



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

PROPOSTA DE DISSERTAÇÃO

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

MARIE ANNE MACADAR
mestranda/96

Orientador: Prof. Henrique M. R. de Freitas

Porto Alegre, dezembro de 1996.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Antecedentes e Motivação.....	1
1.2. Justificativa da Pesquisa.....	3
2. LINHAS GERAIS DO PROJETO GLOBAL DE PESQUISA.....	7
2.1. Objetivos do Projeto Global de Pesquisa.....	7
2.1.1. Objetivo Geral.....	7
2.1.2. Objetivos Específicos.....	7
2.2. Hipóteses para Investigação.....	9
2.3. Resultados Esperados.....	10
3. OBJETIVOS DESTA PROPOSTA.....	11
3.1. Objetivo Geral.....	11
3.2. Objetivos Específicos.....	11
4. METODOLOGIA DE PESQUISA.....	12
4.1. Desenho de Pesquisa.....	12
4.2. Os instrumentos.....	13
4.2.1. Associação de Palavras.....	13
4.2.2. Composição de Frases.....	16
4.2.3. Case.....	17
4.2.4. Percepção Cultural-decisional.....	18
4.2.5. Dados Sócio-demográficos.....	24
4.3. Metodologia de aplicação.....	27

4.4. Processo de construção dos instrumentos.....	27
4.5. Processo de pré-teste dos instrumentos.....	30
4.6. Contaminação: processo de definição da seqüência de aplicação dos instrumentos	31
4.6.1. Seqüência de Aplicação.....	33
4.6.2. Análise da Seqüência dos Instrumentos 1 e 2 (seqüência A):.....	34
4.6.3. Análise da Seqüência dos Instrumentos 3 e 4 (seqüência B).....	37
4.6.4. Análise da Seqüência dos Instrumentos 3,4 e 5 (seqüência C).....	37
4.6.5. Análise da Seqüência dos Instrumentos AB-BA ou AC-CA.....	37
4.7. Amostragem.....	38
4.8. Protocolo de Análise dos Resultados.....	39
5. O GERENTE NAS ORGANIZAÇÕES: funções, limitações e estilos decisórios.....	41
5.1. As funções do gerente.....	41
5.2. As limitações do gerente na condição de decisor.....	43
5.3. Os estilos decisórios dos gerentes.....	44
6. PROCESSO DECISÓRIO.....	48
6.1. Definição de Processo Decisório.....	48
6.1.1. Premissas sobre a decisão.....	48
6.1.2. A importância do processo de tomada de decisão.....	49
6.2. Os Limites da Racionalidade.....	50
6.3. Os níveis administrativos em que ocorre o processo decisório.....	52
6.4. Tipos de Decisão e de Resultados.....	54
6.5. Modelos de Processo Decisório.....	56
6.5.1. Modelo de Simon.....	57
6.5.2. Modelo da Decisão Racional Individual (Elster).....	58

6.5.3. Modelo de Cohen, March e Olsen.....	60
6.5.4. Modelo de Etzioni.....	63
6.5.5. Modelo de John Dewey.....	63
6.5.6. Modelo de Eberhard Witte.....	63
6.5.7. Modelo de Mintzberg.....	64
6.6. As dificuldades encontradas no momento da decisão.....	65
7. TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: uma ferramenta para o processo decisório.....	68
7.1. A Importância da Informação.....	68
7.2. Requisitos de informações por nível administrativo.....	69
7.3. Tecnologia da Informação para o apoio à decisão.....	70
8. CULTURA.....	72
8.1. Definição de Cultura.....	72
8.2. Componentes e Partes de Cultura.....	73
8.3. Camadas de Cultura.....	76
8.4. Dimensões de Cultura Nacional.....	76
8.4.1. Distância Hierárquica (Hofstede).....	78
8.4.2. Aversão à Incerteza (Hofstede).....	78
8.4.3. Coletivismo vs. Individualismo (Hofstede).....	79
8.4.4. Masculinidade vs. Feminilidade (Hofstede).....	80
8.4.5. Longo Prazo vs. Curto Prazo (Hofstede).....	81
8.4.6. Universalismo vs. Particularismo (Glenn).....	81
8.4.7. Comunicação Associativa vs. Abstrativa (Glenn).....	82
8.4.8. Cultura do Contato vs. Não-Contato (Glenn).....	82
9. POTENCIAIS RESULTADOS, LIMITES E CRONOGRAMA.....	84

9.1. Potenciais Resultados.....	84
9.2. Limites da Pesquisa.....	85
9.3. Cronograma.....	86
10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	87
11. ANEXO.....	94

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Desenho de pesquisa do projeto.....	12
Figura 2: Processo para construção de um questionário.....	28
Figura 3: Contaminação dos instrumentos.....	32
Figura 4: Seqüência de aplicação dos instrumentos.....	33
Figura 5: Os papéis desempenhados pelos gerentes.....	41
Figura 6: Estilos de decisão.....	45
Figura 7: Estilos de aprendizagem.....	46
Figura 8: Aprendizagem X Profissão.....	47
Figura 9: A tomada de decisão e a ajuda ao decisor.....	49
Figura 10: Modelo da pirâmide.....	53
Figura 11: A tomada de decisão e os três níveis administrativos.....	53
Figura 12: Tipos de decisão por nível administrativo.....	55
Figura 13: Zonas da tomada de decisão.....	56
Figura 14: O processo decisório.....	58
Figura 15: Modelo da decisão racional individual.....	59
Figura 16: O ciclo de escolha completo.....	62
Figura 17: Modelo geral de processo decisório estratégico.....	65
Figura 18: As dificuldades do decisor em cada fase do processo decisório.....	67
Figura 19: Características da informação quanto ao nível administrativo.....	70
Figura 1: Desenho de pesquisa do projeto.....	12
Figura 2: Processo para construção de um questionário.....	28
Figura 3: Contaminação dos instrumentos.....	32
Figura 4: Seqüência de aplicação dos instrumentos.....	33

Figura 5: Os papéis desempenhados pelos gerentes.....	41
Figura 6: Estilos de decisão.....	45
Figura 7: Estilos de aprendizagem.....	46
Figura 8: Aprendizagem X Profissão.....	47
Figura 9: A tomada de decisão e a ajuda ao decisor.....	49
Figura 10: Modelo da pirâmide.....	53
Figura 11: A tomada de decisão e os três níveis administrativos.....	53
Figura 12: Tipos de decisão por nível administrativo.....	55
Figura 13: Zonas da tomada de decisão.....	56
Figura 14: O processo decisório.....	58
Figura 15: Modelo da decisão racional individual.....	59
Figura 16: O ciclo de escolha completo.....	62
Figura 17: Modelo geral de processo decisório estratégico.....	65
Figura 18: As dificuldades do decisor em cada fase do processo decisório.....	67
Figura 19: Características da informação quanto ao nível administrativo.....	70

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Instrumento de Associação de Palavras.....	15
Quadro 2: Instrumento de Composição de Frases.....	17
Quadro 3: Instrumento sobre percepção cultural-decisional.....	22
Quadro 4: Instrumento sobre dados sócio-demográficos.....	25
Quadro 5: Técnicas tradicionais e modernas de tomada de decisão.....	55
Quadro 6: Comparação das diversas definições de cultura.....	73
Quadro 7: Partes de cultura.....	73
Quadro 8: Partes e componentes de cultura.....	75
Quadro 9: Seqüencial histórico das dimensões das diferenças culturais (baseado em Triandis, 1982).....	78

1. INTRODUÇÃO

Esta Proposta de Dissertação faz parte de um Projeto Global de Pesquisa que está sendo desenvolvido pela equipe do GESID (Grupo de Estudos em Sistemas de Informações e de apoio à Decisão), o qual se constitui em uma **continuidade** das pesquisas realizadas em sistemas de informações e de apoio à decisão (SID) junto ao PPGA/UFRGS (Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul). Tal Projeto tem se caracterizado pelo forte envolvimento de diversos professores do PPGA (Prof. Henrique Freitas e Prof. João Luiz Becker) e principalmente de bolsistas de iniciação científica e aperfeiçoamento do GESID, além do Prof. Jean Moscarola (Université da Savoie, Annecy, França).

A idéia de pesquisa surgiu através das freqüentes e intensas interações universitárias mantidas pelo grupo, através do PPGA da UFRGS. Basicamente, no Projeto Global de Pesquisa, pretende-se 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, pretende-se estabelecer um perfil dos gerentes (tomadores de decisão) nas organizações e comparar com as culturas nacionais envolvidas em diferentes países.

Para poder estabelecer este perfil e realizar tal comparação, será necessário conceber e validar um conjunto de instrumentos de coleta de dados que permitam desenvolver tal tarefa. Portanto, esta Proposta tem como objetivo principal **delinear os passos a serem seguidos para o desenvolvimento e teste de instrumentos de coleta de dados para que posteriormente possam ser aplicados de forma ordenada e que os dados coletados possam ser adequadamente analisados.**

1.1. 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 Proposta de 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 (Grupo de Estudos em Gestão-IUP da Université de Savoie, França).

A partir de 1993, alguns integrantes deste Projeto Global de Pesquisa iniciaram a esboçar seus traços gerais. Em Dezembro de 1994, em visita ao Brasil, a convite do GESID-PPGA/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/UFRGS - juntamente com a toda equipe, iniciou o desenvolvimento do Projeto Global de Pesquisa que, agora como mestranda, está dando continuidade.

A originalidade do Projeto está no fato que as pesquisas na área de Processo decisório pouco exploram as percepções do tomador de decisão. Principalmente se analisadas sob o foco mencionado. Na comunidade acadêmica internacional, igualmente, não são tantos os trabalhos publicados nesta área que procuram compreender a tomada de decisão em diferentes culturas, há pois grande interesse neste Projeto. Trata-se de alavancar uma pesquisa com possibilidades de se tornar uma referência em nível internacional. Além disso, trata-se de um tema que pode proporcionar grande retorno prático, permitindo a atuação dos pesquisadores em organizações que tenham o interesse de analisar as diversas variáveis envolvidas durante este processo, em uma negociação internacional, por exemplo, fomentando assim uma proveitosa **interação universidade - empresa (pública ou privada)**.

A motivação para a realização do Projeto está fortemente baseada ao fomento efetivo da cooperação universitária entre a França, o Brasil, Israel e os Estados Unidos. Os parceiros¹ internacionais que participarão deste Projeto Global estiveram realizando visitas à nossa Universidade nos últimos 2 (dois) anos e demonstraram grande interesse e afinidade para com o nosso grupo e as pesquisas aqui realizadas. Criou-se, portanto, um vínculo entre os parceiros, o que irá permitir, efetivamente, a união de esforços entre professores que

¹ A princípio, as seguintes universidades estão diretamente envolvidas neste projeto:

- Em **ISRAEL**: Tel-Aviv University - The Marcel and Annie Adams Institute for Business Management Information Systems. Professores envolvidos: Phillip Ein-Dor e Eli Segev
- Na **FRANÇA**: Université de Savoie - GERE (Groupe d'étude et de recherche sur l'entreprise et la gestion). Professor envolvido: Jean Moscarola
- Nos **ESTADOS UNIDOS**: The Claremont Graduate School - Information Science Dept.- Claremont.CA. Professor envolvido: Phillip Ein-Dor (Prof. Visitante nesta Universidade) e Ricardo Teitelroitt (doutorando), e University of Baltimore (ISRC), Prof. Milton Jenkins.

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

1.2. 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).

As estruturas de bloco - como o Mercosul, o Nafta e a UE - 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 139% 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.

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 binacionais 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. Surge então a necessidade de se escolher um novo rumo, o qual terá seus próprios efeitos.

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 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 os resultados de suas decisões. As conseqüências daí advindas podem ser em nível social, econômico ou político, como podem também ser em nível de curto e 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 (SI). 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 SIs 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 SI para diferentes ambientes nacionais”. (grifo nosso).

A esta necessidade de pesquisa, poderíamos acrescentar um estudo que contemplasse o perfil dos gerentes (tomadores de decisão) nas organizações e uma comparação com as culturas nacionais de diferentes países. Seria interessante considerar também que o Processo decisório possui múltiplas facetas, e que algumas questões poderiam contribuir para o avanço nesta área, como por exemplo:

- como o decisor percebe este processo?
- como se desenvolve o raciocínio do decisor no momento da decisão?
- o que realmente pensa e valoriza o decisor no momento da decisão?

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 preparo (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 (1994a) 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).

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.

Nesta Proposta de Dissertação, foram inicialmente mencionados sucintamente os objetivos e as hipóteses do Projeto Global de Pesquisa do qual faz parte esta Proposta (capítulos 2 e 3). Em seguida, foi desenvolvida a metodologia a ser utilizada para a realização

da pesquisa (capítulo 4). Nas capítulos 5 a 8 foi realizada uma revisão bibliográfica inicial dos assuntos referentes à pesquisa. Finalmente, na capítulo 9, são apresentados os potenciais resultados, alguns limites e um cronograma de execução desta Proposta de Dissertação.



2. LINHAS GERAIS DO PROJETO GLOBAL DE PESQUISA

Pretende-se que a partir deste Projeto Global de Pesquisa se desencadeie uma linha de pesquisa no GESID-PPGA/UFRGS e que novos parceiros integrem este Projeto tornando-o, quem sabe, um referencial em nível internacional. A complexidade dos temas envolvidos em relação aos objetivos propostos e a ambição de se desenvolver uma linha de pesquisa de repercussão internacional exige que metodologias de pesquisa rígidas sejam aplicadas.

Para tanto, subdividiu-se este primeiro Projeto em duas etapas. Através da primeira etapa, a qual se refere esta Proposta de Dissertação, pretende-se que sejam concebidos e validados os instrumentos, sua seqüência de aplicação e que um protocolo de análise seja estabelecido. Já numa segunda etapa, almeja-se o aperfeiçoamento de tais instrumentos, a sua aplicação nos diferentes países em cooperação e a elaboração de um relatório de análise destes resultados e de diversos artigos científicos.

2.1. Objetivos do Projeto Global de Pesquisa

Assim, para o Projeto Global de Pesquisa foram estabelecidos os seguintes objetivos:

2.1.1. Objetivo Geral

Identificar a percepção dos potenciais decisores sobre o processo decisório, nos diferentes países ou regiões em cooperação, verificando se variáveis como a origem da Cultura Nacional e a experiência individual influenciam o “modelo americano” de tomada de decisão (o da “racionalidade limitada”); e evidenciar eventuais discrepâncias, construindo um quadro referencial para os negociadores públicos ou privados e para os estudiosos da área.

2.1.2. Objetivos Específicos

Objetivos-meio:

⇒ Identificar e validar mecanismos para a percepção prática sobre a Teoria da Decisão, especialmente elaborando instrumentos que contemplem diferentes técnicas e protocolos de coletas de dados especificados e enriquecidos pelos diferentes pesquisadores dos países representados.

⇒ Conceber e construir uma Base de Dados explorável pelos pesquisadores dos diferentes países envolvidos, cuja fonte maior sejam os dados coletados nas diferentes origens e segundo os instrumentos validados.

Objetivos-fim:

⇒ Compreender a percepção sobre o Processo decisório dos gerentes e dos estudantes de gestão (aqui considerados como potenciais decisores), de países ou regiões culturais diferentes².

⇒ Identificar fatores discriminantes que influenciam na Tomada de Decisão e que por consequência permitem estabelecer uma distinção de tipos de perfis entre os países (ou regiões) ou entre os decisores.

⇒ Verificar se o “modelo americano” de tomada de decisão (o da “racionalidade limitada”) se faz presente nos diferentes países (ou regiões) a serem estudados (e de que forma).

⇒ Verificar se a experiência individual do decisor atua sobre o seu Processo decisório.

⇒ Evidenciar eventuais discrepâncias da percepção do decisor sobre o Processo decisório nos diferentes países (ou regiões) em cooperação, construindo assim um quadro referencial para os negociadores públicos ou privados e para os estudiosos da área.

⇒ Outros objetivos específicos a identificar, adaptados à realidade, necessidade ou curiosidade eventual dos pesquisadores envolvidos³.

² Talvez seja considerada somente a noção de “experiência decisória” ao invés da distinção “estudante” e “gerente”.

³ É importante ressaltar que os objetivos aqui estabelecidos são muito gerais e abrangentes; portanto, poderão dar lugar a diversos outros objetivos e estudos, no decorrer do projeto, utilizando-se os mesmos dados coletados.

2.2. Hipóteses para Investigação

A partir do modelo de decisão abordado no capítulo 6, foi formulada a **primeira Hipótese (H1)**:

Independentemente da Cultura Nacional, sempre existirão fatores comuns ao “modelo americano” de tomada de decisão (o da “racionalidade limitada” - Simon, 1947). Isto significa que em todos os grupos a serem abordados poderão ser identificados, inclusive implicitamente, fatores comuns ao modelo.

**H1: “A INFLUÊNCIA POR PARTE
DAS TEORIAS GERENCIAIS”**

A **segunda Hipótese (H2)** formulada teve como base a revisão bibliográfica realizada no capítulo 8, a qual se refere à origem da cultura nacional:

As Culturas Nacionais exercem uma influência sobre as percepções da decisão. Suas diferenças podem ser apreciadas como um desvio da norma do “modelo americano” (adotado) de decisão e podem ser descritas em termos de traços culturais, afetando a percepção dos atores em jogo, bem como os processos.

**H2: “A VARIAÇÃO DA ORIGEM DA CULTURA NACIONAL
INFLUENCIARÁ OS RESULTADOS DAS NEGOCIAÇÕES
NO MOMENTO DA TOMADA DE DECISÃO”**

A **terceira Hipótese (H3)**, foi embasada em aspectos da experiência individual relatados nesta Proposta:

Pressupõe-se, em conseqüência, que o efeito da diferenciação cultural é ainda mais acentuado pela experiência individual, esta representada por situações de responsabilidade na decisão. Assim, seria interessante aprofundar a investigação, tentando identificar se as vivências passadas do decisor influenciam nas situações ou decisões presentes.

H3: “VARIACÃO RELACIONADA À EXPERIÊNCIA INDIVIDUAL DO DECISOR”

2.3. Resultados Esperados

Com este trabalho, pretende-se verificar como é desenvolvido o raciocínio do decisor, o que realmente pensa e valoriza no momento da decisão, nos diferentes países a serem estudados. Tem-se a intenção de representar modelos decisórios, partindo-se da análise da linguagem, que possibilitem ou facilitem a construção de sistemas de informações adequados. Também se almeja com este Projeto Global de Pesquisa fomentar efetivamente a cooperação entre a França, o Brasil, Israel, os Estados Unidos e posteriormente agregar outras regiões e países interessados em ampliar este estudo.



3. OBJETIVOS DESTA PROPOSTA

Considerando os objetivos sugeridos no Projeto Global de Pesquisa, base desta Proposta, foram estabelecidos os seguintes objetivos para esta dissertação:

3.1. Objetivo Geral

Concepção, desenvolvimento e validação de instrumentos de coleta de dados através de uma metodologia de aplicação que possibilite identificar a percepção dos potenciais decisores sobre o processo decisório, nos diferentes países ou regiões em cooperação; assim como o estabelecimento de um protocolo de análise de dados, a ser proposto e discutido com os parceiros envolvidos.

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 identificar a percepção dos potenciais decisores sobre o processo decisório, nos diferentes países ou regiões em cooperação, com base nas hipóteses levantadas pelo Projeto Global de Pesquisa (modelo racional da tomada de decisão, cultura nacional e experiência individual).
- ⇒ Realizar uma validação de conteúdo, em âmbito local, neste 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 ordem de aplicação dos instrumentos).
- ⇒ Estabelecer um protocolo de análise de dados que possibilite a homogeneização de análise nos diferentes locais de aplicação.
- ⇒ Assegurar as condições de continuidade do Projeto Global de Pesquisa (capítulo 2).



