens que poderiam caracterizar uma sociedade de aspectos masculinos ou femininos. É importante ressaltar que desta dimensão trabalhada por Hofstede (1991) somente utilizou-se os seus **valores**, ou seja, valores os quais diferem masculinidade de feminilidade.

Nesse sentido o autor apresenta um quadro comparativo com diferenças-chaves entre esses dois tipos de sociedade (Hofstede, 1991, p.96). Tendo como guia este quadro de características é que o seguinte bloco foi desenvolvido:

1ª Versão:

---

<sup>36</sup> Mais tarde percebeu-se que perguntando de forma direta o respondente ficaria inibido a responder honestamente e cairia em respostas "politicamente corretas".



Assinale os itens abaixo que você considera mais importantes (marque no máximo 03):

1. ( ) preocupação com o bem-estar alheio
2. ( ) sucesso material e progresso
3. ( ) boas relações interpessoais
4. ( ) objetividade e ambição
5. ( ) igualdade e solidariedade
6. ( ) competitividade e desempenho
7. ( ) compreensão e empatia
8. ( ) preocupação com a realização profissional

Nesta 2ª versão o enunciado foi alterado de forma que o respondente pudesse se basear tanto em sua vida pessoal como profissional. Também foram agregados os três últimos itens e no segundo foi acrescentado um parênteses ilustrativo.

2ª Versão:

Dentre os itens abaixo, assinale 3 dos quais você mais valoriza na sua vida pessoal e profissional:

- 1.( ) preocupação com o bem-estar alheio
- 2.( ) sucesso material (remuneração) e progresso
- 3.( ) boas relações interpessoais
- 4.( ) objetividade e ambição
- 5.( ) igualdade e solidariedade
- 6.( ) competitividade e desempenho
- 7.( ) compreensão e empatia
- 8.( ) preocupação com o reconhecimento e a realização profissional
- 9.( ) estabilidade profissional e econômica
- 10.( ) busca de transformação da situação presente
- 11.( ) perseverança

⇒ A UNIÃO DOS BLOCOS...

Como já mencionado, o tipo de questão fechada proposta nesses dois blocos levaria o respondente a marcar opções "politicamente corretas", por isso optou-se pela utilização de uma situação imaginária. A estrutura aberta da questão possibilita citação de características pessoais inexistentes nas versões anteriores. Estas características já citadas nessas versões servirão, em muito, para a realização da análise desta questão. Outras características poderiam ser agregadas para completar esse quadro comparativo, tais como: afeto, autoconfiança, misticismo, ambição, ...

1ª Versão:

Se você tivesse filhos em idade de casar e se você pudesse escolher sua nora ou seu genro, que características pessoais você mais valorizaria?  
(cite pelo menos 3 características)

---

---

Nos pré-testes realizados, verificou-se uma certa dificuldade em imaginar a situação proposta, por isso alterou-se a questão tratando de enfatizar-se que a situação apresentada nesta questão é totalmente imaginária e o que se quer é um posicionamento do indivíduo.

Versão final:

Ainda que a situação apresentada a seguir seja totalmente irreal, imaginária, procure se posicionar e responder à seguinte questão:

**SE** você tivesse filhos em idade de casar e **SE** você pudesse escolher sua nora ou seu genro, que características pessoais você mais valorizaria? (cite pelo menos 3 características)

---

---

#### 4.2.2.6 Subconstruto Camadas de Cultura (CC)

Este subconstruto é composto apenas por questões do Instrumento **5** - Escala Sócio-demográfica (ESD), a saber:

##### ↳ **PRIMEIRA QUESTÃO (1/ESD):**

Esta questão surgiu, primeiramente, da necessidade de identificar-se o local em que o questionário foi aplicado. Contudo, ao trabalhar com as variáveis relacionadas à diferença de cultura nacional, mais especificamente às **camadas de cultura** abordadas por Hofstede (1991), percebeu-se também a carência deste tipo de informação. Principalmente quando da elaboração do protocolo de análise inicial, no qual são estudados os possíveis cruzamentos desta questão com as dos outros instrumentos.

Assim sendo a primeira versão desta questão tinha o intuito de averiguar a região do país em que o respondente morava, possibilitando assim o seu registro para posterior análise. Entretanto, posteriormente entendeu-se que o que realmente interessava para responder às questões de pesquisa do projeto global era a **origem** do indivíduo (no sentido cultural da expressão).

1ª Versão:
Qual a região de seu país você habita?
1.( ) norte
2.( ) sul
3.( ) centro
4.( ) oeste
5.( ) leste

Em seguida pensou-se que a percepção do respondente quanto à sua região poderia não ser a mesma do pesquisador, já que os instrumentos foram elaborados para serem aplicados em diversos países. Assim, optou-se por solicitar a cidade em que o indivíduo habitava para posteriormente o grupo de pesquisa que fosse analisar os dados agrupasse conforme a sua conveniência.

2ª Versão:
Qual o país que você habita?_____
Local (cidade/país/universidade):_____
Data:_____

Contudo percebeu-se que alguns desses dados solicitados poderiam ser preenchidos pelo próprio aplicador dos instrumentos, em um envelope que indicasse essas e outras informações (ver Anexo 2). É por isso que nesta 3ª versão alterou-se para "origem" do respondente, ou seja, o que se quer saber é onde ele nasceu e foi criado, pois imagina-se que nesse local muitas das variáveis culturais foram "adquiridas" pelo indivíduo.

3ª Versão:
Qual a sua cidade/país de origem?_____
Qual a sua região de origem?_____

A versão final desta questão foi uma junção da versão anterior, que possuía duas perguntas sobre o mesmo tema as quais poderiam compor uma única questão. Na verdade o que se quer é que o próprio indivíduo coloque a sua região de origem, pois desse modo acredita-se que ele preencherá aquela região a qual ele sente-se realmente vinculado. Por exemplo: para um indivíduo que é originário da cidade de Caxias do Sul (cidade da Serra gaúcha), poderá ele responder que a sua região é "Sul" ou "região da serra", isso dependerá da percepção do indivíduo.

Versão final:
Qual a sua origem? cidade _____ país _____ região _____

## ↳ SEGUNDA QUESTÃO (2/ESD):

Esta questão, inerente a qualquer questionário que deseja delinear um perfil - no caso desta pesquisa um perfil decisório - refere-se ao gênero sexual (masculino ou feminino) do respondente. Diversas pesquisas ao definirem uma tipologia (por exemplo: tipologia de usuários de um sistema - Freitas, 1993, p.180) utilizam esta variável como forma de diferenciar a sua amostra.

Assim sendo, nesta pesquisa sexo é definido como parte das camadas de cultura (gênero) trabalhadas por Hofstede (1991, p.17). O autor estabelece gênero (sexo) como sendo uma das categorias que forma parte de um sistema social, não podendo ser aplicado a uma dimensão. Isto deve ficar claro, pois o autor reconhece (1991, nota 1, p.107) que o termo dado à dimensão masculinidade versus feminilidade tem sido considerado impróprio por alguns revisores.

Neste sentido é importante lembrar que tal dimensão refere-se ao comportamento médio destes gêneros (masculino/feminino). Ou seja, alguns comportamentos foram estabelecidos para cada um deles de modo a definir uma sociedade como mais "masculinizada" ou mais "feminilizada". Contudo isso não deve ser confundido com o gênero em si.

Assim, as questões dos demais construtos poderão ser cruzadas com esta variável de modo a propiciar a realização de inferências quanto ao comportamento de determinado grupo de respondentes. Deste modo temos:

Versão única:
Sexo: 1.( ) masculino 2.( ) feminino

## ↳ TERCEIRA QUESTÃO (3/ESD):

Esta questão, também padrão para a definição de perfis, está relacionada com dois dos construtos trabalhados nesta pesquisa: **camadas de cultura** (Hofstede, 1991) e **experiência decisória**.

Para **camadas de cultura** utiliza-se o conceito **geração**, ou seja, a separação de idade existente entre os respondente. Para tanto com a utilização da idade do respondente será possível definir a geração do decisor e conseqüentemente o seu perfil. É importante ressaltar que para cada país a ser pesquisado será definida uma faixa para cada geração, pois esta varia de país para país, e mesmo de região para região.

Assim para a primeira versão desta variável utilizou a tipologia já trabalhada por Freitas (1993):

1ª Versão:		
Idade:		
1.( ) até 30 anos	2.( ) 31-40 anos	3.( ) 41- 50 anos
4.( ) 51-60 anos	5.( ) mais de 60 anos	

Contudo verificou-se que uma questão fechada escalar deste tipo impediria alterações futuras em seus estratos. Para tanto optou-se por uma questão aberta a qual poderá ser fechada no momento da análise dos dados, conforme a necessidade do pesquisador e da amostra coletada. Esse fechamento possibilitará também a análise da camada cultural "geração", pois esse conceito varia de país para país.

Versão final:
Idade: _____ anos

#### ↪ QUARTA QUESTÃO (4/ESD):

Considerando as camadas de cultura trabalhadas por Hofstede (1991), esta questão refere-se ao **grupo regional, étnico, religioso**. Assim, o que se pretende averiguar é se o respondente identifica-se com alguma religião de modo a poder distinguir aqueles indivíduos pertencentes a esta camada cultural.

Dessa forma seria possível o cruzamento desta variável com questões do Instrumento 4 (Escala Cultural-decisional) verificando a existência discriminante desta com outras variáveis.

1ª Versão:
Você é praticante de alguma religião?
1.( ) sim. Qual? _____
2.( ) não

Posteriormente percebeu-se que o interessante é verificar a participação ativa do indivíduo na categoria "grupo religioso", pois como o próprio Hofstede (1991, p.10) afirma: "...quase todo mundo participa de diferentes grupos e categorias de pessoas ao mesmo tempo...". Da forma como havia sido concebida a primeira versão o indivíduo poderia apenas praticar uma religião, sem necessariamente manter uma convivência com um grupo religioso.

Versão final:
Você participa assiduamente das atividades de algum grupo religioso?
1.( ) sim. Qual? _____
2.( ) não

#### ↪ QUINTA QUESTÃO (5/ESD):

Uma outra camada de cultura abordada por Hofstede (1991) refere-se à classe social - "associada com oportunidades educacionais e com a ocupação ou profissão da pessoa". No presente trabalho esta camada foi trabalhada como sendo a **principal formação profissional** do indivíduo.

Por outro lado, tanto Driver et al. (1990) como Kolb (1978 e 1997) apontam, respectivamente, como fator determinante para o desenvolvimento do estilo decisório e do estilo de aprendizagem a questão da formação básica.

É importante lembrar que esta questão, no momento da análise dos dados, será cruzada com a questão 16/ESD formando assim a camada definida pelo grupo de pesquisa como sendo **camada profissão**. Nesse sentido é que esta questão foi elaborada. Assim, a primeira versão desta variável foi concebida da seguinte forma:

1ª Versão:				
Formação <u>básica</u> realizada/em realização:				
1.( ) literária	2.( ) científica	3.( ) jurídica	4.( ) comercial	5.( ) industrial
6.( ) médica	7.( ) agrícola	8.( ) educacional	7.( ) outros	

Contudo, durante os primeiros pré-testes percebeu-se que os respondentes sentiam grande dificuldade de identificação para com essa classificação. E isso se justificava pelo fato desta ter sido sugerida pela equipe francesa. Dessa forma a questão foi refeita objetivando o seu uso em diversos países.

2ª Versão:	
Formação <u>básica</u> realizada/em realização	
1. ( ) engenharia/arquitetura	6. ( ) médica
2. ( ) artes	7. ( ) exatas
3. ( ) ciências jurídicas e sociais	8. ( ) educacional
4. ( ) comercial/administrativo	9. ( ) psicológica
5. ( ) comunicação social	10.( ) outros

Nesta terceira versão o termo "básica" foi alterado para "nível superior (ou técnico)", pois "básica" refere-se a uma formação primária (1º e 2º grau, científico, etc.). Também acrescentou-se a expressão "mais relevante" para indicar, caso o indivíduo tenha mais de um curso superior, o que ele considera como sendo o mais importante para a sua formação.

3ªVersão:

Formação de nível superior (ou técnico) mais relevante realizada/em realização

- |                                     |                    |
|-------------------------------------|--------------------|
| 1. ( ) engenharia/arquitetura       | 6. ( ) médica      |
| 2. ( ) artes                        | 7. ( ) exatas      |
| 3. ( ) ciências jurídicas e sociais | 8. ( ) educacional |
| 4. ( ) comercial/administrativo     | 9. ( ) psicológica |
| 5. ( ) comunicação social           | 10.( ) outros      |

Na versão optou-se por agrupar as opções em áreas de conhecimento, especificando-se entre parênteses os cursos que cada área se refere. Isto ocorreu pelo fato de já existir uma classificação concebida e validada por diversos órgãos científicos - Classificação para o Banco de Currículos do CNPq.

4ªVersão:

Formação de nível superior (ou técnico) mais relevante realizada/em realização

- 1.( ) **ciências exatas e da terra** (matemática, estatística, computação, física, química,...)
- 2.( ) **ciências biológicas** (biologia, botânica, zoologia, ecologia, biofísica, ....)
- 3.( ) **engenharias** (civil, de minas, metalúrgica, elétrica, mecânica, química, nuclear...)
- 4.( ) **ciências da saúde** (medicina, odontologia, farmácia, enfermagem, educação física,...)
- 5.( ) **ciências agrárias** (agronomia, zootecnia, veterinária, tecnologia de alimentos,...)
- 6.( ) **ciências sociais aplicadas** (direito, administração, contábeis, economia, arquitetura, biblioteconomia, comunicação,...)
- 7.( ) **ciências humanas** (filosofia, sociologia, história, psicologia, educação, ciências políticas,..)
- 8.( ) **lingüística, letras e artes**

Na versão final permaneceu a idéia de uma especificação nos parênteses, contudo alterou-se o enunciado da questão de forma a focar a **principal** formação, pois percebe-se que poderia haver pessoas com mais de uma formação.

Versão final:

Principal formação de nível superior (ou técnico) realizada ou em realização (resposta única, por favor):

- 1.( ) **ciências exatas e da terra** (matemática, estatística, computação, física, química,...)
- 2.( ) **ciências biológicas** (biologia, botânica, zoologia, ecologia, biofísica, ...)
- 3.( ) **engenharias** (civil, minas, metalúrgica, elétrica, mecânica, química, nuclear, ...)
- 4.( ) **ciências da saúde** (medicina, odontologia, farmácia, enfermagem, educação física, ...)
- 5.( ) **ciências agrárias** (agronomia, zootecnia, veterinária, tecnologia de alimentos, ...)
- 6.( ) **ciências sociais aplicadas** (direito, administração, contábeis, economia, arquitetura, biblioteconomia, comunicação, ...)
- 7.( ) **ciências humanas** (filosofia, sociologia, história, psicologia, educação, ciências políticas, ...)
- 8.( ) **lingüística, letras e artes**

#### ↳ **SEXTA QUESTÃO (6/ESD):**

Esta é mais um dos aspectos relacionados com camadas de cultura trabalhado por Hofstede (1991): **grupo lingüístico**. O autor verificou que, em diversos países por ele pesquisados, a origem lingüística era um fator discriminante. Mesmo que o respondente tenha nascido no país ou na região pesquisada, se a sua família possui uma outra origem (e a mantiver) tal fato influenciará a cultura do indivíduo. O autor cita exemplo dos americanos de fala hispânica, em que mesmo seus descendentes mantêm os hábitos trazidos por eles e permanecem em grupos nitidamente visíveis nos Estados Unidos. Assim temos:

1ªVersão:

Qual a sua língua materna, aquela que você aprendeu com a sua família? \_\_\_\_\_

Na versão final optou-se por alterar a expressão "língua materna", pois o que se procura nesta questão é definir que influências lingüísticas o indivíduo teve quando criança. Além disso, essa expressão foi utilizada na próxima questão, o que ficaria redundante. Por isso optou-se pela seguinte redação:

Versão final

Na sua infância, qual(is) o(s) idioma(s) que a sua família falava? \_\_\_\_\_

#### ↳ **SÉTIMA QUESTÃO (7/ESD):**

Esta questão foi elaborada com o intuito de suprir uma necessidade percebida pela equipe de pesquisa de verificar o conhecimento de idiomas estrangeiros ("além da sua língua materna") por parte dos respondentes.



Neste sentido esta questão forma parte de uma das **camadas de cultura**, inspirada nas de Hofstede (1991). Desta forma, o autor reconhece que o conhecimento de algum outro idioma pelo decisor pode ser considerado uma forma de **conviver** com diferentes culturas e visões de mundo.

Na primeira versão desta questão tentou-se elencar idiomas possíveis dos quais supõem-se que o respondente teria conhecimento:

1ª Versão:
Você possui um bom conhecimento de (marque no máximo 4):
1.() inglês
2.() francês
3.() espanhol
4.() alemão
5.() italiano
6.() outro
7.() não possui

Contudo percebeu-se que o que se queria era apenas saber se o indivíduo tinha ou não conhecimento de algum outro idioma. Não interessava qual era e tampouco se correria o risco de restringir qualquer outro que não tenha sido levantado pela equipe de pesquisa.

2ª Versão:
Você tem bom conhecimento de algum outro idioma além da sua língua materna?
1.() sim
2.() não

Porém, após algumas reuniões da comissão de juízes, constatou-se que o empenho de coletar qual(is) o(s) idioma(s) conhecidos pelo respondente não acarretaria grande esforço, permitindo uma posterior análise dos mesmos. Pois na necessidade desta informação poderia se compor estratos dos idiomas citados.

Versão final:
Você tem bom conhecimento de algum outro idioma além da sua língua materna?
1.() sim. Qual(is)? _____
2.() não

#### ↳ DÉCIMA SEXTA QUESTÃO (16/ESD):

Como já mencionado, esta questão, ao ser cruzada com a 5/ESD, forma uma das camadas de cultura elaboradas pela equipe de pesquisa: a **camada profissão**. Nesse sentido é que esta questão foi elaborada.

Assim, na primeira versão desta questão foi solicitado que o respondente marcasse mais de uma atividade por ele executada. Assim temos:

1ª Versão:
As principais atividades que <u>você</u> realiza no seu dia-a-dia (marque no máximo 3):
1.( ) produção/industrial
2.( ) vendas/marketing
3.( ) contabilidade/financeira
4.( ) treinamento de pessoal & RH
5.( ) compras
6.( ) pesquisa & desenvolvimento (P&D)
7.( ) administração geral

Contudo percebeu-se que, no momento da análise desses dados, não seria possível verificar qual a atividade principal do indivíduo, pois estes não estariam em ordem de prioridade e mesmo estando pouco serviriam para a análise dos dados. Assim, optou-se por solicitar somente uma atividade por ele realizada (a principal). Por outro lado foram realizadas algumas modificações nas opções de respostas. Excluiu-se "industrial", pois a área de produção pode não ser necessariamente industrial. O ponto "treinamento de pessoal" está incluída na atividade de RH que, por sua vez, geralmente encontra-se ligada à administração geral tal como a atividade de compras. Também acrescentou-se a atividade relacionada à informática a qual, hoje em dia, é indispensável em qualquer organização.

2ª Versão:
A atividade principal que <u>você</u> realiza no seu dia-a-dia é de:
1.( ) produção
2.( ) vendas/marketing
3.( ) contabilidade/finanças
4.( ) informática
5.( ) pesquisa & desenvolvimento (P&D)
6.( ) administração geral e RH

Tal como na questão anterior, colocou-se em evidência a necessidade de uma resposta única. Também alterou-se no enunciado a expressão " dia-a-dia é de" por "é relacionada com", pois uma atividade normalmente está ligada à várias outras e não necessariamente "é" de alguma coisa.

3ª Versão:

A atividade principal que você realiza no seu dia-a-dia é relacionada com (resposta única, por favor):

- 1.( ) produção
- 2.( ) vendas/marketing
- 3.( ) contabilidade/finanças
- 4.( ) informática
- 5.( ) pesquisa & desenvolvimento (P&D)
- 6.( ) administração geral e RH

Da mesma forma que na questão anterior, nesta quarta versão foi colocado em destaque que a atividade principal é a realizada pelo próprio respondente, e não a executada pela organização com a qual ele possui vínculo. Por outro lado voltou-se a acrescentar nas opções de respostas "compras" e "outra", pois chegou-se a conclusão que compras é uma atividade forte em uma organização e que muitas vezes possui autonomia. E a opção "outra" deve-se ao fato de, dependendo da atividade da organização, existirem outras atividades não relacionadas aqui e que não tenham sido elencadas.

Versão final:

A atividade principal que **você** realiza no seu dia-a-dia é relacionada com (resposta única, por favor):

- |                              |  |
|------------------------------|--|
| 1.( ) produção               | 5.( ) pesquisa & desenvolvimento (P&D) |
| 2.( ) vendas/marketing       | 6.( ) administração geral e RH         |
| 3.( ) contabilidade/finanças | 7.( ) compras                          |
| 4.( ) informática            | 8.( ) outra                            |

#### 4.2.3 Construto *Experiência Decisória*

Este construto é composto por questões de dois Instrumentos: **4** - Escala Cultural-decisional (ECD) e o **5** - Escala Sócio-demográfica (ESD). Também faz parte deste construto informações referentes ao grupo em que se aplicam os instrumentos, ou seja, informações colocadas no envelope (em que são guardados os dados coletados) a que pertence o grupo investigado. Por essa razão denominou-se "experiência decisória" (EXP).

#### ↳ QUARTA QUESTÃO (4/ECD):

Esta questão inicialmente encontrava-se na Escala Sócio-demográfica (ESD) onde solicitava-se ao respondente que classificasse o cargo ocupado, utilizando-se para isso a classificação de Mintzberg (1973), também descrita por Kendall e Kendall (1991): operacional/tático/estratégico.



Nesta 4ª proposta além de modificar-se a escala para 5-pontos incluiu-se o termo "táticas" juntamente com "estratégica".

4ª Versão		
A maior parte das decisões que você toma são:		
operacionais (rotineiras)	1   2   3   4   5	táticas/estratégicas (com impacto a longo prazo)

Já na 5ª versão introduziu-se o termo "em seu local de trabalho", dando conotação de atividades realizadas em nível profissional. Também nesta versão acrescentou-se a expressão "normalmente" para denotar atividades realizadas no dia-a-dia.

5ª Versão		
Normalmente suas decisões , em seu local de trabalho, são ...		
operacionais (rotineiras)	1   2   3   4   5	táticas/estratégicas (com impacto a longo prazo)

Na versão final o termo "em seu local de trabalho" foi excluído visto que o que se quer saber o tipo de decisão em qualquer circunstância tanto em nível pessoal como profissional.

Versão final:		
Normalmente suas decisões são ...		
operacionais (rotineiras)	1   2   3   4   5	táticas/estratégicas (com impacto a longo prazo)

#### ↳ VIGÉSIMA QUARTA QUESTÃO (24/ECD):

Nesta questão considera-se a atividade de selecionar pessoas como sendo um processo de decisão e como tal pode ser um indicador de experiência decisória. Nesse sentido Driver et al. (1990, p. 2) ao estudarem fatores que influenciam o estilo decisório dos gerentes acreditam que o escopo de decisões - a quantidade de pessoas e eventos por elas afetados - é uma medida particularmente importante relacionada ao nível gerencial.

Deste modo esta questão enquadra-se dentro das características estabelecidas pelo grupo para definir o que vem a ser experiência decisória (ver capítulo 2). A atividade de selecionar pessoas, sem dúvida alguma, é uma forma de proporcionar ao indivíduo uma experiência decisória um tanto marcante, pois trata-se de uma decisão que concerne à vida de outras pessoas, e que envolve aspectos objetivos e subjetivos.