4. METODOLOGIA DE PESQUISA

4.1. Desenho de Pesquisa

Como já referido anteriormente, o Projeto Global de Pesquisa que está sendo realizado pelo GESID-PPGA/UFRGS possui a princípio duas (02) etapas, sendo que esta Proposta refere-se à 1ª etapa.

Na figura a estão ilustradas as duas etapas e seus respectivos resultados esperados. A 1ª etapa preocupar-se-á basicamente com a metodologia a ser utilizada no Projeto como um todo. Para isto nas próximas seções serão detalhados cada um dos instrumentos e seu processo de construção e validação, bem como uma seqüência mais adequada de aplicação dos mesmos. Já na 2ª etapa do Projeto serão aplicados os instrumentos já validados e aperfeiçoados, e seus dados coletados⁴ serão analisados de acordo com o Protocolo de Análise estabelecido na 1ª etapa.

Assim, esta 1ª etapa pode ser considerada como sendo uma pesquisa de cunho **exploratório** já que o “seu objetivo precípua é desenvolver as hipóteses e as proposições que irão redundar em pesquisas complementares” (Yin apud Hoppen, 1996, p.11)

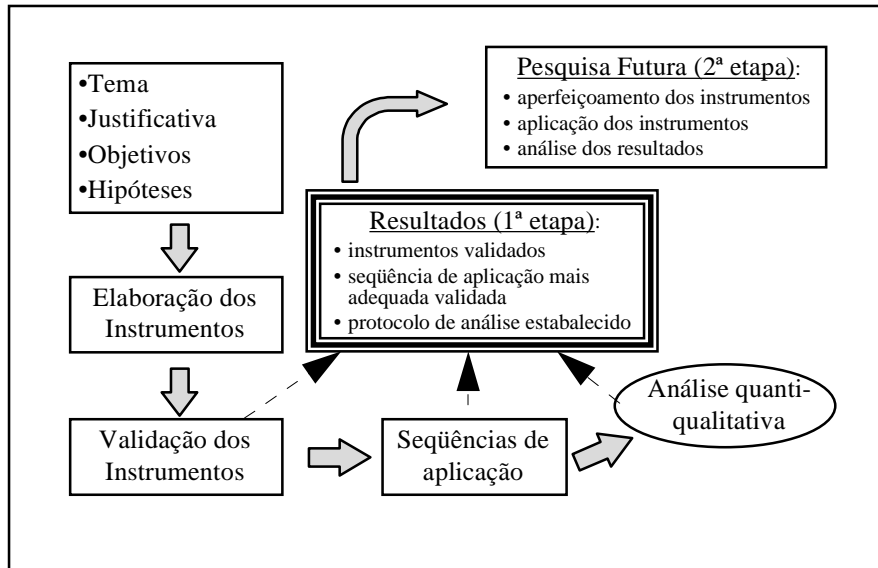


Figura A: Desenho de pesquisa do projeto

⁴ A análise será realizada exclusivamente com os dados coletados na 2ª etapa. Os dados coletados na 1ª etapa, através de amostras e instrumentos piloto, não serão utilizados para a realização de inferências conclusivas.

4.2. Os instrumentos

Através das diversas interações ocorridas com os parceiros deste Projeto Global de Pesquisa (e entre os próprios pesquisadores do GESID-PPGA/UFRGS) foram estabelecidos cinco (05) distintos instrumentos de coleta de dados. Assim, alguns deles podem ser considerados “não estruturados disfarçados” e outros instrumentos podem ser considerados estruturados não disfarçados” (Mattar, 1994; Selltiz, 1965).

Portanto será aplicado um *mix* de métodos instrumentais. Segundo Brewer e Hunter (apud Hoppen, 1996, 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).

A seguir encontra-se um detalhamento dos instrumentos, do método a ser utilizado por cada um deles e dos seus objetivos inerentes, ou seja, o que se quer descobrir com eles.

4.2.1. 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.

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 e negro, fornecendo o adjetivo mais expressivo que achassem.

Deste modo, o instrumento aqui apresentado pode ser considerado uma variação desta técnica aplicada por Murray e Morgan. Pretende-se que o respondente evoque adjetivos, substantivos e verbos relacionados com decisão. Para tanto foi criada uma *situação-estímulo*, tal como Selltiz et al. (1965) sugerem:

“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 Stand. 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, será solicitado que os participantes respondam, em uma folha branca numerada (os outros instrumentos manterão esta mesma numeração), as questões constantes no quadro a. Essas questões serão realizadas uma a uma, ou seja, o aplicador do instrumento será orientado para lançar uma questão e esperar para que todos respondam (em um tempo pré-determinado). Após todos os presentes terem respondido, será lançada a questão seguinte, e assim sucessivamente. A cada final de resposta será solicitado aos respondentes que passem um traço para separar uma resposta da outra.

QUESTÃO	HIPÓTESES RELACIONADAS ⁵	REFERENCIAL TEÓRICO
1. Cite alguns <u>substantivos</u> que vêm à sua mente para evocar a decisão	H1	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar aplicação do “modelo americano” de tomada de decisão (o da “racionalidade limitada” - Simon, 1947). • Análise de conteúdo e lexical (Grawitz, 1993; Bardin, 1996; Lebart e Salem, 1994; Moscarola, 1995, 1994a, 1994b, 1993, 1992, 1991; Gavard-Perret e Moscarola, 1995; Freitas, Cunha e Moscarola, 1996). • Estas últimas palavras iriam na “fachada” do Stand.
2. Cite alguns <u>verbos</u> que vêm à sua mente para evocar a decisão	H1	
3. Cite alguns <u>adjetivos</u> que vêm à sua mente para evocar a decisão	H1	
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	H1	

Quadro A: Instrumento de Associação de Palavras

⇒ Observação:

- Nesta folha, também existirá uma nota de rodapé que elucidará, através de frases, a título de padronização e “lembrete”, o que é um substantivo, o que é um verbo e o que é um adjetivo.⁶

Imagina-se que através desta técnica será possível obter dos respondentes sua convicção com relação à decisão e talvez se possa identificar as fases deste processo comparando-o com o “modelo de Simon” ou identificando-o com algum outro modelo decisório.

Estes dados além de possibilitarem conclusões sobre H1 (modelo racional de tomada de decisão), permitirão também cruzamentos com os dados coletados pelos outros instrumentos, no sentido de melhor estudar H2 (cultura nacional) e H3 (experiência individual).

Selltiz et al. (1965) citam como uma das vantagens da aplicação deste tipo de método 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:

⁵ Estas são as hipóteses do Projeto Global de Pesquisa.

⁶ Através dos seguintes exemplos:

- ‘A informação é importante.’ (informação= substantivo; é = verbo; importante = adjetivo).

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

“ (...) No caso das técnicas projetivas, existem outras razões para as dúvidas quanto à validade: a grande variedade de aspectos sobre os quais podem ser deduzidas referências, a profunda segurança aptidão interpretativa do analista, sobre o indivíduo. Na maioria das técnicas projetivas, não estão especificadas com detalhes as regras para a transformação dos dados em escalas de avaliação; nem, por este motivo, as dimensões que se deseja medir. Por conseguinte, cada pesquisador é forçado, até certo ponto, a ampliar seus próprios sistemas. Ademais, a própria flexibilidade dos testes significa que nem sempre eles abrangem os mesmos aspectos do mesmo detalhe. Em outras palavras, pelo menos em sua forma atual, os testes sacrificam a precisão e a eficácia no interesse da exatidão e da profundidade” (p.363).

Para superar tais fraquezas foram elaborados outros instrumentos que permitirão uma complementação das variáveis aqui estudadas atenuando-se assim a questão da validade mencionada pelos autores acima. Deste modo, os instrumentos que seguem, além de trabalhar outras variáveis não contempladas na Associação de Palavras, têm o intuito de suprir esta deficiência.

4.2.2. Composição de Frases

Este instrumento também pode ser 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 intitulamos “composição de frases”.

Tal qual o instrumento anterior, será solicitado aos participantes que realizem as seguintes tarefas (ver quadro b), uma a uma, em uma folha branca⁷:

⁷ Talvez a mesma folha do instrumento anterior, isso dependerá da validação da seqüência de aplicação dos instrumentos discutida na seção 4.6.

QUESTÃO	HIPÓTESES RELACIONADAS ⁸	REFERENCIAL TEÓRICO
1. Faça um relato, em algumas linhas, de uma decisão que você tenha recentemente tomado ou à qual tenha se submetido.	H1	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar aplicação do “modelo americano” de tomada de decisão (o da “racionalidade limitada” - Simon, 1947). • Verificar se o respondente identifica problemas e oportunidades; e se existe coerência com a definição enunciada por ele no instrumento de Associação de Palavras.
2. Que título você daria ao relato que você acabou de escrever ?	H1	<ul style="list-style-type: none"> • Análise de conteúdo e lexical (Grawitz, 1993; Bardin, 1996; Lebart e Salem, 1994; Moscarola, 1995, 1994a, 1994b, 1993, 1992, 1991; Gavard-Perret e Moscarola, 1995; Freitas, Cunha e Moscarola, 1996).

Quadro B: Instrumento de Composição de Frases

Uma outra forma de utilização dos dados coletados por este instrumento está relacionada com a questão do individual/coletivo. Ou seja, através da análise deste instrumento será possível verificar, além do tipo de decisão, uma das dimensões culturais apresentadas por Hofstede (1994a, 1994b, 1991, 1990): individualismo/ coletivismo. Isso será possível através da classificação do relato como sendo mais individual ou coletivo de acordo com a conjugação dos verbos utilizados⁹.

Assim, da mesma forma que o instrumento anterior, os dados coletados pelo relato possibilitarão conclusões sobre H1, permitindo a realização de cruzamentos com os dados coletados pelos demais instrumentos com o intuito de verificar H2 e H3.

4.2.3. Case

O *case* (texto com aproximadamente 20 linhas) é um instrumento que envolverá o respondente numa determinada situação de decisão. Para isso é solicitado que o respondente se coloque no lugar da pessoa que deve decidir sobre uma determinada questão, oferecendo sugestões ou soluções ao problema exposto. Também é solicitado que sejam mencionados e justificados os principais passos que foram seguidos para se chegar a tal solução.

O objetivo principal deste *case* é colocar os respondentes em uma situação *real* e verificar como provavelmente reagiriam a ela. O que valorizam? Como pensam? Que

⁸ Estas são as hipóteses do Projeto Global de Pesquisa.

variáveis os influenciam? Deste modo, os demais instrumentos receberão informações adicionais que permitirão uma compreensão maior do tema pesquisado.

Este instrumento, tal como os anteriores, utiliza-se do *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).

As análises referentes a este instrumento farão recurso às técnicas de análise de conteúdo e de análise lexical¹⁰ (Grawitz, 1993; Bardin, 1996; Lebart e Salem, 1994; Moscarola, 1995, 1994a, 1994b, 1993, 1992, 1991; Gavard-Perret e Moscarola, 1995; Freitas, Cunha e Moscarola, 1996). O *case* (anexo I) ainda está sendo consolidado através de pequenos testes-piloto. Por outro lado, também tem-se percorrido a literatura a respeito para aprimorá-lo.

4.2.4. Percepção Cultural-decisional

Este instrumento é uma junção de dois instrumentos anteriormente denominados de “Escala Cultural” e “Escala Decisional”. O primeiro referia-se a questões relacionadas às dimensões culturais e o segundo à questões sobre decisão.

Após diversas reuniões e debates entre os pesquisadores envolvidos, verificou-se que muitas das questões relacionadas a uma das escalas poderiam mensurar, simultaneamente, ambas escalas. Portanto, chegou-se à conclusão de que o melhor seria unir em um único instrumento estas duas escalas.

De acordo com a literatura, pode-se identificar blocos de assuntos para a elaboração deste instrumento. Porém as questões serão apresentadas ao respondente sob um único conjunto de questões relacionadas à decisão.

⁹ Para maiores detalhes ver seção 4.8 Protocolo de Análise.

¹⁰ Este tema é abordado no seção 4.8 Protocolo de Análise.

Para isso, pretende-se utilizar um *mix* de escalas. 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 nosso 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; Selltitz, 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 (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 (1993) relata diversas vantagens desta escala, tais como: fácil compreensão e aceitação por parte dos respondentes. Por outro lado, Selltitz 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 nº (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. (1957) 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 pontos¹¹.

¹¹ Originalmente Osgood et al. (1957) utilizaram escala de 7 pontos.

Segundo Osgood (apud Mattar, 1994, p.220), a construção de uma verdadeira escala de diferencial semântico exige a participação de grande número de juizes 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.¹²

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 (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.

O quadro c pode ser considerado um esqueleto do questionário que se pretende elaborar para contemplar esta Percepção Cultural-decisional.

¹² Esta proposta terá o cuidado de seguir este importante passo, ver seção 4.4 - Processo de construção dos instrumentos.

Quadro C: Instrumento sobre percepção cultural-decisional

QUESTÃO DO QUESTIONÁRIO	HIPÓTESES RELACIONADAS ¹³	REFERENCIAL TEÓRICO
1. Na sua opinião, numa escala de 1 a 5, uma decisão normalmente é: rápida 1 2 3 4 5 lenta	H1 e H2	<ul style="list-style-type: none"> • racionalidade da decisão vs. racionalidade limitada da decisão (Simon, 1947) • estilo de decisão (Driver et al., 1990)
2. Na sua opinião, numa escala de 1 a 5, uma decisão normalmente é: individual 1 2 3 4 5 coletiva	H2	<ul style="list-style-type: none"> • coletivismo vs. individualismo (Hofstede, 1994a, 1994b, 1991, 1990) • estilo de decisão (Driver et al., 1990)
3. Na sua opinião, numa escala de 1 a 5, uma decisão normalmente é: tomada com 1 2 3 4 5 tomada com certeza dúvida	H2	<ul style="list-style-type: none"> • aversão à incerteza (Hofstede, 1994a, 1994b, 1991, 1990) • estilo de decisão (Driver et al., 1990)
4. Na sua opinião, numa escala de 1 a 5, uma decisão normalmente é: não-explicada 1 2 3 4 5 explicada	H2	<ul style="list-style-type: none"> • dissonância cognitiva e capacidade cognitiva (Le Moigne, 1974) • comunicação abstrativa vs. associativa (Glenn apud Triandis 1982) • estilo de decisão (Driver et al., 1990)
5. Na sua opinião, numa escala de 1 a 5, uma decisão normalmente é: refletida 1 2 3 4 5 impulsiva	H2 e H3	<ul style="list-style-type: none"> • comunicação abstrativa vs. associativa (Glenn apud Triandis, 1982) • Kendall e Kendall, 1991 • estilo de decisão (Driver et al., 1990) • regras heurísticas; usuário sistemático vs. usuário intuitivo (Tolovi e Grajew, 1980)
6. Na sua opinião, numa escala de 1 a 5, uma decisão normalmente é: não 1 2 3 4 5 necessariamente necessariamente baseada em números baseada em números	H2	<ul style="list-style-type: none"> • Kendall e Kendall, 1991 • estilo de decisão (Driver et al., 1990) • comunicação abstrativa vs. associativa (Glenn apud Triandis, 1982) • regras heurísticas; usuário sistemático vs. usuário intuitivo (Tolovi e Grajew, 1980)
7. Na sua opinião, numa escala de 1 a 5, uma decisão normalmente é: baseada em dados 1 2 3 4 5 baseada em impressões	H2	<ul style="list-style-type: none"> • comunicação abstrativa vs. associativa (Glenn apud Triandis, 1982) • Kendall e Kendall, 1991 • regras heurísticas; usuário sistemático vs. usuário intuitivo (Tolovi e Grajew, 1980)
8. Na sua opinião, numa escala de 1 a 5, uma decisão normalmente é: não 1 2 3 4 5 baseada necessariamente baseada na experiência individual baseada necessariamente na experiência individual	H3	<ul style="list-style-type: none"> • Powell, 1995a, 1995b • Prietula e Simon, 1989

¹³ Estas são as hipóteses do Projeto Global de Pesquisa.

QUESTÃO DO QUESTIONÁRIO	HIPÓTESES RELACIONADAS ¹⁴	REFERENCIAL TEÓRICO
9. Na sua opinião, numa escala de 1 a 5, uma decisão normalmente é: que se adapta à <u>1 2 3 4 5</u> situação presente que busca transformar à situação presente	H2	<ul style="list-style-type: none"> • Tapscott e Caston, 1995 • Pozzebon e Freitas, 1996
10. Na sua opinião, numa escala de 1 a 5, uma decisão normalmente é: tomada com <u>1 2 3 4 5</u> tomada com risco segurança	H2 e H3	<ul style="list-style-type: none"> • aversão ao risco (Hofstede, 1994a, 1994b, 1991, 1990)
11. Na sua opinião, numa escala de 1 a 5, uma decisão normalmente é: orientada para o <u>1 2 3 4 5</u> futuro orientada para o presente (longo prazo) (curto prazo)	H2	<ul style="list-style-type: none"> • visão curto prazo vs. longo prazo (Hofstede, 1994a, 1994b, 1991, 1990)
12. 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 educac. e conhecimento especializado 4.() experiência individual 5.() o desempenho profissional da pessoa	H2	<ul style="list-style-type: none"> • qualidade vs. desempenho (Parsons e Shils apud Triandis, 1982, p.143) • “familismo” (Banfield apud Triandis, 1982, p.143) • Inkeles e Smith (1974, p.320)
13. Ao tomar uma decisão você considera todas as alternativas cuidadosamente. 1.() nunca 2.() raramente 3.() ocasionalmente 4.() freqüentemente 5.() sempre	H1 e H2	<ul style="list-style-type: none"> • Simon, 1947 (fase do desenho) • ideologismo vs. pragmatismo (Glenn apud Triandis, 1982)
14. Ao tomar uma decisão, você considera a opinião de sua equipe. 1.() nunca 2.() raramente 3.() ocasionalmente 4.() freqüentemente 5.() sempre	H2 e H3	<ul style="list-style-type: none"> • estilo de decisão (Driver et al., 1990) • coletivismo vs. individualismo (Hofstede, 1994a, 1994b, 1991, 1990) • Bruner e Hensel, 1992, p.843
15. Ao tomar uma decisão você busca mais evidências (elementos) para tomar a decisão. 1.() nunca 2.() raramente 3.() ocasionalmente 4.() freqüentemente 5.() sempre	H1 e H2	<ul style="list-style-type: none"> • Simon, 1947 (fase de inteligência) • comunicação abstrativa vs. associativa (Glenn apud Triandis, 1982)
16. Após ter tomado uma decisão, você “volta atrás”? 1.() nunca 2.() raramente 3.() ocasionalmente 4.() freqüentemente 5.() sempre	H1	<ul style="list-style-type: none"> • Simon, 1947 (princípio do <i>feedback</i>)

¹⁴ Estas são as hipóteses do Projeto Global de Pesquisa.

QUESTÃO DO QUESTIONÁRIO	HIPÓTESES RELACIONADAS ¹⁵	REFERENCIAL TEÓRICO
17. 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	H2 e H3	<ul style="list-style-type: none"> • Powell, 1995a, 1995b - dimensões de análise (quadrantes): 4 condutas para identificar uma “estratégia pessoal”. • Jarrosson, 1994, p.26
18. No seu dia-a-dia, você troca apertos de mão e abraços com as pessoas com as quais você se relaciona. 1.() nunca 2.() raramente 3.() ocasionalmente 4.() freqüentemente 5.() sempre	H2	<ul style="list-style-type: none"> • cultura do contato Vs. não-contato (Glenn apud Triandis, 1982)
19. Quando você toma uma decisão, você busca informações através de (no máximo 3 alternativas): 1.() simulações, jogos, etc. 2.() best sellers, filmes documentários, etc. 3.() códigos e padrões de conduta 4.() teorias e modelos globais 5.() opiniões de especialistas 6.() intuição pessoal 7.() discussões em grupo	H2 e H3	<ul style="list-style-type: none"> • identificar estilo de aprendizagem/decisão: dinâmico, focado, rigoroso, contemplativo (Powell, 1995a, 199b) • aversão à incerteza (Hofstede, 1994a, 1994b, 1991, 1990) • estilo de decisão (Driver et al., 1990)
20. Você pertence ou freqüenta quaisquer organizações, tais como sindicatos, organizações religiosas, grupos políticos ou outros grupos desta natureza? 1.() nunca 2.() raramente 3.() ocasionalmente 4.() freqüentemente 5.() sempre	H2	<ul style="list-style-type: none"> • coletivismo vs. individualismo (Hofstede, 1994a, 1994b, 1991, 1990) • Inkeles e Smith (1974, p.314) • ideologismo vs. pragmatismo (Hofstede, 1994a, 1994b, 1991, 1990) • Glenn (apud Triandis, 1982)

4.2.5. Dados Sócio-demográficos

Este instrumento tem como objetivo coletar dados inerentes ao próprio respondente e à organização com a qual mantém vínculo. É um questionário que apresentará questões fechadas e abertas. Posteriormente, as questões abertas serão categorizadas de acordo com a necessidade verificada. No Protocolo de Análise, a ser elaborado (ver seção 4.8), a elaboração desta categorização estará prevista.

As questões deste instrumento auxiliarão na compreensão do fenômeno estudado e na investigação conclusiva para se buscar, via cruzamento de dados, a identificação de perfis-tipo e de diferenças entre estes tipos e também entre os países ou regiões envolvidos. Esses

¹⁵ Estas são as hipóteses do Projeto Global de Pesquisa.

cruzamentos deverão ser realizados entre as variáveis deste instrumento e principalmente com os instrumentos anteriormente mencionados.

Além de questões relacionadas à idade, sexo, profissão, conhecimentos de idiomas entre outros, existem questões básicas referentes à Tecnologia de Informação¹⁶. Pretende-se com isso verificar até que ponto os respondentes têm utilizado esta tecnologia como ferramenta gerencial e de decisão.

O quadro d apresenta alguns itens que serão contemplados neste instrumento sócio-demográfico.

Quadro D: Instrumento sobre dados sócio-demográficos

QUESTÃO DO QUESTIONÁRIO	HIPÓTESES RELACIONADAS ¹⁷	REFERENCIAL TEÓRICO
1. Sexo: 1.() masculino 2.() feminino	H2	<ul style="list-style-type: none"> • masculinidade vs. feminilidade (Hofstede, 1994a, 1994b, 1991, 1990) • Freitas, 1993
2. Idade: 1.() até 30 anos 2.() 31-40 anos 3.() 41- 50 anos 4.() 51-60 anos 5.() mais de 60 anos	H3	<ul style="list-style-type: none"> • Jenkins, 1983 • Freitas, 1993
3. Formação <u>básica</u> realizada ou em realização: 1.() literária 2.() científica 3.() jurídica 4.() comercial 5.() industrial 6.() médica 7.() agrícola 8.() educacional 7.() outros	H3	<ul style="list-style-type: none"> • Birnberg e Snodgrass, 1988 • Prietula e Simon, 1989
<p>Nas questões a seguir, caso você não esteja trabalhando no momento, responda-as com base na sua última experiência profissional.</p>		
4. Há quanto tempo você trabalha ? _____	H3	<ul style="list-style-type: none"> • Birnberg e Snodgrass, 1988 • Prietula e Simon, 1989
5. A organização com a qual você mantém vínculo é de <u>porte</u> : 1.() grande 2.() médio 3.() pequeno	H3	<ul style="list-style-type: none"> • identificar a escala organizacional • Prietula e Simon, 1989
6. A organização com a qual você mantém vínculo é considerada líder de mercado, em nível nacional (está entre as 10 primeiras do ramo)? 1. () sim 2. () não	H3	<ul style="list-style-type: none"> • identificar a escala organizacional
7. A organização com a qual você mantém vínculo é do <u>tipo</u> : 1.() pública 2.() mista 3.() privada	H3	<ul style="list-style-type: none"> • identificar a escala organizacional • Prietula e Simon, 1989
8. A organização com a qual você mantém vínculo é de <u>capital</u> : 1.() nacional 2.() misto 3.() estrangeiro	H3	<ul style="list-style-type: none"> • identificar a escala organizacional • Prietula e Simon, 1989
9. 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	H3	<ul style="list-style-type: none"> • identificar a escala organizacional • Prietula e Simon, 1989

¹⁶ Este assunto é tratado no capítulo 7 desta Proposta de Dissertação.

¹⁷ Estas são as hipóteses do Projeto Global de Pesquisa.

QUESTÃO DO QUESTIONÁRIO	HIPÓTESES RELACIONADAS ¹⁸	REFERENCIAL TEÓRICO
10. A organização a qual você mantém vínculo tem um orçamento estabelecido? 1.() sim 2.() não	H3	<ul style="list-style-type: none"> • Moscarola, 1995a • Freitas, 1993
11. Nível do cargo que você ocupa: 1.() operacional 2.() gerencial (tático) 3.() executivo (estratégico)	H2 e H3	<ul style="list-style-type: none"> • distância hierárquica (Hofstede, 1994a, 1994b, 1991, 1990) • Triandis, 1982 • Prietula e Simon, 1989 • Davis e Olson, 1987 • Le Moigne, 1974
12. 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 8.() outros	H3	<ul style="list-style-type: none"> • Birnberg e Snodgrass, 1988 • Prietula e Simon, 1989
13. 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	H3	<ul style="list-style-type: none"> • verificação de “poder” ou autonomia decisória
14. Você tem autonomia para decidir em situações corriqueiras? 1.() nunca 2.() raramente 3.() às vezes 4.() freqüentemente 5.() sempre	H3	<ul style="list-style-type: none"> • Moscarola, 1995a • Freitas, 1993
15. Quais as atividades em que você utiliza o microcomputador? (selecionar no máximo 3) 1.() doméstico 2.() lazer/hobby 3.() trabalho 4.() não utiliza	H3	<ul style="list-style-type: none"> • Freitas, 1993
16. Qual a freqüência com que utiliza o microcomputador? 1.() diariamente 2.() semanalmente 3.() mensalmente 4.() quinzenalmente 5.() raramente	H3	<ul style="list-style-type: none"> • Freitas, 1993

¹⁸ Estas são as hipóteses do Projeto Global de Pesquisa.

4.3. Metodologia de aplicação

Considerando a facilidade de acesso dos pesquisadores envolvidos neste Projeto a cursos de especialização e a cursos de graduação, os instrumentos a serem construídos e validados por esta Proposta de Dissertação serão aplicados em princípio nestes grupos¹⁹.

Pelo tipo de instrumentos a serem utilizados (principalmente os mencionados nas seções 4.2.1, 4.2.2 e 4.2.3), a utilização destes grupos permitirá uma aplicação mais tranqüila, haja vista o tempo de duração das sessões de aplicação. Estima-se que uma sessão, com a aplicação completa de todos os instrumentos, tenha duração de aproximadamente 45 minutos.

Para que os participantes não tenham a sensação de que apenas estão fornecendo informações, sem ter nenhum retorno, será fornecida uma análise preliminar²⁰ dos dados coletados naquele grupo específico. Assim, o respondente poderá ter uma noção de como ele se posiciona em relação àquele grupo específico²¹.

4.4. Processo de construção dos instrumentos

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).

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).

Sampieri (1991) aconselha (figura b) que o pesquisador e sua equipe sigam os seguintes passos para a construção de um questionário:

¹⁹ Posteriormente, durante a 2ª fase do Projeto de Pesquisa, os instrumentos já validados poderão ser aplicados em outras organizações tais como: grupo de classes, empresas privadas (ou públicas), etc...

²⁰ Uma análise simples de distribuição de frequência.

²¹ Posteriormente, quando da realização da Pesquisa propriamente dita, poderão ser apresentados cruzamentos entre o grupo específico e outros grupos de outras regiões ou países.

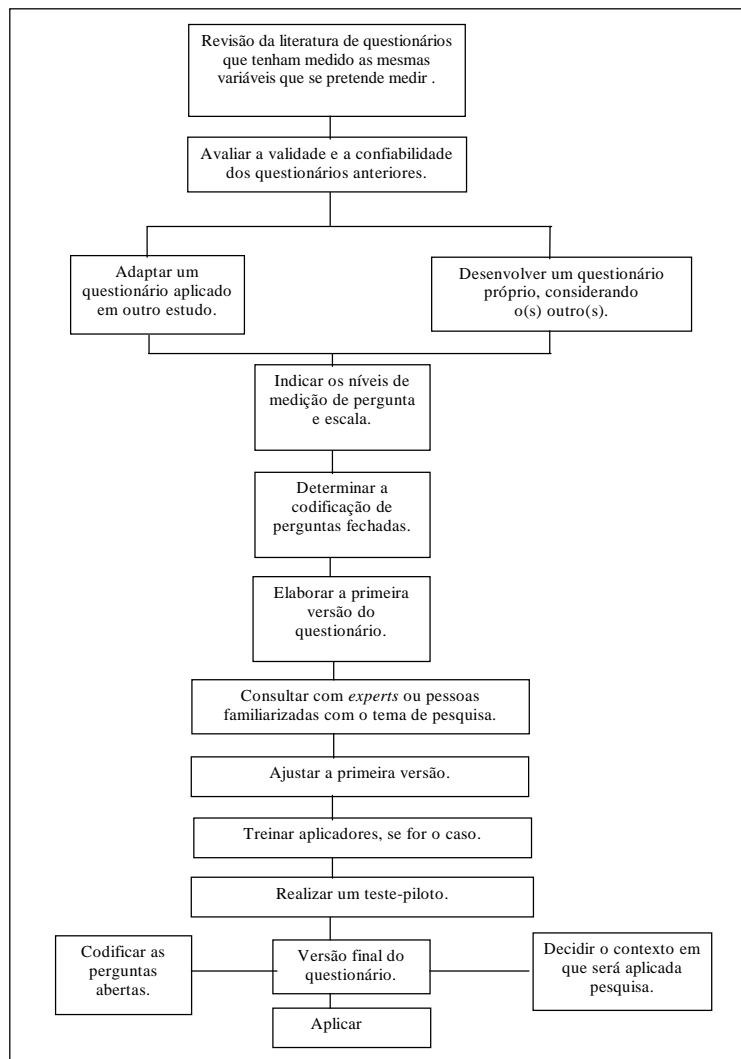


Figura B: Processo para construção de um questionário
 Fonte: Sampieri, 1991, p.302

Deste modo, o primeiro passo é a elaboração de um primeiro rascunho (já apresentado na seção 4.2), com base na literatura e em discussões preliminares realizadas com os parceiros deste Projeto Global de Pesquisa. Este rascunho inicial deverá ser submetido a uma “comissão de juizes” os quais deverão modificar, revisar, ampliar ou reduzir, até se chegar a uma versão em que todos os membros dessa comissão estejam de acordo. Esta versão é a que deverá ser pré-testada (Mattar, 1994; Sampieri, 1991).

Mattar (1994, p.235) tendo como base o 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. Selltiz (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 vieses 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?

Um cuidado importante que deverá ser tomado, mais especificamente na 2ª etapa do Projeto Global de Pesquisa, é quanto à tradução dos instrumentos. Por isso, quando da formulação dos instrumentos, nesta 1ª etapa, será preciso considerar que os mesmos serão aplicados em outros países. Deverão apresentar questões que possam ser aplicadas em qualquer país ou cultura, sem que para isso seja necessário a realização de substanciais modificações (o que prejudicaria a análise posterior entre os dados coletados dos diversos países). É importante que a “comissão de juizes” seja composta por pessoas que tenham tido experiência em outros países principalmente naqueles em que este Projeto Global de Pesquisa está sendo desenvolvido.

Ainda em relação à tradução dos instrumentos é interessante colocar a experiência apresentada por Graham et al. (1994). Eles tomaram o cuidado de realizar o que denominaram de um *back-translation*, ou seja, os instrumentos foram traduzidos e depois foram “retraduzidos” para o idioma original e as discrepâncias encontradas foram resolvidas pelos participantes.

Neste Projeto Global de Pesquisa o que se pretende realizar, após a validação dos instrumentos na língua portuguesa, é solicitar a 3 pessoas estrangeiras residentes no Brasil²² que realizem essa tradução e posteriormente sejam compiladas, em uma única versão, as traduções realizadas (conforme sugerido por Graham et al., 1994).

4.5. Processo de pré-teste dos instrumentos

Mattar (1994) aconselha que após as inúmeras revisões realizadas pela equipe de pesquisa (no nosso caso “comissão de juizes”) e após ter sido considerado pronto, o instrumento poderá ser pré-testado. De acordo com o autor “o pré-teste do instrumento consiste em saber como ele se comporta numa situação real de coleta de dados” e ressalta que esse pré-teste deverá ser realizado junto a respondentes pertencentes à população-alvo da pesquisa. O autor elenca alguns objetivos do pré-teste dos instrumentos, a saber:

- se os termos utilizados nas perguntas são de compreensão dos respondentes;
- se as perguntas estão sendo entendidas como deveriam ser;
- se as opções de respostas nas perguntas fechadas estão completas;
- se a seqüência das perguntas está correta;
- se não há objeções na obtenção das respostas;
- se a forma de apresentar a pergunta não está causando viés, etc.

Deste modo, após a aprovação dos questionários pela “comissão de juizes”, pretende-se realizar diversos pré-testes dos instrumentos simultaneamente com a validação da seqüência (ver seção 4.6). Uma das vantagens de se utilizar as turmas dos cursos de especialização é a possibilidade de se criar um rico debate junto aos respondentes quanto às questões colocadas por Mattar (1994). Esse retorno auxiliará quanto à reformulação ou não das questões apresentadas e talvez provoque a introdução de uma ou outra. Augras (1970, p.158) aconselha que se “as respostas a uma pergunta aberta apresentarem pouca variabilidade, a mesma poderá ser transformada em uma pergunta fechada, de múltipla escolha, ou em duas fechadas simples”. Esse tipo de dúvida e outras mais relacionadas à concepção dos instrumentos poderão ser avaliados nestes pré-testes.

²² Na nossa Universidade existem diversas pessoas estrangeiras que poderiam realizar esta tradução.

4.6. Contaminação: processo de definição da seqüência de aplicação dos instrumentos

Um dos fatos que tem preocupado a nossa equipe de pesquisa é quanto à *contaminação* dos instrumentos, ou seja o *efeito do contágio*. Augras (1970) define bem essa problemática:

“*Deve-se fugir, o quanto possível, do chamado efeito do contágio, ou seja, à influência da pergunta precedente sobre a seguinte*” (p.156).

Selltiz (1965, p.662) também coloca sua inquietação em relação a essa questão quando aconselha ao pesquisador a “fazer-se” as seguintes perguntas:

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

Tendo em vista todos esses aspectos levantados pelos autores, foi estabelecido como um dos objetivos desta Proposta de Dissertação a validação de uma seqüência mais correta de aplicação dos diversos instrumentos de coleta de dados relatados na seção 4.2.

Desse modo, partiu-se do pressuposto de que existem instrumentos que são mais facilmente *contaminadores* do que *contaminados*. Ou seja, acredita-se que alguns instrumentos aplicados anteriormente a outros terão grande chance de influenciar o subsequente. Nesse sentido foi elaborado o seguinte esquema representado na figura c.

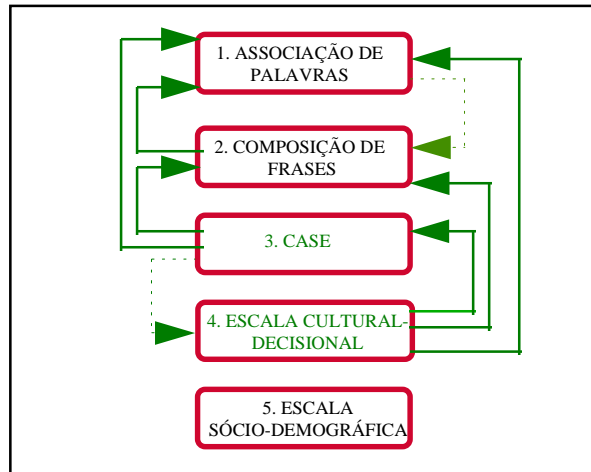


Figura C: Contaminação dos instrumentos

Nesta figura c, os instrumentos em verde (“*case*” e “Percepção Cultural-decisional”) são os considerados *contaminadores*. Já os instrumentos “Associação de Palavras” e “Composição de Frases” podem ser considerados como sendo *facilmente contaminados*. Isso significa que se aplicados após os *contaminadores* eles sofrerão forte influência destes. Assim, as flechas em verde representam essa grande influência dos instrumentos. Porém, entre esses dois pares (“*case*”/“Percepção Cultural-decisional” e “Associação de Palavras”/“Composição de Frases”) também existe uma possibilidade de contaminação, contudo acredita-se que será menor se a seqüência for a demonstrada na figura c. As flechas pontilhadas representam uma possível influência do instrumento para com o subsequente, porém bem menor.

Por outro lado, o instrumento denominado de “Dados Sócio-demográficos” foi considerado como sendo um *elemento neutro*, ou seja, independente do momento em que seja aplicado não influenciará a nenhum dos outros instrumentos. Por isso foi considerado que o seu momento ideal de aplicação seria o final da sessão:

“Após uma sessão intensa de questionamentos a respeito da convicção do respondente sobre decisão e cultura, com a necessidade de estar efetivamente engajado em todo o processo, um último instrumento sobre a formação social e técnica como forma de *descompressão*”.

4.6.1. Seqüência de Aplicação

Para comprovar todos os pressupostos acima descritos, elaborou-se uma seqüência de aplicação para testar o *efeito contágio* descrito pela literatura, objetivando comprovar que a seqüência mais adequada é a demonstrada na figura d. Para tanto, pretende-se seguir o seguinte esquema:

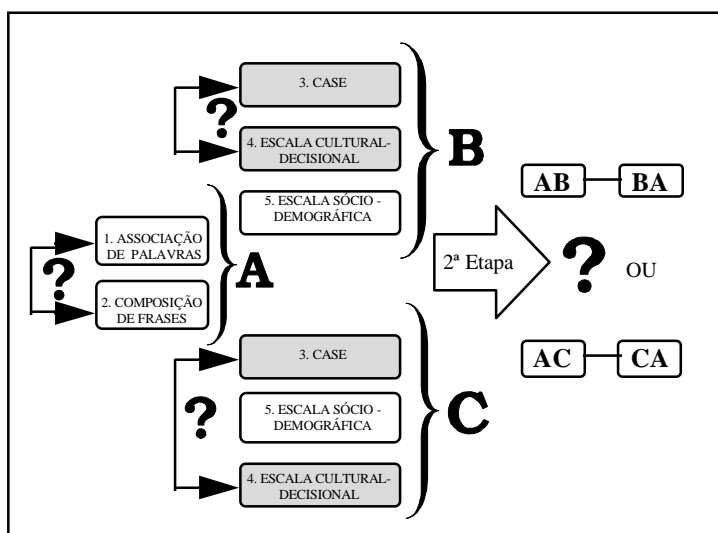


Figura D: Seqüência de aplicação dos instrumentos

Primeiramente (passo A), será necessário verificar se a aplicação do instrumento intitulado “Associação de Palavras” deverá ser realizada antes ou depois do instrumento intitulado “Composição de Frases”. Para isso será utilizada uma turma de curso de especialização a qual será dividida em duas partes. Em uma parte da turma será aplicado o instrumento de “Associação de Palavras” primeiro e o de “Composição de Frases” segundo. Já na outra parte da turma ocorrerá o inverso.

A partir desta aplicação-piloto serão analisadas as respostas de modo a permitir uma escolha da ordem menos contaminadora, ou seja qual instrumento tem menor influência sob o subsequente. O tipo de análise a ser realizada para essa escolha será descrita na seção 4.6.2.