Outro fator que justifica esta questão é o poder de decisão dos indivíduos, trabalhado por Freitas (1993) e Moscarola (1995). Ou seja, dependendo da atividade que o sujeito exerce poder-se-á abstrair o poder de decisão que determinado indivíduo possui.

A princípio esta questão encontrava-se no Instrumento 5 (Escala Sócio-demográfica - ESD), porém com o desenvolvimento do estudo percebeu-se que a melhor forma de medir esta variável é através de uma frequência. Deste modo esta questão foi transferida para este instrumento, já que neste a escala freqüencial era utilizada em outras questões. Assim temos:

1ª Versão:

Você normalmente é responsável pela seleção de Recursos Humanos para o seu setor ou organização?

1.( ) nunca      2.( ) raramente      3.( ) ocasionalmente      4.( ) freqüentemente      5.( ) sempre

Nesta 2ª versão uma das escalas foi alterada de "ocasionalmente" para "às vezes", pois percebeu-se que diferença existente entre "raramente" e "ocasionalmente" era muito pequena, o que poderia prejudicar o entendimento das escalas. Porém o enunciado nesta versão permaneceu o mesmo.

2ª Versão:

Você normalmente é responsável pela seleção de Recursos Humanos para o seu setor ou organização?

1.( ) nunca  
2.( ) raramente  
3.( ) às vezes  
4.( ) freqüentemente  
5.( ) sempre

Na 3ª versão a questão foi trazida para este instrumento, de forma que ocorreram transformações no enunciado. A escala também sofreu uma pequena alteração de modo a excluir o preenchimento dos níveis internos permanecendo apenas o das extremidades.

3ª Versão:

Você seleciona pessoas para trabalhar na sua equipe.

nunca    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |    sempre

Nesta 4ª versão a mudança ocorrida refere-se às escalas utilizadas, o tipo de frequência foi alterado, para que se ajustasse às demais questões.

4ª Versão:

Você seleciona pessoas para trabalhar na sua equipe.

raramente    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |    freqüentemente

Já na última versão ocorreu uma modificação substancial no enunciado, supondo-se que a seleção de pessoas em uma organização não é apenas realizada por uma pessoa, e sim por uma equipe. Desse modo alterou-se para "participa da seleção...".

Versão final:

Você participa da seleção de pessoas para trabalhar em sua equipe.

raramente    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |    freqüentemente

### ↳ TERCEIRA QUESTÃO (3/ESD):

Como já mencionado, esta questão pode relacionar-se com dois construtos trabalhados nesta pesquisa: **camadas de cultura** (Hofstede, 1991) e **experiência decisória**.

Para experiência decisória foi definida pela equipe de pesquisa que a **idade** é uma variável que caracteriza perfeitamente este construto. Ou seja, presumiu-se que quanto maior a idade do respondente maior será a sua experiência. Nesse sentido tanto Driver et al. (1990) como Prietula e Simon (1989) corroboram que a experiência do respondente está diretamente relacionada com a sua idade.

Por outro lado tanto Davis e Olson (1987) como Taylor (1975) consideram que pessoas mais velhas requerem mais tempo para a tomada de decisão que os mais jovens, já que buscam um volume maior de informações.

### ↳ OITAVA QUESTÃO (8/ESD):

Esta questão encontra-se diretamente relacionada com a experiência individual do respondente (*background*). Nesse sentido Driver et al.(1990) concordam que a vivência em diferentes culturas nacionais, provendo visões de mundo distintas ao decisor, acrescentam-lhe experiências de vida. Assim, a equipe de pesquisa acredita que este tipo de vivência proporcionará ao decisor **experiência decisória**. Desse modo foi concebida a questão:

1ª Versão:
Você já passou mais de 2 meses fora da sua cidade, região ou país?
1.( )sim
2.( )não

Nas discussões ocorridas entre os membros da comissão de juízes entendeu-se que o termo "cidade" pouco acrescentaria em termos de vivência do decisor. Acredita-se que somente quando o indivíduo convive em outra região ou país é que seu *background* poderá ser afetado, pois se for uma cidade próxima a que já vive a experiência será pouco significativa, no sentido que o que se quer medir. Assim sendo, na segunda versão desta questão excluiu-se o termo "cidade":

2ª Versão:
Você já passou mais de 2 meses ininterruptos fora da sua região ou país?
1.( )sim
2.( )não

Na versão final, além de acrescentar-se a variável local pelo mesmo motivo da sétima questão, acrescentou-se a expressão "trabalhando ou estudando". A justificativa para esse acréscimo é o fato do indivíduo ter passado mais de 2 meses como turista, por exemplo. Ou seja, o

que interessa é que o respondente tenha **vivenciado** outro local fora de sua região ou país de modo que lhe tenha possibilitado novas experiências.

Versão final:
Você já passou mais de 2 meses ininterruptos, trabalhando ou estudando, fora da sua região ou país? 1.( ) sim. Onde? _____ 2.( ) não

↪ **NONA QUESTÃO (9/ESD):**

Tanto Kirschenbaum (1992) como Prietula e Simon (1989) concordam que existem uma diferença significativa na tomada de decisão entre o *experts* e novatos. Tal diferença somente é suprida através de anos de trabalho. Ou seja, não é possível ignorar, quando do estudo da experiência decisória dos indivíduos, a vivência profissional destes. Assim temos:

1ª Versão:
Há quantos anos você trabalha? 1.( ) menos de 1 ano      2.( ) de 1 a 3 anos      3.( ) de 4 a 6 anos      4.( ) de 7 a 10 anos 5.( ) de 11 a 15 anos      6.( ) mais de 15 anos      7.( ) não se aplica/não trabalha

Tal qual ocorreu em outras questões (idade, por exemplo), também aqui preferiu-se partir para uma questão aberta e posteriormente criar estratos de acordo com a necessidade do pesquisador.

2ª Versão:
Há quanto tempo você trabalha? _____

Na versão final apenas acrescentou-se a unidade desejada, como forma de padronização. Para que no momento da digitação não haja a necessidade de transformação de unidades (meses para anos, por exemplo). Caso alguém trabalhe há menos de um ano, os aplicadores estarão instruídos para solicitar o arredondamento das unidades.

Versão final
Há quanto tempo você trabalha? _____ano(s)

↪ **DÉCIMA QUESTÃO (10/ESD):**

Esta questão caracteriza muito bem o construto **experiência decisória**. Diversos autores (Prietula e Simon, 1989; Taylor, 1975; Davis e Olson, 1987) consideram que a ocupação de um cargo em nível gerencial implica em uma maior experiência decisional,



gerando um aprendizado para a tomada de decisão: "aprender pela experiência" (Kolb, 1997, p.330). Neste sentido esta décima questão foi elaborada:

1ª Versão:

Há quanto tempo você está ocupando (ou ocupou) um cargo de nível gerencial? \_\_\_\_\_

Na segunda versão acrescentou-se ao parênteses a expressão "quanto tempo você" e, pelo mesmo motivo das questões anteriores, na resposta colocou-se a unidade de medida.

2ª Versão:

Há quanto tempo você está ocupando (ou quanto tempo você ocupou) um cargo de nível gerencial? \_\_\_\_\_ anos

Já na versão final, solicita-se que o indivíduo indique o cargo exercido, possibilitando posteriormente agrupar aqueles que possam estar correlacionados. Nesse sentido temos duas variáveis:

- anos  $\Rightarrow$  experiência decisória
- cargo  $\Rightarrow$  cargo gerencial executado

Versão final:

Há quanto tempo você está ocupando (ou quanto tempo você ocupou) um cargo de nível gerencial?

\_\_\_\_\_ anos. Qual o cargo? \_\_\_\_\_

#### ↳ DÉCIMA SÉTIMA QUESTÃO (17/ESD):

Esta questão trata de verificar quantas pessoas são afetadas pelas decisões tomadas pelo respondente. Nesse sentido Driver et al. (1990, p.2) afirmam que uma medida significativa da posição do gerente é verificando até que ponto as decisões por ele tomada afetam pessoas e eventos. Neste sentido foi que esta questão foi elaborada. Assim temos:

1ª Versão:

Qual é o número de funcionários que você tem sob sua responsabilidade (direta e indireta)? \_\_\_\_\_

Na segunda versão alterou-se um pouco o enunciado de modo a possibilitar a colocação de unidade de medida (pessoas).

2ª Versão:

Quantos funcionários você tem sob sua responsabilidade (direta e indireta)? \_\_\_\_\_ pessoas

Na última versão concluiu-se que o que realmente interessa são as pessoas diretamente afetadas pelas decisões tomadas pelo respondente. Pois, por exemplo, uma organização poderá ter empresas terceirizadas e possivelmente não se teria um número exato de funcionários.

Versão final:
Quantos funcionários você tem sob sua responsabilidade direta? _____ pessoas

#### ↳ **INFORMAÇÕES DO ENVELOPE (EXP7):**

No envelope (ver Anexo 2) em que são guardados os dados coletados de cada aplicação existem informações que caracterizam o grupo, tais como:

- Universidade/Organização
- Cidade/País de aplicação
- Data e Evento
- Nome do aplicador
- Quantidade de respondentes
- Forma de aplicação (monitorada, *take home*, correio, outras)
- Outras informações operacionais

Existe também um espaço para observações a serem realizadas pelo aplicador. Desta forma tais informações auxiliariam (não somente como forma de organização do projeto), mas também como meio de obter-se dados relacionados à "experiência decisória" (EXP).

#### 4.2.4 *Outras variáveis de investigação*

A medida que a elaboração das questões ia sendo desenvolvida, diversas outras variáveis foram levantadas pela equipe de pesquisa. Percebeu-se que diversos assuntos estão correlacionados às três grandes questões de pesquisa.

Contudo, seria demasiado investigar a todas essas variáveis em um só projeto. Por outro lado, não se quis perder a riqueza deste relacionamento. Assim sendo, estas "outras variáveis" foram colocadas nos instrumentos de pesquisa elaborados, os quais são apresentados a seguir:

##### 4.2.4.1 Aprendizagem e decisão (AD)

É importante ressaltar que o aprendizagem, mais especificamente "aprendizagem organizacional" é um assunto bastante profundo e que somente duas simples questões como as apresentadas a seguir não são suficientes para uma análise aprofundada sobre o tema. Os próprios autores referenciados a seguir, realizaram, durante muitos anos, pesquisas

aprofundadas. Ou seja, não se pretende aqui esgotar o tema. Muito pelo contrário, o que se quer é que a partir deste trabalho outras questões de pesquisa surjam, e que o presente estudo possa subsidiar tais investigações.

↳ **PRIMEIRA QUESTÃO (1/ECD):**

As questões 1/ECD e 5/ECD foram elaboradas com base no "modelo de aprendizagem vivencial" trabalhado por Kolb (1978 e 1997) e Powell (1995a), o qual concebe aprendizagem como um "ciclo quadrifásico". Para estudar este tema Kolb (1997) criou um "Inventário de Estilo de Aprendizagem", o qual utiliza algumas palavras-chaves para ilustrar este ciclo quadrifásico, quais sejam: *sentir, pensar, observar e fazer*.

Tendo como base este referencial, os conceitos daí advindos foram adaptados para o estudo de estilos decisórios. A princípio alterou-se o verbo "pensar" pelo "refletir" e o "fazer" pelo "agir". Porém mais tarde voltou-se a tipologia inicial já que foi considerado que a mesma expressava corretamente o que se queria perguntar.

Além dos 4 quadrantes de análise trabalhados pelos autores foi acrescentado um 5º termo ("calcular") o qual é trabalhado por Jarrosson (1994). Porém este termo foi excluído mais tarde, pelo fato de outras questões (por exemplo a 19/ECD) já trabalharem com tal dimensão ("cálculo"). A princípio as atitudes referenciadas eram colocadas em uma única questão, solicitando-se ao respondente que indicasse qual delas ele mais se identificava ao tomar uma decisão. Entretanto percebeu-se que ficaria mais claro se fossem colocadas em separado tal como sugerido por Powell (1995). Assim temos:

1ª Versão:

Destas 5 (cinco) atitudes, com a qual você mais se identifica ao tomar uma decisão?

1.( ) sentir

2.( ) observar

3.( ) refletir

4.( ) agir

5.( ) calcular

Na 2ª versão desta questão os quatro termos do quadrante de Powell (1995) são separados<sup>37</sup> e a expressão "calcular" de Jarrosson (1994) é excluída. O termo "identifica" é substituído pelo "caracteriza", visto que o que se quer verificar a percepção do respondente quanto a tomada de decisão. Também agregou-se o termo "normalmente" para induzir o respondente a responder com referência à suas atitudes cotidianas. Nesta versão a escala utilizada foi a de 7-pontos, tal como trabalhado por Osgood et al.

2ª Versão:

Normalmente ao tomar suas decisões você se caracteriza por ...

fazer | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | observar

<sup>37</sup> Ver questão 5/ECD a seguir.

Na 3ª versão agregou-se a expressão "...em seu local de trabalho", para especificar decisões em nível profissional. A escala de 7-pontos foi alterada para 5-pontos, pois constatou-se na literatura que não existe um consenso a respeito da quantidade de pontos ideal neste tipo de escala. Verificou-se nos pré-testes que a utilização de 5 pontos facilita o respondente a enquadrar-se, por isso optou-se por esta escala.

3ª Versão:

Normalmente ao tomar suas decisões, em seu local de trabalho, você se caracteriza por ...

fazer | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | observar

Porém na 4ª versão a expressão "...em seu local de trabalho" foi excluída, pois após diversos debates, concluiu-se que o que se quer saber é como normalmente o indivíduo se caracteriza, tanto em nível profissional como em suas decisões pessoais.

4ª Versão:

Normalmente ao tomar suas decisões você se caracteriza por ...

fazer | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | observar

Na versão final é agregada a expressão "...ser uma pessoa que ..." e a conjugação dos verbos foi alterada. Tal modificação foi realizada por considerar-se que assim o respondente teria que refletir mais sobre suas atitudes em relação à decisão.

Versão final:

Normalmente ao tomar suas decisões você se caracteriza por ser uma pessoa que ...

faz | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | observa

#### ↳ QUINTA QUESTÃO (5/ECD):

Esta questão, como já mencionado, é uma bifurcação 1/ECD, a qual utiliza a tipologia de Kolb (1978 e 1997), a do "ciclo quadrifásico", e adapta esses conceitos de aprendizagem para o estudo de estilo decisório. Assim temos:

1ª Versão:

Destas 5 (cinco) atitudes, com a qual você mais se identifica ao tomar uma decisão?

1.( ) sentir      2.( ) observar      3.( ) refletir      4.( ) agir      5.( ) calcular

Tal como na primeira questão na 2ª versão os quatro termos do quadrante de Powell (1995) são separados e a expressão "calcular" de Jarrosson (1994) é excluída. O termo "identifica" é substituído pelo "caracteriza", visto que o que se quer verificar a percepção do respondente quanto a tomada de decisão. Também agregou-se o termo "normalmente" para induzir o respondente a

responder com referência à suas atitudes cotidianas. A escala utilizada é a de 7-pontos. Entre parênteses é colocada a explicação "feeling" como forma de explicação.

2ª Versão:
Normalmente ao tomar suas decisões você se caracteriza por ... sentir   1   2   3   4   5   6   7   pensar (feeling)

Na 3ª versão agregou-se a expressão "...em seu local de trabalho", para especificar decisões em nível profissional. A escala de 7-pontos foi alterada para 5-pontos.

3ª Versão:
Normalmente ao tomar suas decisões, em seu local de trabalho, você se caracteriza por ... sentir   1   2   3   4   5   pensar

Porém na 4ª versão a expressão "...em seu local de trabalho" foi excluída, pois após diversos debates concluiu-se que o que se quer saber é como normalmente o indivíduo se caracteriza, tanto em nível profissional como em suas decisões pessoais.

4ª Versão:
Normalmente ao tomar suas decisões você se caracteriza por ... sentir   1   2   3   4   5   6   7   pensar

Na versão final é agregada a expressão "...ser uma pessoa que ..." e a conjugação dos verbos foi alterada. Tal modificação foi realizada por considerar-se que assim o respondente teria que refletir mais sobre suas atitudes em relação à decisão.

Versão final:
Normalmente ao tomar suas decisões você se caracteriza por ser uma pessoa que ... sente   1   2   3   4   5   pensa

#### 4.2.4.2 Variáveis Organizacionais (VO)

Nas questões 11 a 15 do Instrumento 5 (Escala Sócio-demográfica - ESD) foram solicitados dados relativos à organização com a qual o respondente mantém vínculo. Tais questões foram elaboradas com o objetivo de verificar a possível influência do tipo de organização para com o perfil decisório do indivíduo investigado.

Assim, praticamente inexistente o referencial para este tipo de variável já que as questões utilizadas tiveram como base o questionário utilizado pelo IBGE (1989), sendo que a maioria dos quesitos foram aprimorados e adaptados para a questão em estudo pela comissão de juízes.

↳ **DÉCIMA PRIMEIRA QUESTÃO (11/ESD):**

1ª Versão:
Na sua percepção, a organização com a qual você mantém vínculo é de <u>porte</u> :
1.( ) grande                      2.( ) médio                      3.( ) pequeno

Na segunda versão excluiu-se a expressão "na sua percepção" pois chegou-se a conclusão que o tipo de respondente que faz parte da amostra a ser utilizada nesta pesquisa certamente sabe qual o porte da organização com a qual mantém vínculo. Por outro lado, caso não souber, ele necessariamente responderá conforme a sua percepção.

2ª Versão:
A organização com a qual você mantém vínculo é de <u>porte</u> :
1.( ) grande                      2.( ) médio                      3.( ) pequeno

Mesmo assim, na 3ª versão, acordou-se entre a comissão de juízes que deveria existir algum parâmetro para determinar o que se entende por "grande/médio/pequeno". Como, em outras pesquisas realizadas pela equipe deste projeto global havia-se utilizado como parâmetro a quantidade de pessoas, optou-se por este e o destaque (o sublinhado) passou a ser em "pessoas".

3ª Versão:
A organização com a qual você mantém vínculo é de porte (quanto ao nº de <u>pessoas</u> ):
1.( ) grande (mais de 500 pessoas)
2.( ) médio (mais de 100 e menos de 499 pessoas)
3.( ) pequeno/micro (menos de 99 pessoas)

Na última versão aprimorou-se as opções de respostas tendo em vista a clareza não percebida na versão anterior.

Versão final:
A organização com a qual você mantém vínculo é de porte (quanto ao nº de <u>pessoas</u> ):
1.( ) grande (mais de 500 pessoas)
2.( ) médio (de 100 e a 500 pessoas)
3.( ) pequeno/micro (menos de 100 pessoas)

↳ **DÉCIMA SEGUNDA QUESTÃO (12/ESD):**

1ª Versão:
Na sua percepção, a organização com a qual você mantém vínculo é do <u>tipo</u> :
1.( ) pública                      2.( ) privada                      3.( ) mista



Versão única:
A organização em que você trabalha é de sua propriedade ou de sua família? 1. ( ) sim. 2. ( ) não

↪ **DÉCIMA QUINTA QUESTÃO (15/ESD):**

1ª Versão:
Na sua percepção, a <u>atividade principal</u> da organização com a qual você mantém vínculo é do tipo: 1.( ) industrial                      2.( ) serviços                      3.( ) agrícola                      4.( ) comercial/negócio 5.( ) administração/economia                      6.( ) educacional                      7.( ) outros

Tal como ocorrido nas outras questões deste instrumento, esta segunda versão excluiu-se a expressão "na sua percepção" pois chegou-se a conclusão que o tipo de respondente que faz parte do tipo de amostra a ser utilizada nesta pesquisa certamente sabe qual a atividade principal da organização com a qual mantém vínculo. Por outro lado, se não souber ele necessariamente responderá conforme a sua percepção.

2ª Versão:
A <u>atividade principal</u> da organização com a qual você mantém vínculo é do tipo: 1.( ) industrial                      2.( ) serviços                      3.( ) agrícola                      4.( ) comercial/negócio 5.( ) administração/economia                      6.( ) educacional                      7.( ) outros

Contudo percebeu-se, durante os primeiros pré-testes, que existiam outras classificações para atividades organizacionais, as quais seriam mais precisas. Se, no momento da análise dos dados, sentir-se necessidade de agrupar aqueles que obtiveram pequeno percentual de resposta poder-se-á realizar via agrupamento de variáveis. Dessa forma a questão foi refeita objetivando um maior detalhamento das respostas e permitindo que estas sejam utilizadas em diversos países. Para tanto a classificação do IBGE serviu como fonte de inspiração desta questão.



3ª Versão:

A atividade principal da organização com a qual você mantém vínculo é do tipo:

- 1.( ) agropecuária
- 2.( ) indústria de transformação
- 3.( ) indústria de construção
- 4.( ) outras atividades industriais
- 5.( ) comércio de mercadorias
- 6.( ) prestação de serviços
- 7.( ) transporte e comunicação
- 8.( ) social
- 9.( ) administração pública
- 10.( ) educacional
- 11.( ) outras atividades. qual? \_\_\_\_\_

Nesta quarta versão, além de ter-se alterado a diagramação para que ficasse em conformidade com as demais questões deste instrumento, o enunciado desta foi modificado. A expressão "do tipo" foi substituída por "na área de", pois esta já era utilizada na décima segunda questão e entendeu-se que atividade de uma organização é na "área de..." e não do "tipo de...".

Também foi acrescentado um parênteses restringindo a uma única resposta. Caso o respondente considerasse que a sua organização realiza mais de uma atividade foi colocado em destaque a expressão "principal", para que realmente não houvesse dúvida de como proceder. Uma outra modificação refere-se ao item de resposta número 8 (utilizado pelo IBGE), em que se acrescentou a expressão "assistência" para especificar ainda mais o que se queria.

4ª Versão:

A atividade principal da organização com a qual você mantém vínculo é na área de (resposta única, por favor):

- |                                     |                                     |
|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 1.( ) agropecuária                  | 7. ( ) transporte e comunicação     |
| 2.( ) indústria de transformação    | 8. ( ) assistência social           |
| 3.( ) indústria de construção       | 9. ( ) administração pública        |
| 4.( ) outras atividades industriais | 10.( ) educacional                  |
| 5.( ) comércio de mercadorias       | 11.( ) outra atividade. Qual? _____ |
| 6.( ) prestação de serviços         |                                     |

Na última versão a única modificação ocorrida refere-se ao enunciado em que a palavra "organização" foi colocada em negrito de modo a destacar que a atividade principal está relacionada à organização. Assim foi feito, pois na próxima questão o início do enunciado é semelhante. Tal fato poderia ocasionar algum tipo de confusão quando do preenchimento (muitas vezes desatento) por parte do respondente e conseqüentemente um viés na pesquisa.

Versão final:	
A <u>atividade principal</u> da <b>organização</b> com a qual você mantém vínculo é na área de (resposta única, por favor):	
1.( ) agropecuária	7. ( ) transporte e comunicação
2.( ) indústria de transformação	8. ( ) assistência social
3.( ) indústria da construção	9. ( ) administração pública
4.( ) outras atividades industriais	10.( ) educacional
5.( ) comércio de mercadorias	11.( ) outra atividade. Qual? _____
6.( ) prestação de serviços	

#### 4.2.4.3 Variáveis Tecnológicas (VT)

As questões a seguir têm como objetivo levantar dados sobre a utilização de tecnologia de informação, no caso apenas microcomputador e Internet, como ferramenta gerencial e de decisão. Desse modo, futuras pesquisas que relacionem cultura, decisão e TI terão uma base de dados a ser utilizada como ponto de partida.

Assim, para referencial bibliográfico que sustenta tais questões utilizou-se três autores que mencionam o uso da TI para a tomada de decisão, a saber: Simon (1977b e 1997), Alter (1994) e Turban (1995).