Uma outra decisão a ser tomada é em relação à ordem de aplicação do “case” e da “Percepção Cultural-decisional” (passo B), qual deles deverá ser aplicado primeiro? Para isso será utilizada a mesma metodologia de aplicação do teste anterior. Os critérios utilizados para a escolha desta ordem são delineados na seção 4.6.3.

Após ter realizado esta segunda escolha, uma outra aplicação-piloto será efetuada (passo C), a qual terá como base a melhor ordem entre o “case” e “Percepção Cultural-

decisional”. Utilizando-se a mesma metodologia de aplicação dos demais testes (divisão da turma em duas partes), será aplicado o instrumento denominado “Dados Sócio-demográficos” (*elemento neutro*) entre os outros dois (3-4 ou 4-3). Com isso, pretende-se que a fraca influência (linha pontilhada da figura c), que se imagina que exista entre esses dois instrumentos, seja reduzida pela inserção (entre eles) do instrumento “Dados Sócio-demográficos”. Na outra parte da turma, o instrumento “Dados Sócio-demográficos” (*elemento neutro*), será aplicado ao final da sessão. O método a ser utilizado para a aceitação ou rejeição desta ordem também encontra-se descrito na seção 4.6.3.

Na 2ª etapa deste processo, será definido se os instrumentos considerados *espontâneos* (“Associação de Palavras” e “Composição de Frases”- passo A) serão aplicados antes ou após os demais instrumentos (passo C ou B, tal escolha realizada anteriormente). Para isso será efetuada uma última aplicação-piloto na qual serão testadas esta duas ordens, utilizando-se a mesma metodologia das aplicações anteriores (turma de especialização dividida em duas partes). Acredita-se que com esta última aplicação será possível definir a melhor seqüência de aplicação dos instrumentos.

Todos os passos acima descritos permitirão, além da determinação da melhor ordem de aplicação, um retorno imediato no que se refere à consistência dos instrumentos. Isso será possível pelo debate que se pretende realizar após cada aplicação, com intuito de coletar a percepção dos respondentes com relação a algumas dúvidas que possam ter permanecido entre a “comissão de juizes” que validará os instrumentos.

4.6.2. Análise da Seqüência dos Instrumentos 1 e 2 (seqüência A):

A análise das respostas dos instrumentos “Associação de Palavras” (1) e “Composição de Frases” (2) será realizada em duas etapas. A primeira delas será a realização de uma análise com base nos resultados individuais dos respondentes, ou seja, questionário a questionário. Para isso serão efetuados diversos tipos de análises:

A. comparação das palavras citadas com o relato

B. comparação das palavras-chaves com o título do relato

C. análise subjetiva do relato:

- a) classificação do relato em: decisão ou não-decisão, individual ou coletiva, decisão profissional ou pessoal (classificação do relato nestas variáveis, no momento da digitação, ou via pós-codificação de textos, através de critérios subjetivos)
- b) classificação do relato através das seguintes escalas (classificação a ser realizada por uma banca formada por doutorandos do GESID-PPGA/UFRGS):

⇒ Quanto ao grau de detalhamento (argumentação) do relato:

muito detalhado	1	2	3	4	5	pouco detalhado
-----------------	---	---	---	---	---	-----------------

⇒ Quanto à clareza (qualidade, riqueza) da estrutura lógica do relato:

muito claro	1	2	3	4	5	pouco claro
-------------	---	---	---	---	---	-------------

D. análise objetiva dos relatos:

1º passo - Será realizada um “limpeza” das palavras do relato, ou seja, serão excluídos do texto conjunções, artigos, etc.

2º passo - Será verificado em cada questionário quais os adjetivos, verbos ou substantivos que se repetem no instrumentos “Associação de Palavras” e no “Composição de Frases”. As palavras que possuam a mesma raiz dos adjetivos, verbos ou substantivos também serão consideradas (ex: agir = ação, decidir = decisão).

3º passo - Será realizada uma média desses levantamentos da seguinte forma:

$$\text{índice 1} = \frac{\text{n}^\circ \text{ de palavras repetidas (palavras e relato)}^{23}}{\text{n}^\circ \text{ total de palavras escritas pelo indivíduo no relato}^{24}}$$

²³ Quanto mais o indivíduo escreve, mais chances das palavras serem repetidas.

²⁴ Após realizada a “limpeza” das palavras do relato.

$$\text{índice 2} = \frac{\Sigma \text{índice 1}}{\text{total de questionários}}$$

4º passo - Classificação numérica do relato em:

- a) “palavras repetidas”
- b) “total de palavras do relato”

5º passo - Classificação do relato em tipo: originalidade ou trivialidade.

O segundo tipo de análise a ser realizada é o dos resultados como um todo, ou seja, comparação do 1-2 com o 2-1.

A. cruzar palavras do 1-2 com palavras do 2-1

⇒ objetivos:

- a) verificar se a frequência de citação dos verbos, adjetivos ou substantivos é a mesma nas duas diferentes ordens. Se a frequência de uma determinada palavra citada for muito diferente de uma sequência para a outra, deverão ser analisados os contextos das citações e dos relatos nas quais estas palavras estejam localizadas. Ou seja, será preciso verificar se tal palavra foi citada no relato e apareceu na citação dos verbos, adjetivos ou substantivos, ou vice-versa, se foi citada nas palavras e apareceu no relato.
- b) cruzar a clareza do texto e o detalhamento do relato (classificação a ser realizada pela banca de doutorandos do GESID-PPGA/UFRGS) com 1-2 e 2-1.
- c) cruzar todos os aspectos (decisão ou não-decisão, individual ou coletiva, decisão profissional ou pessoal, banalidade ou trivialidade) com 1-2 e 2-1²⁵

B. Cruzar qualidade do relato 1-2 contra 2-1

Para a realização destas análises será necessário que após a digitação dos dados sejam criadas, via codificação, algumas variáveis entre elas:

- a) decisão/não-decisão
- b) individual/coletiva
- c) decisão profissional/pessoal
- d) palavras repetidas (variável numérica)
- e) total de palavras do relato (variável numérica)

²⁵ Poderá ser utilizado, neste item, o teste estatístico “qui-quadrado”.

f) originalidade/trivialidade

4.6.3. Análise da Sequência dos Instrumentos 3 e 4 (sequência B)

Para que se possa escolher a melhor sequência de aplicação entre os instrumentos “case” (3) e “Percepção Cultural-decisional” (4) será realizada uma análise das respostas obtidas por estes, da seguinte forma:

⇒ Comparação dos questionários referentes à “Percepção Cultural-decisional” (4) respondidos na sequência 3-4 com os respondidos na sequência 4-3, de modo a constatar diferenças entre respostas obtidas. Se não existirem diferenças significativas entre as respostas, então poderá se inferir que a ordem de aplicação destes instrumentos não influencia os resultados.

⇒ Comparação dos “cases” (3) respondidos na sequência 3-4 com os respondidos na sequência 4-3. Verificar quais são os que possuem maior riqueza no que se refere às soluções produzidas. Se houver diferença quanto à clareza das soluções, quando da aplicação da sequência 4-3, por exemplo, então poderá se concluir que os “cases” mais ricos foram de certa forma influenciados pelo instrumento “Percepção Cultural-decisional” (4). Poderá também ser gerado um dado sobre o grau de originalidade ou de trivialidade das soluções oferecidas, a fim de complementar o julgamento.

4.6.4. Análise da Sequência dos Instrumentos 3,4 e 5 (sequência C)

Para a escolha da melhor sequência entre estes três instrumentos, será realizada uma comparação entre as duas formas de aplicação, 3-4-5 e 3-5-4 (ou 4-3-5 e 4-5-3) de forma que se possa analisar se a aplicação do *elemento neutro* entre os dois instrumentos realmente impediu uma possível *contaminação*. Essa comparação terá como base uma combinação dos critérios anteriormente definidos, com alguma variação.

4.6.5. Análise da Sequência dos Instrumentos AB-BA ou AC-CA

Os critérios a serem utilizados para se decidir se os instrumentos considerados *espontâneos* serão aplicados no início (ou no final) da sessão serão estabelecidos a partir dos acima definidos, com alguma variação.

4.7. Amostragem

Tanto no Projeto Global de Pesquisa como nesta Proposta de Dissertação, a amostragem a ser utilizada será **não-probabilística** (também conhecida como “Amostragem por Julgamento”). A decisão de se utilizar este tipo de amostragem justifica-se principalmente pelo fato dos pesquisadores estarem familiarizados com a população a ser pesquisada, critério este aceito pela literatura. Outro motivo que justifica esta escolha é a rapidez e a redução de custos ao se utilizar este tipo de amostragem (Stevenson, 1981, p. 167).

A **unidade de análise** ser investigada será **a pessoa**. Essa escolha se deve ao fato de se querer investigar como as pessoas tomam decisões? Quais os elementos que influenciam essa decisão? Verificar se os condicionantes culturais (e de experiência) influenciam as decisões.

Para que tal análise possa ser realizada foi elaborado pela equipe um conceito ou noção de **experiência decisória**, ou seja, a amostra será classificada em pessoas com experiência decisória e pessoas sem experiência decisória. Porém essa classificação será realizada somente no momento da análise dos dados.

Deste modo, foram criadas variáveis que permitirão tal classificação, e que combinadas com outras variáveis já existentes possibilitarão a estratificação da amostra entre aqueles que têm experiência decisória e os que não têm. A princípio as principais variáveis que permitirão esta segmentação são as seguintes²⁶:

1. idade da pessoa
2. cargo que ocupa
3. anos de atuação em nível gerencial
4. tempo de serviço
5. tipo e atividade da organização com que mantém vínculo
6. seleciona pessoas
7. nº de funcionários sob responsabilidade direta
8. tipo de decisão normalmente tomada (operacionais ou táticas ou estratégicas)
9. autonomia para organizar seu trabalho

²⁶ Outras variáveis já existentes poderão ser utilizadas para este fim durante a análise dos dados.

10.uso de microcomputadores e uso da Internet

11.conhecimento de idiomas

12.ter residido fora da sua região ou país

4.8. Protocolo de Análise dos Resultados

Além da validação dos instrumentos e de sua seqüência de aplicação, o outro objetivo desta Proposta de Dissertação será a elaboração de um Protocolo de Análise dos resultados coletados. Este Protocolo será desenvolvido durante a execução desta Proposta, porém algumas considerações iniciais já podem ser realizadas além daquelas realizadas nas seções 4.6.2 e 4.6.3.

A elaboração desse Protocolo de Análise tem diversos objetivos, tais como:

1. Quando da elaboração dos instrumentos, diversos cruzamentos serão previstos com o intuito de obter um determinado resultado (por exemplo, características de experiência decisória). Para que os dados coletados passem a ter significado é necessário então prever que tipo de dado serão cruzados. Acredita-se que a fase de elaboração e validação dos instrumentos seja a mais indicada para a composição deste Protocolo, haja vista que é nesta fase que são previstos tais cruzamentos a partir do que se quer pesquisar.
2. A necessidade de padronização das análises a serem realizadas pelos parceiros deste Projeto poderá ser guiada por este Protocolo. Ou seja, para que se possa posteriormente realizar uma comparação entre os dados coletados nos diversos países e regiões é necessário que estes tenham sido coletados e analisados da mesma forma. Assim, este Protocolo auxiliará em muito esta padronização, pois estabelecerá como deverá o pesquisador proceder na análise dos dados coletados.
3. Garantir que as possíveis desvantagens apresentadas por alguns instrumentos, sejam realmente complementados através de um outro instrumento. Isso significa que a utilização de um *mix* de instrumentos tem como finalidade principal garantir que as inferências realizadas tenham a maior validade possível. Para isso é necessário que todos os pesquisadores

que venham a utilizar esta metodologia sigam corretamente Protocolo resultante a ser proposto.

4. O Protocolo assegura condições de exploração dos dados coletados, muito embora a Base de Dados a ser constituída venha a permitir que se estude e sejam aprofundadas diversas investigações.

Pretende-se que o Protocolo de Análise a ser elaborado seja composto, a princípio, pelos seguintes elementos:

1. Análise qualitativa de dados (análise de conteúdo): de acordo com Berelson (apud Grawitz, 1993, p.588) análise de conteúdo é “uma técnica de pesquisa para a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesta das comunicações, tendo por objetivo interpretá-las”. Pretende-se utilizar esta técnica para a análise dos instrumentos denominados “Associação de Palavras”, “Composição de Frases” e “*case*”. Posteriormente, as informações daí advindas serão quantitativamente cruzadas com as análises dos demais instrumentos.
2. Análises quantitativas de dados (uni, bi e multivariada): serão utilizados para analisar os dados coletados via os instrumentos “Dados Sócio-demográficos” e “Percepção Cultural-decisional”. Este tipo de análise também será utilizada para cruzar estes dados com a codificação (quantificação) dos dados qualitativos coletados.
3. Previsão de categorias das questões abertas: a seguir foram listados alguns itens a serem utilizados para a categorização de questões abertas, possivelmente no instrumento “Percepção Cultural-decisional”:

- autoconfiança
- buscar transformar a situação presente (conservador vs. inovador)
- desempenho profissional da pessoa
- experiência individual
- nacionalidade
- preocupação com o bem-estar alheio
- sexo
- competitividade e desempenho
- preocupação com o reconhecimento e a realização profissional
- perseverança
- boas relações interpessoais
- bom nível educacional e conhecimento especializado
- estabilidade profissional e econômica
- idade
- objetividade e ambição
- compreensão e empatia
- simpatia/empatia
- família (e antecedentes familiares)
- sucesso material (remuneração) e progresso
- igualdade e solidariedade
- religião/ misticismo

4. Enfim, este Protocolo será aperfeiçoado no decorrer da realização do estudo aqui proposto e constitui ainda nosso maior desafio!!

◆◆◆

5. O GERENTE NAS ORGANIZAÇÕES: funções, limitações e estilos decisórios²⁷

5.1. As funções do gerente

O gerente, segundo Mintzberg (1973, 1975), desempenha diversos papéis dentro da organização figura a. O primeiro papel é o **interpessoal**, que existe como decorrência direta da autoridade e status concedidos ao gerente em função de sua posição hierárquica formal. Envolve basicamente suas relações pessoais dentro e fora da organização. O segundo papel é o **informacional**, onde o gerente é colocado como centro da rede de informações. Este fato é explicado em função dos contatos decorrentes do papel essencialmente interpessoal por ele exercido. O terceiro papel é o **decisório**, onde a autoridade formal do gerente e sua situação privilegiada dentro da rede de informações exige que ele discuta e decida sobre os caminhos da organização.

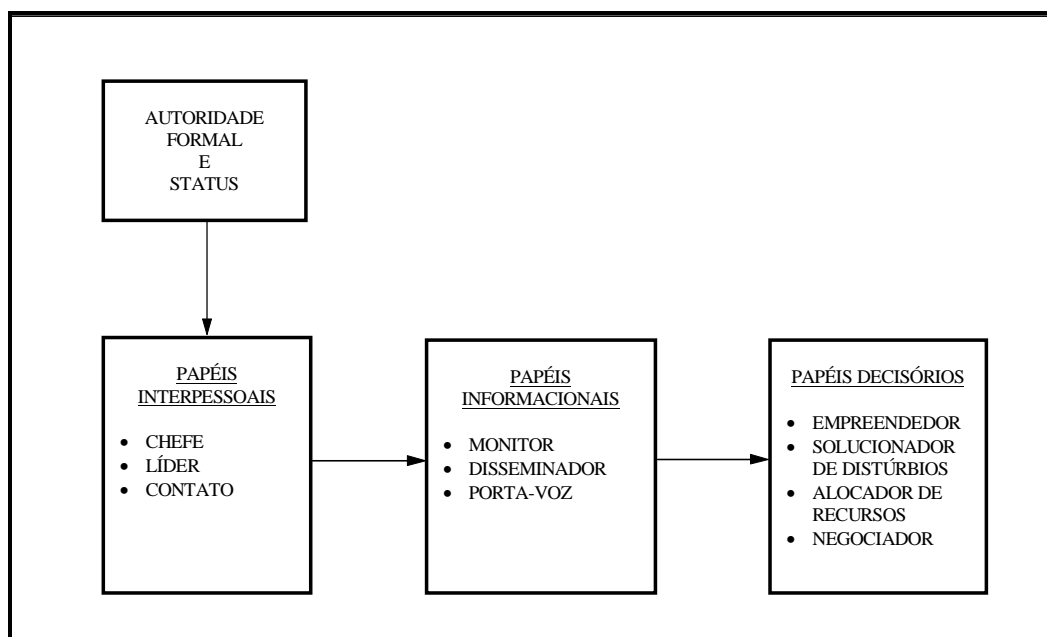


Figura E: Os papéis desempenhados pelos gerentes
Fonte: Mintzberg (1975)

Vários outros autores que estudaram as funções gerenciais, embora possam discordar em alguns aspectos, reconhecem a importância do gerente para a organização. O trabalho do

²⁷ Visto que o objetivo da Dissertação de Mestrado do aluno Constantin Metaxa Kladis (PPGA/UFRGS-1994) possui vários pontos em comum com esta Proposta e traz valiosas contribuições acadêmicas, algumas partes da revisão bibliográfica por ele realizada serão aqui utilizadas. Trata-se de fato de uma continuidade dos estudos realizados pelo GESID/PPGA. Este tema foi publicado por Kladis e Freitas (1995).

gerente dificilmente pode ser dissociado do processo decisório. Apesar desta importância, deve-se considerar o gerente como um indivíduo e, como tal, possuidor de características e limitações que dificultam a condução ótima deste processo.

⇒ Os papéis **interpessoais** são:

- Chefe: participar de tarefas cerimoniais na figura de chefe.
- Líder: selecionar e treinar assistentes, motivar e encorajar subordinados, etc.
- Contato: relacionar-se com pares, subordinados e superiores como elemento de ligação na cadeia vertical de comando.

⇒ Os papéis **informacionais** são:

- Monitor: permanentemente esquadrihar o ambiente para obter informações para a organização, interrogando contatos externos, subordinados e recebendo informações não solicitadas.
- Disseminador: transmitir informações privilegiadas diretamente a subordinados para que eles possam trabalhar.
- Porta-voz: disseminar informações para pessoas de fora da organização, como representante dos interesses organizacionais.

⇒ Os papéis **decisórios** são:

- Empreendedor: buscar aperfeiçoar sua unidade, para adaptá-la a mudanças ambientais.
- Solucionador de distúrbios: responder a pressões, resolver crises, solucionar conflitos, etc.
- Alocador de recursos: decidir *quem* receberá *que* recurso.
- Negociador: participar de negociações internas e externas à organização.

Segundo Mintzberg (1973, 1975), esses dez papéis formam um todo integrado que define o trabalho gerencial. Todos os gerentes fazem pelo menos um pouco de cada um deles. Segundo o autor, as decisões gerenciais variam num *continuum*, de um ponto onde são consideradas voluntariamente inovadoras até outro, em que são consideradas

involuntariamente reativas. A avaliação de uma decisão específica como mais ou menos inovadora indica tanto as informações necessárias para decisão quanto o papel desempenhado pelo gerente.

5.2. As limitações do gerente na condição de decisor

O gerente, como indivíduo, possui várias limitações que se refletem em suas atividades profissionais, inclusive no processo de tomada de decisão. Simon (1965) relaciona os fatores individuais que limitam a quantidade e a qualidade de seu trabalho:

- **limites dos hábitos e reflexos** que pertencem ao domínio do seu consciente, onde o processo decisório pode ser limitado pela rapidez de seu processo mental, lógica, aritmética, etc.;
- **limites de valores e conceitos de finalidade**, onde a lealdade e outros valores internos influenciarão no processo, e
- **limites do nível de conhecimento da pessoa com relação ao seu trabalho**, que se aplica tanto ao conhecimento do problema, quanto ao conhecimento das informações necessárias à escolha e implantação da solução no momento mais apropriado.