#### ↪ DÉCIMA OITAVA QUESTÃO (18/ESD):

Esta questão surgiu da necessidade de excluir aqueles que não utilizam microcomputador e assim não precisariam responder as demais questões (todas relacionadas a esta tecnologia). Para possibilitar tal exclusão foi colocada entre os blocos de questões, após diversas alterações realizadas entre a equipe de pesquisa, a seguinte frase condicionante:

"Se você NÃO utiliza microcomputadores não é necessário responder às próximas questões. Obrigado!"

Versão única:
Você utiliza o microcomputador?
1.( ) sim
2.( ) não

#### ↪ DÉCIMA NONA QUESTÃO (19/ESD):

Esta questão tem o objetivo de verificar para que tipo de atividade o microcomputador é utilizado. Assim temos:

1ª Versão:
Qual a atividade em que você mais utiliza o microcomputador? 1.() doméstico 2.() lazer/hobby 3.() trabalho

Nesta segunda versão excluiu-se a expressão "mais" de forma a possibilitar que o respondente pudesse optar por mais de uma atividade. Também acrescentou-se a opção "não utiliza", contudo isso ocorreu antes da inserção da frase já mencionada.

2ª Versão:
Quais as atividades em que você utiliza o microcomputador? 1.() doméstico                      2.() lazer/hobby 3.() trabalho                        4.() não utiliza

Já nesta 3ª versão o enunciado da questão foi alterado de forma a inserir a variável frequência. Também alterou-se as opções de respostas, pois não havia um consenso no grupo. Contudo isso não vingou como pode ser observado na 4ª versão.

3ª Versão:
Em que atividades você utiliza com mais frequência o microcomputador? 1.() no orçamento doméstico 2.() no trabalho 3.() em diversão 4.() em pesquisa 5.() em comunicação

Nesta versão houveram grandes modificações, tanto no enunciado como nas opções de resposta. Assim, foi excluída a variável frequência (esta encontra-se na vigésima questão deste instrumento) e foram colocadas apenas duas opções de resposta, pois concluiu-se que todas as outras sempre relacionavam-se em nível pessoal ou profissional do indivíduo. O seu detalhamento não discriminaria em nada as respostas obtidas, de forma que posteriormente (na análise dos dados) necessitariam serem agrupadas.

4ª Versão:
Em quais atividades você mais utiliza microcomputador? 1.() pessoais 2.() profissionais

Na versão final apenas destacou-se em negrito e em maiúscula a palavra "mais", de forma que o respondente se obrigasse a pensar exatamente nas principais atividades em que utiliza o



4ª Versão:
Com que frequência você utiliza o microcomputador? 1.( ) diariamente 2.( ) semanalmente 3.( ) quinzenalmente 4.( ) mensalmente

Na versão final colocou-se no plural a palavra "microcomputadores", pois percebeu-se que o indivíduo poderia utilizar mais de um, desde um lap-top, um micro em casa ou em seu local de trabalho. Também alterou-se uma das opções de resposta "2 a 5 vezes por semana", criando-se uma opção intermediária entre "diariamente" e "semanalmente".

Versão final:
Com que frequência você utiliza microcomputadores? 1.( ) diariamente                      2.( ) 2 a 5 vezes por semana                      3.( ) semanalmente 4.( ) quinzenalmente                      5.( ) mensalmente

↪ **VIGÉSIMA PRIMEIRA QUESTÃO (21/ESD):**

Esta primeira versão encontrava-se juntamente com as relacionadas ao uso de microcomputadores (quando ainda não havia a frase condicionante, aquela que exige o respondente de continuar caso ele não utilize microcomputador).

1ª Versão:
Você tem e utiliza endereço eletrônico na Internet? 1.( ) diariamente                      2.( ) semanalmente                      3.( ) mensalmente 4.( ) quinzenalmente                      5.( ) raramente

Contudo percebeu-se vários problemas nesta questão. Um deles refere-se ao fato de que mesmo tendo um endereço eletrônico não significa que o indivíduo necessariamente o utilize. Ou seja, eram realizadas duas perguntas em uma única questão. Por outro lado, se o indivíduo utiliza endereço eletrônico, necessariamente ele o possui.

Uma outra falha encontrada nesta 1ª versão está relacionada às opções de respostas fornecidas. Não existe a possibilidade do respondente não ter endereço na Internet. Assim sendo reformulou-se a questão da seguinte forma:

2ª Versão:
Qual a frequência com que você utiliza a Internet? 1.( ) diariamente 2.( ) semanalmente 3.( ) quinzenalmente 4.( ) mensalmente 5.( ) não utiliza

Contudo, como já verificado na questão anterior, o enunciado ficou mais claro da seguinte forma:

Versão final:
Com que frequência você utiliza a Internet? 1.( ) diariamente 2.( ) semanalmente 3.( ) quinzenalmente 4.( ) mensalmente 5.( ) não utiliza



No Anexo 3 encontra-se o "Quadro dos Construtos de Pesquisa", o qual foi elaborado como forma de demonstrar didaticamente os 3 grandes blocos de construtos (e subconstrutos) que forneceram subsídios essenciais para a concepção deste instrumental.

A seguir é apresentado um resumo do quadro de construtos, com o intuito de esquematizar as idéias desenvolvidas nesta seção (4.2.). No Anexo 3, cada bloco possui uma coluna que indica a questão com as suas respectivas referências (as quais foram trabalhadas no capítulo 2) e indicação do instrumento e número da questão. Também criou-se uma coluna "nome da variável", a qual é utilizada nas seções subsequentes.

Quadro 19: Resumo dos Construtos de Pesquisa  
Fonte: Elaborado pela equipe de pesquisa GESID-PPGA/EA/UFRGS

Convenção:	
AP	⇒ Instrumento Associação de Palavras (Instrumento 1)
CF	⇒ Instrumento Composição de Frases (Instrumento 2)
C	⇒ Instrumento Case (Instrumento 3)
ECD	⇒ Instrumento Escala Cultural-decisional (Instrumento 4)
ESD	⇒ Instrumento Escala Sócio-demográfica (Instrumento 5)
*	⇒ N° da questão/Instrumento

## 1. CONSTRUTO TOMADA DE DECISÃO

1.1. SUBCONSTRUTO EXPLORAÇÃO DA DECISÃO (ED)		
QUESTÃO	*	NOME DA VARIÁVEL
<b>PALAVRAS</b>		
<p>Nesta etapa, gostaríamos que você escrevesse algumas palavras que você associa espontaneamente à idéia de decisão. Por favor, responda escrevendo as palavras que lhe vêm naturalmente à mente.</p>		
<p>Nosso intuito é conhecer algumas palavras que lhe vêm à mente a respeito de decisão. Para auxiliá-lo nesta tarefa, você poderia imaginar, por exemplo, que você é um empresário que vende serviços e produtos oriundos de conhecimento e experiência em tomada de decisão. Você está indo a uma feira para expor seus produtos e serviços em um estande.</p>	1/AP	ED1 verbo decisão
<p>Você irá, agora, enfeitar este estande com palavras que evoquem idéias a respeito da tomada de decisão; isto será feito para chamar a atenção dos visitantes para o seu produto, sem a necessidade de se falar com eles!</p>	2/AP	ED2 adjetivo decisão
<p>Você irá, portanto, escrever, em uma das paredes, alguns <b>verbos</b> que vêm à sua mente para evocar a decisão; na outra parede alguns <b>adjetivos</b> que evocam essa idéia e na última parede, <b>substantivos</b> que evocam a idéia de tomada de decisão<sup>38</sup>.</p>	3/AP	ED3 substantivo decisão
<p>Imagine agora que você deverá colocar, na entrada do seu estande, um painel com uma definição sobre o que você acredita ser uma tomada de decisão. Sua definição se tornará o slogan da sua empresa, devendo passar exatamente a idéia que você tem a respeito do ato de decidir.</p>	4/AP	ED4 slogan
<b>UMA DECISÃO</b>		
<p>Nesta etapa, gostaríamos que você nos contasse, em algumas linhas, uma decisão qualquer que você tenha tomado. Pode ser uma decisão tanto pessoal quanto profissional.</p>		
<p>Escreva sobre uma decisão que você tomou.</p>	1/CF	ED5 relato próprio
<p>Que título você daria ao relato que você acabou de escrever ?</p>	2/CF	ED6 título do relato
<b>ESTUDO DE CASO</b>		
<p>Nesta etapa, apresentamos uma situação de tomada de decisão. Pedimos, por favor, que você se coloque no lugar da pessoa que deve decidir, dizendo-nos como <b>Você</b> agiria naquela situação. Não há uma resposta correta para o caso apresentado. Apresente a solução ou sugestão que você considerar como sendo a mais acertada, e, se possível, quais os <b>passos</b> que você seguiu até chegar à mesma. Para responder, use o formulário oferecido após o texto do caso.</p>		
<p>Coloque-se no lugar do Superintendente para Assuntos Estudantis e ofereça uma sugestão ou solução à questão referenciada;</p>	1/C	ED7 case-solução
<p>Se possível, mencione e justifique rapidamente os principais passos que você seguiu até chegar à sugestão ou solução acima citada:</p>	2/C	ED8 case-passos

<sup>38</sup>Sobre: verbos, adjetivos, substantivos:

- ‘A vida é bela e interessante.’ (vida= substantivo; é = verbo; bela, interessante = adjetivos).

1.2 SUBCONSTRUTO OBJETIVIDADE/SUBJETIVIDADE DA DECISÃO (OSD)		
QUESTÃO	*	NOME DA VARIÁVEL
Normalmente suas decisões são tomadas ... objetivamente (com base em dados)      1   2   3   4   5      subjetivamente (com base em impressões)	8/ECD	OSD1 objetivo/ subjetivo
Normalmente suas decisões são ... racionais      1   2   3   4   5      emocionais	10/ECD	OSD2 racional/ emocional
As suas decisões são tomadas com base em números. raramente      1   2   3   4   5      freqüentemente	19/ECD	OSD3 base em números

1.3. SUBCONSTRUTO VELOCIDADE DA DECISÃO (VD)		
QUESTÃO	*	NOME DA VARIÁVEL
Normalmente suas decisões são tomadas ... rapidamente      1   2   3   4   5      lentamente	9/ECD	VD1 velocidade da decisão

1.4. SUBCONSTRUTO CONCEPÇÃO/DESENHO - SIMON (CD)		
QUESTÃO	*	NOME DA VARIÁVEL
Normalmente ao tomar suas decisões você busca alternativas ... seguras      1   2   3   4   5      arriscadas	11/ECD	CD1 seguras/ arriscadas
As conseqüências das suas decisões são conhecidas antecipadamente. raramente      1   2   3   4   5      freqüentemente	14/ECD	CD2 conseqüências conhecidas
As alternativas identificadas são cuidadosamente consideradas quando você toma uma decisão. raramente      1   2   3   4   5      freqüentemente	16/ECD	CD3 desenho

1.5. SUBCONSTRUTO FEEDBACK (FEE)		
QUESTÃO	*	NOME DA VARIÁVEL
Após ter tomado uma decisão você “volta atrás”. raramente      1   2   3   4   5      freqüentemente	15/ECD	FEE1 feedback depois
Após ter analisado várias alternativas você “volta atrás” procurando identificar outras antes de decidir. raramente      1   2   3   4   5      freqüentemente	22/ECD	FEE2 feedback antes



## 2. CONSTRUTO CULTURA

<b>2.1. SUBCONSTRUTO AVERSÃO À INCERTEZA (AI)</b>		
QUESTÃO	*	NOME DA VARIÁVEL
Normalmente ao tomar suas decisões você busca alternativas ... seguras        1   2   3   4   5        arriscadas	11/ECD	CD1 seguras/ arriscadas
Quanto tempo mais você pensa em continuar trabalhando na organização com a qual tem vínculo atualmente? pouco tempo        1   2   3   4   5        muito tempo (até a aposentadoria)	12/ECD	AI1 estabilidade
Você economiza seu salário para algum acontecimento imprevisto, ao invés de usufruí-lo no presente. raramente        1   2   3   4   5        freqüentemente	20/ECD	OT2 prevenção imprevistos
Ao tomar suas decisões você se sente tenso ou nervoso. raramente        1   2   3   4   5        freqüentemente	21/ECD	AI2 tensão/ nervosismo
Os regulamentos de uma empresa não devem ser violados, mesmo se a situação permitir supor que a violação será em benefício da empresa. discordo totalmente        1   2   3   4   5        concordo totalmente	25/ECD	AI3 quebra de regulamentos
É importante para um administrador ter à mão respostas precisas para a maioria das questões levantadas por seus subordinados. discordo totalmente        1   2   3   4   5        concordo totalmente	26/ECD	AI4 administrador com respostas

<b>2.2. SUBCONSTRUTO DISTÂNCIA DE PODER (DP)</b>		
QUESTÃO	*	NOME DA VARIÁVEL
Você considera o estilo decisório de seu superior direto como sendo ... autocrático        1   2   3   4   5        democrático (autoritário)      (consultativo)	6/ECD	DP1 estilo decisório superior
Antes de tomar uma decisão o seu superior direto considera a opinião de subordinados. raramente        1   2   3   4   5        freqüentemente	18/ECD	DP2 opinião subordinados
Nas situações de decisão você teme demonstrar seus desacordos com seus superiores. raramente        1   2   3   4   5        freqüentemente	23/ECD	DP3 desacordo com superiores

2.3. SUBCONSTRUTO INDIVIDUALISMO X COLETIVISMO (IC)		
QUESTÃO	*	NOME DA VARIÁVEL
<b>UMA DECISÃO</b>		
Nesta etapa, gostaríamos que você nos contasse, em algumas linhas, uma decisão qualquer que você tenha tomado. Pode ser uma decisão tanto pessoal quanto profissional.		
Escreva sobre uma decisão que você tomou.	1/CF	ED5 relato próprio
Que título você daria ao relato que você acabou de escrever ?	2/CF	ED6 título do relato
Normalmente suas decisões são tomadas ... individualmente <u>   1   2   3   4   5   </u> coletivamente	3/ECD	IC1 individual/ coletivo
Você considera <u>o seu</u> estilo decisório como sendo ... autocrático <u>   1   2   3   4   5   </u> democrático (autoritário)    (consultativo)	7/ECD	IC2 estilo decisório próprio
Ao tomar suas decisões você consulta seus familiares. raramente <u>   1   2   3   4   5   </u> freqüentemente	13/ECD	IC3 familismo
Ao tomar uma decisão você considera a opinião de sua equipe. raramente <u>   1   2   3   4   5   </u> freqüentemente	17/ECD	IC4 opinião da equipe

2.4. SUBCONSTRUTO ORIENTAÇÃO PARA CURTO X LONGO PRAZO (OT)		
QUESTÃO	*	NOME DA VARIÁVEL
Normalmente suas considerações ao tomar uma decisão são ... orientadas para o futuro <u>   1   2   3   4   5   </u> orientadas para o presente (curto (longo prazo)    (prazo)	2/ECD	OT1 orientação tempo
Você economiza seu salário para algum acontecimento imprevisto, ao invés de usufruí-lo no presente. raramente <u>   1   2   3   4   5   </u> freqüentemente	20/ECD	OT2 prevenção imprevistos

2.5. SUBCONSTRUTO MASCULINIDADE X FEMINILIDADE (MF)		
QUESTÃO	*	NOME DA VARIÁVEL
Ainda que a situação apresentada a seguir seja totalmente irreal, imaginária, procure se posicionar e responder à seguinte questão: <b>SE</b> você tivesse filhos em idade de casar e <b>SE</b> você pudesse escolher sua nora ou seu genro, que características pessoais você mais valorizaria? (cite pelo menos 3 características)	27/ECD	MF1 valores culturais

2.6. SUBCONSTRUTO CAMADAS DE CULTURA (CC)		
QUESTÃO	*	NOME DA VARIÁVEL
Qual a sua origem? cidade _____ país _____ região _____	1/ESD	CC1a cidade origem CC1b país origem CC1c região origem
Sexo: 1.( ) masculino 2.( ) feminino	2/ESD	CC2 sexo
Idade: _____ anos	3/ESD	CC3 idade
Você participa assiduamente das atividades de algum grupo religioso? 1.( ) sim. Qual? _____ 2.( ) não	4/ESD	CC4 participação religiosa
Principal formação de nível superior (ou técnico) realizada ou em realização (resposta única, por favor): 1.( ) ciências exatas e da terra 2.( ) ciências biológicas 3.( ) engenharias 4.( ) ciências da saúde 5.( ) ciências agrárias 6.( ) ciências sociais aplicadas 7.( ) ciências humanas 8.( ) lingüística, letras e artes	5/ESD **	CC5 principal formação
A <u>atividade principal</u> que <b>você</b> realiza no seu dia-a-dia é relacionada com (resposta única, por favor): 1.( ) produção 2.( ) vendas/marketing 3.( ) contabilidade/finanças 4.( ) informática 5.( ) pesquisa & desenvol. (P&D) 6.( ) administração geral e RH 7.( ) compras 8.( ) outra	16/ESD**	CC6 atividade da pessoa
Na sua infância, qual(is) o(s) idioma(s) que sua família falava? _____	6/ESD	CC7 idioma infância
Você tem bom conhecimento de algum outro idioma além da sua língua materna? 1.( ) sim. Qual(is)? _____ 2.( ) não	7/ESD	CC8 idiomas conhecidos

\*\* ⇒ estas duas questões forma variável relacionada a camada "profissão"



**OUTRAS VARIÁVEIS DE INVESTIGAÇÃO**

<b>APRENDIZAGEM E DECISÃO (AD)</b>		
QUESTÃO	*	NOME DA VARIÁVEL
Normalmente ao tomar suas decisões você se caracteriza por ser uma pessoa que ... faz             1   2   3   4   5             observa	1/ECD	AD1 fazer/observar
Normalmente ao tomar suas decisões você se caracteriza por ser uma pessoa que ... sente             1   2   3   4   5             pensa	5/ECD	AD2 sentir/pensar

<b>VARIÁVEIS TECNOLÓGICAS (VT)</b>		
QUESTÃO	*	NOME DA VARIÁVEL
Você utiliza microcomputadores? 1.( ) sim 2.( ) não	18/ESD	VT1 uso de micro
Em quais atividades você <b>MAIS</b> utiliza microcomputadores? 1.( ) pessoais 2.( ) profissionais	19/ESD	VT2 atividades micro
Com que frequência você utiliza microcomputadores? 1.( ) diariamente                   2.( ) 2 a 5 vezes por semana 3.( ) semanalmente               4.( ) quinzenalmente 5.( ) mensalmente	20/ESD	VT3 frequência micro
Com que frequência você utiliza a Internet? 1.( ) diariamente               2.( ) semanalmente 3.( ) quinzenalmente       4.( ) mensalmente 5.( ) não utiliza	21/ESD	VT4 frequência internet

VARIÁVEIS ORGANIZACIONAIS (VO)		
QUESTÃO	*	NOME DA VARIÁVEL
A organização com a qual você mantém vínculo é de porte (quanto ao nº de <u>pessoas</u> ): 1.( ) grande (mais de 500 pessoas) 2.( ) médio (de 100 a 500 pessoas) 3.( ) pequeno/micro (menos de 100 pessoas)	11/ESD	VO1 porte organização
A organização com a qual você mantém vínculo é do <u>tipo</u> : 1.( ) pública 2.( ) mista 3.( ) privada com fins lucrativos 4.( ) privada sem fins lucrativos	12/ESD	VO2 tipo organização
A organização com a qual você mantém vínculo é de <u>capital</u> : 1.( ) nacional 2.( ) estrangeiro 3.( ) misto	13/ESD	VO3 capital organização
A organização em que você trabalha é de sua propriedade ou de sua família? 1.( ) sim. 2.( ) não	14/ESD	VO4 propriedade organização
A <u>atividade principal</u> da <b>organização</b> com a qual você mantém vínculo é na área de (resposta única, por favor): 1.( ) agropecuária 2.( ) indústria de transformação 3.( ) indústria da construção 4.( ) outras atividades industriais 5.( ) comércio de mercadorias 6.( ) prestação de serviços 7.( ) transporte e comunicação 8.( ) assistência social 9.( ) administração pública 10.( ) educacional 11.( ) outra atividade. Qual? _____	15/ESD	VO5 atividade organização

Como já visto, para que uma pesquisa, do porte da qual pretende-se que esta seja, tenha um conjunto de instrumentos que realmente possibilitem medir o que se pretende medir, e que tenham consistência, é preciso que eles sejam **válidos e precisos**. Este é o objetivo das próximas seções, demonstrar o quão *válidos e precisos* são os instrumentos concebidos neste trabalho e de que forma foi realizada a verificação da validade e da fidedignidade destes.

### 4.3 Validação

#### 4.3.1 Dos Instrumentos de Pesquisa

Conforme a literatura revisada, existem diversos tipos de validações. Contudo nem todos são aplicáveis a todos os casos. Ou seja, para cada tipo de pesquisa, e de instrumental, existem validações mais adequadas de serem executadas, ou até mesmo mais viáveis. E é claro que a criatividade e o bom senso do pesquisador são de extrema importância neste processo.

Para a presente pesquisa realizou-se a chamada **validação de conteúdo** através de uma **comissão de juízes**. Neste sentido Nachmias e Nachmias (1996, p.165-166) acreditam que este tipo de validade "... se apóia na avaliação subjetiva do pesquisador em relação à validade do instrumento de medição. Na prática, a validade de conteúdo não se vincula com a questão de se

saber se o instrumento mede aquilo que o pesquisador deseja medir; todavia está relacionada com a magnitude com que o pesquisador acredita na adequabilidade do instrumento".

Estes mesmos autores aconselham, que após a construção do questionário, sejam consultados especialistas (juízes), para que através do consenso por eles seja aprovado o questionário. Por outro lado, continuam os autores, se os juízes discordarem, então esta falta de consenso prejudicaria a validação dos instrumentos de medida.

Assim sendo, o presente trabalho utilizou uma comissão de juízes (já mencionada no capítulo 3) para a realização da validação de conteúdo de todos os instrumentos de pesquisa. Também é importante ressaltar que esta validação foi **complementada com a pré-testagem** dos instrumentos previamente concebidos e posteriormente alterados, conforme sugestões obtidas nesta pré-testagem, até se chegar a versão final. Este processo foi descrito na seção 4.2. e pode ser considerado como uma forma de "**validação por argumentação**".

#### 4.3.2 *Da Seqüência de Aplicação dos Instrumentos de Pesquisa*<sup>39</sup>

Considerando o "efeito contágio" definido por Augras (1970), e o "efeito da seqüência das escalas" (o qual pode-se realizar uma analogia para este estudo) trabalhado por Carvalho e Leite (1996, p.515), quando afirma que o "efeito da seqüência das escalas está relacionada ao chamado erro de medida..." é que percebeu-se a necessidade de realizar uma validação da seqüência de aplicação do conjunto de instrumentos concebidos nesta pesquisa.

Deste modo, tendo como base as diferentes seqüências de aplicação dos instrumentos a serem testadas e os instrumentos considerados "contaminadores" e "contaminados" (ver Figura 19 e Quadro 12) é que esta subseção está baseada.

Para a realização dos testes apresentados a seguir foram utilizadas turmas dos cursos de especialização em gestão. A quantidade total de pessoas que responderam os instrumentos, com a finalidade de testar a seqüência, foi de **93**. Para tanto excluiu-se 29 dos 122 que realizaram a pré-testagem, pois estes 29 pré-testaram o conjunto de instrumentos **após** a validação da seqüência definitiva. O Quadro 13, no capítulo 3, ilustra bem a quantidade de respondentes e a sua "origem". O tamanho da amostra (se é que pode-se falar de amostra), neste tipo de experimento, foi considerada satisfatória, tendo em vista que o objetivo não foi a análise dos dados coletados, e sim, a verificação da influência de um instrumento sobre o outro.