O indivíduo também é limitado no que se refere ao número de alternativas que consegue manipular em uma mesma situação (Ramsey, 1954, p.183). Mesmo que um número muito grande de alternativas sejam geradas, o indivíduo não consegue tratar estas informações. Sua restrita capacidade cognitiva é incapaz de trabalhar com um número grande de informações e quando elas são geradas, grande parte é desconsiderada e apenas uma pequena parte é utilizada. Miller em 1956 (apud Le Moigne, 1974) propõem, inclusive como título de um artigo, “o mágico número sete (mais ou menos dois): alguns limites em nossa capacidade para processar informações”.

Festinger (apud Davis, 1974) registra que a pressão psicológica que envolve o indivíduo no momento da tomada de decisão leva-o a desenvolver um mecanismo inconsciente que faz com que ele privilegie as informações que justifiquem suas atitudes, em detrimento das informações que levantem dúvida sobre a qualidade de sua decisão. A este processo inconsciente Festinger chama de dissonância cognitiva. Um decisor estará propenso a ter dissonância cognitiva quando, depois de ter tomado uma decisão, descobrir que uma

outra alternativa seria mais indicada. Inconscientemente este decisor buscará informações que privilegiem a alternativa escolhida buscando a diminuição da dissonância cognitiva.

Outro fator que influencia o processo de tomada de decisão é a falta de objetividade e de consciência dos objetivos por parte do decisor. A este respeito destacam-se dois pontos importantes (Crozier e Friedberg apud Freitas, 1993, p.77): “os homens e os decisores quase nunca sabem muito bem o que desejam; e os homens descobrem seus objetivos e mesmo outros (novos) objetivos através de sua experiência (durante o processo de decisão, inclusive durante a utilização de ferramenta ou do sistema de obtenção de informação), ou seja, através de suas decisões.”

Além das limitações do gerente, o seu estilo de decisão também influenciará o processo e o resultado da decisão tomada. A forma com que ele considera a geração de alternativas e a quantidade de informação influenciará a decisão e também deverá ser considerada no momento da concepção do sistema de informações.

5.3. Os estilos decisórios dos gerentes

A abordagem utilizada pelo gerente no momento da tomada de decisão é determinada em grande parte pelo gerente como indivíduo e pelo seu estilo gerencial. Blaylock e Kees (1984) salientam que a percepção do tomador de decisão sobre o problema, seus métodos para conseguir as informações necessárias e a avaliação de alternativas é baseado em quatro fatores: o estilo cognitivo, seu processo cognitivo, seu conhecimento e sua experiência.

Driver et al. (1990) consideram que o estilo do decisor, influenciado pelo seu estilo cognitivo, varia sob dois aspectos básicos: quanto ao foco e quando ao uso da informação. Quanto ao foco, o estilo do tomador de decisão pode preferir trabalhar com uma ou com várias alternativas. Quanto ao uso da informação, o tomador de decisão pode preferir trabalhar com pouca ou com muita informação. A combinação destes dois aspectos básicos (figura f) resulta nos seguintes estilos de tomadores de decisão (Driver et al., 1990; Murdick e Munson, 1988, p.403):

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

Figura F: Estilos de decisão
 Fonte: Driver et al., 1990, p.11

- **O Estilo Decisivo** - “Get-things-done-now”. Utiliza pouca informação para decidir. Conversa e ação direta, pouco planejamento, não respeito à hierarquia, reuniões curtas com agendas claras e com tomadas de decisão a cada reunião. Prefere organizações com tarefas bem definidas e trabalha um problema de cada vez. Estilo autocrático e delegativo procurando resultados sem interferir na tarefa delegada. Orientado por resultados.
- **Estilo Flexível** - Utiliza pouca informação para decidir mas procura analisá-las sob diferentes aspectos, optando pela mais apropriada. 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 com pouca estrutura e regras, e com trabalhos pouco definidos. Decide baseado nas discussões do grupo.
- **Estilo Hierárquico** - Planeja a longo prazo, fazendo análises complexas dos dados. Máximo uso de informações para alcançar a única melhor solução. Detalhista, tentando fazer antecipações. 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.
- **Estilo Integrativo** - Usa muita informação e gera o maior número de alternativas possíveis. Produz simultaneamente várias interpretações sobre as situações. Valoriza a exploração e a criatividade. As decisões estão abertas a modificações e demoram a ser tomadas. Tenta compatibilizar interesses de 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.
- **Estilo 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 a priorização 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.)

Powell (1995), estuda os **estilos de aprendizagem** em função das características individuais. O autor descreve quatro tipologias de estilos de aprendizagem (figura g) a saber: *dinâmico, focado, rigoroso e contemplativo*.²⁸

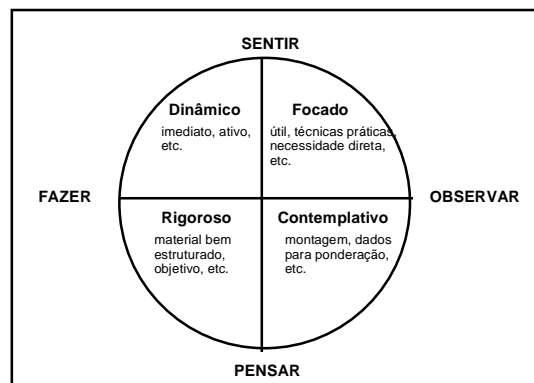


Figura G: Estilos de aprendizagem
Fonte: Notas de aula de James Powell (nov./1995)

Algumas das características dos estilos de aprendizagem são apresentadas a seguir (Powell, 1995):

- **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; e
- **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.

Estas situações descritas sobre estilos de aprendizagem são extremas, podendo o

²⁸ A referência aqui citada tem como base relatório de aula elaborado por Mírian Oliveira (doutoranda do GESID-PPGA/UFRGS) da disciplina ministrada pelo próprio autor. Também foi utilizado artigo publicado por Powell (1995).

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 h apresenta os estilos de aprendizagem de alguns grupos de profissionais.

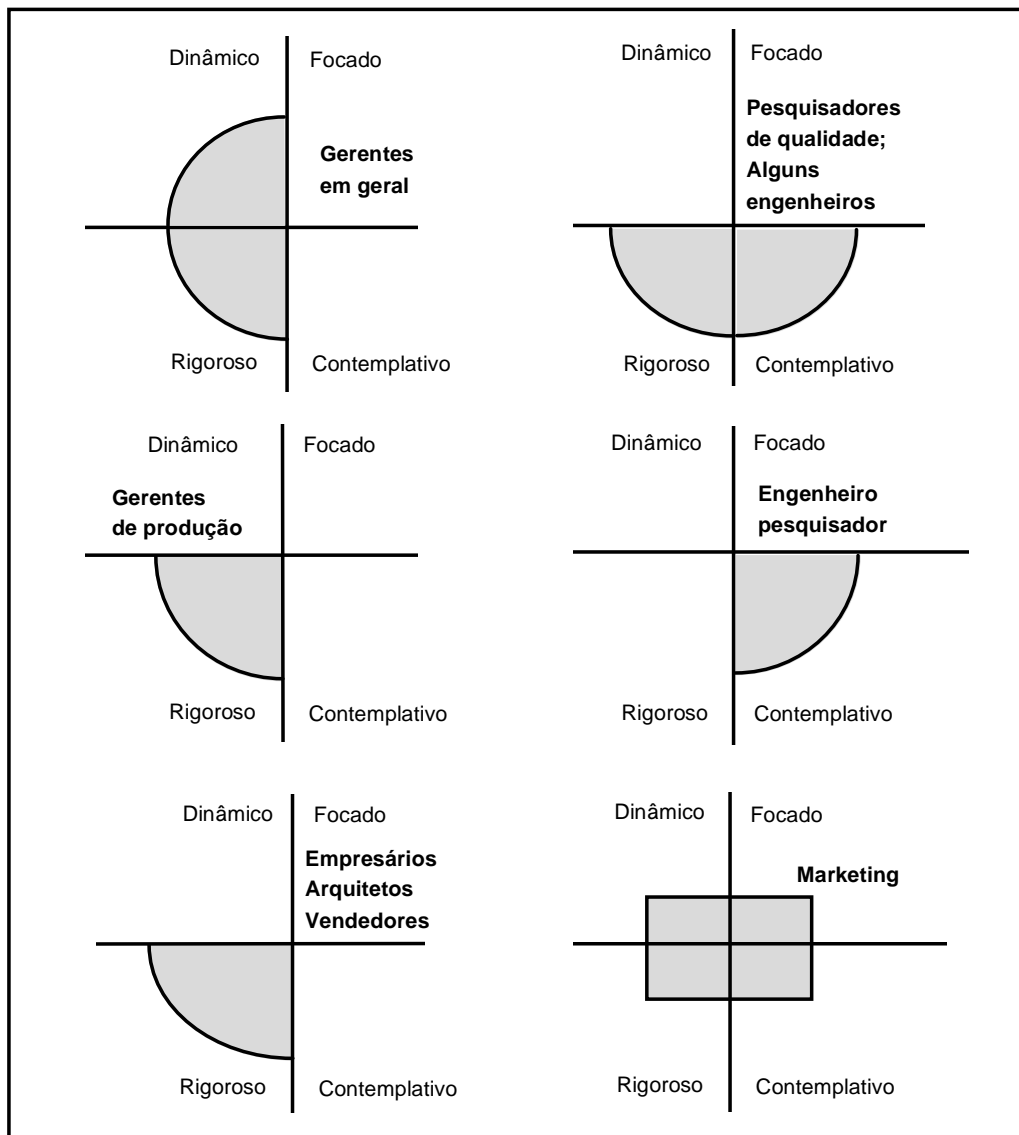


Figura H: Aprendizagem X Profissão
 Fonte: Notas de aula de James Powell (nov./1995)

Poderia-se imaginar uma adaptação desta tipologia a estilos decisórios, ou seja, classificar o decisor como sendo mais *dinâmico*, *focado*, *rigoroso* ou *contemplativo*. Nesta Proposta tentar-se-á realizar esta adaptação, contudo, é importante ressaltar que a metodologia aplicada pelo autor é bem mais complexa que a utilizada nesta pesquisa. Portanto, se utilizará apenas sua tipologia como referência.



6. PROCESSO DECISÓRIO

6.1. Definição de Processo Decisório

6.1.1. Premissas sobre a decisão

A atividade de tomar decisões é crucial para as organizações. O ato de tomar decisão é inerente a todos os seres humanos e acontece o tempo todo. Ele acontece nas mais variadas circunstâncias, idades e posições sociais dos indivíduos. Em quase todas as nossas ações diárias precisamos tomar decisões. A simples escolha de um programa de televisão ou de um vestuário envolve um processo de tomada de decisão. No momento em que acordamos - o que fazer primeiro: tomar o café ou se vestir? camisa branca ou vermelha? ir de ônibus ou de carro? Também os demais animais tomam decisões. O predador, quando escolhe o caminho e o momento para atacar a presa está tomando uma 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).

A intimidade da decisão com a organização é bastante estreita. A organização é um local onde as decisões são freqüentemente tomadas e é este processo que constantemente reorienta seus objetivos. Estas são as decisões administrativas, que, segundo Hein (1972, p.26) “são normalmente aquelas que atingem imediata ou posteriormente os objetivos de uma empresa”. Mas, quais são os objetivos da empresa? Para Simon (1965, p.20) “o objetivo da organização é, indiretamente, um objetivo pessoal de todos os seus participantes”. O que difere no peso que cada participante tem no estabelecimento dos objetivos da organização é o seu poder de decisão que, nas organizações, normalmente se concentra nas mãos de seus gerentes.

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

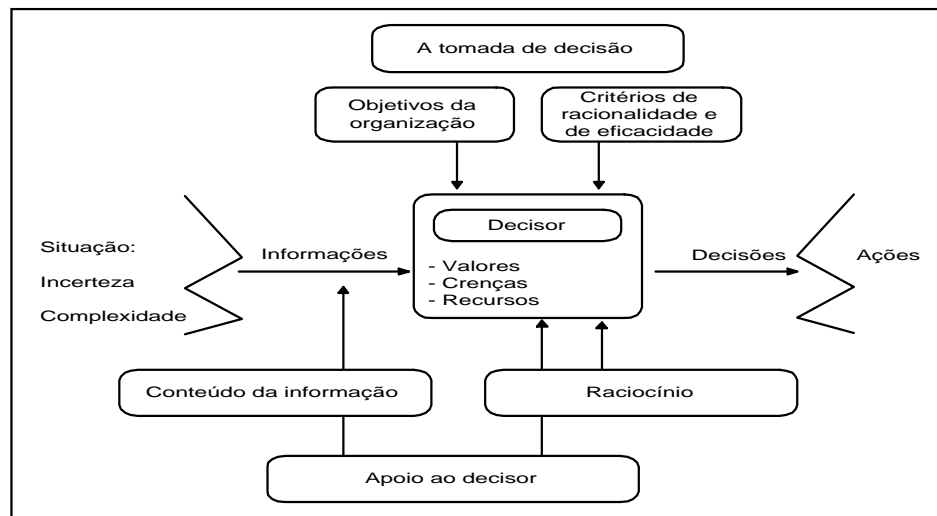


Figura I: A tomada de decisão e a ajuda ao decisor
Fonte: Freitas, 1993, p.74

6.1.2. A importância do processo de tomada de decisão

A importância da tomada de decisão na organização é bastante clara e pode ser percebida empiricamente em qualquer análise organizacional. Esta relação é tão estreita que é impossível pensar a organização sem considerar a ocorrência constante do processo decisório.

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).

Simon (1987) e Hoppen (1992) compreendem a organização como um sistema em constante mudança, acreditando que as atividades da empresa em todos os seus níveis hierárquicos são essencialmente atividades de tomada de decisão e de resolução de problemas.

Percebe-se assim 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 este processo:

- “...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.

6.2. Os Limites da Racionalidade

Ao examinar-se as obras de Herbert A. Simon (1947, 1977a, 1977b), 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. 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, 1965, 1977a, 1977b). 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.
3. **Maximização Ajustada:** é um enfoque modificado da maximização, que considera, até certo ponto, as objeções dos satisfatores. A posição pode ser abstrativamente 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.

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.

6.3. Os níveis administrativos em que ocorre o processo decisório

As decisões dentro da organização podem, entre outras, ser classificadas quanto à atividade administrativa a que ela pertence, segundo três níveis (Anthony, 1965; Kendall e Kendall, 1991, p.32):

- **nível operacional** - significando o uso eficaz e eficiente das instalações existentes e de todos os recursos para executar as operações. A decisão em nível operacional é um processo pelo qual se assegura que as atividades operacionais sejam bem desenvolvidas. O controle operacional utiliza 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** - englobando a aquisição genérica de recursos e as táticas para a aquisição, localização de projetos e novos produtos. As decisões em nível tático são normalmente relacionadas com o controle administrativo e são utilizadas para decidir sobre as operações de controle, formular 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), variações a partir de um funcionamento planejado, a explicação destas variações e a análise das possibilidades de decisão no curso das ações;
- **nível estratégico** - englobando a definição de objetivos, políticas e critérios gerais para planejar o curso da organização. O propósito das decisões em nível estratégico 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. Estas atividades podem ser irregulares, ainda que alguns planos estratégicos se façam dentro de planejamentos anuais ou em períodos preestabelecidos.

Embora bastante aceita, esta classificação não define de maneira clara as fronteiras entre um nível e outro. Pode-se ter decisões em que sua classificação não esteja bem definida, sendo difícil classificá-las de acordo com estes níveis. Cada um deles tem suas próprias características e responsabilidades e todos colaboram para que a organização atinja seus objetivos.

A hierarquia entre os três níveis pode ser representada por meio da pirâmide organizacional que também representa a abrangência e importância das decisões dentro da organização, que aumentam na medida em que a decisão acontece em seus níveis superiores.

A pirâmide (figura j) transmite a idéia da hierarquia dentro da organização, onde os elementos colocados em posições superiores são responsáveis pelas decisões ditas estratégicas.



Figura J: Modelo da pirâmide

Fonte: adaptado de Kendall e Kendall, 1991, p.31 e Le Moigne, 1974, p.63

A atividade de tomada de decisão destes três níveis administrativos pode ser apresentada também em forma de um *continuum*. A figura k ilustra essa idéia. O planejamento estratégico se localiza em um dos extremos, enquanto que a administração de operações ocupa o outro extremo. Os gerentes de nível médio encontram-se em um nível intermediário desse esquema.

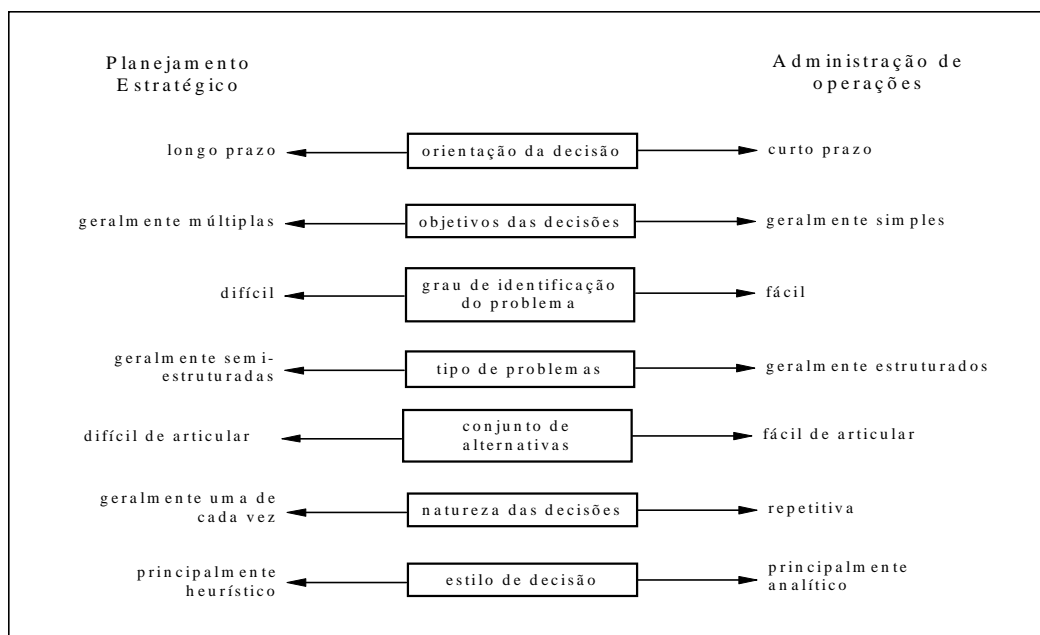


Figura K: A tomada de decisão e os três níveis administrativos

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

6.4. 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**²⁹ 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”.

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.

Ao estabelecer esses tipos de decisões, Simon (1977a) atribuiu a cada uma delas técnicas de tomadas de decisão (Tradicional e Moderna). Assim sendo, o autor analisa em sua obra técnicas de Pesquisa Operacional (análise matemática, modelos, simulação por computador, Processamento Eletrônico de Dados, etc..) para as decisões programadas e técnicas Heurísticas para a resolução de problemas não-programáveis (ver quadro e).

²⁹ Frequentemente estes termos são substituídos por “bem-estruturadas” (ou apenas estruturadas) e “mal-estruturadas” (ou pouco-estruturadas).

TIPOS DE DECISÃO	TÉCNICAS DE TOMADA DE DECISÃO	
	TRADICIONAL	MODERNA
<p>PROGRAMADA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Decisões repetitivas e de rotina. • Organização desenvolve seu próprio sistema para se controlar. 	<ol style="list-style-type: none"> Hábito Rotina clerical: <ul style="list-style-type: none"> - Procedimentos operacionais padronizados. Estrutura Organizacional: <ul style="list-style-type: none"> - Expectativas comuns, - Sistema de sub-objetivos, - Canais de informações bem definidos. 	<ol style="list-style-type: none"> Pesquisa Operacional: <ul style="list-style-type: none"> - Análise Matemática, - Modelos, - Simulação por computador, Processamento Eletrônico de Dados
<p>NÃO-PROGRAMADA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • One-shot, novidade mal-estruturada, política decisória • Autogestão através de um Processo de Resolução de problemas genéricos 	<ol style="list-style-type: none"> Julgamento, intuição e criatividade, Regras expedidas, Seleção e treinamento de executivos. 	Técnicas Heurísticas para Resolução de Problemas aplicadas a: <ol style="list-style-type: none"> treinamento para tomadores de decisão, construção de programas heurísticos para computador.