Como mencionado no capítulo 3, para a validação da seqüência de aplicação dos instrumentos foram realizadas análises **quantitativas** e **qualitativas**. As qualitativas tiveram a participação de uma "comissão de avaliação", já as análises quantitativas foram elaborados **Índices de Repetições** de palavras tendo como base o léxico dos instrumentos de pesquisa.

---

<sup>39</sup> Esta subseção tem como base Macadar et al. (1997).

#### 4.3.2.1 Análise e Validação da Testagem das Sequências 1-2 *versus* 2-1

Para se definir qual a sequência correta de aplicação dos Instrumentos **1** e **2**, utilizaram-se técnicas de análise de conteúdo. Assim, para os testes da sequência **1-2 / 2-1** dividiu-se uma turma em duas partes, sendo que a primeira (18 pessoas) respondeu o Instrumento **1** (Associação de palavras) e posteriormente o Instrumento **2** (Composição de Frases). A outra parte (16 pessoas) respondeu primeiramente ao Instrumento **2** e a seguir o **1**.

⇒ **Análise qualitativa do conteúdo das respostas ao Instrumento 2** (Composição de Frases) - com fundamentação nas técnicas de análise de conteúdo, este tipo de análise pode ser definida por basear-se na presença ou ausência de uma dada **característica** em dados textuais (George apud Freitas, Cunha e Moscarola, 1996). As características averiguadas no Instrumento **2** (lembrando que a *Composição de Frases* diz respeito ao relato de uma decisão qualquer tomada pelo respondente e um título dado a este relato) foram as seguintes: grau de **detalhamento** e **clareza** dos relatos. Foi formada uma comissão de avaliação destas questões, que as julgaram da seguinte maneira:

**1) Quanto ao grau de detalhamento (argumentação) do relato:**

muito detalhado | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | pouco detalhado

**2) Quanto à clareza da estrutura lógica do relato:**

muito claro | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | pouco claro

Com base nas "notas" atribuídas pela comissão de avaliação foram criadas duas variáveis de análise: o **grau de detalhamento** e **grau de clareza** do relato próprio.

- **Comparação da ordem quanto ao detalhamento e à clareza dos Relatos** - fez-se a seguir uma análise bivariada, utilizando-se o teste de qui-quadrado para averiguar se existia uma **relação** entre essas duas variáveis e as diferentes ordens de aplicação dos instrumentos. Apesar da amostra utilizada (16 casos na ordem 2-1 e 18 casos na ordem 1-2) ser considerada pequena para aplicação de um teste de qui-quadrado (e, além disso, nem todas as casas tinham frequência igual ou maior que 5), verificou-se que, no caso da variável grau de **detalhamento** havia uma dependência significativa com a ordem de aplicação ( $\chi^2 = 7.3$ ,  $gl = 2$ ,  $p = 97.3\%$ ), indicando que as respostas eram mais detalhadas na ordem **1-2**. Já quanto à variável grau de **clareza** das respostas, verificou-se não haver nenhuma dependência expressiva ( $\chi^2 = 2.0$ ,  $gl = 3$ ,  $p = 42.3\%$ ), muito embora o teste de diferença de médias (dos julgamentos) indique ligeira vantagem (de 0,07 na clareza e de 0,44 no detalhe) a favor da ordem 1-2. A seguir, tem-se os quadros de cruzamento e testagem destas variáveis:

Quadro 20: Ordem versus detalhamento dos relatos



Ordem \ Detalhe relato	pouco detalhado	3	muito detalhado	TOTAL
1-2	4	10	4	18
2-1	9	2	5	16
TOTAL	13	12	9	34

Quadro 21: Ordem versus clareza dos relatos

Ordem \ Clareza do relato	pouco claro	2	3	muito claro	TOTAL
1-2	1	6	5	6	18
2-1	1	4	8	3	16
TOTAL	2	10	13	9	34

Quadro 22: Teste t de diferença de médias

Ordem	Detalhe do relato	Clareza do relato
1-2	3,00	2,88
2-1	2,56	2,81
Média do conjunto	2,79	2,85

⇒ **Análise quantitativa do conteúdo das respostas aos Instrumentos 1 e 2** - a partir do corpo do texto do relato (Instrumento 2), fez-se uma “limpeza” das palavras, eliminando-se as chamadas palavras “ferramentas” (pronomes, preposições: ‘a’, ‘de’, ‘com’, etc.). Obteve-se então o corpo do léxico das respostas. A partir deste corpo, fez-se uma análise para identificar palavras usadas no Instrumento 1 (verbos, substantivos, adjetivos) que se repetiam no Instrumento 2 (relatos), ou seja, procurou-se verificar a ocorrência de repetições das palavras de 1 em 2 ou de 2 em 1, segundo a ordem de aplicação. Para tal, elaborou-se os seguintes **Indicadores de Repetição**:

<b>Índice individual de repetições =</b>	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de palavras repetidas (instrumentos 1 e 2)}}{\text{N}^\circ \text{ total de palavras escritas pelo respondente no relato}}$	<b>Índice de repetições em cada seqüência</b>	$\frac{\sum \text{índice 1}}{\text{total de questionários}}$
	=		

O **Índice Individual de Repetições** refere-se à quantidade de palavras repetidas calculada de maneira proporcional ao total de palavras escritas no relato de cada respondente. Já o **Índice de repetições de palavras em cada seqüência** representa de fato a média global de uma ordem de aplicação, ou seja, somam-se os índices de repetição obtidos para cada um dos respondentes e divide-se pelo total de questionários coletados em cada uma das ordens de aplicação, isto é, obtém-se um índice para 1-2 e um outro para 2-1.

Fez-se o cruzamento do **Índice Individual de Repetições** com as diferentes ordens de aplicação, verificando-se não haver dependência significativa (Chi-2= 1.9, gl= 2, p= 60,27%), ou

seja, independentemente da ordem, a ocorrência de repetições de palavras foi praticamente a mesma (ver Quadro 23).

Quadro 23: Ordem versus repetições de palavras nos instrumentos 1 e 2

ordem \ Índice indiv.repet.	menos de 0.05	de 0.05 a 0.10	0.10 e mais	TOTAL
1-2	10	7	1	18
2-1	11	3	2	16
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>34</b>

Não obstante isso, preocupando-se com o **Índice de repetições de palavras em cada seqüência**, pôde-se ainda verificar o seguinte: muito embora a média geral de repetições seja de 0,04 para cada uma das ordens, há uma leve indicação de que a ordem **1-2** apresenta um intervalo menor de repetições (mínimo = 0,00 e máximo = 0,12, DP = 0,03) do que a ordem **2-1** (mínimo = 0,00 e máximo = 0,19, DP = 0,05).

⇒ **Análise qualitativa do conteúdo das respostas aos Instrumentos 1 e 2** - esta análise, aparentemente subjetiva, revelou as evidências que permitiram decidir pela escolha da seqüência ou ordem **1-2**, em detrimento da **2-1**. Verificou-se que, na seqüência de instrumentos 2-1 (relato e depois palavras) ocorreram 3 casos de contaminação (de um total de 16 respondentes) em que as palavras baseavam-se claramente no relato recém escrito (história, contexto do relato) e não em palavras relacionadas com idéias sobre decisão propriamente (este tipo de resposta sendo a desejada). Evidenciou-se, portanto, a existência de uma certa contaminação do Instrumento **1** pelo **2**, o que é a seguir exemplificado:

QUESTIONÁRIO 10:
<p><b>INSTRUMENTO 2 - RELATO PRÓPRIO:</b>  Assunto: hidropônia de alface. Decisão: usar insumos próprios existentes ou inovar tecnologicamente? Fato: ocorre que executando estudos para implantação de uma cultura de alfaces hidropônicas, dentre vários itens a serem observados para tal, um destaca-se como inovação tecnológica. Primeiro: a cultura é desenvolvida sobre telhas de fibro-cimento que custa R\$ 8,30 a unidade com a seguinte dimensão: 1,10 x 1,54 cm. Segundo: a cultura pode ser desenvolvida sobre tubos de PVC até 3-Custo médio R\$ 8,80. Dimensão: barra de 6 m de comprimento. Nota: a) na telha o número de pés x espaço é maior que nos tubos. b) os tubos produzem um produto com melhor higiene e qualidade superior. Observação: devo decidir qual base a ser usada sendo que: as telhas eu as possuo, os tubos eu devo comprar</p>
<p><b>INSTRUMENTO 1 - PALAVRAS:</b> inovar, viver, desenvolver, crescer, segurança, <b>intoxicar</b>, saudável, <b>higiênico</b>, <b>não tóxico</b>, <b>atóxico</b>, <b>saúde</b>, <b>saboroso</b>, <b>agradável</b>, <b>seguro</b>.</p>

Após uma análise caso a caso nos dados coletados na seqüência 1-2, não se verificou nenhuma ocorrência deste tipo de contaminação nos 18 respondentes. Optou-se, portanto, por esta seqüência: Instrumento **1** (Associação de Palavras) seguido do Instrumento **2** (Composição de Frases).

#### 4.3.2.2 Análise e Validação da Testagem das Seqüências 3-4 *versus* 4-3

Para a definição da seqüência mais adequada entre os instrumentos 3, 4 e 5, testou-se primeiramente a seqüência **3-4 / 4-3**, pois o maior interesse era verificar se ocorria uma

contaminação entre os Instrumentos 3 e 4, (tidos como "contaminadores"), uma vez que o Instrumento 5 foi considerado como "neutro". Para esta testagem, procedeu-se da seguinte forma: aplicou-se somente estes dois instrumentos de pesquisa em uma turma de curso de especialização, composta por 34 pessoas, das quais 15 responderam primeiramente ao Instrumento 3 (Case) e a seguir ao Instrumento 4 (Escala Cultural-decisional), e 19 pessoas responderam na ordem inversa (Instrumento 4 seguido do Instrumento 3). A partir desta coleta de dados, foram realizadas as seguintes análises:

⇒ **Análise qualitativa do conteúdo das respostas ao Instrumento 3 (Case)** - esta análise foi idêntica àquela realizada sobre o Instrumento 2 (Composição de Frases). Foi utilizada novamente a mesma comissão de avaliação (3 doutorandos) para avaliar as respostas dadas ao Case quanto às questões: (a) quanto ao **grau de detalhamento** (argumentação) do Case, variando de 1 (muito detalhado) a 5 (pouco detalhado) e (b) quanto ao **grau de clareza** da estrutura lógica do Case, variando de 1 (muito claro) a 5 (pouco claro).

- **Comparação da ordem quanto ao detalhamento e à clareza dos Cases** - a partir da avaliação pela comissão, criaram-se as variáveis **grau de detalhamento** e **grau de clareza** do Case, que foram cruzadas com a ordem de aplicação (3-4 / 4-3). Fez-se a seguir uma análise bivariada (qui-quadrado) para averiguar uma **relação** entre essas duas variáveis e as diferentes ordens de aplicação dos instrumentos. Apesar da amostra utilizada (15 casos na ordem 3-4 e 19 casos na ordem 4-3) ser considerada pequena para aplicação de um teste de qui-quadrado (e, além disso, nem todas as casas possuem frequência igual ou maior que 5), verificou-se que, no caso das duas variáveis (graus de **detalhamento** e de **clareza** do Case) não havia uma dependência significativa com a ordem de aplicação (detalhamento:  $\chi^2 = 1.7$ ,  $gl = 2$ ,  $p = 56.8\%$ ; clareza:  $\chi^2 = 4.2$ ,  $gl = 2$ ,  $p = 87.7\%$ ). No entanto, considerando-se somente as diferenças de médias nos julgamentos identifica-se uma ligeira vantagem (de 0,24 na clareza e de 0,48 no detalhe) a favor da ordem **4-3**.

Contudo, analisando-se estes resultados, percebe-se que não há diferença estatisticamente significativa quanto à clareza e ao detalhamento do Case entre as diferentes seqüências aplicadas, apesar da diferença indicada pelas médias.

Quadro 24: Ordem versus clareza do Case

ordem aplicação \ grau detalhe case	Pouco Detalhado	3	Muito Detalhado	TOTAL
3-4	9	5	1	15
4-3	5	10	4	19
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>5</b>	<b>34</b>

Quadro 25: Ordem versus detalhamento do Case

ordem aplicação \ grau clareza case	Pouco Claro	3	Muito Claro	TOTAL
3-4	7	7	1	15
4-3	6	9	4	19
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>16</b>	<b>5</b>	<b>34</b>

Quadro 26: Teste t de diferença de médias

Ordem	Detalhe Case	Clareza do Case
3-4	2,46	2,60
4-3	2,94	2,84
<b>Média do conjunto</b>	<b>2,73</b>	<b>2,73</b>

⇒ **Análise do índice de banalidade das respostas do Instrumento 3 (Case)** - levantou-se o chamado índice de banalidade das respostas do Case, índice assim conceituado por Freitas, Cunha e Moscarola (1996, p. 9): “a banalidade (ou trivialidade), é a especificidade que orienta a pesquisa seletiva das frases mais triviais ou das palavras mais significativas ou originais de tal ou tal grupo ou categoria.” Este índice foi calculado a partir do corpo do léxico (texto "limpo", sem palavras - ferramentas) verificando-se os seguintes índices:

➤ Banalidade média das respostas ao Case ordem 3-4 = **26,95**

➤ Banalidade das respostas ao Case ordem 4-3 = **27,67**

As respostas da seqüência 3-4 podem ser consideradas apenas um pouco mais originais que as da ordem 4-3 (a diferença do índice de banalidade é de somente 0,72), a média do conjunto sendo de 27,35; este aspecto favorecendo ligeiramente a ordem 3-4.

⇒ **Análise quantitativa das respostas dadas ao Instrumento 4 (Escala Cultural-decisional)** - o objetivo desta análise foi averiguar se houve discrepância quanto às respostas fornecidas a diversas das questões desse instrumento numa e noutra ordem. No quadro a seguir, as colunas apresentam questões do instrumento (questões 1, 3, 4, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 19 e 25,

selecionadas aleatoriamente entre um total de 26 questões); as linhas representam as diferentes seqüências de aplicação. Os valores do quadro são as médias calculadas das respostas, de acordo com a escala utilizada, Likert, que varia de 1 a 5.

Quadro 27: A média das respostas a algumas das perguntas do Instrumento 4 (Escala Cultural-decisional)

Ordem aplicação	1	3	4	6	7	9	10	11	12	13	19	25
3-4	3,00	3,13	2,86	3,53	3,80	2,26	1,66	2,00	3,20	2,66	3,78	2,60
4-3	3,00	3,63	3,89	3,31	3,94	2,52	2,10	1,94	2,78	3,0	3,89	2,63
CONJUNTO	3,00	3,41	3,44	3,41	3,88	2,41	1,91	1,97	2,97	2,88	3,84	2,61

Como se pode verificar, a questão número 4 apresenta uma discrepância entre as respostas. A questão é a seguinte:

4. Normalmente suas decisões são ...							
operacionais (rotineiras)	1	2	3	4	5		táticas/estratégicas (com impacto a longo prazo)

Analisando-se esta questão, percebe-se que ela diz respeito à posição hierárquica do respondente; tal variação nas respostas não gera uma preocupação, dada a sua inerência à condição de cada indivíduo. As demais respostas não apresentaram discrepâncias significativas, o que nos permite concluir que muito provavelmente não existe variação quanto às respostas ao Instrumento 4 em função da ordem de aplicação.

A partir das análises realizadas, conclui-se que não há indícios de contaminação significativa entre os Instrumentos 3 e 4, tendo em vista que, em ambas as combinações de aplicação, as respostas são similares. Há que se considerar, de um lado, que as respostas ao Case na ordem 4-3 são um pouco mais detalhadas, mas, por outro lado, estas mesmas respostas também são um pouco (muito pouco) mais triviais. A ordem tanto poderia ser 4-3 como poderia ser 3-4. Concluiu-se então, subjetivamente e por consenso do grupo de pesquisadores, ser mais adequada a seqüência de aplicação 3-4 (Case, seguido da Escala Cultural-decisional), decisão esta ancorada principalmente no fato de (na ausência de discriminação categórica entre as 2 ordens) os pesquisadores considerarem - muito embora isto não tenha sido confirmado via a análise qualitativa dos dados coletados - que o Instrumento 4 contém dados que podem potencialmente contaminar a solução ao Case, mais do que este (de caráter específico) pudesse vir a contaminar as respostas às questões escalares.

### 4.3.2.3 Validação da Testagem das Sequências 3-4-5 versus 3-5-4

As seqüências **3-4-5** / **3-5-4** foram também aplicadas em uma turma do curso de especialização, utilizando-se a mesma técnica de divisão do grupo em duas partes, cada uma respondendo a um seqüência distinta. Contudo, como ficou comprovada a não existência de contaminação significativa entre os instrumentos 3 e 4, descartou-se a opção de colocar o Instrumento **5** entre eles, tendo em vista que não há necessidade de utilizá-lo como elemento "neutro", para um possível "bloqueio" de contaminação. Optou-se então pela seqüência **3-4-5**, tendo como justificativa o simples fato de que a utilização do Instrumento Escala Sócio-demográfica como fechamento da sessão de aplicação serve como um elemento de "relaxamento" para o respondente, por tratar de questões mais amenas, que exigem um baixo nível de abstração e concentração.

Concluindo, comprovou-se a legitimidade da suposta seqüência mais adequada inicialmente criada (Instrumentos 1+2+3+4+5), chegando-se à seqüência definitiva de aplicação, apresentada na Figura 21.

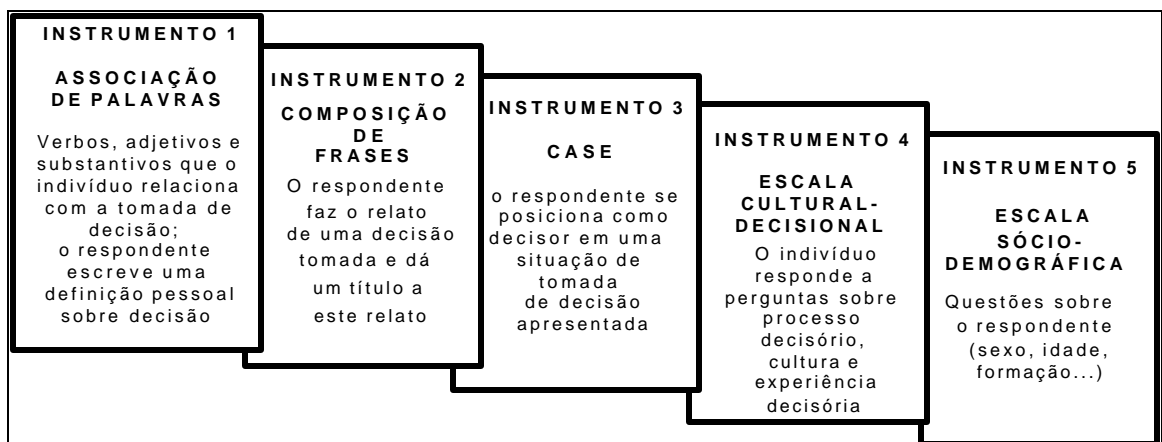


Figura 21: O conjunto de instrumentos de coleta de dados  
Fonte: Elaborado pela equipe de pesquisa GESID-PPGA/EA/UFRGS

## 4.4 Fidedignidade

Esta seção tem o intuito de demonstrar a consistência interna do Instrumento **4** (Escala Cultural-decisional). Como já mencionado no capítulo 3, optou-se por verificar a fidedignidade apenas deste instrumento, através do **Teste-reteste**, já que os demais foram validados sem grandes discordâncias pela comissão de juízes.

A opção de utilizar-se o Teste-reteste deve-se ao fato desta técnica ser a mais indicada considerando o instrumento testado. Já que o esforço de se elaborar uma outra versão do instrumento (formas alternativas) não garantiria de fato a obtenção instrumentos realmente paralelos. Por outro lado a utilização da técnica das metades partidas não é operacionalizável para esta pesquisa, visto que o número de questões (neste instrumento) que se referem a mesma variável é

pequeno inviabilizando-a. Inclusive Good e Hatt (1960, p.318) alertam que a medida de fidedignidade mais eficaz para escalas deste tipo é a do Teste-reteste.

Desta forma, para a verificação da fidedignidade do instrumento foram utilizados **54** respondentes do curso de graduação para a realização do Teste-reteste (ver capítulo 3). Para tanto foram utilizados dois tipos de coeficientes de correlação: **Spearman** e **Pearson**, de forma complementar e confirmatória.

#### 4.4.1 Correlação de Spearman

Considerando o tipo de escala utilizada neste Instrumento **4** (Escala Cultural-decisional), uma **escala ordinal**<sup>40</sup>, a correlação de Spearman é a mais aconselhável. Desta forma foi realizada uma correlação, variável por variável, entre as respostas obtidas nos testes com a dos retestes. Tendo em vista a disponibilidade de reaplicação, solicitou-se aos respondentes que se identificassem, porém foi ressaltado que não seria avaliada a resposta em si, e que posteriormente a finalidade daquele questionário (e sua reaplicação) seria esclarecida. Resta dizer ainda que o intervalo realizado entre a 1ª aplicação (teste) e a 2ª aplicação (reteste) foi de uma semana.

O valor das medidas de confiabilidade variam de 0 a 1. Quanto maior for o valor, menor será o erro de medida da variável investigada. No entanto, não encontrou-se na literatura um consenso quanto ao valor aceitável de uma medida. Alguns autores chegam a afirmar que isto depende do tipo de pesquisa e do bom senso dos pesquisadores. Evrard et al. (1993), acreditam que para uma pesquisa exploratória (a qual esta se refere) o intervalo de 0,6 a 0,8 é aceitável. Contudo, considerando o tipo de pesquisa e sua fase primária, a equipe deste projeto optou por considerar que uma correlação acima de **0,5 é aceitável**.

Este valor pode ser justificado quando verifica-se que Nunnally (apud Peter 1979) considera um (Alfa de Cronbach)  $\alpha > 0,5$  a 0,6 suficiente para estágios iniciais de uma pesquisa. Apesar do autor referir-se ao Alfa de Cronbach, as correlações do tipo Spearman e Pearson utilizam esta mesma variação (de -1 a 1). Assim, acredita-se que este mesmo intervalo pode ser aplicado para o presente estudo.

O Quadro 28 apresenta os valores do Coeficiente de Spearman obtidos quando da realização deste teste em cada uma das variáveis do Instrumento **4**, ao comparar-se o desempenho de cada indivíduo no teste com o reteste. Tal quadro foi elaborado com os resultados apresentados pelo SPSS (software estatístico).

---

<sup>40</sup> Com exceção da última questão, que como já justificado, não participou destes testes.

Quadro 28: Coeficiente de Spearman e suas respectivas variáveis

Variável *	Coeficiente de Spearman	Nível de Significância (Sig)	Variável *	Coeficiente de Spearman	Nível de Significância (Sig)
AD1	0,5068	0,000	EXP2	0,8085	0,000
AD2	0,4600	0,000	FEE2	0,5323	0,000
AI1	0,8140	0,000	IC1	0,6791	0,000
AI2	0,5017	0,000	IC2	0,4671	0,000
AI3	0,2917	<b>0,032</b>	IC3	0,7818	0,000
AI4	0,6135	0,000	IC4	0,5836	0,000
CD1	0,6002	0,000	OSD1	0,6529	0,000
CD2	0,5314	0,000	OSD2	0,6556	0,000
CD3	0,5376	0,000	OSD3	0,2572	<b>0,060</b>
DP1	0,7077	0,000	OT1	0,3024	<b>0,026</b>
DP2	0,7343	0,000	OT2	0,8262	0,000
DP3	0,5380	0,000	FEE1	0,5431	0,000
EXP1	0,4941	0,000	VD1	0,5582	0,000

\* ver Quadro 19 (resumo dos construtos) na seção 4.2, para ver convenção das variáveis.