Quadro E: Técnicas tradicionais e modernas de tomada de decisão
Fonte: Simon, 1977a, p.62

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 seção 6.5.7).

A figura 1 representa graficamente a relação entre as decisões e os níveis administrativos:

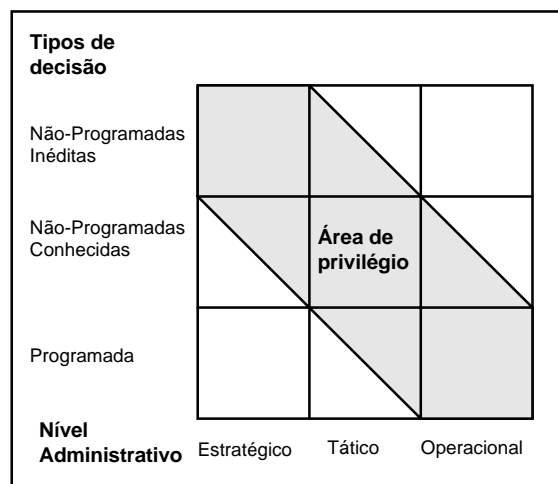


Figura L: Tipos de decisão por nível administrativo
Fonte: Freitas e Kladis, 1995c

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).

Existem três condições possíveis para a avaliação das alternativas quanto aos resultados (Davis e Olson, 1987; Turban, 1995). A figura m 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.

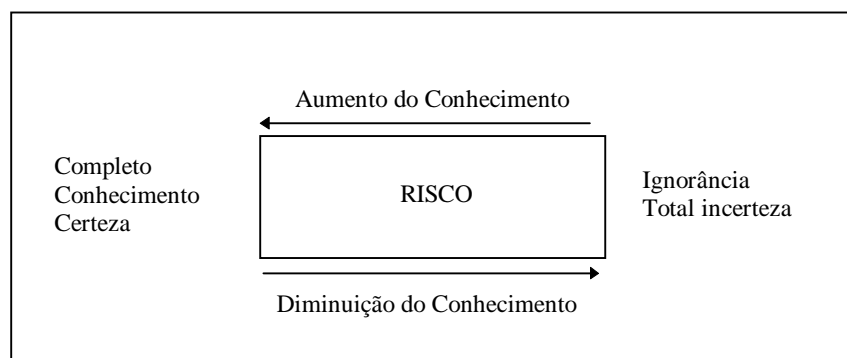


Figura M: Zonas da tomada de decisão
Fonte: Turban, 1995, p.56

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

6.5. Modelos de Processo Decisório

Bethlem (1987) elenca sete tipos diferentes de modelos existentes para a condução do processo decisório, a saber: o modelo Militar, o modelo de Kepner e Tregoe, o modelo de Pesquisa Operacional, o modelo Creative Problem Solving Institute (C.P.S.I.), o modelo de

Guilford, o modelo de Mintzberg e o modelo de Simon. Todos os modelos citados são conhecidos e se for feita uma análise um pouco mais detalhada, serão encontradas algumas fases comuns ou fases que agrupem mais de uma fase de outro modelo. Entretanto, para o desenvolvimento deste trabalho elencamos alguns modelos citados pela literatura entre os quais o de Mintzberg e o já consagrado modelo de Simon.

6.5.1. 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, 1977a, 1977b, 1987), o qual propõem uma divisão em três grandes fases, com uma constante revisão entre estas ('feedback'):

- fase de **inteligência ou investigação** - nesta fase 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** - nesta fase 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** - nesta fase 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
- **"feedback"** - entre as fases que constituem o modelo, podem acontecer eventos em que fases já vencidas do processo sejam resgatadas, este "retorno" pode ocorrer entre a fase de escolha e concepção ou entre a de concepção e a de inteligência.

A figura n a seguir representa em cada uma das caixas as três fases, e as linhas com setas representam a seqüência das fases e o “feedback”.

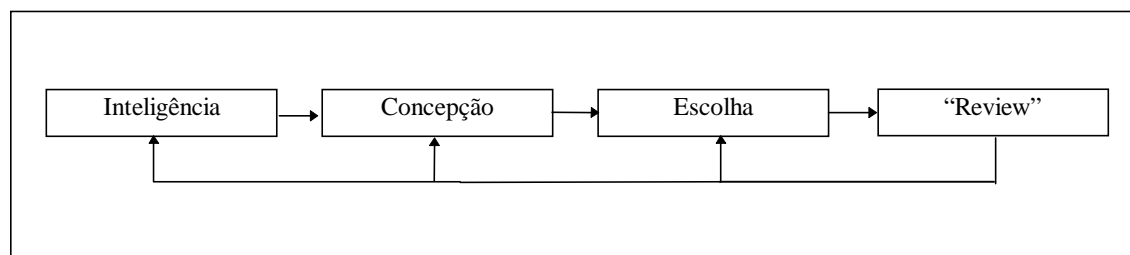


Figura N: O processo decisório
Fonte: baseado em Simon, 1947, 1977a

Além das três fases e do constante “feedback”, existem as *fases de implantação*, onde a alternativa escolhida é implantada, a *fase de monitoração*, onde é feito o acompanhamento da nova situação alterada pela implantação da alternativa e, finalmente, a *fase de revisão* (‘review’), onde, em função do monitoramento, a alternativa implantada é readaptada, procurando melhor se adequar, para melhor atender às expectativas.

6.5.2. Modelo da Decisão Racional Individual (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 o), 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).

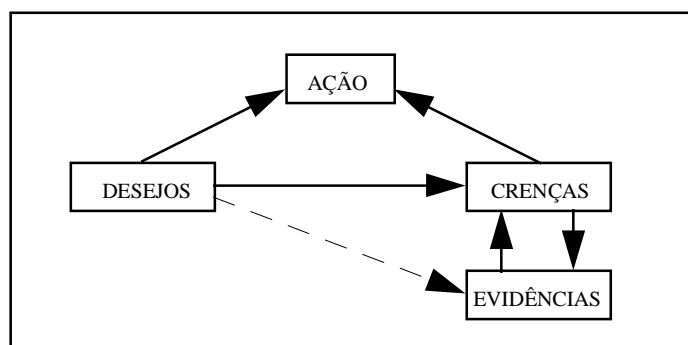


Figura O: Modelo da decisão racional individual
 Fonte: adaptado de Elster, 1988a, 1990

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.

6.5.3. 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, 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.

March e Olsen (1976) dizem que o processo de escolha é limitado pelo tempo e que a maior parte das teorias sugere a importância do contexto para cada ato. Assim eles afirmam:

“...precisamos de uma teoria de escolha que articule as conexões entre o contexto ambiental das organizações e a suas ações, de tal modo que nenhum dos dois se torne simplesmente a variável residual e inexplicada do outro” (p.17).

No que tange às coligações, como influências políticas que se verificam no processo decisório, os autores acreditam que hierarquia, especialização, distribuição de informação, preparação da agenda, alocação de autoridades são alguns dos fatores que regulam a conexão entre escolha de oportunidades, problemas, soluções e energia.

Eles afirmam que os resultados dependem das propriedades dessas quatro vertentes e aspectos da estrutura organizacional. Nesse sentido é que March e Olsen (1976) discutem a idéia do modelo da lata de lixo (*garbage can*). Segundo eles, as organizações são definidas como o ponto de encontro de vertentes de problemas, pessoas, soluções, oportunidades de participação e escolha.

Por outro lado, estes autores observam que a idéia de decisão se refere ao resultado e à tomada de decisão ao processo. Ambos sugerem que o processo de escolha é ocasião para uma série de outras coisas (March e Olsen, 1976, p.11-12):

- a) executar procedimentos operacionais e preencher expectativas de papéis, tarefas e compromissos anteriores;
- b) definir valores organizacionais, para descobrir ou interpretar o que acontece ou não acontece com eles, para justificá-los;
- c) exercitar ou reafirmar antagonismos, poder, status e outros relacionamentos;
- d) expressar e descobrir “interesse pessoal” e “interesse grupal”; e

e) socialização e participação em um processo de escolha.

Para os autores essa concepção de escolha sugere um ciclo de conexões fechado, em termos que:

- a) as cognições e preferências mantidas pelos indivíduos afetam seu comportamento;
- b) o comportamento (incluindo participação) afeta a escolha organizacional;
- c) a escolha organizacional afeta os atos ambientais (resposta); e
- d) os atos ambientais afetam as preferências e cognições individuais.

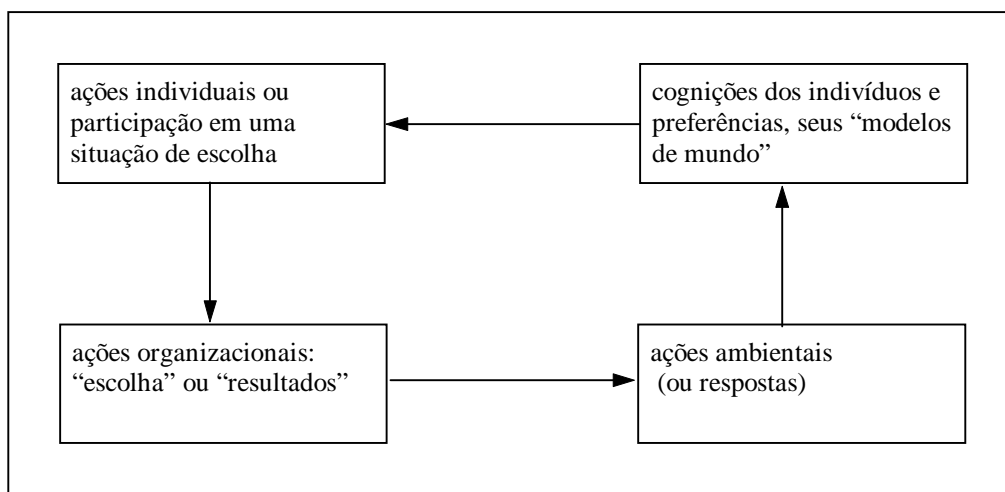


Figura P: O ciclo de escolha completo
Fonte: March e Olsen, 1976, p.13

Segundo Braga (1987), o ciclo acima mencionado (figura p) se abre para situações de escolha em termos de exploração de novas teorias. Uma das limitações refere-se a instâncias em que o ciclo é incompleto ou as conexões quebradas e afetadas por fatores externos.

À luz de tais circunstâncias, afirmam March e Olsen (1976), há necessidade de uma teoria das organizações que reconheça a teoria das coligações difusas (*loose coupling*).

6.5.4. Modelo de Etzioni

Em sua obra o autor descreve três tipos de modelo decisório:

1. Racional: atribui alto grau de controle ao processo decisório, no que se refere ao tomador de decisão;
2. Incremental: é considerada a arte de reorganizar o processo, exercendo menor comando sobre o ambiente; e
3. Busca-mista: combina elementos de ambas as perspectivas anteriores.

Etzioni (1976) utiliza o termo *busca* para significar procura, coleção, processamento, avaliação e ponderação de informações no processo de escolha.

6.5.5. Modelo de John Dewey

John Dewey (1922) foi o primeiro a sugerir que o processo de tomada de decisão é constituído de cinco fases:

1. Sugestão: momento em que a mente salta para uma possibilidade de solução;
2. Intelectualização: das dificuldades sentidas pelo problema ou questão;
3. Criação de hipóteses: fase do desenvolvimento de hipóteses para a questão ou problema;
4. Raciocínio: elaboração mental de uma tese para solução da questão ou problema; e
5. Teste: experimentação das hipóteses criadas.

Após Dewey muitos outros modelos surgiram, alguns deles sugerindo três a oito fases (ou mais). Porém o tripé inteligência, design e escolha sustentado por Simon (1947, 1965, 1977a, 1977b) é o mais reconhecido nesta visão do processo decisório.

6.5.6. Modelo de Eberhard Witte

Em suas pesquisas Witte (apud Mintzberg 1976) se refere à questão do “teorema das fases”, buscando descobrir se realmente existem fases distintas e se seguem uma seqüência como é sugerida na literatura.

No entanto, ele verificou em seus estudos que a seqüência de cinco fases (1. reconhecimento do problema, 2. coleta de informações, 3. desenvolvimento de alternativas, 4.

avaliação das alternativas e 5. escolha da alternativa) não foi confirmada pela sua amostra nem mesmo pela sua subamostra.

Witte descobriu em suas pesquisas que o processo decisório consiste em uma pluralidade de subdecisões. E ao testar este teorema das fases em termos de subdecisões, ele novamente não encontrou apoio nesta seqüência. Desta forma o autor concluiu:

“Nós acreditamos que os seres humanos não conseguem coletar informações sem, de algum modo, estimularem-se desenvolvendo alternativas. Não permitindo avaliar imediatamente estas alternativas, e fazendo isso, estão forçando uma decisão. Este é um pacote operacional e a seqüência destes pacotes no decorrer do tempo constituem o total do processo de tomada de decisão” (Witte apud Mintzberg, 1976, p.252).

6.5.7. 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, ao tentar estruturar situações consideradas não-programadas (para maiores informações ver Mintzberg et al., 1976), chegou-se ao que foi denominado de um “Modelo Geral de Processo Decisório Estratégico”.

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: *controle decisório, comunicação e política*.

1. Controle decisório: dirige o processo decisório como um todo, ou seja, planeja e aloca recursos para que a organização possa atingir seus objetivos.
2. Comunicação: fornece as informações necessárias para que possam ser tomadas as decisões.
3. Política: possibilita que o decisor trabalhe do seu jeito de modo a superar as influências do ambiente, muitas vezes hostis.

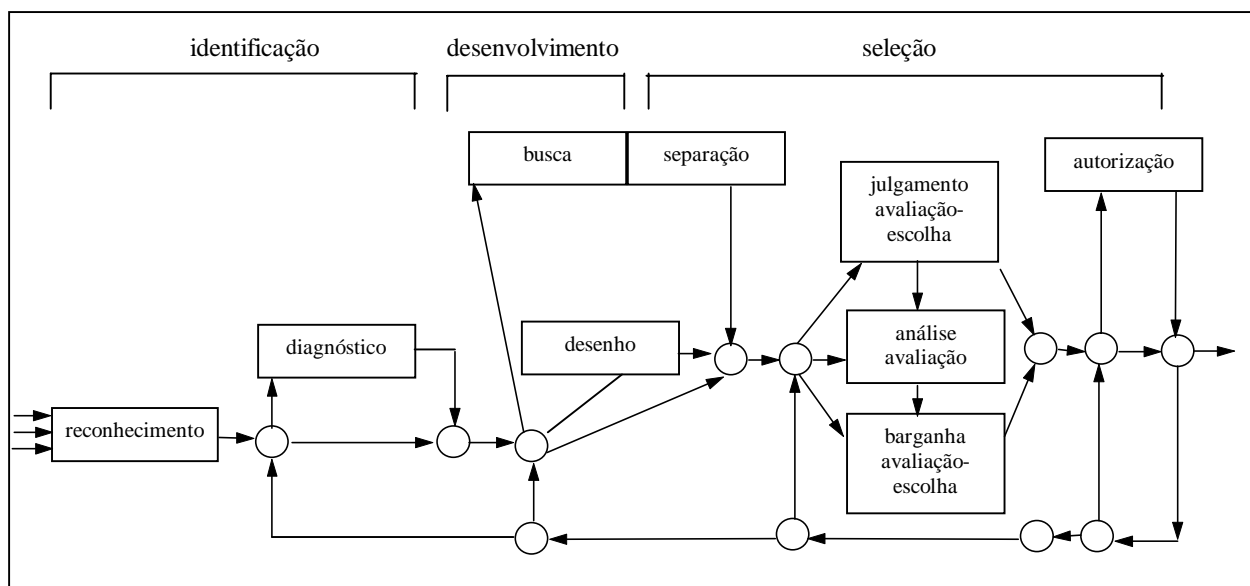


Figura Q: Modelo geral de processo decisório estratégico
 Fonte: Mintzberg, 1976, p.266

6.6. As dificuldades encontradas no momento da decisão

Naturalmente, durante os processos descritos, o decisor enfrenta ou supera dificuldades de toda ordem. Estas dificuldades são, na verdade, fatores restritivos que podem contribuir para que o resultado final do processo seja prejudicado. Kendall e Kendall (1991) identificam estas dificuldades, relacionando-as com as fases do processo decisório, segundo o modelo proposto por Simon; isto tendo sido objeto de estudos e experiências realizadas por Freitas, Kladis e Becker (1995b).

⇒ Fase de inteligência ou investigação

- **dificuldade para identificar o problema** - esta dificuldade está relacionada com a percepção do problema pelo gerente, um problema é um desvio de alguma situação desejada, portanto, necessita-se de medições apropriadas para que se possa identificar a sua existência;
- **dificuldade para definir o problema** - a definição do problema consiste na delimitação e no reconhecimento das suas características e limites; e
- **dificuldade para categorizar o problema** - a categorização do problema está relacionada com a sua priorização, o problema pode ser do tipo que exige uma ação imediata ou uma oportunidade futura de se alcançar por meio da resolução de outros problemas.

⇒ Fase de desenho ou concepção

- **dificuldade de gerar alternativas** - a geração de alternativas está relacionada com a capacidade de se propor diferentes alternativas para um mesmo problema, o gerente (quando possui várias alternativas) pode projetar cenários futuros e optar pela alternativa mais adequada;
- **dificuldade para quantificar ou descrever alternativas** - as alternativas geradas necessitam ser bem definidas quanto à sua estrutura e conteúdo, precisam ser bem descritas e quantificadas para que o gerente, no momento da escolha, tenha um conhecimento satisfatório das alternativas disponíveis; e
- **dificuldade para estabelecer critérios de desempenho** - depois que as alternativas estão quantificadas e descritas deve-se estabelecer critérios de desempenho para cada uma das alternativas, o gerente poderá estabelecer metas quantificadas a serem alcançadas.

⇒ Fase de escolha

- **dificuldade de identificar o método de seleção** - um momento muito importante no processo de tomada de decisão é a escolha da alternativa a ser seguida, neste momento é importante que o gerente tenha bem claro qual método será utilizado para escolher entre as alternativas disponíveis;
- **dificuldade de organizar e apresentar a informação** - as alternativas disponíveis devem estar dispostas de maneira a facilitar a escolha do gerente; e
- **dificuldade de selecionar alternativas** - logo que todas as alternativas estejam disponíveis, o gerente deve selecionar a alternativa mais adequada para a solução do problema.

Além das dificuldades elencadas por Kendall e Kendall (1991), Freitas, Kladis e Becker (1995b) registram também a dificuldade referente ao “feedback” entre as fases do processo decisório.

⇒“Feedback”

- **dificuldade em processar novas informações** - durante o decorrer do processo decisório novas informações podem ser agregadas, estas informações devem ser processadas podendo alterar todo o processo.

A figura r, a seguir, representa as dificuldades encontradas no momento da decisão em cada fase do processo decisório.

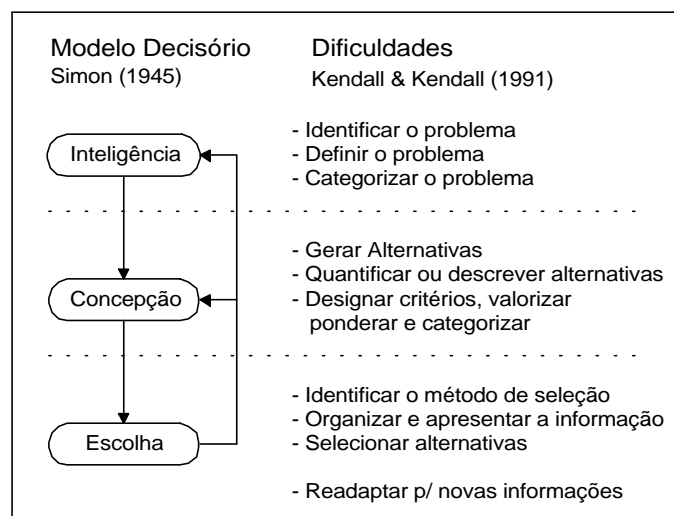


Figura R: As dificuldades do decisor em cada fase do processo decisório
 Fonte: Freitas, Kladis e Becker; 1995b, p. 109



7. TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: uma ferramenta para o processo decisório

7.1. 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 na medida em que amplia as possibilidades associadas com os resultados esperados. Portanto, a informação somente tem 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 vs. experiência do decisor. Estes autores alegam que uma pessoa mais experiente pode necessitar de menos informação 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 experiente” (p.231).

Prietula e Simon (1989) também comentam sobre o valor de mercado de um *expert* em informação e constataam 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.

7.2. Requisitos de informações por nível administrativo

Os requisitos de informações variam de acordo com o nível administrativo em que a decisão ocorre. Os gerentes em níveis operacionais, táticos e estratégicos necessitam de sistemas de informações com diferentes características.

Os gerentes operacionais necessitam primordialmente de informações de origem interna, detalhada, sendo bastante precisas e atuais, referindo-se, normalmente, a acontecimentos passados. Estas informações normalmente são periódicas, muitas vezes tendo datas estabelecidas para sua divulgação. A utilização da informação é bem definida a uma determinada situação. Para os gerentes em nível operacional as informações externas normalmente possuem menor valor.

Os gerentes em nível estratégico, por sua vez, geralmente precisam de informações resumidas, apresentadas na forma de quadros, tabelas ou gráficos. Como estes gerentes tomam decisões mais abrangentes, precisam conhecer o contexto em que a organização está inserida. Portanto, as informações provenientes do meio ambiente lhes interessam bastante. Estas informações não precisam ser muito exatas e atuais. A utilização desta informação é esporádica. Necessitam de informações de natureza preditiva para que possam planejar e decidir sobre como a organização deve se comportar para que tenha uma melhor performance.

Os gerentes em nível tático possuem necessidade de informações com características que se situam entre as informações necessárias aos gerentes em nível operacional e aos gerentes em nível estratégico.

Os requisitos de informações são bastante diferentes, principalmente entre os níveis operacionais e estratégicos. A figura s, estabelecida por Gorry e Morton (1971) demonstra esta diferença de uma maneira bastante clara.

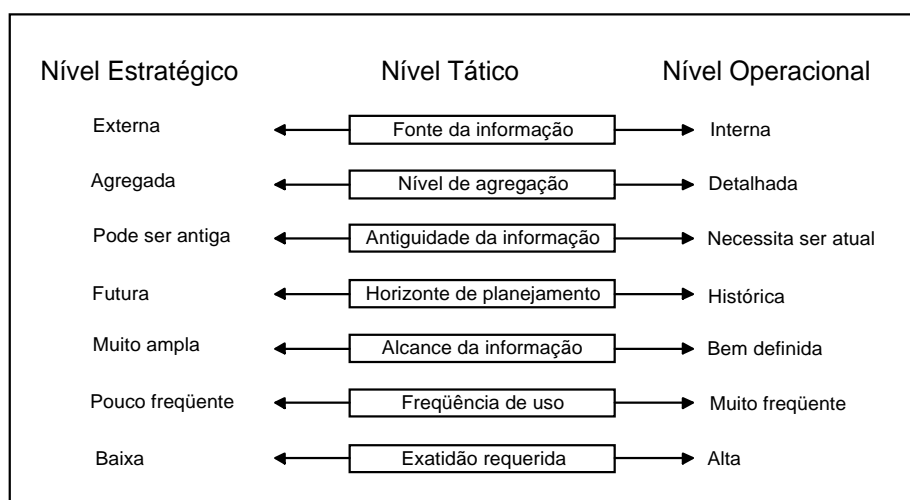


Figura S: Características da informação quanto ao nível administrativo
 Fonte: Gorry e Morton, 1971, p.59

7.3. Tecnologia da Informação para o 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 verificar a os requisitos informacionais por nível administrativo é preciso analisar a importância do uso de ferramentas que auxiliem o decisor no momento da tomada de decisão.

Tapscott e Caston (1995, p.XXIII) 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 (TI), 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

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) constata 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.

Assim, possivelmente nesta pesquisa existirão questões que permitam obter informações quanto ao uso da tecnologia de informação como apoio à decisão. Tal como: frequência de uso de microcomputadores, atividades de uso de microcomputadores, uso da Internet, etc.



8. CULTURA

8.1. Definição de Cultura

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 constroem suas vidas, porém essa variação pode ser predita nos grupos e através dos grupos de pessoas. A 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 à situações.

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 cultura pode ser vista como sendo um sistema de funções interrelacionadas, incluindo o sistema ecológico, o de subsistência, o sócio-cultural, o individual e o interindividual.

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 f.

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.
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.

Quadro F: Comparação das diversas definições de cultura

Fonte: Adaptado de Erez e Earley, 1993, p. 41

No entanto, para Baligh (1994) cultura é “a maneira de se fazer as coisas ou de se encontrar caminhos para fazê-las” (p.16). Por outro lado, ele define cultura como sendo “um conjunto de componentes e um conjunto de partes, e análise de uma ligação lógica entre os componentes” (p.14).

Conforme este autor, existem diversas formas de descrever e definir uma cultura. Uma delas é conceber cultura em termos de suas partes ou de seus componentes. Neste sentido, no seu trabalho são citados alguns exemplos de autores por ele pesquisados (quadro g).

AUTOR	PARTES DE CULTURA
Ferraro (1990)	sistema econômico, família, educação, controle social, o sobrenatural e a comunicação
Hall e Hall (1987,1990)	comunicação
Culpan (1991)	economia, política, religião e família
Chanlat e Bedard (1991)	religião e relações sociais

Quadro G: Partes de cultura

8.2. Componentes e Partes de Cultura

Conforme Baligh (1994), uma cultura pode ser definida através de uma elucidação dos seguintes termos, por ele considerados **partes** de cultura: *família, linguagem e comunicação, religião, governo e política, educação, transformações e tecnologias, sociedade, estrutura econômica e atividades (negócios)*.

A questão comportamental está intimamente ligada com a cultura. Comportamento ou ação é apenas um dos diversos componentes propostos por este autor. Cada um desses componentes possui um conjunto de valores que influenciam diretamente no comportamento dos indivíduos. Assim, ele estabeleceu os seguintes variáveis como sendo **componentes** de cultura:

1. Verdade: duas dimensões fundamentais da verdade são a *exclusividade* e *absolutismo*. Em algumas culturas a verdade é exclusiva no sentido do estado do fato pelo qual o verdadeiro pode também não ser verdadeiro.
2. Crença: é o que ampara a sustentação da verdade a ser escolhida para análise. São os fatos importantes que as pessoas carregam consigo e que têm efeitos em suas decisões e atividades.
3. Valores: são o conjunto de todos os subconjuntos de uma propriedade escolhida. As dimensões utilizadas por Hofstede (ver seção 8.4) refletem exatamente este conceito.
4. Lógica: é o processo pelo qual é estabelecida a verdade. Define a base para levar-se ao estado dos fatos como verdadeiro, desse modo alcançando a crença. O processo do estabelecimento da verdade pode ser deduzível ou empírico.
5. Regras Decisórias: são as regras utilizadas na escolha de ações a serem empreendidas. Os valores admitidos neste componente de cultura são um conjunto específico de regras sobre o conjunto de ações pré-especificadas.

As regras decisórias são derivadas das *crenças* e dos valores por um processo lógico baseado nas regras. As regras decisórias são a base para o propósito da ação, e cada ato que é precedido por algum pensamento provêm de uma regra decisória. Quanto mais difusas forem as regras, mais as ações serão cobertas pelas regras existentes.

Para Baligh (1994), os componentes de cultura são logicamente conectados uns com os outros. Acreditar em alguma coisa é aceitá-la como verdadeira. A *verdade* e a *crença* são logicamente conectadas, e o conceito do qual a verdade está dentro de uma cultura define a natureza da qual se acredita. Lógica é o processo de estabelecimento da verdade, chegando-se nas *crenças* ou nas regras decisórias, do qual as decisões estão relacionadas com as *crenças*. O autor ainda conclui que as regras decisórias e a ação dela advinda são derivadas dos valores e das *crenças* através do processo lógico.

Baligh (1994), também considera que estes cinco componentes de cultura são definidos por um conjunto de vetores estabelecidos através dos cinco conjuntos de valores. Assim, a **propriedade** deve ser definida em termos da natureza específica dos componentes destes vetores. Cada propriedade é definida por um, e somente um, componente. Para ilustrar tal classificação, o autor elaborou a matriz referida no quadro h. A descrição de uma propriedade é dada nas interseções entre linhas e colunas desta matriz.

COMPONENTES	PARTES							
	Família	Sociedade	Governo & Política	Economia & Negócios	Linguagem & Comunicação	Religião	Educação	Transf. & Tecnolo.
Verdade						absoluta verdade de Deus		exclusivo
Crenças			democracia funciona melhor	menos governo indica mais eficiência				alto controle
Valores	veneração ao idoso		o grupo acima do individual	lucro	franqueza			
Lógica							Aristotélica	
Regras	ganhos de cada um compartilhados por todos	nunca chegar a tempo		cliente em primeiro lugar				
Ações					adoção de palavras estrangeiras	presença da Igreja	alto nível de educação	

Quadro H: Partes e componentes de cultura
 Fonte: adaptado de Baligh (1994, p.26)

O autor exemplifica algumas propriedades, tais como: o egoísmo, a compreensividade e a excelência. Considera, que a dimensão “distância hierárquica” utilizada por Hofstede (1994a, 1994b, 1991, 1990).

pode ser associada a intersecções de valores e negócios. Já a dimensão associativa-abstrativa, de Glenn (1981), pode estar relacionada à interseção lógica, ao menos que a lógica difira, como pode ocorrer entre religião e negócio.

Em seu trabalho, Baligh (1994) tenta estabelecer uma teoria de adequação entre a estrutura organizacional e a cultura (“The Fit Between Organization Structure and Culture”, p.23). Para o autor, uma adequação entre dois aspectos de uma cultura somente existirá se eles forem logicamente conectados. E segue afirmando que a adequação também pode significar que um aspecto é logicamente consistente (similar ou análogo) com o outro.

Assim sendo, a adequação é uma propriedade de uma relação entre a estrutura organizacional e a cultura. O autor ainda conclui que a adequação deve ser definida em termos das variáveis às quais as propriedades dos componentes se referem. Ele também

acredita que o nível de adequação pode ser mensurado em termos de desempenho, dado certo ambiente e tecnologia.

Enfim, ele propõem que a análise da relação entre a estrutura organizacional e o conjunto de um complexo cultural seja realizada em termos de uma ou alguns valores de uma propriedade com um ou alguns valores de outra propriedade.

8.3. Camadas de Cultura

Hofstede (1994a, p.26) classifica a cultura em diversas camadas, afirmando que o indivíduo faz parte de diversos grupos ou categorias ao mesmo tempo e é, portanto, portador de níveis de programação mental diferentes, que correspondem a diferentes camadas de cultura. São elas:

- país de origem
- pertencer a um grupo regional ou étnico ou religioso ou lingüístico
- ser do sexo feminino ou do masculino
- geração (avós, pais e filhos)
- origem social, nível de instrução, profissão exercida
- os que trabalham, camada ligada à organização e ao modo como os assalariados são socializados

Será estudada a viabilidade de aproveitamento destas camadas quando da elaboração do instrumento de coleta de dados.

8.4. Dimensões de Cultura Nacional

O conceito de cultura utilizado por Hofstede (1994a, p.332) é bastante apropriado, visto que a considera como sendo “uma idealização de uma mentalidade coletiva que distingue os membros de um grupo (ou categorias de pessoas) uns dos outros”. Observa ainda que cultura, neste sentido, pode ser aplicada não somente a nações, mas também a organizações, profissões, grupos religiosos ou étnicos, etc. (Hofstede, 1994b, p.4). Portanto, pode-se utilizar este mesmo conceito para cultura nacional, já que, segundo o autor, as influências culturais são mais claramente reconhecidas em nível nacional.

Há mais de 25 anos este autor tem realizado pesquisas focalizando as diferenças de valores como parte de uma cultura nacional (Hofstede, 1994a, 1994b, 1991, 1990). Assim, ele a classifica em 4 (quatro) dimensões, as quais considera independentemente uma da outra. São elas:

- distância hierárquica
- aversão à incerteza
- individualismo/coletivismo
- masculinidade/feminilidade

Esta classificação surgiu após ter analisado os dados coletados de diversas pesquisas realizadas em países ocidentais, mais especificamente na IBM. Logo após ter publicado os resultados dessas pesquisas um grupo de pesquisadores de nove países da Ásia e do Pacífico aplicaram uma versão modificada da enquete 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, 1994a): longo prazo/curto prazo.

Triandis (1982), ao examinar a literatura, verificou que diversos teóricos realizaram levantamentos acerca das dimensões das diferenças culturais. Ele elaborou um seqüencial histórico (quadro i) e examinou com mais apreço os trabalhos realizados por Glenn e por Hofstede.

AUTOR/ANO	DIMENSÕES
Parsons e Shils (1951)	variáveis-modelo (efetividade, especificidade, universalismo, qualidade vs. desempenho)
Hall (1959,1966)	culturas de contato x culturas de não-contato
Banfield (1958)	“familismo”
Kluckhohn e Strodtbeck (1961)	dimensões de valores (crenças a respeito da natureza inata dos homens, o relacionamento do homem com a natureza; orientação para o tempo; orientação para atividades; e relacionamento do homem com os outros seres humanos)
Mcclelland (1961, 1975)	necessidade de realização (1961) e de poder (1975)
Pareek (1968)	necessidade de continuação
Heckhausen (1968)	elaboração da teoria que inclui a necessidade de aversão ao fracasso
Horner (1972)	medo do sucesso
Maehr (1974)	qualificações da teoria
Kornadt, Eckensberger e Emminghaus (1980)	revisaram os últimos grupos de teorias, literatura recomendada para os que não possuem maiores conhecimentos a respeito desta área
Foster (1965)	discutiu o “bem limitado”

Lomax e Berkowitz (1972); Murdock e Provost (1973)	apresentaram dados concretos a respeito da construção de uma “Complexidade Cultural”
Triandis (1972)	discutiu os tamanhos dos Grupos Sociais
Witkin e Berry (1975)	apresentaram diversos estudos sobre “diferenciação psicológica”
Inkeles e Smith (1974)	focaram seus estudos sobre a “modernidade”
Foa e Foa (1974)	examinaram os efeitos dos diferentes tipos de trocas sociais nos tipos de cultura que as utilizam
Osgood, May e Miron (1975)	apresentaram dados sobre diferenças culturais no sentido de auto-conceito

Quadro I: Seqüencial histórico das dimensões das diferenças culturais (baseado em Triandis, 1982)

Segundo Triandis (1982), as dimensões discutidas por Glenn (1981) correspondem a uma extensão de algumas dimensões já abordadas por outros teóricos (ver Quadro 3), a saber:

- Universalismo vs. Particularismo;
- Comunicação Associativa vs. Comunicação Abstrativa;
- Cultura de Contato vs. Cultura de Não-Contato.

Estas dimensões podem ser consideradas, neste estudo, como critérios para medir a cultura nacional, permitindo assim um cruzamento com as questões relacionadas à decisão e uma conseqüente compreensão, via cruzamento com dados Sócio-demográficos e outros, do fenômeno decisão vs. cultura. A seguir, aborda-se sucintamente cada uma delas.

8.4.1. Distância Hierárquica (Hofstede)

De acordo com Hofstede (1994a, p.332), a distância hierárquica “é a medida do grau de aceitação - por aqueles que têm menos poder nas instituições ou organizações de um país - 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 hierárquica) e “extremamente desigual” (grande distância hierárquica) - Hofstede (1994a, 1994b, 1991, 1990).

8.4.2. Aversão à Incerteza (Hofstede)

Indica a medida pela qual os membros de um país (organização, indivíduo,...) se sentem ameaçados pelas situações incertas e ambíguas, procurando abrigo em situações percebidas como seguras, tais como as regras formais, as carreiras estáveis, etc. (Hofstede, 1994a, 1994b, 1991, 1990)

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 (Hofstede, 1994b).

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, 1980, 1994b).

Hofstede (1994a) 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”.

8.4.3. *Coletivismo vs. Individualismo (Hofstede)*

“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” (Schuler, 1995; Hofstede, 1980, p.5). Nas sociedades onde o grau de coletivismo é elevado, as crianças, segundo Hofstede (1994a), 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, 1994a). 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”.

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

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.

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

8.4.4. Masculinidade vs. Feminilidade (Hofstede)

Masculinidade (Hofstede, 1994a) é o grau pelo qual prevalecem valores como presunção, desempenho, sucesso, competição, iniciativa, o gosto pelo dinheiro e pelos valores materiais. Estes são associados ao papel desempenhado pelo homem na sociedade.

A Feminilidade descreve uma sociedade onde os valores ditos femininos (qualidade de vida, a atenção com os outros, solidariedade, cuidado com a saúde e a educação) predominam (Hofstede, 1994a).

Hofstede (1994a, p.112) também relaciona fatores que caracterizariam uma sociedade que predomina aspectos referentes à Feminilidade e à Masculinidade, são eles:

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.

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 tranquilidade 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.

8.4.5. Longo Prazo vs. Curto Prazo (Hofstede)

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

As características relacionadas por Hofstede (1994a, p.215) no que se refere à orientação ao Curto Prazo são as seguintes:

- 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.

Já as características referentes ao Longo Prazo são as seguintes:

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

8.4.6. Universalismo vs. Particularismo (Glenn)

Estes conceitos também são empregados por outros autores que utilizam os termos “Ideologismo” e “Pragmatismo”, respectivamente. Esta dimensão se refere ao modo de pensar da organização. Concerne à extensão pela qual a informação extraída do meio é

transmitida através de um modelo amplo - tal como a religião ou a ideologia política - ou relativamente limitado (Glenn apud Triandis, 1982). As sociedades com predominância ao Universalismo provavelmente são voltadas para um sistema econômico centralizado e planejado; ao passo que, nas sociedades mais Particularistas, provavelmente domine a economia de livre-mercado.

Pfeffer et al. (1976, p.228) descrevem a dimensão Universalismo - Particularismo como sendo a extensão pela qual os resultados das decisões são afetados pelas relações sociais particulares existentes entre o tomador de decisão e aquele que recebe as conseqüências de tal decisão. Os autores acreditam que é possível que um critério decisório seja universal, mas não administrativamente racional. Por outro lado, os mesmos autores afirmam que é provável que uma organização utilize ambos os critérios em suas decisões.

Também foi verificado por estes autores que diversos estudos realizados na sociologia e na psicologia apontam para o fato de que uma condição que afeta o uso de critérios particularistas na tomada de decisão é a quantidade de incerteza associada com a decisão.

8.4.7. Comunicação Associativa vs. Abstrativa (Glenn)

Nesta dimensão, Glenn (apud Triandis, 1982) diferencia pessoas que lidam com todas as associações de um evento e prestam atenção a todos os detalhes do ambiente (Associativos) daqueles que olham apenas parte das evidências, abstraindo somente aqueles elementos que consideram significativos e relevantes (Abstrativos).

As pessoas abstrativas consideram a variedade de possibilidades e são mais analíticas, fazem mais distinções e procuram por mais evidências; enquanto que as pessoas associativas *vêem* conexões que existem apenas em suas mentes.