Assim, através da análise do Quadro 28 percebe-se que das 26 variáveis analisadas apenas 6 (as hachuradas) possuem coeficiente abaixo do estabelecido como aceitável. Sendo que destas, 3 estão muito próximas do aceitável<sup>41</sup> e as outras 3 estão bem mais longe, justamente as que possuem um nível de significância preocupante. A saber estas são:

Os regulamentos de uma empresa não devem ser violados, mesmo se a situação permitir supor que a violação será em benefício da empresa. discordo totalmente   1   2   3   4   5   concordo totalmente	AI3 quebra de regulamentos
---	-------------------------------

As suas decisões são tomadas com base em números. raramente   1   2   3   4   5   freqüentemente	OSD3 base em números
---	-------------------------

Normalmente suas considerações ao tomar uma decisão são ... orientadas para o futuro (longo prazo)   1   2   3   4   5   orientadas para o presente (curto prazo)	OT1 orientação tempo
--	-------------------------

Pode-se se observar que a escala dessas questões são diferentes em todas elas. Ou seja, dos três tipo de escala utilizados neste instrumento existe um tipo de cada uma que possui baixa correlação. Pode-se dizer então que, com exceção da primeira delas (só existem duas questões com

<sup>41</sup> Inclusive, deve-se considerar que a variável AD2 (juntamente com AD1) formam um construto complementar. Ou seja, não faz parte dos 3 grandes construtos proposto nesta pesquisa. Assim sendo, a importância que será dada no momento da análise dos dados será secundária, apenas como forma de complementar tais análises.



este tipo de escala), grande parte das escalas deste instrumento foram aceitas sem grandes problemas.

Considerando tal fato, e principalmente o fato de já existirem outras variáveis que medem o mesmo construto (as quais obtiveram boas correlações), seria **conveniente excluir** do questionário estas variáveis visto que, como se verá a seguir, a correlação de Pearson é aumentada, quando estas não são contabilizadas.

#### 4.4.2 Correlação de Pearson

Tendo em vista complementar a análise de correlação de Spearman anteriormente descrita é que esta subseção foi elaborada. Para tanto partiu-se do pressuposto de que, mais importante do que se ter a fidedignidade de cada variável individualmente, o construto em si deve retratar o mais próximo possível o que se quer investigar (principalmente aqueles relacionados aos 3 grandes blocos de pesquisa).

Assim sendo, utilizou-se a **média das respostas** obtidas no Teste para cada construto (somente daqueles que possuem mais de uma variável). Em seguida, fez-se o mesmo para as respostas do Reteste. Dessa forma foi possível realizar a correlação entre os construtos, através da média das respostas. Por se tratar de uma variável contínua (média), a literatura aconselha o uso da Correlação de Pearson. O Quadro 29 apresenta os resultados obtidos dos testes realizados com o SPSS (software estatístico) para a verificação da correlação entre os construtos.

Quadro 29: Coeficiente de Pearson e seus respectivos construtos

Construto	Coeficiente de Pearson	Nível de Significância (P)
Aprendizagem e Decisão (AD)	0,5131	0,000
Aversão à Incerteza (AI)	0,6566	0,000
Concepção/Desenho (CD)	0,6427	0,000
Distância de Poder (DP)	0,7224	0,000
Experiência Decisória (EXP)	0,7046	0,000
Individualismo x Coletivismo (IC)	0,7991	0,000
Objetividade/Subjetividade da Decisão (OSD)	0,4258	<b>0,001</b>
Orientação para Curto x Longo Prazo (OT)	0,6263	0,000

Analisando o Quadro 30 verifica-se que apenas dois construtos não apresentaram valores aceitáveis: AD (0,5131) e o OSD (0,4258). Como já referido, o construto Aprendizagem e Decisão é um construto complementar (de investigação), ou seja, não se tem a intenção de pesquisar em profundidade este tema no presente trabalho. Apenas servirá de auxiliar no momento da análise dos demais construtos. Mesmo assim, percebe-se que com este teste houve uma pequena melhora neste valor, se comparado com a correlação individual (Spearman).

Já o construto OSD obteve um valor neste teste bastante baixo, tanto é que seu Nível de Significância não foi satisfatório. Contudo, se as correlações de Spearman forem revistas, verifica-se que também lá houveram problemas com os valores encontrados neste mesmo construto. Entretanto, constata-se que apenas uma das variáveis deste construto não satisfaz estatisticamente (OSD3 = 0,2572 e Sig = 0,060). Se esta variável for retirada da média dos construtos, constata-se que o Coeficiente de Pearson eleva-se significativamente, passando de 0,4258 para **0,7544**. O mesmo ocorre quando retira-se a variável AI3 (também considerada baixa) do construto AI. Este grupo de variáveis passa a apresentar um Coeficiente de Pearson, o qual já era aceitável, de 0,6566 para **0,8000**.

Aconselha-se que essas poucas variáveis que apresentaram baixas correlações sejam excluídas do instrumental definitivo. No entanto, pode-se afirmar que as questões do Instrumento 4, no geral, mostraram-se fidedignas.

O próximo capítulo encerra o presente trabalho realizando, primeiramente, uma retomada do exposto até então e apresentando diversas contribuições. Posteriormente são levantados alguns aspectos limitantes, bem como são efetuadas algumas recomendações para pesquisas futuras.



## 5. CONCLUSÕES

### 5.1 Contribuições

Considerando o Desenho de Pesquisa (ver Figura 2) apresentado no capítulo 1 verifica-se, através do desenvolvimento deste documento, que **os objetivos propostos foram realmente alcançados**. Assim sendo, encerra-se a primeira fase do projeto global de pesquisa do qual esta dissertação faz parte. A partir de então é possível iniciar a segunda fase, em que serão aplicados os instrumentos concebidos (e validados), e analisados os dados por eles coletados.

Primeiramente foi necessário delimitar o projeto global em si de forma a estabelecer as suas questões de pesquisa e seus objetivos. Em seguida, percebendo-se a amplitude deste projeto, foram definidas as suas fases.

Esta primeira etapa (definição do tema, das questões de pesquisa, dos objetivos, etc.) foi de extrema importância para a primeira fase do projeto global, pois possibilitou o delineamento da concepção dos instrumentos através dos 3 grandes blocos de construtos. Neste sentido foi fundamental a realização de uma profunda revisão da literatura (o capítulo 2 reflete parte desse intenso trabalho), tanto sobre o tema proposto como sobre suas questões de pesquisa. Também sentiu-se a necessidade de fazer um exame minucioso sobre metodologia de pesquisa, tendo em vista o caráter metodológico predominante desta primeira fase do projeto global.

Após a definição dos construtos e seus subconstrutos (3ª etapa da dissertação) passou-se para a execução propriamente dita, embora a revisão da literatura continuasse sendo realizada em paralelo. Esta 4ª etapa (detalhada em profundidade no capítulo 4) consta basicamente da concepção, desenvolvimento e validação dos instrumentos de pesquisa. Para que depois fosse realizada a validação de conteúdo e de seqüência de aplicação dos instrumentos de pesquisa, bem como a verificação da fidedignidade desses instrumentos.

Através deste complexo processo, é possível que pesquisadores interessados em investigar o processo decisório sob o enfoque de cultura nacional e de experiência decisória utilizem este conjunto de instrumentos validados (tanto os instrumentos em si como a sua seqüência de aplicação), através de um rigoroso processo.

Por outro lado, é importante ressaltar a existência de outros resultados; um deles refere-se ao quadro de construtos. Este quadro, estabelecido e detalhado nesta primeira fase do projeto global, fornece subsídios importantíssimos para o desenvolvimento de um protocolo de análise de

dados a ser construído e utilizado na segunda fase do projeto global. Tal quadro também poderá ser utilizado em outras pesquisas, ou pelo menos, fornecendo subsídios para tal.

Durante a 2ª etapa (revisão da literatura) grandes foram as buscas de uma metodologia, ou o relato de alguma experiência semelhante, que auxiliasse no alcance dos objetivos propostos para esta primeira fase do projeto global. Contudo pouco se encontrou sobre o assunto; a maior parte da literatura relata a forma como deve ser realizado (um pouco disto foi comentado no capítulo 2). Assim, pode-se considerar que o presente trabalho contribuiu, de forma ilustrativa, para esta área de conhecimento. A forma como foi validada a seqüência de aplicação dos instrumentos certamente é uma forma de elucidar metodologicamente futuros pesquisadores.

A literatura relacionada com o assunto, normalmente é estrangeira, e pouco relacionada a área de Administração. Em geral, esta preocupação (a de exatidão metodológica do tipo aqui estudado) é maior nas ciências sociais, como na psicologia e na sociologia. Já na área da ciência da administração, a maior parte dos estudos com inquietações metodológicas encontram relacionadas a Marketing. Se analisada a literatura nacional, o retrato é bastante semelhante.

Na área de sistemas de informações a situação não é muito diferente. Neste sentido, Newsted, Munro e Huff (1991) oferecem uma série de considerações analisando 672 artigos das principais revistas internacionais de sistemas de informação onde constatam que, destes 672, muitos poucos se preocuparam em verificar a confiabilidade (199), a validade (183), e menos ainda foram os que realizaram teste piloto (107).

Com o intuito de suprir esta necessidade, o presente trabalho tratou de realizar um relato honesto da sua operacionalização e de seus resultados. Desta forma, tem-se a convicção de que os resultados aqui relatados, permitem estudar o tema em profundidade suficiente para responder às questões de pesquisa propostas no capítulo 1.

Por outro lado, acredita-se que a experiência que a equipe de pesquisa teve com todo o processo esteja documentado nesta dissertação e que esta possa auxiliar à realização de futuras pesquisas. Neste sentido, é importante salientar o aprendizado obtido pela autora ao participar de uma equipe de pesquisa internacional desde o início seu projeto. Tal aprendizado (e experiência) pode ser considerado um bom resultado em nível de desenvolvimento pessoal.

## 5.2 Limites

É importante observar que, como toda a pesquisa, alguns aspectos podem ser considerados como limites deste estudo. Todavia é importante que o pesquisador seja honesto em relatar, quando percebidos, a existência de tais restrições. Com este intuito é que os tópicos a seguir são relacionados:

- O tipo de amostra selecionado para a validação e verificação da fidedignidade dos instrumentos é **não-probabilística por conveniência** (mesmo tipo a ser utilizado na coleta dos dados do projeto global). Apesar das vantagens apresentadas por este tipo de amostragem (baixo custo e rapidez), a literatura aconselha o uso de amostragem probabilística sempre que possível. Isso se justifica pelo fato da primeira não permitir a avaliação objetiva do **erro amostral** (Stevenson, 1981). Portanto, tendo em vista estas considerações, pode-se dizer que de certa forma o estudo aqui apresentado tenha sido prejudicado pela amostragem utilizada (mesmo tendo-se procurado a qualidade das respostas obtidas).
- A utilização de instrumento de pesquisa tipo *survey* **não permite controlar a perspectiva temporal** dos tomadores de decisão. Neste sentido, Goffee (1997) acredita que existe uma limitação nos trabalhos de "laboratório" (os instrumentos concebidos nesta pesquisa poderiam assim ser chamados) para fornecer esclarecimentos sobre o comportamento dos trabalhadores nas organizações "reais", com histórias, políticas e culturas coletivas diferentes. Conforme o autor, tudo isso demonstra que a maneira em que as diferenças culturais são realmente tratadas nas organizações empresariais não é suscetível de ser verificada por meio de sondagens ou por experiências de laboratório. O mesmo autor finaliza: "Uma observação participativa, estudos longitudinais de casos e etnografia específicas provavelmente seriam mais esclarecedoras. Mas esses métodos são lentos, dispendiosos e não permitem uma divulgação imediata." (p.9)
- O fato de se fazer **uso de multimétodos de instrumentos** tem as suas vantagens, como já foi justificado. Contudo existe uma grande desvantagem: a **extensão** pode prejudicar a obtenção de respostas consistentes. Apesar da certificação de que a seqüência validada é a mais adequada, a aplicação conjunta destes instrumentos é bastante desgastante possibilitando vieses nos resultados obtidos.
- Apesar de ter-se optado por realizar unicamente a validação de conteúdo (a qual foi realizada em profundidade), poder-se-ia realizar **outros tipos de validações**, como a de construto, por exemplo.

### 5.3 Pesquisas Futuras

A primeira fase do projeto global chega ao seu final com o encerramento da presente dissertação. A sua segunda fase já está em andamento, contudo é sempre bom lembrar que existem algumas precauções a serem tomadas. Talvez as sugestões a seguir auxiliem nesse sentido.

É importante ressaltar que o projeto global não, necessariamente, deve encerrar-se nesta segunda etapa. É possível, tendo como base o instrumental validado no presente trabalho, a realização de **novas pesquisas com enfoques diferenciados** de forma a dar continuidade ao projeto global. Para tanto, algumas questões propostas podem ser excluídas destes instrumentos e outras poderão ser acrescentadas.

Existem questões exploratórias ("outras variáveis de investigação" - ver capítulo 4) dentro o instrumental proposto, que se aprofundadas poderiam gerar novos construtos. Um exemplo são as questões relacionadas a Tecnologia de Informação, que subsidiam elementos iniciais para futuros estudos. Poder-se-ia então aperfeiçoá-las e juntamente com questões relacionadas à cultura realizar uma nova pesquisa, por exemplo.

#### 5.3.1 Sugestões para a 2ª Fase do Projeto Global

Apesar do presente trabalho ter sido realizado juntamente com uma equipe de pesquisa, a qual dará continuidade a este projeto, é preciso registrar algumas sugestões para que a segunda fase deste projeto global consiga alcançar os resultados esperados. Desta forma, a seguir são apresentadas algumas sugestões para facilitar a sua execução:

- Realização de **cenários culturais** básicos dos locais onde a pesquisa for aplicada. Tais cenários poderão compor um conjunto de informações que considere fatores culturais, sociais, econômicos, políticos e que ao mesmo tempo forneçam um panorama da conjuntura local. Isto possibilitaria estabelecer correlações entre as variáveis pesquisadas e os fatores conjunturais, para que se possa avaliar, aproximadamente, se as diferenças encontradas nas respostas obtidas dizem respeito realmente às questões que se pretende estudar, ou se pesam sobre elas outras variáveis ainda não consideradas.
- Elaboração de um "**dicionário**" que permita e auxilie a análise de questões abertas. Este deve ser criado com base na literatura de forma a relacionar, entre outras coisas, a ocorrência ou não do modelo decisório de Simon (primeira questão de pesquisa), por exemplo.
- Mesmo tendo sido considerada a possibilidade de aplicação deste instrumental em qualquer país ou cultura a **tradução dos instrumentos** deve ser um importante aspecto a ser considerado. Para tanto a comissão de juízes foi composta por pessoas, que além de serem estudiosos na área em pesquisa, já haviam tido experiência em outros países

(principalmente naqueles em que este projeto global de pesquisa está sendo desenvolvido). Contudo, é bom lembrar da experiência apresentada por Graham et al. (1994). Eles tomaram o cuidado de realizar o que denominaram *back-translation*, ou seja, os instrumentos foram traduzidos e depois foram “retraduzidos” para o idioma original e as discrepâncias encontradas foram consideradas pelos participantes e posteriormente corrigidas.

- A **questão 27/ECD**, a única aberta deste Instrumento **4**, encontra-se relacionada aos valores apresentados por Hofstede (1991) como sendo de masculinidade versus feminilidade. Como já mencionado, o interesse encontra-se em analisar os valores desta dimensão. Para tanto, sugere-se como uma forma de auxiliar na análise desta questão, analisar as respostas obtidas através dos itens apresentados no "segundo bloco" quando do desenvolvimento desta questão. Por outro lado, poder-se-ia agregar outras características para completar esse quadro comparativo, tais como: afeto, autoconfiança, frieza, misticismo, ambição, etc.
- Considerando que um dos limites apresentados foi a extensão do conjunto de instrumental concebido e validado, e que nos testes de fidedignidade algumas variáveis não apresentaram resultados muito aceitáveis, sugere-se que estas variáveis sejam excluídas da pesquisa. Por outro lado, é preciso ressaltar que existe um número muito grande de subconstrutos. Neste sentido é que a presente sugestão vem a corroborar, para que no momento da análise dos dados não se façam inferências, muitas vezes sem subsídios. Assim sendo, aconselha-se que se analise o capítulo 4; mais especificamente à seção relacionada a **fidedignidade** dos instrumentos, e que subconstrutos que possuam questões com **baixos valores sejam excluídas da análise**, visto que suas questões não demonstraram serem fidedignas.
- Para a **montagem do Protocolo de Análise**, sugere-se que seja tomado como base o quadro de construtos apresentado (em sua versão completa) no Anexo 3. A descrição realizada no capítulo 4, quanto ao desenvolvimento das questões também é um subsídio precioso para a sua elaboração.

Considerando que os objetivos propostos para o presente trabalho foram amplamente alcançados, acredita-se que as colocações apresentadas durante todo o estudo, e principalmente ao final deste, irão contribuir para a consecução do projeto global como um todo. Em relação as parcerias obtidas, tanto quando do lançamento da idéia inicial como para a execução da próxima fase (coleta dos dados), tem-se a convicção de que serão aprofundadas e possibilitarão um intercâmbio humano e intelectual para futuras pesquisas neste tema (ou talvez em algum outro).

A Figura 22 apresenta, tendo como base os resultados alcançados no presente trabalho, etapas que deverão ser realizadas tanto na fase imediatamente posterior a esta como em pesquisas futuras.

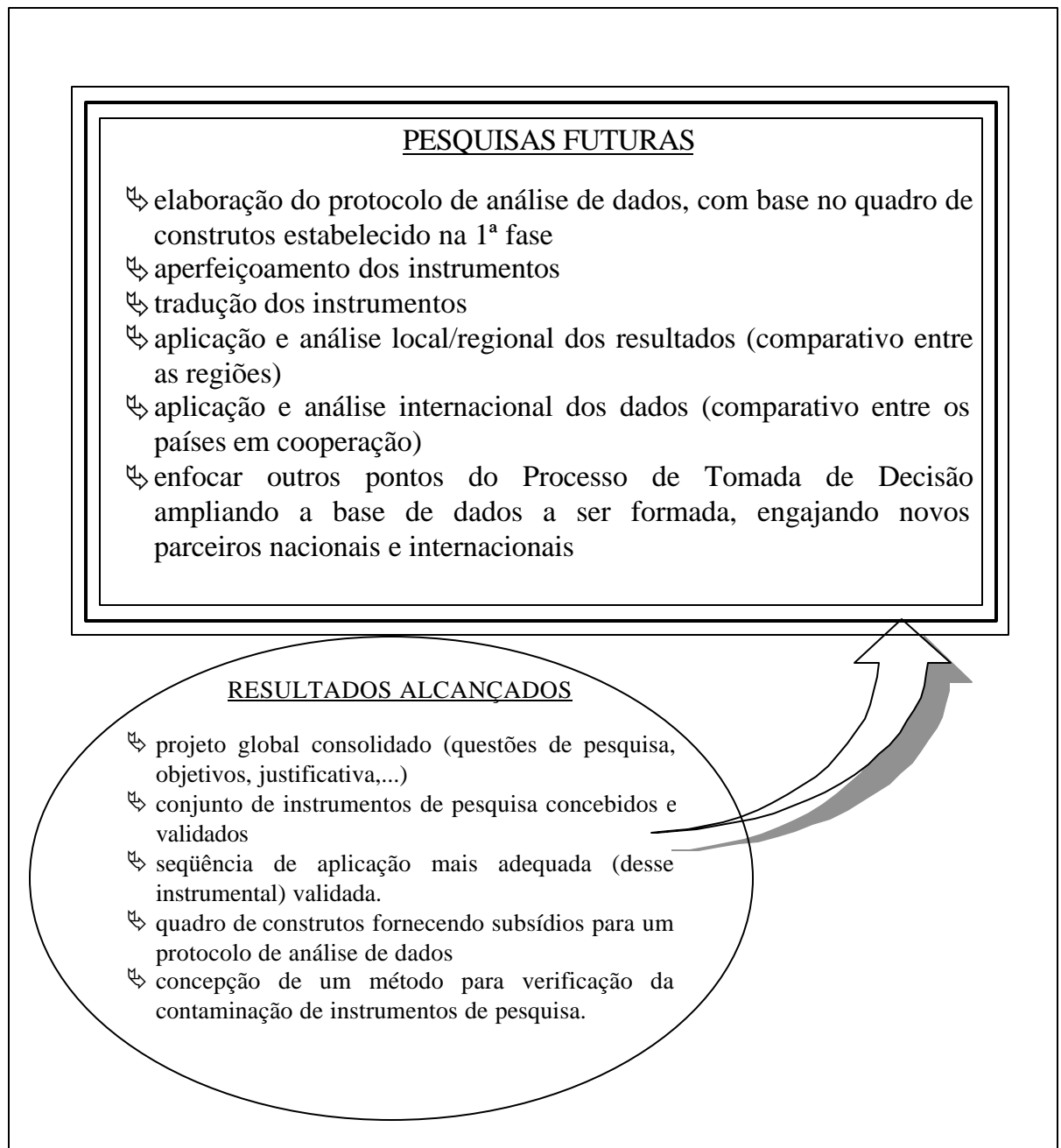


Figura 22: Pesquisas Futuras

Fonte: Elaborado pela autora





## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

- ALTER, S. *Information systems: a management perspective*. New York: Addison Wesley, 1994. 848 p.
- ANASTASSOPOULOS et al. *Strategor: stratégie, structure, décision, identité - politique générale d'entreprise*. Paris: InterEditions, 1991. 480 p.
- ANSOFF, H.Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. *Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica*. São Paulo: Atlas, 1985, 271p.
- AUGRAS, Monique. *Opinião Pública: Teoria e Pesquisa*. Rio de Janeiro: Ed. Vozes, 1970. 165p.
- BARDIN, L. *L'analyse de contenu*. 8.ed Paris: PUF, le psychologue, 1996. 291p.
- BARLEY, S. The alignment of technology and structure through roles and networks, *Administrative Science Quarterly*, v.35, n.1, p.61-103, march, 1990.
- BENBASAT, Isak & MOORE, Gary C. , Development of Measures of Studying Emerging Technologies, Proceedings, *Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)*, vol. 4, p.315-324, jan/1992.
- BINS, Milton et al., *Introdução à Sociologia*, Porto Alegre: Feplan, 1980.
- BRAGA, Nice. O processo decisório em organizações brasileiras. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v.21, n.3, p.35-57, jul./set.-1987.
- BRUNER II, Gordon C.; HENSEL, Paul J. *Marketing Scales Handbook: A Compilation of Multi-Item Measures*. Chicago, Illinois: American Marketing Association, 1992. 1315p.
- CARVALHO, Frederico A.; LEITE, Valecy Faria. Pesquisa de Marketing: a ordem das questões altera o resultado? Angra dos Reis/RJ: *Anais da 20ª ENANPAD*, Marketing, p.511-527, 23-25 de setembro de 1996.
- CHURCHILL, Gilbert A. Jr, A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, v.16, p.64-73, feb/1979.
- DAVIS, G. B. *Management information systems: conceptual foundations, structure and development*. New York : McGraw-Hill, 1974. 404p.
- DAVIS, G. B.; OLSON, M. *Sistemas de información gerencial*. Bogotá: McGraw-Hill, 1987. 718p.
- DESPANDE, Rohit; WEBSTER Jr., Frederick E. Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. *Organizational Culture and Marketing*, vol. 53, p.3-15, jan/1989.
- DRIVER, M. J.; BROUSSEAU, K. R. ; HUNSAKER, P. L. *The dynamic decision-maker: five decision styles for executive and business success*. New york : Harper & Row, 1990. 264p.
- DRUCKER, Peter F., *Tecnologia, Gerência e Sociedade: As Transformações da Empresa na Sociedade Tecnológica*. Petrópolis: Editora Vozes, 1972, 215p.

- EIN-DOR,P.; SEGEV,E.; ORGAD,M. The effect of national Culture on IS: Implications for International Information Systems. *Journal of Global Information Management*, vol.1, n.1,p.33-44, winter/1993.
- ELSTER, Jon. La posibilidad de una política racional. In OLIVÉ, Leon (Comp.). *Racionalidad: Ensayos sobre la racionalidad en ética y política, ciencia y tecnología*: Mexico : Siglo veintiuno editores, p.132-176, 1988a.
- ELSTER, Jon. *Ulysses and the Sirens: studies in Rationality and Irrationality*. Cambridge: Cambridge University Press, 1988b.
- ELSTER, Jon. *Salomonic Judgments: Studies in the limitations of rationality*. Cambridge University Press, p.1-35, 1990.
- EREZ, M.; EARLEY, P. C. *Culture, Self-Identity, and Work*. New York: Oxford University Press, 1993. 253p.
- EVARD, Yves; PRAS, Bernard; ROUX, Elyette. *Market Études et Recherches en Marketing: Fondements, Méthodes*. France: Nathan, 1993. 629p.
- FLEURY, A. Capacitação tecnológica e o processo de trabalho: comparação entre o modelo japonês e o brasileiro, *Revista de Administração de Empresa (RAE-FGV)*, v.30, n.4, p.23-30, out/dez, 1990.
- FOXALL, Gordon R.; GOLDSMITH, Ronald E. *Consumer Psychology for Marketing*. London: Routledge, 1994.
- FREITAS, H. M. R. *A informação como ferramenta gerencial*. Porto Alegre: Ortiz, 1993. 355p.
- FREITAS, Henrique; BECKER, João Luiz Becker; KLADIS, Constantin Metaxa; HOPPEN, Norberto. *Informação e Decisão: sistemas de apoio e seu impacto*. Porto Alegre: Ortiz, 1997, 214p.
- FREITAS, H.; CUNHA Jr.; M.; MOSCAROLA, J. Pelo resgate de alguns princípios da análise de conteúdo: aplicação prática qualitativa em marketing. Angra dos Reis/RJ: *Anais da 20ª ENANPAD*, Marketing, 23-25 de setembro de 1996.
- FREITAS, H., MACADAR, M.A.; MOSCAROLA, J. Na busca de um método quanti-qualitativo para estudar a percepção do tomador de decisão. Angra dos Reis/RJ: *Anais da 20ª ENANPAD*, Administração da Informação, p.253-276, 23-25 de setembro de 1996.
- GAVARD-PERRET, M. L.; MOSCAROLA, J. De l'énoncé à l'énonciation: pour une relecture de l'analyse lexicale en marketing. Annecy/França: IUP/GEREG e CERIAM, Université de Savoie, *Cahier du GEREG*, 1995. 34p.
- GIL, Antio Carlos, *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas, 1994, 4ed, 207p.
- GOFFEE, Rob. A diversidade cultural. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 16 out.1997. *Mastering Management*, n.8, p.30.
- GOODE, William, HATT, Paul, *Métodos em Pesquisa Social*. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1960, 494p.

- GRAHAM, John; MINTU, Alma; RODGERS, Waymond. Explorations of Negotiation Behaviors in Ten Foreign Cultures Using a Model Developed in the United States. *Marketing Science*, v.40, n. 1, p.72-94, January 1994.
- HOFSTEDE, Geert. Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad? *Organizational Dynamics*, p.02-11, Summer/1980.
- HOFSTEDE, Geert.; NEUIJEN, B. et al. Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, v.35, n.2, 286-316p, jun./1990.
- HOFSTEDE, Geert. *Cultures and Organizations: software of the mind - Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*. London: McGraw-Hill, 1991. 279p.
- HOFSTEDE, Geert. Management Scientists are Human. *Management Science*, v.40, n.1, p.4-13, jan./1994.
- HOPPEN, Norberto; LAPOINTE, Liette ; MOREAU, Eliane. Avaliação de artigos de pesquisa em Sistemas de Informação: proposta de um guia. Angra dos Reis/RJ: *Anais da 21ª ENANPAD*, Administração da Informação, 21-24 de setembro de 1997.
- IBGE - *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios*, v. 13, 1989, Tomo 1 - Brasil e Grandes Regiões.
- INKELES, A.; SMITH, D. H. *Tornando-se Moderno: As transformações individuais ocorridas em seis países em desenvolvimento*. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 1981. 437p.
- ISAAC, Stephen; MICHEL, William B. *Handbook in Research and Evaluation*. San Diego: Edits, 1975. 186p.
- JAGO, Arthur G.; VROOM, Victor H., Predicting leader behavior from a measure of behavioral intent. *Academy of Management Journal (Research Notes)* , v.21, n.4, p. 715-721, 1978.
- JARROSSON, B. *Décider ou ne pas décider? Réflexion sur les processus de décision*. França: Maxima, 1994.
- JENKINS, Milton A. *MIS Design variables and decision making performance: a simulation experiment*. Ann Arbor, Michigan: UMI Research Press, 1983.
- KENDALL, K. E.; KENDALL, J. E. *Análisis y diseño de sistemas*. México : Prentice-Hall, 1991. 881p.
- KERLINGER, Fred, *Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais: um tratamento conceitual*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária (E.P.U), 1980. 378p.
- KIRSCHENBAUM, S. Influence of experience on information-gathering strategies. *Journal of Applied Psychology*, v. 77, n. 3, p. 343-352, 1992.
- KLADIS, C. M.; FREITAS, H. M. R. O gerente nas organizações: funções, limitações e estilos decisórios. *Revista Ser Humano (RH)*, mar/1995. 10 p.
- KOLB, David; RUBIN, Irwin M.; MCINTYRE, James. *Psicologia Organizacional: uma abordagem vivencial*, São Paulo: Atlas, 1978. 287p.

- KOLB, David A. A gestão e o processo de aprendizagem. In: STARKEY, Ken (editor), *Como as organizações aprendem: relato de sucesso das grandes empresas*. São Paulo: Futura, 1997. p. 321-341.
- Le MOIGNE, J. L. *Les systèmes de décision dans les organisations*. Paris: Presses universitaires de France, 1974. 244p.
- MACADAR, Beky M.; MACHADO, P.T.P.; BELLO, T.S. Balança Comercial, Câmbio e Mercosul Indicadores. Porto Alegre/RS: *Econômicos FEE*, v.22, n.4, p.147-174, jan.1995.
- MACADAR, Marie Anne, ZANELA, Amarolinda C., FREITAS, Henrique M.R., BECKER, João Luiz, MOSCAROLA, Jean, A concepção e validação de um conjunto de instrumentos quanti-qualitativos para estudar o processo decisório segundo as culturas nacionais e os níveis de experiência decisória. Angra dos Reis/RJ: *Anais da 21ª ENANPAD*, Administração da Informação, 21-24 de setembro de 1997.
- MARCH, James G.; OLSEN, Johan P. *Ambiguity and Choice in Organizations*. Bergen, Norway: Universitetsforlaget, 1976.
- MASON, Richard O., MIS Experiments: a pragmatic perspective, In: *Harvard Business School Research Colloquium*, Benbasat, I. (ed.): The information systems research challenge: survey research methods., v.2, Harvard Business School, Boston, p.3-29, 1989.
- MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento, execução e análise*. vol.1, 2ed., São Paulo: Editora Atlas, 1994. 350p.
- MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento, execução e análise*. vol.2, São Paulo: Editora Atlas, 1993. 225p.
- MERCOSUL, *Informações Seleccionadas*, n. 19 - set-dez/1996.
- MINTZBERG, H. *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row, 1973. 298p.
- MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THÉORÊT, A. The Structure of “Unstructured” decision processes. Ithaca/New York: *Administrative Science Quarterly*, v.21, n.2, p.246-275, jun/1976.
- MOSCAROLA, J. Les actes de langage: protocoles d’enquêtes et analyse des données textuelles, Paris: *Colloque Consensus Ex-Machina*, La Sorbonne, avril 1994.
- MOSCAROLA, J. Ballardur, Chirac, Jospin, les mots d’une campagne: quelques exemples d’analyse lexicale avec le Sphinx, Annecy/França: IUP/GEREG, Université de Savoie, *workpaper*, 1995, 8p.
- MOTTA, Paulo Roberto, *A ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record, 8ed., 1997, 256p.
- NACHMIAS, Chava, NACHMIAS, David, *Research Methods in the Social Sciences*. New York: St.Martin's Press, 1996, 582p.
- NEWSTED, P.R.; MUNRO, M.C.; HUFF, S.L. Data acquisition instruments in management information systems. Boston: *Harvard Business School Research Colloquium*, The information systems research challenge: survey research methods, v. 3, 1991, p. 187-209.

- PARIKH, Jagdish; NEUBAUER, Friedrich; LANK, Alden. *Intuição: a nova fronteira da administração*, São Paulo: Cultrix, 1994. 281p.
- PEREIRA, Maria José L. de Bretas; FONSECA, João Gabriel Marques. *Faces da Decisão: as mudanças de paradigma e o poder da decisão*. São Paulo: Makron Books, 1997. 300p.
- PERRIEN, Jean; CHÉRON, Emmanuel; ZINS, Michel, *Recherche en Marketing: méthodes et décisions*. Québec: Gaëtan Morin Éditeur, 1983, 615p.
- PETER, J. Paul. Reliability: A Review of Psychometric Basics and Recent Marketing Practices, *Journal of Marketing Research*, v.16, p.6-17, feb/1979.
- PETER, J. Paul. Construct Validity: A Review of Basic Issues and Marketing Practices, *Journal of Marketing Research*, v.18, p.133-45, mai/1981.
- PINSONNEAULT, Alain; KRAEMER, Kenneth, L. Survey Research Methodology in Management Information Systems: an assessment, *Journal of Management Information Systems*, outono/1993.
- POWELL, James; NEWLAND, Paul. An integrating interface to date. *Integrated Construction Information*. London: Boundary Row, p.70-97, 1995a.
- POWELL, J. *Notas de aula* (traduzidas e organizadas por OLIVEIRA, Mírian), Porto Alegre-RS: UFRGS, nov./1995b.
- PRIETULA, Michael J.; SIMON, Herbert A. The experts in your midst. *Harvard Business Review*, p.120-124, jan-feb/1989.
- PROJETO DE PESQUISA (AI - Auxílio Integrado). *Representações e Modelos de Decisão segundo as Culturas: da análise da linguagem à construção dos Sistemas de Informações – a percepção do processo decisório e a as diferenças culturais*. Coordenadores: João Luiz Becker e Henrique M. R. de Freitas. Mar. 1997 a Fev. 1999.
- SAMPIERI, Roberto; COLLADO, Carlos; LUCIO, Pilar. *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill, 1991, 505p.
- SELLTIZ, C. et. al. *Métodos de Pesquisa das Relações Sociais*. São Paulo: Ed. Herder, 1965, 715p.
- SENGE, P. *A Quinta Disciplina*. São Paulo: Best Seller, 1990.
- SIMON, Hebert A. *Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organization*. New York: MacMillan, 1947. 259p.
- SIMON, Hebert A. *Comportamento Administrativo: Estudo dos Processos Decisórios nas Organizações Administrativas*. Rio de Janeiro : Aliança para o Progresso, 1965. 311p.
- SIMON, Hebert A. *The shape of automation: a psychological analysis of conflict, choice and commitment*. New York : Macmillan, 1977a. 111p.
- SIMON, Hebert A. *The new science of management decision*. New Jersey: Prentice-Hall, 1977b. 175p.
- SIMON, Hebert A. *Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organization*. New York: The Free Press, 4ed.(comented by Simon). 1997. 368p.

- SIMON et al. Decision making and problem solving. *Interfaces*, v.17, n.5, p.11-31, sep./oct. 1987.
- SPOULL, L.; GOODMAN, P., *Technology and organizations: integration and opportunities*. In: Goodman, P. et al. (Eds). *Technology and organizations*, Jossey-Bass Publishers, 1990.
- STEVENSON, William J. *Estatística Aplicada à Administração*, São Paulo: Ed. Harper & Row, 1981. 495p.
- STONER, J.; FREEMAN, R. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.
- STRAUB, D. W. Validating instruments in MIS research. *MIS Quarterly*, Jun/1989, p.147-169.
- SWIERINGA, Joop; WIERDSMA, André; *La organización que aprende*. Estados Unidos: Addison-Wesley Iberoamericana, 1995.
- TAPSCOOT, Don; CASTON, Art. *Mudança de Paradigma: uma nova promessa da tecnologia de informação*, São Paulo: Makron Books, 1995. 433p.
- TAPSCOOT, Don, *Economia Digital: promessa e perigo na era da inteligência em rede*, São Paulo: Makron Books, 1997. 392p.
- TAYLOR, R. Age and experience as determinants of managerial information processing and decision making performance. *Academy of Management Journal*. v.18, n.1, march, 1975.
- THUROW, Lester. *Cabeça- a - Cabeça: a batalha econômica entre Japão, Europa e Estados Unidos*, 2.ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1993. 381p.
- TOLOVI, J. Jr.; GRAJEW, J. A Informática e a Tomada de Decisões na Empresa: Perspectiva para os anos 80. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v.20, n.4, p.45-50, out/dez. 1980.
- TRIANDIS, H. Dimensions of Cultural Variation as Parameters of Organizational Theories. *International Studies of Management and Organization*, v.12, p.139-169, 1982.
- TURBAN, E. *Decision Support and Expert Systems: Management Support Systems*. Printice-Hall International, Inc, 1995.
- ZANELA, Amarolinda I. Costa. *A Influência da Cultura e da Experiência Decisória sobre a Percepção do Processo Decisório Individual*. Porto Alegre, Proposta de Dissertação de Mestrado, PPGA/EA/UFRGS, 1997, 89p.,
- ZMUD, Robert, BOYNTON, Andrew, Survey Measures and Instruments in MIS: Inventory and Appraisal, In: *Harvard Business School Research Colloquium*, Kenneth Kraemer (editor), p.149-184, 1991.

## **Anexo 1**

---

# **Conjunto de Instrumentos Auto-aplicável**



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO



PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
GESID - Grupo de Estudos em Sistemas de Informação e de apoio à Decisão

## Projeto de Pesquisa Decisão e culturas nacionais

Prezado Respondente:

O objetivo desta pesquisa é saber qual a sua percepção sobre a tomada de decisão. Esta é uma pesquisa de âmbito internacional, devendo ser aplicada em diversas regiões e países como Brasil, França, Estados Unidos, e outros. Sua colaboração é, pois, de grande importância, para nos ajudar a traçar um perfil do decisor brasileiro, francês, americano, etc.

Pedimos sua resposta espontânea para cada uma das cinco etapas distintas apresentadas a seguir, observando estritamente a ordem de apresentação. Só passe ao próximo formulário após ter respondido o primeiro, sem voltar aos formulários já respondidos. Você estará, assim, ajudando-nos a assegurar a qualidade dos dados coletados.

Para o preenchimento dos formulários, queira por favor ler com atenção as instruções. Não há respostas certas ou erradas. Os dados fornecidos não serão utilizados, em nenhum caso, de forma individual, sendo segmentados para análise e divulgação. É política de nosso grupo de pesquisa a estrita confidencialidade dos dados.

Agradecemos desde já por sua colaboração e atenção.

Obrigado!

Professores Henrique M. R. de Freitas (PPGA/UFRGS/Brasil - hfreitas@adm.ufrgs.br)

João Luiz Becker (PPGA/UFRGS/Brasil - jlbecker@adm.ufrgs.br)

Jean Moscarola (Université de Savoie/França - moscarola@univ-savoie.fr)

Coordenadores do Projeto de Pesquisa

<b>Local de Aplicação:</b> _____ _____	<b>Responsável direto pela aplicação:</b> _____ _____
--	---



## *1ª ETAPA DA PESQUISA*

### **PALAVRAS**

Nesta etapa, gostaríamos que você escrevesse algumas palavras que você associa espontaneamente à idéia de decisão.

Por favor, responda escrevendo as palavras que lhe vêm naturalmente à mente.

Para responder, utilize o formulário da página seguinte, por favor.

# PALAVRAS

Nosso intuito é conhecer algumas palavras que lhe vêm à mente a respeito de decisão. Para auxiliá-lo nesta tarefa, você poderia imaginar, por exemplo, que você é um empresário que vende serviços e produtos oriundos de conhecimento e experiência em tomada de decisão. Você está indo a uma feira para expor seus produtos e serviços em um estande.

Você irá, agora, enfeitar este estande com palavras que evoquem idéias a respeito da tomada de decisão; isto será feito para chamar a atenção dos visitantes para o seu produto, sem a necessidade de se falar com eles!

Você irá, portanto, escrever, em uma das paredes, alguns **verbos** que vêm à sua mente para evocar a decisão; na outra parede alguns **adjetivos** que evocam essa idéia e na última parede, **substantivos** que evocam a idéia de tomada de decisão<sup>42</sup>.

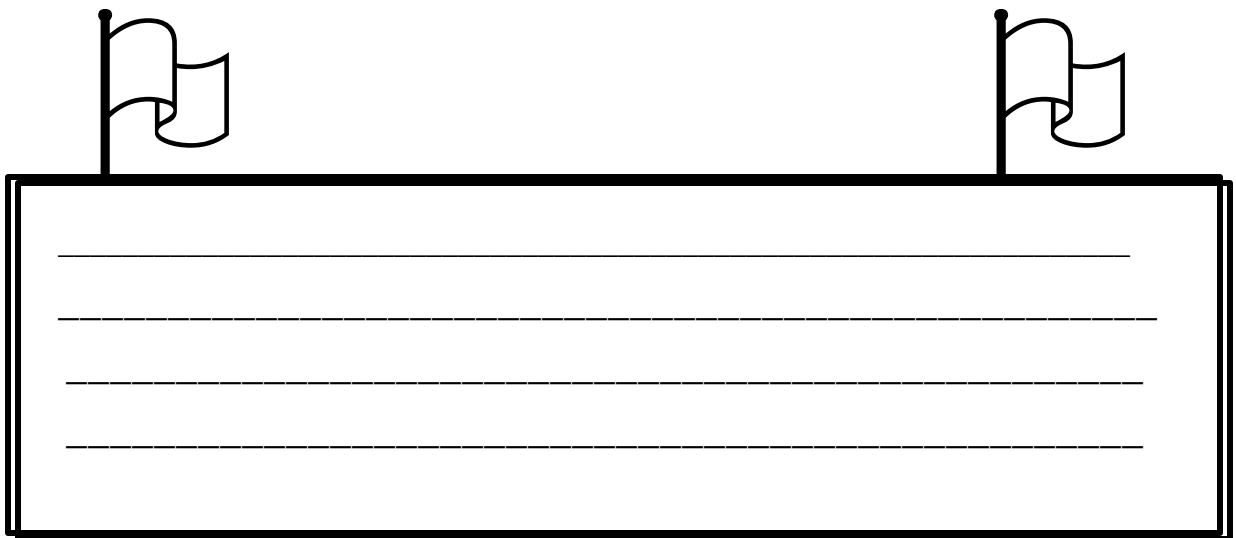
VERBOS	ADJETIVOS	SUBSTANTIVOS
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

<sup>42</sup>Sobre: verbos, adjetivos, substantivos:

- 'A vida é bela e interessante.' (vida= substantivo; é = verbo; bela, interessante = adjetivos).

## **AFINAL, O QUE É UMA DECISÃO?**

Imagine agora que você deverá colocar, na entrada do seu estande, um painel com uma definição sobre o que você acredita ser uma tomada de decisão. Sua definição se tornará o slogan da sua empresa, devendo passar exatamente a idéia que você tem a respeito do ato de decidir. Escreva, por favor, o seu slogan no painel abaixo:



The image shows a graphic of a sign. At the top, there are two stylized flags on poles. Below the flags is a large rectangular box with a thick black border. Inside this box, there are four horizontal lines, suggesting a space for writing a slogan or definition.

## *2ª ETAPA DA PESQUISA*

### **UMA DECISÃO**

Nesta etapa, gostaríamos que você nos contasse, em algumas linhas, uma **decisão** qualquer que você tenha tomado. Pode ser uma decisão tanto pessoal quanto profissional. Para responder, use a página seguinte, por favor.

# **ESCREVA SOBRE UMA DECISÃO QUE VOCÊ TOMOU.**

(se você necessitar de mais espaço para escrever, utilize a folha seguinte, por favor)



**QUE TÍTULO VOCÊ DARIA AO RELATO QUE ACABOU DE ESCREVER?**

**Título:** \_\_\_\_\_

## *3ª ETAPA DA PESQUISA*

### **ESTUDO DE CASO**

Nesta etapa, apresentamos uma situação de tomada de decisão. Pedimos, por favor, que você se coloque no lugar da pessoa que deve decidir, dizendo-nos como **Você** agiria naquela situação. Não há uma resposta correta para o caso apresentado. Apresente a solução ou sugestão que você considerar como sendo a mais acertada, e, se possível, quais os **passos** que você seguiu até chegar à mesma. Para responder, use o formulário oferecido após o texto do caso.

## Análise de caso: A Casa de Estudantes <sup>43</sup>

O Superintendente para Assuntos Estudantis da Universidade Virtual depara-se, a cada início de ano, com a atividade de alocar alunos na Casa de Estudantes mantida pela instituição. A tarefa é bastante complexa, visto que a Universidade não possui recursos para ampliar o número de unidades.

Para esta situação, o Superintendente elaborou alguns critérios visando auxiliá-lo na tomada de decisão. Tais critérios visam permitir selecionar os alunos sem que ocorram maiores *injustiças*.

Os critérios são os seguintes:

- a) possuir renda familiar menor que 02 salários mínimos (comprovada);
- b) não morar com família (o aluno não pode trazer mulher e filhos, quando for o caso);
- c) ter bom desempenho acadêmico, podendo ser reprovado apenas em uma disciplina em cada semestre;
- d) dispor de ½ turno de trabalho para serviços de apoio à Universidade.

A função exercida pelo Superintendente para Assuntos Estudantis proporciona uma grande variedade de situações a enfrentar e resolver, pois a Universidade possui um contingente de 25 mil estudantes, sendo que 30% solicitam moradia na Casa de Estudantes. Ao mesmo tempo, o “turnover” é muito grande, já que boa parte dos moradores acabam esbarrando em algum dos critérios estabelecidos na seleção, e têm dificuldade para a manutenção do benefício. Em caso de litígio, conforme a situação, o Superintendente pode consultar o Conselho Estudantil (formado por representantes discentes e docentes).

No final do ano, o Superintendente fez a análise dos moradores e identificou que um dos alunos - em renovação - considerado “padrão” (não repetira nenhuma disciplina) e matriculado no último ano do curso, não poderia atender ao critério de ½ turno de trabalho para serviços de apoio à Universidade. O aluno necessitava de recursos financeiros para aquisição de material didático requisitado para as disciplinas práticas do último ano do curso. O trabalho na Universidade é apenas uma forma de compensar a habitação, não havendo remuneração.

Com a pressão de outros alunos que atendiam aos critérios já estabelecidos, o Superintendente estava num impasse.

---

<sup>43</sup>A idéia deste *case* foi proposta pelo Prof. Antônio Carlos Gastaud Maçada, doutorando do GESID-PPGA/UFRGS. A situação e os dados aqui apresentados são fictícios.





---

---

## *4ª ETAPA DA PESQUISA*

# PERGUNTAS SOBRE DECISÃO

O questionário apresentado a seguir tem finalidades exclusivamente **investigativas** (acadêmicas), não existindo respostas certas ou erradas. Desejamos apenas obter a sua opinião sobre algumas situações de decisão.

*Por favor: para responder às perguntas, procure pensar nas diversas decisões que você normalmente toma no seu dia-a-dia, tanto em nível profissional como pessoal.*

# QUESTIONÁRIO

## Instruções:

Nas questões 1 a 12 marque a resposta que melhor corresponde à sua opinião. Considere o seguinte exemplo:

O carro na exposição estava ...

feio | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | bonito

- marque “1” se você acha que o carro estava feio
- marque “2” se você acha que o carro estava mais feio do que bonito
- marque “3” se você acha que o carro estava nem feio, nem bonito
- marque “4” se você acha que o carro estava mais bonito do que feio
- marque “5” se você acha que o carro estava bonito

1. Normalmente ao tomar suas decisões você se caracteriza por ser uma pessoa que...	faz   1   2   3   4   5   observa
2. Normalmente suas considerações ao tomar uma decisão são ...	orientadas para o futuro   1   2   3   4   5   orientadas para o presente (longo prazo) (curto prazo)
3. Normalmente suas decisões são tomadas ...	individualmente   1   2   3   4   5   coletivamente
4. Normalmente suas decisões são ...	operacionais   1   2   3   4   5   táticas/estratégicas (rotineiras) (com impacto a longo prazo)
5. Normalmente ao tomar suas decisões você se caracteriza por ser uma pessoa que...	sente   1   2   3   4   5   pensa
6. Você considera o estilo decisório de seu superior direto como sendo ...	autocrático   1   2   3   4   5   democrático (autoritário) (consultativo)
7. Você considera o seu estilo decisório como sendo ...	autocrático   1   2   3   4   5   democrático (autoritário) (consultativo)
8. Normalmente suas decisões são tomadas ...	objetivamente   1   2   3   4   5   subjetivamente (com base em dados) (com base em impressões)
9. Normalmente suas decisões são tomadas ...	rapidamente   1   2   3   4   5   lentamente
10. Normalmente suas decisões são ...	racionais   1   2   3   4   5   emocionais
11. Normalmente ao tomar suas decisões você busca alternativas ...	seguras   1   2   3   4   5   arriscadas
12. Quanto tempo mais você pensa em continuar trabalhando na organização com a qual tem vínculo atualmente?	pouco tempo   1   2   3   4   5   muito tempo (até a aposentadoria)

**VIDE VERSO, POR FAVOR ⇨**

**Instruções:**

Nas questões 13 a 24 estamos interessados na frequência de ocorrência das situações.

Marque a resposta que melhor corresponde à sua opinião.

13. Ao tomar suas decisões você consulta seus familiares. raramente   1   2   3   4   5   frequentemente
14. As conseqüências das suas decisões são conhecidas antecipadamente. raramente   1   2   3   4   5   frequentemente
15. Após ter tomado uma decisão você “volta atrás”. raramente   1   2   3   4   5   frequentemente
16. As alternativas identificadas são cuidadosamente consideradas quando você toma uma decisão. raramente   1   2   3   4   5   frequentemente
17. Ao tomar uma decisão você considera a opinião de sua equipe. raramente   1   2   3   4   5   frequentemente
18. Antes de tomar uma decisão o seu superior direto considera a opinião de subordinados. raramente   1   2   3   4   5   frequentemente
19. As suas decisões são tomadas com base em números. raramente   1   2   3   4   5   frequentemente
20. Você economiza seu salário para algum acontecimento imprevisto, ao invés de usufruí-lo no presente. raramente   1   2   3   4   5   frequentemente
21. Ao tomar suas decisões você se sente tenso ou nervoso. raramente   1   2   3   4   5   frequentemente
22. Após ter analisado várias alternativas você “volta atrás” procurando identificar outras antes de decidir. raramente   1   2   3   4   5   frequentemente
23. Nas situações de decisão você teme demonstrar seus desacordos com seus superiores. raramente   1   2   3   4   5   frequentemente
24. Você participa da seleção de pessoas para trabalhar em sua equipe. raramente   1   2   3   4   5   frequentemente

**Instruções:**

Nas questões 25 e 26 assinale seu grau de concordância ou discordância com cada uma das afirmações.

25. Os regulamentos de uma empresa não devem ser violados, mesmo se a situação permitir supor que a violação será em benefício da empresa. discordo totalmente   1   2   3   4   5   concordo totalmente
26. É importante para um administrador ter à mão respostas precisas para a maioria das questões levantadas por seus subordinados. discordo totalmente   1   2   3   4   5   concordo totalmente

27. Ainda que a situação apresentada a seguir seja totalmente irreal, imaginária, procure se posicionar e responder à seguinte questão:

**SE** você tivesse filhos em idade de casar e **SE** você pudesse escolher sua nora ou seu genro, que características pessoais você mais valorizaria? (cite pelo menos 3 características)

---

---

---

## **5ª (E ÚLTIMA) ETAPA DA PESQUISA**

### **SEUS DADOS PESSOAIS**

No questionário apresentado a seguir, gostaríamos de saber sobre você.  
São perguntas de cunho sócio-demográfico.  
Por favor, responda às mesmas  
de acordo com as instruções apresentadas.

*Sua participação foi muito importante para nossa pesquisa.  
Se você desejar obter mais informações,  
ou se desejar que apliquemos esta pesquisa  
junto ao nível Gerencial-Executivo de sua organização, favor contactar:*

**Destaque aqui**



**Endereço:**

**Prof. Henrique M. R. de Freitas**  
Av. João Pessoa, 52, sala 11, Centro  
CEP 90040.000 - Porto Alegre - RS - Brasil

**Fone/Fax:**

55.051.316.3474 ou 316.3536 - Fax: 55.051.316.3991

**E-mail:**

hfreitas@adm.ufrgs.br - jlbecker@adm.ufrgs.br - moscarola@univ-savoie.fr

***Obrigado!***

## DADOS PESSOAIS E ORGANIZACIONAIS

1. Qual a sua origem? cidade _____ país _____ região _____
2. Sexo: 1.( ) masculino 2.( ) feminino
3. Idade: _____ anos
4. Você participa assiduamente das atividades de algum grupo religioso?  1.( ) sim. Qual? _____ 2.( ) não
5. Principal formação de nível superior (ou técnico) realizada ou em realização (resposta única, por favor): 1.( ) <b>ciências exatas e da terra</b> (matemática, estatística, computação, física, química, ...) 2.( ) <b>ciências biológicas</b> (biologia, botânica, zoologia, ecologia, biofísica, ...) 3.( ) <b>engenharias</b> (civil, minas, metalúrgica, elétrica, mecânica, química, nuclear, ...) 4.( ) <b>ciências da saúde</b> (medicina, odontologia, farmácia, enfermagem, educação física, ...) 5.( ) <b>ciências agrárias</b> (agronomia, zootecnia, veterinária, tecnologia de alimentos, ...) 6.( ) <b>ciências sociais aplicadas</b> (direito, administração, contábeis, economia, arquitetura, biblioteconomia, comunicação, ...) 7.( ) <b>ciências humanas</b> (filosofia, sociologia, história, psicologia, educação, ciências políticas, ...) 8.( ) <b>lingüística, letras e artes</b>
6. Na sua infância, qual(is) o(s) idioma(s) que a sua família falava? _____
7. Você tem bom conhecimento de algum outro idioma além da sua língua materna?  1.( ) sim. Qual(is)? _____ 2.( ) não
8. Você já passou mais de 2 meses ininterruptos, trabalhando ou estudando, fora da sua região ou país?  1.( ) sim. Onde? _____ 2.( ) não
9. Há quanto tempo você trabalha?  _____ ano(s)

**VIDE VERSO, POR FAVOR ⇨**

Se você **NÃO** está trabalhando no momento, responda às questões a seguir com base na sua última experiência profissional. Se você **NUNCA** trabalhou, pule para a questão nº 18.

10. Há quanto tempo você está ocupando (ou quanto tempo você ocupou) um cargo de nível gerencial? _____ anos. Qual o cargo? _____
11. A organização com a qual você mantém vínculo é de porte (quanto ao nº de <u>peçoas</u> ): 1.( <input type="checkbox"/> ) grande (mais de 500 pessoas) 2.( <input type="checkbox"/> ) médio (de 100 a 500 pessoas) 3.( <input type="checkbox"/> ) pequeno/micro (menos de 100 pessoas)
12. A organização com a qual você mantém vínculo é do <u>tipo</u> : 1.( <input type="checkbox"/> ) pública 2.( <input type="checkbox"/> ) mista 3.( <input type="checkbox"/> ) privada com fins lucrativos 4.( <input type="checkbox"/> ) privada sem fins lucrativos
13. A organização com a qual você mantém vínculo é de <u>capital</u> : 1.( <input type="checkbox"/> ) nacional 2.( <input type="checkbox"/> ) estrangeiro 3.( <input type="checkbox"/> ) misto
14. A organização em que você trabalha é de sua propriedade ou da propriedade de sua família? 1.( <input type="checkbox"/> ) sim. 2.( <input type="checkbox"/> ) não
15. A <u>atividade principal</u> da <b>organização</b> com a qual você mantém vínculo é na área de (resposta única, por favor): 1.( <input type="checkbox"/> ) agropecuária 2.( <input type="checkbox"/> ) indústria de transformação 3.( <input type="checkbox"/> ) indústria da construção 4.( <input type="checkbox"/> ) outras atividades industriais 5.( <input type="checkbox"/> ) comércio de mercadorias 6.( <input type="checkbox"/> ) prestação de serviços 7.( <input type="checkbox"/> ) transporte e comunicação 8.( <input type="checkbox"/> ) assistência social 9.( <input type="checkbox"/> ) administração pública 10.( <input type="checkbox"/> ) educacional 11.( <input type="checkbox"/> ) outra atividade. Qual? _____
16. A <u>atividade principal</u> que <b>voce</b> realiza no seu dia-a-dia é relacionada com (resposta única, por favor): 1.( <input type="checkbox"/> ) produção 2.( <input type="checkbox"/> ) vendas/marketing 3.( <input type="checkbox"/> ) contabilidade/finanças 4.( <input type="checkbox"/> ) informática 5.( <input type="checkbox"/> ) pesquisa & desenvolvimento (P&D) 6.( <input type="checkbox"/> ) administração geral e RH 7.( <input type="checkbox"/> ) compras 8.( <input type="checkbox"/> ) outra
17. Quantos funcionários você tem sob sua responsabilidade direta? _____ pessoas
18. Você utiliza microcomputadores? 1.( <input type="checkbox"/> ) sim 2.( <input type="checkbox"/> ) não

**Se você NÃO utiliza microcomputadores não é necessário responder às próximas questões. Obrigado!**

19. Em quais atividades você <b>MAIS</b> utiliza microcomputadores? 1.( <input type="checkbox"/> ) pessoais 2.( <input type="checkbox"/> ) profissionais
20. Com que frequência você utiliza microcomputadores? 1.( <input type="checkbox"/> ) diariamente 2.( <input type="checkbox"/> ) 2 a 5 vezes por semana 3.( <input type="checkbox"/> ) semanalmente 4.( <input type="checkbox"/> ) quinzenalmente 5.( <input type="checkbox"/> ) mensalmente

21. Com que frequência você utiliza a Internet?

1.  diariamente 2.  semanalmente 3.  quinzenalmente 4.  mensalmente 5.  não utiliza



## **Anexo 2**

---

### **Envelope de caracterização do grupo de aplicação**



**UFRGS**

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



**PPGA**

**GESID** - Grupo de Estudos em Sistemas de Informações e de apoio à Decisão

## **PROJETO:**

### **A PERCEPÇÃO DO PROCESSO DECISÓRIO E AS DIFERENÇAS CULTURAIS**

#### **CARACTERIZAÇÃO DO GRUPO DE APLICAÇÃO:**

UNIVERSIDADE/ORGANIZAÇÃO: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

CIDADE: \_\_\_\_\_ PAÍS: \_\_\_\_\_

DATA: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

EVENTO: \_\_\_\_\_

NOME DO APLICADOR: \_\_\_\_\_

NÚMERO DE QUESTIONÁRIOS: \_\_\_\_\_

FORMA DE APLICAÇÃO:

MONITORADA    'TAKE HOME'    CORREIO    OUTRAS \_\_\_\_\_

QUESTIONÁRIOS DO No. \_\_\_\_\_ AO No. \_\_\_\_\_

OBSERVAÇÕES:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

OS QUESTIONÁRIOS DEVEM SER NUMERADOS ANTES DA DIGITAÇÃO DOS DADOS

## **Anexo 3**

---

# **Quadro dos Construtos de Pesquisa**

Convenção:	
AP	⇒ Instrumento Associação de Palavras (Instrumento 1)
CF	⇒ Instrumento Composição de Frases (Instrumento 2)
C	⇒ Instrumento Case (Instrumento 3)
ECD	⇒ Instrumento Escala Cultural-decisional (Instrumento 4)
ESD	⇒ Instrumento Escala Sócio-demográfica (Instrumento 5)
*	⇒ N° da questão/Instrumento

## 1. CONSTRUTO TOMADA DE DECISÃO

1.1. SUBCONSTRUTO EXPLORAÇÃO DA DECISÃO (ED)			
QUESTÃO	*	NOME DA VARIÁVEL	REFERÊNCIAS
<b>PALAVRAS</b>			
Nesta etapa, gostaríamos que você escrevesse algumas palavras que você associa espontaneamente à idéia de decisão. Por favor, responda escrevendo as palavras que lhe vêm naturalmente à mente.			
Nosso intuito é conhecer algumas palavras que lhe vêm à mente a respeito de decisão. Para auxiliá-lo nesta tarefa, você poderia imaginar, por exemplo, que você é um empresário que vende serviços e produtos oriundos de conhecimento e experiência em tomada de decisão. Você está indo a uma feira para expor seus produtos e serviços em um estande.	1/AP	ED1 verbo decisão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simon, 1947 ⇒ racionalidade limit.</li> <li>• Mintzberg, 1973 ⇒ modelo proc.dec.</li> <li>• March e Olsen, 1976 ⇒ proc.dec.</li> </ul>
Você irá, agora, enfeitar este estande com palavras que evoquem idéias a respeito da tomada de decisão; isto será feito para chamar a atenção dos visitantes para o seu produto, sem a necessidade de se falar com eles!	2/AP	ED2 adjetivo decisão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simon, 1947 ⇒ racionalidade limit.</li> <li>• Mintzberg, 1973 ⇒ modelo proc.dec.</li> <li>• March e Olsen, 1976 ⇒ proc.dec.</li> </ul>
Você irá, portanto, escrever, em uma das paredes, alguns <b>verbos</b> que vêm à sua mente para evocar a decisão; na outra parede alguns <b>adjetivos</b> que evocam essa idéia e na última parede, <b>substantivos</b> que evocam a idéia de tomada de decisão <sup>44</sup> .	3/AP	ED3 substantivo decisão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simon, 1947 ⇒ racionalidade limit.</li> <li>• Mintzberg, 1973 ⇒ modelo proc.dec.</li> <li>• March e Olsen, 1976 ⇒ proc.dec.</li> </ul>
Imagine agora que você deverá colocar, na entrada do seu estande, um painel com uma definição sobre o que você acredita ser uma tomada de decisão. Sua definição se tornará o slogan da sua empresa, devendo passar exatamente a idéia que você tem a respeito do ato de decidir.	4/AP	ED4 slogan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simon, 1947 ⇒ racionalidade limit.</li> <li>• Mintzberg, 1973 ⇒ modelo proc.dec.</li> <li>• March e Olsen, 1976 ⇒ proc.dec.</li> </ul>

<sup>44</sup>Sobre: verbos, adjetivos, substantivos:

- ‘A vida é bela e interessante.’ (vida= substantivo; é = verbo; bela, interessante = adjetivos).

### UMA DECISÃO

Nesta etapa, gostaríamos que você nos contasse, em algumas linhas, uma decisão qualquer que você tenha tomado. Pode ser uma decisão tanto pessoal quanto profissional.

Escreva sobre uma decisão que você tomou.	1/CF	ED5 relato próprio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simon, 1947 ⇒ racionalidade limit.</li> <li>• Mintzberg, 1973 ⇒ modelo proc.dec.</li> <li>• March e Olsen, 1976 ⇒ proc.dec.</li> <li>• Hofstede, 1991 ⇒ individualismo vs. Coletivismo</li> </ul>
Que título você daria ao relato que você acabou de escrever ?	2/CF	ED6 título do relato	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simon, 1947 ⇒ racionalidade limit.</li> <li>• Mintzberg, 1973 ⇒ modelo proc.dec.</li> <li>• March e Olsen, 1976 ⇒ proc.dec.</li> <li>• Hofstede, 1991 ⇒ individualismo vs. coletivismo</li> </ul>

### ESTUDO DE CASO

Nesta etapa, apresentamos uma situação de tomada de decisão. Pedimos, por favor, que você se coloque no lugar da pessoa que deve decidir, dizendo-nos como **Você** agiria naquela situação. Não há uma resposta correta para o caso apresentado. Apresente a solução ou sugestão que você considerar como sendo a mais acertada, e, se possível, quais os **passos** que você seguiu até chegar à mesma. Para responder, use o formulário oferecido após o texto do caso.

Coloque-se no lugar do Superintendente para Assuntos Estudantis e ofereça uma sugestão ou solução à questão referenciada;	1/C	ED7 case-solução	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simon, 1947 ⇒ racionalidade limit.</li> <li>• Mintzberg, 1973 ⇒ modelo proc.dec.</li> <li>• March e Olsen, 1976 ⇒ proc.dec.</li> <li>• Hofstede, 1991 ⇒ individualismo vs. coletivismo</li> </ul>
Se possível, mencione e justifique rapidamente os principais passos que você seguiu até chegar à sugestão ou solução acima citada:	2/C	ED8 case-passos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simon, 1947 ⇒ racionalidade limit.</li> <li>• Mintzberg, 1973 ⇒ modelo proc.dec.</li> <li>• March e Olsen, 1976 ⇒ proc.dec.</li> <li>• Hofstede, 1991 ⇒ individualismo vs. Coletivismo</li> </ul>

1.2 SUBCONSTRUTO OBJETIVIDADE/SUBJETIVIDADE DA DECISÃO (OSD)			
QUESTÃO	*	NOME DA VARIÁVEL	REFERÊNCIAS
<p>Normalmente suas decisões são tomadas ...</p> <p>objetivamente (com base em dados)      1   2   3   4   5      subjetivamente (com base em impressões)</p>	8/ECD	OSD1  objetivo/ subjetivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jarroson, 1994</li> <li>⇒ cálculo x ideolgia</li> <li>• Driver et al., 1990</li> <li>⇒ estilo decisório</li> <li>• Keen e McKenney (apud Tolovi e Grajew, 1980)</li> <li>⇒ sistemático x intuitivo</li> <li>• Kendall e Kendall, 1991</li> <li>⇒ estilo analítico x heurístico</li> <li>• Glenn (apud Triandis, 1982)</li> <li>⇒ comunicação</li> <li>abstrativa x associativa</li> <li>• Parikh et al., 1994</li> <li>⇒ razão x intuição</li> <li>• Motta (1997)</li> <li>⇒ razão x intuição</li> </ul>
<p>Normalmente suas decisões são ...</p> <p>racionais      1   2   3   4   5      emocionais</p>	10/ECD	OSD2  racional/ emocional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Driver et al., 1990</li> <li>⇒ estilo decisório</li> <li>• Jarroson, 1994</li> <li>⇒ cálculo x ideolgia</li> <li>• Keen e McKenney (apud Tolovi e Grajew, 1980)</li> <li>⇒ sistemático x intuitivo</li> <li>• Kendall e Kendall, 1991</li> <li>⇒ estilo analítico x heurístico</li> <li>• Glenn (apud Triandis, 1982)</li> <li>⇒ comunicação</li> <li>abstrativa x associativa</li> <li>• Parikh et al., 1994</li> <li>⇒ razão x intuição</li> <li>• Motta (1997)</li> <li>⇒ razão x intuição</li> </ul>

<p>As suas decisões são tomadas com base em números.</p> <p>raramente   1   2   3   4   5   freqüentemente</p>	19/ECD	<p>OSD3</p> <p>base em números</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Driver et al., 1990</li> <li>⇒ estilo decisório</li> <li>• Jarroson, 1994</li> <li>⇒ cálculo x ideolgia</li> <li>• Keen e McKenney (apud Tolovi e Grajew, 1980)</li> <li>⇒ sistemático x intuitivo</li> <li>• Kendall e Kendall, 1991</li> <li>⇒ estilo analítico x heurístico</li> <li>• Glenn (apud Triandis, 1982)</li> <li>⇒ comunicação abstrativa x associativa</li> <li>• Parikh et al., 1994</li> <li>⇒ razão x intuição</li> <li>• Motta (1997)</li> <li>⇒ razão x intuição</li> </ul>
--	--------	------------------------------------	--

1.3. SUBCONSTRUTO VELOCIDADE DA DECISÃO (VD)			
QUESTÃO	*	NOME DA VARIÁVEL	REFERÊNCIAS
<p>Normalmente suas decisões são tomadas ...</p> <p>rapidamente   1   2   3   4   5   lentamente</p>	9/ECD	<p>VD1</p> <p>velocidade da decisão</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simon, 1947</li> <li>⇒ racionalidade limit.</li> <li>• Driver et al., 1990</li> <li>⇒ estilo de decisório</li> <li>• Davis e Olson, 1987 ⇒ custo da dec. (experiência x tempo)</li> <li>• Jarrosson, 1994</li> <li>⇒ gestão do tempo</li> </ul>

1.4. SUBCONSTRUTO CONCEPÇÃO (DESENHO) - SIMON (CD)			
QUESTÃO	*	NOME DA VARIÁVEL	REFERÊNCIAS
<p>Normalmente ao tomar suas decisões você busca alternativas ...</p> <p>seguras   1   2   3   4   5   arriscadas</p>	11/ECD	<p>CD1</p> <p>seguras/arriscadas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hofstede, 1991</li> <li>⇒ aversão à incerteza</li> <li>• Turban, 1995</li> <li>⇒ aval. de alternativas</li> <li>• Simon, 1947</li> <li>⇒ racionalidade limit.</li> </ul>

<p>As conseqüências das suas decisões são conhecidas antecipadamente.</p> <p>raramente   1   2   3   4   5   freqüentemente</p>	14/ECD	CD2 conseqüências conhecidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simon, 1947 ⇒ racionalidade limit.</li> <li>• Turban, 1995 ⇒ aval. de alternativas</li> <li>• Davis e Olson, 1987 ⇒ avaliação de alternativas</li> <li>• Hofstede, 1991 ⇒ aversão à incerteza</li> <li>• Glenn (apud Triandis, 1982) ⇒ ideologista x pragmático</li> </ul>
<p>As alternativas identificadas são cuidadosamente consideradas quando você toma uma decisão.</p> <p>raramente   1   2   3   4   5   freqüentemente</p>	16/ECD	CD3 desenho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simon, 1947 ⇒ racionalidade limit.</li> <li>• Turban, 1995 ⇒ aval. de alternativas</li> <li>• Davis e Olson, 1987 ⇒ avaliação de alternativas</li> <li>• Hofstede, 1991 ⇒ aversão à incerteza</li> <li>• Glenn (apud Triandis, 1982) ⇒ ideologista x pragmático</li> </ul>

<b>1.5. SUBCONSTRUTO FEEDBACK (FEE)</b>			
QUESTÃO	*	NOME DA VARIÁVEL	REFERÊNCIAS
<p>Após ter tomado uma decisão você “<i>volta atrás</i>”.</p> <p>raramente   1   2   3   4   5   freqüentemente</p>	15/ECD	FEE1 feedback depois	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simon, 1947 ⇒ racionalidade limit.</li> <li>• Festinger (apud Davis, 1974) ⇒ dissonância cognitiva</li> </ul>
<p>Após ter analisado várias alternativas você “<i>volta atrás</i>” procurando identificar outras antes de decidir.</p> <p>raramente   1   2   3   4   5   freqüentemente</p>	22/ECD	FEE2 feedback antes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simon, 1947 ⇒ racionalidade limit</li> </ul>





Antes de tomar uma decisão o <u>seu superior direto</u> considera a opinião de subordinados. raramente <u>  1     2     3     4     5  </u> freqüentemente	18/ECD	DP2 opinião subordinados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Driver et al, 1990 ⇒ estilo de decisório</li> <li>• Hofstede, 1991 ⇒ distância de poder</li> <li>• Jago e Vroom, 1978 ⇒ estilo de decisório</li> <li>• McGregor, 1971 ⇒ Teoria X e Teoria</li> <li>• Likert, 1971 ⇒ Sist. Administrat.</li> </ul>
Nas situações de decisão você teme demonstrar seus desacordos com seus superiores. raramente <u>  1     2     3     4     5  </u> freqüentemente	23/ECD	DP3 desacordo com superiores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hofstede, 1991 ⇒ distância de poder</li> </ul>

<b>2.3. SUBCONSTRUTO INDIVIDUALISMO X COLETIVISMO (IC)</b>			
QUESTÃO	*	NOME DA VARIÁVEL	REFERÊNCIAS
<b>UMA DECISÃO</b>			
Nesta etapa, gostaríamos que você nos contasse, em algumas linhas, uma decisão qualquer que você tenha tomado. Pode ser uma decisão tanto pessoal quanto profissional.			
Escreva sobre uma decisão que você tomou.	1/CF	ED5 relato próprio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simon, 1947 ⇒ racionalidade limit.</li> <li>• Mintzberg, 1973 ⇒ modelo proc.dec.</li> <li>• March e Olsen, 1976 ⇒ proc.dec.</li> <li>• Hofstede, 1991 ⇒ individualismo vs. coletivismo</li> </ul>
Que título você daria ao relato que você acabou de escrever ?	2/CF	ED6 título do relato	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simon, 1947 ⇒ racionalidade limit.</li> <li>• Mintzberg, 1973 ⇒ modelo proc.dec.</li> <li>• March e Olsen, 1976 ⇒ proc.dec.</li> <li>• Hofstede, 1991 ⇒ individualismo vs. coletivismo</li> </ul>
Normalmente suas decisões são tomadas ...  individualmente <u>  1     2     3     4     5  </u> coletivamente	3/ECD	IC1  individual/ coletivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hofstede, 1991 ⇒ coletivismo vs. individualismo</li> <li>• Driver et al, 1990 ⇒ estilo de decisório</li> </ul>

<p>Você considera <u>o seu</u> estilo decisório como sendo ...</p> <p>autocrático (autoritário)      1   2   3   4   5      democrático (consultativo)</p>	7/ECD	IC2 estilo decisório próprio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Driver et al, 1990 ⇒ estilo de decisório</li> <li>• Jago e Vroom, 1978 ⇒ estilo de decisório</li> <li>• McGregor, 1971 ⇒ Teoria X e Teoria</li> <li>• Likert, 1971 ⇒ Sist. Administrat.</li> </ul>
<p>Ao tomar suas decisões você consulta seus familiares.</p> <p>raramente      1   2   3   4   5      freqüentemente</p>	13/ECD	IC3 familismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hofstede, 1991 ⇒ coletivismo vs. individualismo</li> <li>• Inkeles e Smith, 1981 ⇒ familismo</li> <li>• Banfield (apud Triandis, 1982) ⇒ familismo</li> </ul>
<p>Ao tomar uma decisão você considera a opinião de sua equipe.</p> <p>raramente      1   2   3   4   5      freqüentemente</p>	17/ECD	IC4 opinião da equipe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hofstede, 1991 ⇒ coletivismo vs. individualismo</li> <li>• Driver et al, 1990 ⇒ estilo de decisório</li> <li>• Jago e Vroom, 1978 ⇒ estilo consultante</li> <li>• McGregor, 1971 ⇒ Teoria Y</li> <li>• Likert, 1971 ⇒ Sist. Administrat.</li> </ul>

2.4. SUBCONSTRUTO ORIENTAÇÃO PARA CURTO X LONGO PRAZO (OT)			
QUESTÃO	*	NOME DA VARIÁVEL	REFERÊNCIAS
<p>Normalmente suas considerações ao tomar uma decisão são ...</p> <p>orientadas para o futuro (longo prazo)      1   2   3   4   5      orientadas para o presente (curto prazo)</p>	2/ECD	OT1 orientação tempo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hofstede, 1991 ⇒ orientação para longo vs. curto prazo</li> <li>• Drucker, 1972 ⇒ planejamento estratégico</li> </ul>
<p>Você economiza seu salário para algum acontecimento imprevisto, ao invés de usufruí-lo no presente.</p> <p>raramente      1   2   3   4   5      freqüentemente</p>	20/ECD	OT2 prevenção imprevistos	<p>Hofstede, 1991 ⇒ longo vs. curto prazo, e aversão à incerteza</p>

**2.5. SUBCONSTRUTO MASCULINIDADE X FEMINILIDADE (MF)**

QUESTÃO	*	NOME DA VARIÁVEL	REFERÊNCIAS
Ainda que a situação apresentada a seguir seja totalmente irreal, imaginária, procure se posicionar e responder à seguinte questão: <b>SE</b> você tivesse filhos em idade de casar e <b>SE</b> você pudesse escolher sua nora ou seu genro, que características pessoais você mais valorizaria? (cite pelo menos 3 características)	27/ECD	MF1 valores culturais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inkeles e Smith, 1981 ⇒ familismo</li> <li>• Hofstede, 1991 ⇒ mascul. vs. feminili.</li> </ul>

**2.6. SUBCONSTRUTO CAMADAS CULTURAIS (CC)**

QUESTÃO	*	NOME DA VARIÁVEL	REFERÊNCIAS
Qual a sua origem? cidade _____ país _____ região _____	1/ESD	CC1a cidade origem CC1b país origem CC1c região origem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hofstede, 1991 ⇒ camadas culturais (país de origem e grupo regional)</li> </ul>
Sexo: 1.( ) masculino 2.( ) feminino	2/ESD	CC2 sexo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hofstede, 1991 ⇒ camadas culturais (gênero sexual)</li> </ul>
Idade: _____ anos	3/ESD	CC3 idade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hofstede, 1991 ⇒ camadas culturais (geração)</li> <li>• Jenkins, 1983 ⇒ variável demográfica: idade</li> <li>• Driver et al., 1990 experiência</li> <li>• Prietula e Simon, 1989 ⇒ experiência</li> <li>• Davis e Olson, 1987 ⇒ tempo tomada decisão</li> <li>• Taylor, 1975 ⇒ tempo tomada decisão</li> </ul>
Você participa assiduamente das atividades de algum grupo religioso? 1.( ) sim. Qual? _____ 2.( ) não	4/ESD	CC4 participação religiosa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hofstede, 1991 ⇒ camadas culturais (grupo religioso)</li> </ul>
Principal formação de nível superior (ou técnico) realizada ou em realização (resposta única, por favor): 1.( ) ciências exatas e da terra 2.( ) ciências biológicas 3.( ) engenharias 4.( ) ciências da saúde 5.( ) ciências agrárias 6.( ) ciências sociais aplicadas 7.( ) ciências humanas 8.( ) lingüística, letras e artes	5/ESD **	CC5 principal formação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Driver et al., 1990 ⇒ estilo decisório</li> <li>• Hofstede, 1991 ⇒ camadas culturais principal formação profi.)</li> <li>• Kolb, 1978 e 1997 ⇒ formação básica</li> <li>• Classificação para o Banco de Currículos CNPq</li> </ul>
Na sua infância, qual(is) o(s) idioma(s) que sua família falava? _____	6/ESD	CC7 idioma infância	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hofstede, 1991 ⇒ camadas de cultura (grupo lingüístico)</li> </ul>

Você tem bom conhecimento de algum outro idioma além da sua língua materna? 1.( ) sim. Qual(is)? _____ 2.( ) não	7/ESD	CC8 idiomas conhecidos	• Hofstede, 1991 ⇒ convivência cultural
A <u>atividade principal</u> que <b>você</b> realiza no seu dia-a-dia é relacionada com (resposta única, por favor): 1.( ) produção 2.( ) vendas/marketing 3.( ) contabilidade/finanças 4.( ) informática 5.( ) pesquisa & desenvol. (P&D) 6.( ) administração geral e RH 7.( ) compras 8.( ) outra	16/ESD* *	CC6 atividade da pessoa	• Kolb, 1978 e 1997 ⇒ experiência profissional • Pesquisa Nacional/IBGE, 1989

\*\* ⇒ estas duas questões forma variável relacionada a camada "profissão"

### 3. CONSTRUTO DA EXPERIÊNCIA DECISÓRIA (EXP)

QUESTÃO	*	NOME DA VARIÁVEL	REFERÊNCIAS
Normalmente suas decisões são ...  operacionais   1   2   3   4   5   táticas/estratégicas (rotineiras) (com impacto a longo prazo)	4/ECD	EXP1  nível decisional	• Kirschenbaum, 1992 ⇒ função exercida • Kendall e Kendall, 1991 níveis hierárquicos • Mintzberg, 1973 ⇒ níveis hierárquicos • Prietula e Simon, 1989 • Driver et al., 1990 ⇒ experiência gerencial
Você participa da seleção de pessoas para trabalhar em sua equipe. raramente   1   2   3   4   5   frequentemente	24/ECD	EXP2 seleciona pessoas	• Driver et al., 1990 ⇒ fatores que influenciam o estilo decisório • Kirschenbaum, 1992 ⇒ atividades executadas
Idade: _____ anos	3/ESD	CC3 idade	• Taylor, 1975 ⇒ tempo tomada decisão • Jenkins, 1983 variável demográfica: idade • Driver et al., 1990 experiência • Davis e Olson, 1987 ⇒ tempo tomada decisão
Você já passou mais de 2 meses ininterruptos, trabalhando ou estudando, fora da sua região ou país? 1.( ) sim. Onde? _____ 2.( ) não	8/ESD	EXP3 morar fora	• Driver et al., 1990 ⇒ vivência em diferentes culturas

Há quanto tempo você trabalha? _____ ano(s)	9/ESD	EXP4 tempo serviço	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prietula e Simon, 1989</li> </ul> tempo de experiência <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kirschenbaum, 1992</li> </ul> ⇒ tempo de experiência <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jenkins, 1983</li> </ul> ⇒ variável demográfica:: ocupação <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motta (1997)</li> </ul> ⇒ tempo de trabalho <ul style="list-style-type: none"> <li>• Taylor, 1975</li> </ul> ⇒ tempo tomada decisão
Há quanto tempo você está ocupando (ou quanto tempo você ocupou) um cargo de nível gerencial? _____ anos. Qual o cargo? _____	10/ESD	EXP5a (anos) ⇒ experiência gerencial EXP5b (cargo) ⇒ nível hierárquico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prietula e Simon, 1989</li> <li>• Taylor, 1975</li> <li>• Davis e Olson, 1987</li> <li>• Kolb, 1978 e 1997</li> </ul> ⇒ experiência gerencial <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jenkins, 1983</li> </ul> ⇒ variável demográfica:: ocupação <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motta (1997)</li> </ul> ⇒ tempo de trabalho
Quantos funcionários você tem sob sua responsabilidade direta? _____ pessoas	17/ESD	EXP6 nº funci. s/ responsab.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Driver et al., 1990</li> </ul> ⇒ efeito decisões
ENVELOPE ⇒ graduação, pós-graduação, mestrado, doutorado, etc...		EXP7 nível educacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Driver et al., 1990</li> </ul> ⇒ nível educacional

**OUTRAS VARIÁVEIS DE INVESTIGAÇÃO**

<b>APRENDIZAGEM E DECISÃO (AD)</b>			
QUESTÃO	*	NOME DA VARIÁVEL	REFERÊNCIAS
Normalmente ao tomar suas decisões você se caracteriza por ser uma pessoa que ...  faz <u>  1     2     3     4     5  </u> observa	1/ECD	AD1  fazer/observar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kolb, 1978 e 1997</li> <li>⇒ ciclo quadrifásico</li> <li>• Powell, 1995</li> <li>⇒ estilos de aprendizagem</li> </ul>
Normalmente ao tomar suas decisões você se caracteriza por ser uma pessoa que ...  sente <u>  1     2     3     4     5  </u> pensa	5/ECD	AD2  sentir/pensar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kolb, 1978 e 1997</li> <li>⇒ ciclo quadrifásico</li> <li>• Powell, 1995</li> <li>⇒ estilos de aprendizagem</li> </ul>

<b>VARIÁVEIS TECNOLÓGICAS (VT)</b>			
QUESTÃO	*	NOME DA VARIÁVEL	REFERÊNCIAS
Você utiliza microcomputadores? 1.( ) sim 2.( ) não	18/ESD	VT1 uso de micro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simon, 1997</li> <li>• Alter, 1994</li> <li>• Turban, 1995</li> <li>⇒ TI p/ apoio à decisão</li> <li>• Freitas, 1993</li> </ul>
Em quais atividades você <b>MAIS</b> utiliza microcomputadores? 1.( ) pessoais 2.( ) profissionais	19/ESD	VT2 atividades micro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simon, 1997</li> <li>• Alter, 1994</li> <li>• Turban, 1995</li> <li>⇒ TI p/ apoio à decisão</li> <li>• Freitas, 1993</li> </ul>
Com que frequência você utiliza microcomputadores? 1.( ) diariamente                      2.( ) 2 a 5 vezes por semana 3.( ) semanalmente                      4.( ) quinzenalmente 5.( ) mensalmente	20/ESD	VT3 frequência micro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simon, 1997</li> <li>• Alter, 1994</li> <li>• Turban, 1995</li> <li>⇒ TI p/ apoio à decisão</li> <li>• Freitas, 1993</li> </ul>
Com que frequência você utiliza a Internet? 1.( ) diariamente                      2.( ) semanalmente 3.( ) quinzenalmente                      4.( ) mensalmente 5.( ) não utiliza	21/ESD	VT4 frequência internet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simon, 1997</li> <li>• Alter, 1994</li> <li>• Turban, 1995</li> <li>⇒ TI p/ apoio à decisão</li> <li>• Freitas, 1993</li> </ul>

VARIÁVEIS ORGANIZACIONAIS (VO)			
QUESTÃO	*	NOME DA VARIÁVEL	REFERÊNCIAS
A organização com a qual você mantém vínculo é de porte (quanto ao nº de <u>peessoas</u> ): 1.( ) grande (mais de 500 pessoas) 2.( ) médio (de 100 a 500 pessoas) 3.( ) pequeno/micro (menos de 100 pessoas)	11/ESD	VO1 porte organização	• Pesquisa Nacional/ IBGE, 1989
A organização com a qual você mantém vínculo é do <u>tipo</u> : 1.( ) pública 2.( ) mista 3.( ) privada com fins lucrativos 4.( ) privada sem fins lucrativos	12/ESD	VO2 tipo organização	• Pesquisa Nacional/ IBGE, 1989
A organização com a qual você mantém vínculo é de <u>capital</u> : 1.( ) nacional 2.( ) estrangeiro 3.( ) misto	13/ESD	VO3 capital organização	• Pesquisa Nacional/ IBGE, 1989
A organização em que você trabalha é de sua propriedade ou de sua família? 1.( ) sim. 2.( ) não	14/ESD	VO4 propriedade organização	• Pesquisa Nacional/ IBGE, 1989
A <u>atividade principal</u> da <b>organização</b> com a qual você mantém vínculo é na área de (resposta única, por favor): 1.( ) agropecuária 2.( ) indústria de transformação 3.( ) indústria da construção 4.( ) outras atividades industriais 5.( ) comércio de mercadorias 6.( ) prestação de serviços 7.( ) transporte e comunicação 8.( ) assistência social 9.( ) administração pública 10.( ) educacional 11.( ) outra atividade. Qual? __	15/ESD	VO5 atividade organização	• Pesquisa Nacional/ IBGE, 1989



## **Anexo 4**

---

# **Manual do Aplicador para Instrumental Monitorado**

## “MANUAL DO APLICADOR” (para o instrumental monitorado)

Os seguintes cuidados deverão ser tomados pelo aplicador dos instrumentos:

⇒ Em nível Geral:

- Preencher a folha do envelope com todos os dados completos.
- Os instrumentos deverão estar previamente numerados (cabeçalho à direita) de modo a formar um conjunto de 4 folhas (com a mesma numeração):
  1. Folha em branco para Associação de Palavras (1º instrumento) e Composição de Frases (2º instrumento),
  2. Case (3º instrumento),
  3. Escala Cultural-decisional (4º instrumento),
  4. Escala Sócio-demográfica (5º instrumento).
- Não permitir que dúvidas sejam comentadas por todo o grupo, solicitar que o aplicador seja chamado individualmente para qualquer dúvida que surgir.
- Sempre que alguém perguntar algo, não afirmar nada. Se o respondente insistir, dizer para que ele responda o que compreendeu da questão.
- Levar folhas em branco para o caso de alguém necessitar escrever além do espaço no verso da folha.
- Levar grampeador (após a aplicação grampear os conjuntos na ordem de aplicação).

⇒ 1º etapa - Associação de Palavras:

- Relatar a história do estande de forma a envolver o respondente em uma situação próxima a sua realidade. Pode-se utilizar o exemplo de alguma feira da cidade ou região de aplicação.
- Solicitar que o respondente se imagine decorando as 3 paredes do estande de forma que uma delas contenha *verbos*, outra *adjetivos* e na outra *substantivos* (nesta ordem).
- Pede-se ao respondente citar 3, 5, 7 (quantos quiser) verbos relacionados à decisão, depois adjetivos e depois substantivos.
- Utilizar o flip-chart (ou quadro negro) com exemplos de verbos, adjetivos e substantivos.
- Logo após solicita-se ao respondente elaborar o slogan da sua empresa, de modo a passar a idéia que se tem a respeito do ato de decidir. Avisar que esse slogan será colocado na porta do estande, em lugar de destaque.

⇒ 2ª etapa - Composição de Frases:

- Solicitar que o respondente relate uma decisão recentemente tomada (pode ser uma decisão tanto em nível pessoal quanto profissional).
- Quando o aplicador perceber que a maior parte dos respondentes já terminou o seu relato solicitar que seja dado um título a esse relato.

⇒ Recolher a folha branca, após a aplicação conjunta dos dois primeiros instrumentos (Associação de Palavras e Composição de Frases).

⇒ 3ª etapa - Demais instrumentos:

Em seguida iniciar a entrega dos demais instrumentos na velocidade própria de cada respondente (recolhendo-os a medida que forem sendo completados), na seguinte ordem:

1. Case,
2. Escala Cultural-decisional,
3. Escala Sócio-demográfica.

⇒ Ater-se para que a numeração do instrumento (cabeçalho à direita) seja a mesma para cada respondente.

⇒ Solicitar que os respondentes leiam o cabeçalho antes de preencher cada um dos instrumentos.

⇒ Lembrar que não existem respostas certas ou erradas (e que a atividade não conta como nota da disciplina) que apenas se quer saber a percepção dos respondentes sobre tais questões.

⇒ Ao recolher os instrumentos verificar se o verso também foi respondido.

⇒ 4ª etapa - Recompensa do esforço do grupo (etapa opcional):

Digitação dos dados, em um Banco de Dados pré-estabelecido. Como forma de compensar o sentimento de “exploração”, que os participantes poderão sentir ao responderem este conjunto de instrumentos, e para realmente engajá-los nestas tarefas, nesta 4ª etapa poderá ser realizada uma análise preliminar dos dados coletados nesse grupo. Essa análise poderá ser feita tanto em nível do próprio grupo, ou seja, análise dos dados recém coletados, como também poderá ser feita uma análise comparativa entre o grupo e outros grupos onde a pesquisa já tenha sido realizada (outro país ou região, por exemplo.)

⇒ **Obs.: A aplicação de todos os instrumentos leva em torno de 50 minutos.**

## **Anexo 5**

---

# **Regras para Concurso de *Case* para o Projeto de Pesquisa GESID-PPGA/EA/UFRGS**



**UFRGS**

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

GESID - Grupo de Estudos em Sistemas de Informações e de Apoio à Decisão



**PPGA**

### **CONCURSO DE “CASES” PARA PROJETO DE PESQUISA**

#### **DISPOSIÇÕES GERAIS**

1. O presente concurso tem como objetivo principal selecionar dois (02) *cases* (um para cada amostra) a serem utilizados no Projeto de Pesquisa intitulado: “A Percepção do Processo Decisório e as Diferenças Culturais: um estudo comparativo Brasil-França-Israel”, o qual se encontra em fase de desenvolvimento pelo GESID.
2. Cada participante poderá inscrever quantos *cases* desejar.

#### **DA AMOSTRA**

1. Os *cases* serão aplicados a duas (02) amostras distintas:
  1. estudantes de graduação e de pós-graduação de cursos de Administração;
  2. gerentes de cursos de Especialização em Gestão.
2. Para cada amostra será selecionado um *case*, cujo autor receberá uma premiação.

#### **DO CASE**

1. O *case* deverá envolver o leitor-respondente numa determinada situação de decisão com a qual este deverá se sentir comprometido a solucionar (poderá ser uma situação de oportunidade ou de resolução de problema).
2. O respondente deverá escolher a opção que melhor se adapta ao seu estilo decisório. Portanto, o *case* deverá conter respostas fechadas.
3. Sugestões de situações:
  - a. casa de estudante (p/estudantes de graduação);
  - b. interação Prof./aluno/avaliação (p/estudantes de pós-graduação);
  - c. negociação internacional (p/gerentes).

#### **DOS PRAZOS**

1. O *cases* deverão ser entregues para a Srta. Maro, na sala 16c GESID-PPGA/EA/UFRGS (Prof. Henrique Freitas), na Av. João Pessoa, 52 - 1º andar, no máximo até o dia 20/05/96.

#### **DA SELEÇÃO**

1. A seleção dos *cases* será realizada através da leitura dos mesmos pela Comissão Julgadora. Eventualmente será solicitado ao autor alguma explicação complementar.
2. O resultado final será anunciado no dia 31/05/96 até às 14h30, na sala do GESID (sala 16c - PPGA/EA/UFRGS). A premiação será entregue pessoalmente pela Comissão Organizadora.

#### **DO FORMATO**

1. O texto deverá seguir o seguinte formato:  
**Limite de linhas:** entre 10 e 20 linhas; **Espaçamento:** simples - espaço um (01); **c) Fonte:** 12; **d) Tipo de letra:** Times New Roman; **e) Margens:** Direita: 2,0 cm/Esquerda: 3,0 cm/Superior: 3,0 cm/Inferior: 2,0 cm; **f) Formato da página:** Carta 8 ½ x 11 pol ou A4 210 x 297 mm
2. Na margem superior do documento deverá ser indicado o nome completo e o telefone de contato do autor.
3. Também deverá ser indicado para qual grupo o *case* deverá ser aplicado (gerente ou estudante).

#### **DA PREMIAÇÃO**

1. Os autores dos dois (02) *cases* selecionados receberão uma cota de 300 cópias no Xerox do DAECA/FCE/UFRGS, cada um.
2. No Projeto será mencionada a colaboração dos vencedores deste concurso.

#### **DA COMISSÃO JULGADORA**

1. A Comissão Julgadora será composta por duas (02) pessoas, a serem designadas pelo coordenador do GESID.
2. A Comissão Organizadora não fica comprometida em utilizar os *cases* selecionados neste concurso.
3. Qualquer situação não prevista ficará a julgo da Comissão Organizadora.