8.4.8. Cultura do Contato vs. Não-Contato (Glenn)

Nesta dimensão é indicado o grau de contato (normalmente físico) do indivíduo com o seu interlocutor. A distância corporal entre as pessoas pode variar de cultura para cultura. A orientação dos olhares também pode variar. Em algumas sociedades um *tapinha nas costas* ou um aperto de mão são considerados atos naturais de um relacionamento social (alto-

contato). Já em outras sociedades, este tipo de atitude pode ser analisada negativamente (baixo-contato).

Em culturas com grau de contato elevado, freqüentemente encontramos uma livre expressão das emoções, pois as pessoas acreditam que isto é apropriado e escondê-lo seria inapropriado. Do contrário, nas sociedades com baixo grau de contato, as pessoas controlam mais suas emoções (Triandis, 1982).



9. POTENCIAIS RESULTADOS, LIMITES E CRONOGRAMA

9.1. Potenciais Resultados

Não há dúvida que o assunto abordado nesta Proposta de Dissertação é importante, no sentido que com o auto-conhecimento sobre a sua percepção da decisão o indivíduo terá mais oportunidade de decidir adequadamente. Haverá, acredita-se, devido à mútua compreensão resultante, melhor condição de decisão nas organizações, ambiente onde boa parte das decisões são coletivas ou articuladas. O conhecimento gerado com este estudo contribuirá também para o melhor convívio e para a busca de condições ideais de negociação entre as nações.

O tema globalização, cada vez mais em voga, não pode ser tratado como um assunto passageiro. Deve sim, ser examinado como uma necessidade a ser absorvida e disseminada pelos dirigentes dentro das organizações. Neste contexto, o processo decisório se torna objeto de estudo de grande relevância, visto que a compreensão da decisão, em um processo de negociação, pode se tornar a chave para o sucesso de tal operação.

A concepção e a construção de uma Base de Dados explorável que permita identificar perfis de decisores e relacioná-los aos tipos de decisão, desenhando-se assim um *mapa* de decisão para os diferentes países (ou regiões) a serem pesquisados, certamente é uma contribuição para o estudo das organizações.

Mas para que seja possível consolidar tal Base, é preciso primeiramente elaborar, desenvolver e validar Instrumentos de Coleta de Dados, através de uma metodologia de aplicação também validada. Portanto, os principais resultados esperados desta Proposta de Dissertação são os seguintes:

- concepção de um conjunto de instrumentos;
- validação interna desses instrumentos;
- validação da aplicabilidade desses instrumentos;
- validação de uma melhor seqüência de aplicação desses instrumentos;
- concepção de um método para verificação da *contaminação* de instrumentos;
- estabelecimento de um protocolo inicial de análise dos dados coletados (para cada instrumento elaborado).

9.2. Limites da Pesquisa

É importante observar que alguns aspectos poderão tornar limitado este estudo. Os principais limites identificados até então estão relacionados abaixo. Todavia é necessário destacar que outros mais poderão vir a surgir na medida que a pesquisa for sendo desenvolvida.

- “mesmo os pesquisadores que estudam a cultura são mentalmente programados pelo seu próprio quadro cultural” (Hofstede, 1994a, p.32). Isto implica que os instrumentos elaborados e validados por nossa equipe aqui no Brasil poderão não serem válidos em outro país (ou região) já que existe uma diferença cultural entre os pesquisadores envolvidos;
- o processo de tradução de instrumentos deverá ser cuidadoso para que a versão obtida possa medir (o mais próximo possível) os construtos inicialmente propostos na versão inicial;
- o uso de um mix de instrumentos de pesquisa poderá tornar a sessão prolongada prejudicando a obtenção de respostas consistentes;
- a aplicação do instrumento não permitirá controlar a perspectiva temporal dos tomadores de decisão;
- por ocasião do nosso documento final, serão destacados os limites a evidenciar, se for o caso, dos instrumentos de pesquisa, das medidas e dos protocolos.

9.3. Cronograma

O quadro abaixo especifica as atividades a serem desenvolvidas para a execução desta Proposta de Dissertação durante o período o 1º semestre de 1997.

Atividades	dez./97	jan./97	fev./97	mar./97	abr./97	mai./97	jun./97
Aprofundamento do corpo teórico							
Concepção final dos instrumentos e validação pela "comissão de juizes"							
Aplicações-piloto dos instrumentos, através das seqüências de aplicação							
Estabelecimento do Protocolo de Análise de Dados							
Seleção da melhor seqüência							
Confecção da dissertação							
Redação final da dissertação							
Apresentação da dissertação							



10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANTHONY, R. N. *Planing and Control Systems: A Framework For Analysis*. Cambridge: Harvard University Press, 1965. 180p.
- AUGRAS, Monique. *Opinião Pública: Teoria e Pesquisa*. Rio de Janeiro: Ed. Vozes, 1970. 165p.
- BACHELET, C. ; MOSCAROLA, J. La communication interne: diagnostic par l'analyse du discours des acteurs, Annecy/França: IUP/GEREG, Université de Savoie, *Cahier du GEREG*, 1995. 10p.
- BALIGH, H. H. Components of Culture: Nature, Interconnections, and Relevance to the Decisions on the Organization Structure. *Management Science*, v.40, n.1, p.14-27, jan.1994.
- BARDIN, L. *L'analyse de contenu*. 8.ed Paris: PUF, le psychologue, 1996. 291p.
- BETHLEM, A. S. Modelos de processo decisório. São Paulo-SP: *Revista de Administração*, v.22, n.3, p.27-39, jul./set. 1987.
- BIRNBERG, J.; SNODGRASS, C. Culture and Control: a field study. *Accounting, Organizations and Society*, v. 13, n.5, p.447-464, 1988.
- BLAYLOCK, B. K.; KEES, L. P. Cognitive style and usefulness of information. *Decision Sciences*, Atlanta, v.15, n.1, p.74-91, 1984.
- BOURGEOIS, M. Un modèle de la connaissance. *Cahier de Recherche*, Grenoble, Cerag, n.1, 1978.
- 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.
- BRODY, R. P.; CUNNIGHAM, S.M. Personality variables and the consumer Decision Process. *Journal of Marketing Research*, p.50-57, feb/1968.
- BRUNER II, Gordon C.; HENSEL, Paul J. *Marketing Scales Handbook: A Compilation of Multi-Item Measures*. Chicago, Illinois: American Marketing Association, 1992. 1315p.
- CHURCHILL, Gilbert A. Jr, A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, v.16, p.64-73, feb/1979.
- COHEN, Michael D.; MARCH, James G.; OLSEN, Johan P. A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, v. 17, p.1-25, 1972.
- DAVIS, G. B.; OLSON, M. *Sistemas de información gerencial*. Bogotá: McGraw-Hill, 1987. 718p.
- DAVIS, G. B. *Management information systems: conceptual foundations, structure and development*. New York : McGraw-Hill, 1974. 404p.
- DEWEY, John. *Human Nature and Conduct: an introduction to social psychology*. New York: The Modern Library, 1922. 336p.

- 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.
- DRUCKMAN, D. *Negotiations: Social Psychological Perspectives*. Sage, 1977.
- DUBOIS, B.; DOUGLAS, S. *Culture et Comportement d'achat*. Le Comportement du Consommateur dans Encyclopédie du Marketing, vol.1, Paris, Editions Techniques, 1977.
- 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. *Salomonic Judgments: Studies in the limitations of rationality*. Cambridge University Press, p.1-35, 1990.
- 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.
- EREZ, M.; EARLEY, P. C. *Culture, Self-Identity, and Work*. New York: Oxford University Press, 1993. 253p.
- ETZIONI, Amitai. *Organizações modernas*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1976. 189p.
- EVRARD, Yves; PRAS, Bernard; ROUX, Elyette. *Market Études et Recherches en Marketing: Fondements, Méthodes*. France: Nathan, 1993. 629p.
- FOXALL, Gordon R.; GOLDSMITH, Ronald E. *Consumer Psychology for Marketing*. London: Routledge, 1994.
- 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.
- 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.; CUNHA Jr.; M.; MOSCAROLA, J. Uma ferramenta (Sphinx®) de suporte à estruturação e à análise quanti e qualitativa de dados para o apoio à realização de pesquisas e à tomada de decisão: a autonomia do usuário em 3 estágios de utilização. Porto Alegre/RS: *INFOSUL*, evento regional, palestra, SUCESU/RS, 23 a 27 de outubro 1995a.
- FREITAS, H.; KLADIS, C. M.; BECKER, J. L. Verificação do impacto de um SAD na redução das dificuldades do decisor: um delineamento experimental (com grupos ad hoc) em laboratório. João Pessoa/PB: *Anais do 19º ENANPAD*, v.1, n.4, Administração da Informação, p.105-133, 25-27 Setembro de 1995b.
- FREITAS, H. M. R.; KLADIS, C. M. Dos sistemas de informações (SI) aos sistemas de apoio à decisão (SAD). *Revista Executivo/FDRH*, Porto Alegre-RS, fev./1995c, 25p. (aprovado)

- FREITAS, H.; BALLAZ, B.; MOSCAROLA, J. Avaliação de sistemas de informações (SI): um método combinando as teorias e as tecnologias existentes. Porto Alegre-RS: *Documento para Estudos* n° 05/94, PPGA/UFRGS, abril/1994a. 28 p.
- FREITAS, H.; BALLAZ, B.; MOSCAROLA, J. Avaliação de sistemas de informações. São Paulo-SP: *RAUSP*, vol. 29, n° 4, p.36-55, out-dez/1994b,
- FREITAS, H. M. R. *A informação como ferramenta gerencial*. Porto Alegre: Ortiz, 1993. 355p.
- FREITAS, H.; BECKER, J. L.; MOSCAROLA, J. Analyse d'une intervention technico-administrative en infocentres : un cadre de référence pour les pays en voie de développement. Grenoble II, França: *Cahier de recherche* 92-08, CERAG, Outubro 1992. 29p.
- 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.
- GLENN, E. *Man and Mankind: Conflicts and Communication between Cultures*. Norwood, NJ: Ablex, 1981.
- GORRY, G. A.; MORTON, S. Framework for management information systems. *Sloan management Review*, Knoxville, v.13, n.1, p.55-70, Fall 1971.
- 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.
- GRAHAM, J.; MEISSNER, H. G. Content Analysis of Business Negotiations in Five Countries. *Research Paper*, University of Southern California, 1986.
- GRAHAM, J. The Influence of Culture on the Process of Business Negotiations: An Exploratory Study. *Journal of International Business Studies*, Spring, p.81-96, 1985a.
- GRAHAM, J. Cross Cultural Marketing Negotiations: A Laboratory Experiment. *Marketing Science*, v.4, p.130-146, Spring/1985b.
- GRAWITZ, M. *Méthodes des sciences sociales*. 9.ed. Paris: Dalloz, précis, 1993. 870p.
- HEIBA, I. International Business Negotiations: A strategic Planning Model. *International Marketing Review*, v.1, n.4, p.5-16, 1984.
- HEIN, L.H. *Introdução quantitativa às decisões administrativas*. São Paulo : Atlas, 1972. 437p.
- HOFSTEDE, Geert. *Vivre dans un Monde Multiculturel: Comprendre nos programmations mentales*. Paris: Les Éditions D'organisation, 1994a. 351p.
- HOFSTEDE, Geert. Management Scientists are Human. *Management Science*, v.40, n.1, p.4-13, jan./1994b.
- HOFSTEDE, Geert. *Cultures and Organizations: software of the mind - Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*. London: McGraw-Hill, 1991. 279p.
- 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. Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad? *Organizational Dynamics*, p.02-11, Summer/1980.
- HOPPEN, Norberto; LAPOINTE, Liette ; MOREAU, Eliane. Um guia para avaliação de artigos de pesquisa em Sistemas de Informação. Porto Alegre-RS: *Documento para Estudos PPGA/UFRGS*, 1996 (no prelo).
- HOPPEN, Norberto. Resolução de problemas, tomada de decisão e sistemas de informações. Programa de Eficácia Gerencial, *Caderno de Administração Geral*, Porto Alegre, set./1992. 8p.
- 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.
- JARROSSON, B. *Décider ou ne pas décider? Réflexion sur les processus de décision*. França: Maxima, 1994.
- JENKINS, A. M. *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.
- KLADIS, C. M.; FREITAS, H. M. R. O gerente nas organizações: funções, limitações e estilos decisórios. *Revista Ser Humano (RH)*, mar/1995. 10 p. (aprovado)
- KLADIS, C. M. *Concepção e Desenvolvimento de um Sistema de Apoio à Decisão (SAD) e verificação de seu impacto na redução das dificuldades do decisor - um delineamento experimental em laboratório* Porto Alegre, 1994, 189p., Dissertação (Mestrado), PPGA/UFRGS, 1994.
- Le MOIGNE, J. L. *Les systèmes de décision dans les organisations*. Paris: Presses universitaires de France, 1974. 244p.
- LEBART, L.; SALEM, A. *Statistique Textuelle*. Paris: Dunod, 1994. 342p.
- MACADAR, Bely 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.
- MARCH, James G.; OLSEN, Johan P. *Ambiguity and Choice in Organizations*. Bergen, Norway: Universitetsforlaget, 1976.
- 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, 1ed., São Paulo: Editora Atlas, 1993. 225p.
- MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THÉORËT, A. The Structure of “Unstructured” decision processes. Ithaca/New York: *Administrative Science Quarterly*, v.21, n.2, p.246-275, jun/1976.

- MINTZBERG, H. The manager's job: folclore and fact. Boston: *Harvard Business Review*, v.54, n.4, p.49-61, jul./aug. 1975.
- MINTZBERG, H. *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row, 1973. 298p.
- MISHLER, E. G. *Research Interviewing. Context and Narrative*. Harvard University Press, 1991.
- MOSCAROLA, J. Ballardur, Chirac, Jospin, les mots d'une compagne: quelques exemples d'analyse lexicale avec le Sphinx, Annecy/França: IUP/GEREG, Université de Savoie, *workpaper*, 1995, 8p.
- MOSCAROLA, J. La communication politique vue par l'analyse lexicale, Annecy/França: IUP/GEREG, Université de Savoie, *Cahier du GEREG*, n.32, 1994a.
- MOSCAROLA, J. Les actes de langage: protocoles d'enquêtes et analyse des données textuelles, Paris: *Colloque Consensus Ex-Machina*, La Sorbonne, avril 1994b.
- MOSCAROLA, J. Analyse de contenu et analyse de données: solutions logiciels pour une intégration quali/quantitative.-França: *Actes JADT*, 1993.
- MOSCAROLA, J. Modèles comme langages. Réflexions à propos de sciences de gestions. Journées du SESAME, *Cahier du GEREG*, Annecy/França, septembre, 1992.
- MOSCAROLA, J. *Enquêtes et analyses de données (avec le sphinx)*, Paris: Vuibert, 1991.
- MURDICK, R.G.; MUNSON, J. C. *Sistemas de información administrativa*. México: Prentice-Hall Hispano Americana, 1988. 723p.
- NIQUE, W.; JOLIBERT, A. A influência da Cultura e do Status nos resultados da Negociação Comercial, Porto Alegre-RS: *Documento para Estudos PPGA/UFRGS*, set./1987, 20p.
- OSGOOD, C.E.; SUCI, G.J.; TANNANBAUM, P.H. *The measurement of meaning*. University of Illinois, 1957.
- PETER, J. Paul. Construct Validity: A Review of Basic Issues and Marketing Practices, *Journal of Marketing Research*, v.18, p.133-45, mai/1981.
- PETER, J. Paul. Reliability: A Review of Psychometric Basics and Recent Marketing Practices, *Journal of Marketing Research*, v.16, p.6-17, feb/1979.
- PFEFFER, Jeffrey; SALANCIK, Gerald R.; LEBLEBICI, Huseyin. The Effect of Uncertainty on the Use of Social Influence in Organizational Decision Making, *Administrative Science Quarterly*, v.21, p.277-245, jun./1976.
- 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, James. *Notas de aula* (Mírian Oliveira), Porto Alegre-RS: UFRGS, nov./1995b.
- POZZEBON, Marlei; FREITAS, Henrique. Desenvolvendo um EIS (Enterprise Information System) da (e para a) empresa, São Paulo-SP: *RAUSP*, v.31, n.4, out.-dez./1996 (no prelo).

- PRIETULA, Michael J.; SIMON, Herbert A. The experts in your midst. *Harvard Business Review*, p.120-124, jan-feb/1989.
- PRUITT, D. G.; LEWIS, S. A. Development of Integrative Solution in Bilateral Negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, v.31, p.621-633, 1975.
- RAIFFA, H. *Teoria da decisão: aulas introdutórias sobre escolhas em condições de incerteza*. São Paulo : Vozes, 1977. 346p.
- RAMSEY, F. P. *The foundation of mathematics and other logical essays*. London: R. B. Braithwaite, 1954. 292p.
- ROKEACH, M. *The Nature of Values*. New York: Free Press, 1973.
- RUBIN, J. Z.; BROWN, B. R. *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*. Academic Press, 1975.
- SAMPIERI, Roberto; COLLADO, Carlos; LUCIO, Pilar. *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill, 1991, 505p.
- SCHULER, Maria. Comunicação Organizacional Intercultural: Aspectos culturais influenciando a comunicação entre organizações de diferentes países. Porto Alegre-RS, *Documento de Estudo PPGA/UFRGS*, 1995. 15p.
- SELLTIZ, C. et. al. *Métodos de Pesquisa das Relações Sociais*. São Paulo: Ed. Herder, 1965, 715p.
- SIMON et al. Decision making and problem solving. *Interfaces*, v.17, n.5, p.11-31, sep./oct. 1987.
- 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. *Comportamento Administrativo: Estudo dos Processos Decisórios nas Organizações Administrativas*. Rio de Janeiro : Aliança para o Progresso, 1965. 311p.
- SIMON, Hebert A. *Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organization*. New York: MacMillan, 1947. 259p.
- STEVENSON, William J. *Estatística Aplicada à Administração*, São Paulo: Ed. Harper & Row, 1981. 495p.
- STRAUB, D. W. Validating instruments in MIS research. *MIS Quarterly*, Jun/1989, p.147-169.
- TAPSCOOT, Don; CASTON, Art. *Mudança de Paradigma: uma nova promessa da tecnologia de informação*, São Paulo: Makron, 1995. 433p.
- TERPSTRA, V. *The Cultural environment of international business*, South-Western Publishing Co., 1978.
- 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.
- TULL, Donald S.; HAWKINS, Del I. *Marketing Research Measurement and Method*, New York: MacMillan Publishing Company, 1993.
- TURBAN, E. *Decision Support and Expert Systems: Management Support Systems*. Printice-Hall International, Inc, 1995.
- WEISS, P.; STRIPP, W. Negotiating with Foreign Business persons: An Introduction for Americans with Propositions on six cultures, *Research Paper of the University of New York*, 1984.

11. ANEXO



UFRGS

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL



PPGA

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

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

“CASE”*

O Superintendente Estudantil 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 Estudantil 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.

Solicita-se ao leitor:

- **colocar-se no lugar do Superintendente e oferecer uma sugestão ou solução à questão referenciada;**
- **logo a seguir mencionar e justificar rapidamente os principais passos seguidos para a obtenção da sugestão ou solução.**

* A elaboração deste *case* teve a colaboração ativa do Prof. Antônio Carlos Gastaud Maçada, da FURG-RS e doutorando do GESID-PPGA/UFRGS.

RESPONDA NO VERSO, POR FAVOR ⇨

FAVOR COLOCAR-SE NO LUGAR DO SUPERINTENDENTE E OFERECER UMA SUGESTÃO OU SOLUÇÃO À QUESTÃO REFERENCIADA:

FAVOR MENCIONAR E JUSTIFICAR RAPIDAMENTE OS PRINCIPAIS PASSOS SEGUIDOS PARA A OBTENÇÃO DESSA SUGESTÃO OU SOLUÇÃO:

