

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO**

RAFAEL SCUCUGLIA

**A ADAPTAÇÃO DO *MELBOURNE DECISION MAKING*
QUESTIONNAIRE (MDMQ) PARA A ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO NO
BRASIL**

São Caetano do Sul

2015

RAFAEL SCUCUGLIA

**A ADAPTAÇÃO DO *MELBOURNE DECISION MAKING*
QUESTIONNAIRE (MDMQ) PARA A ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO NO
BRASIL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.
Área de Concentração: Gestão e Regionalidade

APOIO: Bolsa CAPES/DS

**Orientador
Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva**

**São Caetano do Sul
2015**

Ficha Catalográfica

S442a

Scucuglia, Rafael

A adaptação do Melbourne Decision Making Questionnaire (MDMQ) para a área de administração no Brasil / Rafael Scucuglia. -- São Caetano do Sul: USCS- Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2015.

149 p.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva
Dissertação (mestrado) - USCS, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2015.

1. Tomada de decisão. 2. Validação de instrumento. 3. Análise fatorial. I. Oliva, Eduardo de Camargo. II. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

RAFAEL SCUCUGLIA

**A ADAPTAÇÃO DO *MELBOURNE DECISION MAKING*
QUESTIONNAIRE (MDMQ) PARA A ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO NO
BRASIL**

Área de Concentração: Gestão e Regionalidade

Data da defesa: 24 de abril de 2015

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva (Orientador)
- USCS

Prof. Dr. Milton Carlos Farina - USCS

Prof. Dr. Edmilson de Oliveira Lima - UNINOVE

REITOR DA UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL – USCS
Prof. Dr. Marcos Sidnei Bassi

PRÓ-REITORA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
Profa. Dra. Maria do Carmo Romeiro

GESTOR DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
Prof. Dr. Marco Antonio Pinheiro da Silveira

Dedicatória

Dedicado à minha querida filha Laura.

Agradecimentos

Agradeço inicialmente ao meu orientador Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva, que foi brilhante ao conseguir mesclar os necessários níveis de rigidez e exigência com muito bom humor e serenidade nas inúmeras reuniões que tivemos. Foram dois anos de uma relação extremamente agradável, em que aprendi muito mais do que apenas fazer pesquisa científica.

Demonstro também profunda gratidão ao Prof. Dr. Milton Carlos Farina e ao Prof. Dr. Edmilson de Oliveira Lima, cujas intervenções no momento de qualificação desta pesquisa foram absolutamente precisas e essenciais para que o resultado final se mostrasse satisfatório.

Agradeço também à minha família, que soube entender que minha “penosa” dedicação tinha um objetivo muito importante para minha carreira. Minha esposa Evelyn, com quem discuti passo a passo a evolução do trabalho, e minha filhinha Laura, que um dia entenderá a importância deste momento.

Agradeço também aos meus pais, Denise e João, que me ensinaram, desde os meus primeiros dias na escola, que a educação é um valor de vida fundamental. Além disso, foi minha mãe a primeira a ler esta dissertação completa, com extrema paciência na correção de detalhes ortográficos. Muito obrigado!!!

Muito valiosos foram também os momentos que debati os procedimentos de pesquisa com meu irmão, Fábio, que, por uma coincidência do destino, fez o seu mestrado nos mesmos anos que eu. Bate-papos sempre reveladores.

Agradeço também ao meu sócio e tio, Orlando Pavani Junior, que me ensinou, me ensina e sempre continuará me ensinando a ser um profissional dedicado, transparente e ético. Obrigado também pelos muitos momentos de apoio na construção deste estudo, com sugestões sempre muito pertinentes.

Também não poderia deixar de agradecer a todos aqueles que me ajudaram a construir esta pesquisa, com importantes intervenções nos momentos de concepção, campo ou análise: Professores Alex Leite, Antonio Carlos Gil, Daniela Benetti Pelagalo, Donizetti Moretti, Gennaro Oddone, Márcio Buckm, José Turíbio de Oliveira, Laércio Baptista da Silva, Laudes Machado, Leandro Prearo, Luíz Vieira da Costa, Mário Lavorenti e Silton Marcell Romboli. Sem o apoio deste grupo a pesquisa não teria saído do papel. Muito obrigado!

RESUMO

O objetivo da pesquisa foi o de adaptar para a área de Administração no Brasil e avaliar a validade aparente e a consistência interna do instrumento de mensuração de perfis psicológicos de tomada de decisão em situação de conflito denominado *Melbourne Decision Making Questionnaire* (MDMQ). O instrumento foi desenvolvido para mensurar quatro padrões psicológicos de tomadores de decisão descritos na Teoria das Decisões em Situação de Conflito, de Janes e Mann (1977). A teoria baseia-se no fato de que o *stress* psicológico gerado por uma situação de conflito impõe limitações à racionalidade do tomador de decisão na vida pessoal ou no trabalho. O MDMQ, originalmente em inglês, já havia sido traduzido e validado para os idiomas como o japonês, mandarim, cantonês, espanhol, francês e sueco. Para a proposição de uma versão adaptado para o Português do Brasil, foram contratadas duas empresas de tradução profissional que utilizaram, independentemente, o método *backward translation*. Posteriormente, o instrumento traduzido foi submetido à opinião qualitativa de cinco especialistas da área de Administração (consultores, gestores, professores e executivos), que realizaram a validação aparente, propondo alguns refinamentos nas assertivas. A verificação da confiabilidade (consistência interna) e da sua aplicabilidade para decisões do Administrador foi realizada por meio da aplicação do questionário traduzido para uma amostra de 531 alunos de graduação em administração, economia e contabilidade e para uma amostra de 171 alunos de MBA que declararam tomar decisões no ambiente corporativo. Em ambos os casos foram utilizadas as técnicas de análise fatorial exploratória e confirmatória e alfa de Cronbach para verificação da confiabilidade. Os resultados foram consistentes entre as duas amostragens, mas não resultaram em validação completa do instrumento adaptado. Uma versão alternativa do instrumento, com 13 assertivas (ao invés de 22), capazes de identificar dois perfis psicológicos (ao invés de quatro) foi considerada válida, porém, como não identifica o perfil Vigilante (representativo do processo ideal para tomada de decisão), esta versão teria pouca utilidade prática para os objetivos pretendidos (em Administração).

Palavras-chave: 1. Tomada de decisão. 2. Validação de instrumento. 3. Análise fatorial.

ABSTRACT

The objective of the research was to adapt to the Administration area in Brazil and evaluate the validity and internal consistency of a measurement instrument of psychological profiles decision-making in conflict, called Melbourne Decision Making Questionnaire (MDMQ). The instrument was developed to measure four psychological patterns of decision makers present in the Theory of Decisions in Conflict Situation (JANES; MANN, 1977). This is a theory, according to the authors, directly applicable to decisions such as choice of career, health-related activities, management of small and large companies, and others. The theory is based on the fact that the psychological stress caused by a conflict situation imposes limitations on the rationality of the decision maker in personal life or at work. The MDMQ, originally in English, had been translated and validated for languages such as Japanese, Mandarin, Cantonese, Spanish, French and Swedish. To propose a version adapted to Portuguese in Brazil were hired two professional translation companies that used independently the backward translation method. Subsequently, the translated instrument was subjected to qualitative opinion five administration specialists (consultants, managers, teachers and executives), who performed the validation, proposing some refinements in the statements. Verification of reliability (internal consistency) and its applicability for specific Administrator decisions was carried out with the questionnaire translated to a sample of 531 undergraduate students in business, economics and accounting and a sample of 171 MBA students who reported taking decisions in the corporate environment. In both cases was used the technique of exploratory and confirmatory factorial analysis and Cronbach's alpha for reliability verification. The results were consistent between the two samples, but did not result in complete validation of the adapted instrument. An alternative version of the instrument, with 13 statements (instead of 22), able to identify two psychological profiles (instead of four) was found to be valid, however, as it does not identify the Vigilante profile (representative of the ideal process for decision making), this version would have little practical use for the intended objectives (in Administration).

Keywords: 1. Decision making. 2. instrument validation. 3. Factor analysis.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo dos perfis de tomadores de decisão.....	35
Figura 2 - Modelo de medida da versão aplicada para graduandos: análise fatorial confirmatória	104
Figura 3 - Modelo de medida da versão aplicada para graduandos: análise fatorial confirmatória	122

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comparação entre adaptações realizadas em outros idiomas	44
Quadro 2 – Equivalências a serem garantidas em adaptações de instrumentos	48
Quadro 3 - Tipos de validação de questionários	50
Quadro 4 - Técnicas para determinação da confiabilidade de instrumentos	51
Quadro 5 - Tradução e tradução reversa do questionário - versão 01	58
Quadro 6 - Tradução e tradução reversa do questionário - versão 02	60
Quadro 7 – Análise semântica do enunciado do instrumento	62
Quadro 8 – Análise semântica da assertiva número 01	63
Quadro 9 – Análise semântica da assertiva número 02	63
Quadro 10 – Análise semântica da assertiva número 03	64
Quadro 11 – Análise semântica da assertiva número 04	64
Quadro 12 – Análise semântica da assertiva número 05	65
Quadro 13 – Análise semântica da assertiva número 06	65
Quadro 14 – Análise semântica da assertiva número 07	66
Quadro 15 – Análise semântica da assertiva número 08	67
Quadro 16 – Análise semântica da assertiva número 09	67
Quadro 17 – Análise semântica da assertiva número 10	68
Quadro 18 – Análise semântica da assertiva número 11	68
Quadro 19 – Análise semântica da assertiva número 12	69
Quadro 20 – Análise semântica da assertiva número 13	69
Quadro 21 – Análise semântica da assertiva número 14	71
Quadro 22 – Análise semântica da assertiva número 15	71
Quadro 23 – Análise semântica da assertiva número 16	72
Quadro 24 – Análise semântica da assertiva número 17	73
Quadro 25 – Análise semântica da assertiva número 18	73

Quadro 26 – Análise semântica da assertiva número 19	74
Quadro 27 – Análise semântica da assertiva número 20	74
Quadro 28 – Análise semântica da assertiva número 21	75
Quadro 29 – Análise semântica da assertiva número 22	75
Quadro 30 – Comparação de resultados com outros estudos	126
Quadro 31 – Comparação das versões dos perfis Procrastinação e HiperVigilância	131
Quadro 32 –Comparação das adaptações das assertivas do perfil Vigilância com os originais em inglês	132
Quadro 33 – Sugestão de novas assertivas para o perfil Vigilante (adaptado para Administração)	135

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Composição da amostra de graduandos, por gênero	88
Tabela 2 - Composição da amostra de graduandos, por idade.....	88
Tabela 3 - Teste KMO e de Bartlet para a amostra de graduandos	89
Tabela 4 - Cargas fatoriais para a amostra de graduandos – primeiro processamento	91
Tabela 5 - Comunalidades para a amostra de graduandos – primeiro processamento	92
Tabela 6 - Cargas fatoriais para a amostra de graduandos – segundo processamento	95
Tabela 7 - Análise de Alfa de Cronbach para o instrumento total – graduandos	97
Tabela 8 - Análise de Alfa de Cronbach para perfil Passando o Bastão – graduandos	98
Tabela 9 - Análise de Alfa de Cronbach para perfil Vigilância – graduandos.....	98
Tabela 10 - Análise de Alfa de Cronbach para perfil Hipervigilância + Procrastinação – graduandos.....	99
Tabela 11 - Cargas fatoriais para a amostra de graduandos – terceiro processamento	101
Tabela 12 - Teste KMO e de Bartlet para a amostra de graduandos – terceiro processamento	102
Tabela 13 – Índices de ajustamento da análise fatorial confirmatória do modelo de graduandos.....	105
Tabela 14 - Composição da amostra de alunos de MBA, por gênero	106
Tabela 15 - Composição da amostra de alunos de MBA, por idade	106
Tabela 16 - Composição da amostra de alunos de MBA, por tamanho de empresa	106
Tabela 17 - Composição da amostra de alunos de MBA, por cargo ocupado	107
Tabela 18 - Teste KMO e de Bartlet para a amostra de alunos de MBA.....	108
Tabela 19 - Cargas fatoriais para a amostra de alunos de MBA – primeiro processamento	109

Tabela 20 - Comunalidades para a amostra de alunos de MBA – primeiro processamento	110
Tabela 21 - Cargas fatoriais para a amostra de alunos de MBA – segundo processamento	112
Tabela 22 - Análise de Alfa de Cronbach para o instrumento total – alunos de MBA	114
Tabela 23 - Análise de Alfa de Cronbach para perfil Vigilância – alunos de MBA ..	115
Tabela 24 - Análise de Alfa de Cronbach para perfil Passando o Bastão – alunos de MBA	116
Tabela 25 - Análise de Alfa de Cronbach para perfil Hipervigilância + Procrastinação – alunos de MBA	116
Tabela 26 - Cargas fatoriais para a amostra de alunos de MBA – terceiro processamento	118
Tabela 27 - Cargas fatoriais para a amostra de alunos de MBA – quarto processamento	120
Tabela 28 - Teste KMO e de Bartlet para a amostra de alunos de MBA – quinto processamento	121
Tabela 29 – Índices de ajustamento da análise fatorial confirmatória do modelo de alunos de MBA	123
Tabela 30 – Comparação de resultados de análise fatorial confirmatória com outros estudos	127

SUMÁRIO

1. Introdução	16
1.1 Problematização e objetivos	16
1.2 Justificativa	19
1.3 Ligação com linha de pesquisa.....	20
2. Referencial Teórico	21
2.1 Processo Decisório: aspectos cognitivos.....	24
2.2 A Escala de percepção dos estilos de tomada de decisão organizacional	26
2.3 A Teoria das decisões em situação de conflito.....	29
2.4 O instrumento MDMQ	36
2.5 Traduções e validações do instrumento MDMQ.....	42
2.6 Aplicações do instrumento MDMQ.....	44
3. Metodologia.....	47
3.1 Tradução (adaptação) do instrumento	47
3.2 Validade e confiabilidade	49
3.2.1 Validade de questionários	49
3.2.2 Confiabilidade de questionários	51
3.3 Método da pesquisa.....	51
3.3.1 Etapa 01 – Adaptação do instrumento à língua portuguesa.....	52
3.3.2 Etapa 02 – Juízes especialistas e validação aparente	53
3.3.3 Etapa 03 – Aplicação do instrumento para cursos de graduação	55
3.3.4 Etapa 04 – Aplicação do instrumento para cursos de MBA	56

4. Resultados	58
4.1 Etapa 01 – Adaptação do instrumento ao Português do Brasil.....	58
4.2 Etapa 02 – Juízes especialistas e validação aparente.....	77
4.2.1 Refinamento no fraseado das assertivas	77
4.2.2 Considerações acerca de possíveis problemas na aplicação do instrumento em ambientes corporativos.....	84
4.3 Etapa 03 – Análise de resultados referentes à aplicação do instrumento para cursos de graduação	87
4.3.1 Caracterização da amostra	87
4.3.2 Análise fatorial exploratória	88
4.3.3 Análise da consistência interna do instrumento	96
4.3.4 Análise fatorial confirmatória	100
4.4 Etapa 04 – Análise de resultados referente à aplicação do instrumento para cursos de MBA	105
4.4.1 Caracterização da amostra	105
4.4.2 Análise fatorial exploratória	107
4.4.3 Análise da consistência interna do instrumento	113
4.4.4 Análise fatorial confirmatória	119
5. Discussões.....	124
6. Considerações finais	136
Referências	141
APÊNDICE A – Publicações não-acadêmicas sobre Processos Decisórios	146
APÊNDICE B – Instrumento aplicado para cursos de graduação	147
APÊNDICE C – Instrumento aplicado para cursos de MBA	148

APÊNDICE D – Instrumento adaptado à língua portuguesa do Brasil para Administração.....	149
--	-----

1. Introdução

Em 1977 Janis e Mann publicaram a Teoria das Decisões em Situação de Conflito, fruto de pesquisas realizadas nas universidades de Yale (EUA) e Flinders (Austrália) que buscaram compreender os padrões de comportamento do tomador de decisão quando se depara com situações de *stress* psicológico, que geram conflito no processo de tomada de decisão (JANIS; MANN, 1977). Com implicações justificadas no campo de Administração, a teoria busca compreender os padrões de comportamento para, a partir deste entendimento, viabilizar melhores decisões.

A teoria é aplicável diretamente a decisões relacionadas a [...] gestão de pequenas e grandes empresas, políticas governamentais e uma variedade de outros tipos de decisões significativas. (JANIS; MANN, 1977, p. XV – tradução do autor).

A Teoria das Decisões em Situação de Conflito define cinco perfis de padrões de comportamento de tomadores de decisão: vigilante, inércia sem conflito, mudança sem conflito, que evita decisões e hipervigilante. A partir de 1982 os autores definem um questionário para diagnóstico de três dos cinco perfis presentes na teoria, e validam versões traduzidas para seis países em 1997. O instrumento foi, nesta ocasião, denominado de *Melbourne Decision Making Questionnaire – MDMQ* (MANN *et al.*, 1997).

A partir de então, diversos pesquisadores ao redor do mundo produzem traduções para o instrumento e suas respectivas validações estatísticas. Versões para a França (BAILLY; ILHARRAGIRRY-DEVAUX, 2011), Espanha, (MACIÁ *et al.*, 1996), País Basco (HEREDIA; AROCENA; GÁRATE, 2004) e Suécia (ISAKSSON *et al.*, 2013) foram validadas.

Os instrumentos validados têm sido utilizados em uma série de estudos, para as mais diversas aplicações.

1.1 Problematização e objetivos

Em pesquisa bibliográfica realizada não foi identificada a existência de uma tradução do questionário, e consequente validação, para a área de Administração no Brasil. Desta forma, a presente pesquisa tem o objetivo de responder à seguinte

pergunta de pesquisa: **traduzindo-se a escala “Melbourne Decision Making Questionnaire” (MDMQ) para o Português do Brasil, seria possível obter um instrumento de coleta de dados válido (com os devidos ajustes) para a aplicação à realidade brasileira na área de Administração?**

Nesta linha, a pesquisa teve o objetivo principal de verificar a consistência interna e a validade aparente do questionário MDMQ em língua portuguesa e verificar a conveniência de aplicabilidade de um instrumento para avaliar padrões de tomada de decisão em situação de conflito.

Para atingimento do objetivo proposto, listamos quatro objetivos específicos, a saber:

1. Realizar uma tradução para a língua portuguesa do Brasil da escala MDMQ (pelo método de tradução reversa);
2. Verificar a validade aparente e confiabilidade estatística (consistência interna) do instrumento MDMQ traduzido;
3. Verificar a aplicabilidade do instrumento MDMQ para decisões específicas do Administrador;
4. Propor eventuais ajustes na escala MDMQ para se adaptar à realidade brasileira.

A adaptação do instrumento para a área de Administração do Brasil traria benefícios, já que a Teoria da Tomada de Decisão em Situações de Conflito de Janis e Mann (1977) não tem sido considerada em estudos acerca de processos decisórios no campo da Administração. Isto configura uma necessidade científica latente para adaptação de um instrumento que permita a identificação dos perfis psicológicos considerados na metodologia, viabilizando assim estudos acerca de impactos que diferentes perfis possam ter em objetos de estudos dos mais variados.

A Teoria da Tomada de Decisão em Situações de Conflito de Janis e Mann (1977) identifica a existência de cinco perfis de tomadores de decisão em situações de conflito (Vigilante, Hipervigilante, Procrastinador, Passando o Bastão e Reforço Enviesado), cujas concepções teóricas serão detalhadamente exploradas na seção de Referenciais Teóricos. A identificação destes perfis seria de importância para estudos acadêmicos de alguns campos de conhecimento.

Para exemplificar, pode-se citar os estudos de Dacorso *et al.* (2010) acerca da influência de heurísticas em decisões estratégicas. Os experimentos realizados com administradores brasileiros confirmam hipóteses acerca da limitada geração de alternativas para tomadas de decisão. Todavia, esta tendência pode ser mais ou menos presente a depender do estilo psicológico do tomador de decisão; segundo Janis e Mann (1977), as pessoas lidam diferentemente com a quantidade de opções e tempo disponível, culminando em estilos decisórios diferentes. A existência de um instrumento que identifique estes perfis permitiriam complementar os estudos de Dacorso *et al.* (2010) por meio do cruzamento dos resultados em relação aos perfis psicológicos.

Ainda na linha dos estudos da influência de heurísticas, pode-se citar o trabalho de Luppe e Angelo (2010). Os autores concluem nos estudos empíricos que a heurística da ancoragem é presente e influente no comportamento de compras do consumidor. Supondo que decisões de compra de alto valor sejam geradoras de *stress* psicológico (conforme definição citada nas referências teóricas adiante), os estilos de tomada de decisão de Janis e Mann (1977) poderiam interagir com tal heurística. A existência de um instrumento capaz de identificar o perfil psicológico dos compradores poderia ser útil para diagnosticar se a influência da heurística é mais ou menos presente a depender de como o indivíduo lida com a situação de compra.

Há ainda o campo da Liderança, outra corrente de estudos científicos que poderiam se beneficiar de um instrumento que identifique padrões psicológicos para a tomada de decisão. Um exemplo de possível aplicação do instrumento neste contexto é o trabalho de Ouimet (2002), que propõe uma tipologia identificando quatro paradigmas em liderança: empirismo, racionalismo, simplismo e dogmatismo. Estudos empíricos poderiam ser realizados de modo a correlacionar tais paradigmas com os estilos de tomada de decisão de Janis e Mann (1977), pois é razoável a hipótese de que exista correlações entre eles, já que muitas características tratadas por Ouimet (2002) estão presentes nos estudos da Teoria de Tomada de Decisão em Situação de Conflito.

Estes três casos apenas exemplificam situações em que a Teoria se aplica e, portanto, justifica a existência de um instrumento adaptado. Há, ainda, a possibilidade de desenvolvimento de estudos inéditos, que tratem especificamente da aplicação da Teoria em diversos cenários. A Teoria da Tomada de Decisão em

Situações de Conflito (JANIS; MANN, 1977) tem sido pouco explorada por pesquisadores brasileiros. A existência de um instrumento adaptado poderia estimular e facilitar estudos desta natureza.

1.2 Justificativa

A relevância do assunto, justificando a condução desta pesquisa, está baseada na importância que os processos de tomada de decisão possuem na administração das organizações. Para Simon (1970) a organização é um complexo sistema de decisões; cabe ao administrador distribuir as funções decisórias com o propósito de influenciar o comportamento das pessoas que realizam o trabalho. Segundo Simon (1970), administrar é sinônimo de tomar decisões.

A teoria das decisões em situação de conflito, desenvolvida há algumas décadas, possui aplicabilidade direta em contextos administrativos. Janis e Mann (1977) determinam que a teoria é aplicável diretamente no contexto organizacional de gestão de pequenas, médias e grandes empresas. O conflito aqui estudado não se refere ao conflito entre pessoas de um grupo decisor, conforme estudado por Amason *et al.* (1995) e De Dreu (2008), mas sim ao conflito psicológico enfrentado pelo tomador de decisão individual.

Além da relevância do tema “tomada de decisão”, justifica-se também a relevância em traduzir um instrumento capaz de mensurar estilos psicológicos em tomada de decisão. Conforme citado no item “Problematização”, a existência de um instrumento capaz de diagnosticar diferentes perfis na tomada de decisão em situações de conflito interno ao decisor poderiam complementar estudos empíricos já desenvolvidos sobre o tema Tomada de Decisão, como por exemplo as pesquisas de Dacorso *et al.* (2010), Luppe e Angelo (2010) e Ouimet (2002).

Saindo do campo da Administração, o MDMQ tem sido útil em estudos acadêmicos de diversas áreas do conhecimento, tais como saúde e psicologia. O MDMQ tem sido positivamente utilizado ao redor do mundo. Cita-se os estudos de Miller e Drotar (2007), Sirois (2007), Hajdarevic *et al.* (2013), Gorodetsky *et al.* (2011), Koçak e Özbek (2010) e Di Fabio e Blustein (2010). Uma tradução para o português, acompanhada de um procedimento para verificação de sua validade e confiabilidade, pode significar um relevante apoio a estudiosos interessados em

identificar de que maneira diferentes perfis individuais agem nas mais diversas situações envolvendo tomada de decisão.

Há, ainda, uma justificativa adicional relacionada ao uso do instrumento dentro das organizações, com o objetivo de identificar perfis psicológicos mais adequados para ocupar cargos de tomada de decisão. Um instrumento validado em língua portuguesa poderia ser utilizado pelas organizações para identificação dos padrões de comportamento dos líderes em situação de *stress* psicológico motivado por decisões.

1.3 Ligação com linha de pesquisa

Esta dissertação está vinculada com a linha Gestão Organizacional, pois o estudo poderá contribuir com a evolução do conhecimento sobre instrumentos de avaliação de perfis de tomada de decisão em situação de conflito. A “Tomada de Decisão” é um dos aspectos estudados pela área do Comportamento Organizacional.

2. Referencial Teórico

O conceito de “tomada de decisão organizacional” foi cunhado por Chester Barnard. Pela primeira vez a decisão na organização foi tratada separadamente da decisão pessoal, sendo analisada como um processo corporativo influenciado por fatores físicos, biológicos, sociais, psicológicos e econômicos. A tomada de decisão, conforme discutido por Barnard, é impactada pelo “ambiente da decisão”, podendo ser considerado um objeto de estudo particular. Para o autor, o ambiente da decisão seria um dos elementos das organizações formais, e técnicas de tomada de decisão poderiam ser desenvolvidas para maximizar os resultados (BARNARD, 1938).

Influenciado pelas ideias de Barnard, Herbert Simon desenvolve o conceito de racionalidade limitada no processo decisório, influenciando o desenvolvimento de todo um contexto de pesquisas associadas à tomada de decisão no ambiente administrativo. Em entrevista concedida em 1988, Simon declara:

Ao Sr. Charles I. Barnard eu tenho uma dívida especial: em primeiro lugar, para o seu próprio livro “Functions of Executive”, que tem sido de grande influência sobre meu pensamento sobre administração. (GOLEMBIEWSKI, 1988, p. 278 – tradução do autor).

As principais novidades trazidas são o desenvolvimento do conceito de identificação organizacional, a descrição do processo de tomada de decisão em termos de premissas para o processamento de informações e as noções de racionalidade limitada (GOLEMBIEWSKI, 1988). Para Simon, administração pode ser encarada como a arte de conseguir realizar ações por meio do processo decisório. (SIMON, 1970).

Em 1963 Cyert e March desenvolveram observações detalhadas sobre as maneiras que organizações tomam decisões. Eles desenvolvem a teoria da decisão econômica, os rudimentos do que seria futuramente chamado de Comportamento Organizacional. Argumentam que uma maneira de compreender o processo decisório das organizações é suplementar os estudos microeconômicos com o exame das operações internas da empresa, considerando os efeitos da estrutura e práticas organizacionais de escolhas. (CYERT; MARCH, 1992).

Considerando estas evoluções do tema, pode-se definir decisão como a escolha de opções permeada por ações e comportamentos que conduzirão à opção

mais satisfatória correspondente aos interesses do decisor, não sendo necessariamente ótima para a organização (SIMON, 1970). Pode-se ainda definir tomada de decisão como uma “resposta futura (ação a ser realizada) a determinado problema, processo este selecionado entre alternativas disponíveis” (NASCIMENTO; GOMIDE JUNIOR, 2014, p. 298).

Desde então, diversos aspectos da tomada de decisão têm sido objeto de estudo: desde o desenvolvimento de sistemas de apoio à decisão, com o uso da tecnologia, até aspectos políticos relacionados à decisão no ambiente corporativo, passando por pesquisas relacionadas a erros no processo decisório e heurísticas utilizadas pelos tomadores de decisão. O “processo ideal” de tomada de decisão também é fruto de pesquisas acadêmicas.

Nascimento e Gomide Júnior (2014) apresentam quatro grandes grupos de modelos para tomada de decisão.

O Modelo Racional é orientado para evitar incertezas e construir regras simples para satisfazer os objetivos dos tomadores de decisão, oferecendo estabilidade às decisões tomadas. Trata-se de um modelo desenvolvido principalmente a partir das ideias de Barnard (1938), Simon (1970) e Cyert e March (1992). As principais características deste modelo são as regras claras para a tomada de decisão, a busca pela redução de riscos, a identificação de um problema claro antes da tomada de decisão e a busca de soluções satisfatórias em vez da solução ótima (NASCIMENTO; GOMIDE JUNIOR, 2014).

O Modelo Processual se baseia na existência de um sequenciamento de etapas para tomada de decisão, conforme exposto por Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976). As principais características deste modelo são o alto grau de imprevisibilidade, a necessidade de busca de diversas soluções para o mesmo problema e a existências de várias etapas a serem cumpridas para a efetiva tomada de decisão. (NASCIMENTO; GOMIDE JUNIOR, 2014). O modelo prevê 12 elementos envolvidos neste processo: 3 fases centrais (identificação, desenvolvimento e seleção), 3 rotinas de suporte (controle, comunicação e política) e 6 fatores dinâmicos (interrupções, atrasos de agenda, atrasos de feedback, atrasos de tempo, compreensão dos ciclos e falhas de reciclagem) (MINTZBERG, RAISINGHANI E THÉORÊT, 1976, p. 251-265).

O Modelo Político promove atenção aos múltiplos objetivos em uma decisão, os conflitos de interesse e redes de influência envolvidos. Baseia-se em estudos

como o de Allison e Zelikow (1971) e Lindblom (1981). As principais características deste modelo são a influência da posição hierárquica dos participantes da decisão, o controle de informações, o poder delegado pela empresa e a competição entre os participantes. (NASCIMENTO; GOMIDE JUNIOR, 2014). Lindblom (1981) questiona se o processo de decisão política deve estar permeado de política em sua essência, ou se deve estar baseado em análise técnica de fatos e dados. Discute a possibilidade de que haja um complemento entre política e análise.

Por fim, o Modelo Anárquico defende a inexistência de processo na tomada de decisão e a aleatoriedade nas orientações dos responsáveis pela decisão. Cohen, March e Olsen (1972) desenvolvem o Modelo da Lata de Lixo (*garbage can*), argumentando que é pobre a descrição sobre a existência de um processo lógico para a tomada de decisão nas organizações, considerando geração de opções, exame de consequências, avaliação e, finalmente, decisão. Esta concepção linear não é o que realmente ocorre, pois múltiplas interrelações impactam esta lógica. A interpretação do processo como sendo uma lata de lixo, contendo diversos destes aspectos ao mesmo tempo, compõe a base desta teoria. As principais características deste modelo são a busca acidental pelas soluções dos problemas, uso de método de tentativa e erro e opções feitas sem a prévia definição dos participantes da decisão. (NASCIMENTO; GOMIDE JUNIOR, 2014).

Publicações não acadêmicas atuais também são repletas de estudos de caso e comentários de boas práticas associadas ao tema, refletindo o interesse dos empresários em geral na maior eficácia de seus processos de decisão. Charam (2006), Hammonf, Keeney e Raiffa (2006), Damásio (1996), Tichy e Bennis (2007), Campbell, Whitehead e Finkelstein (2009), Courtney, Lavallo e Clarke (2013), Ayres (2007), Davenport e Harris (2007), Davenport (2009), Fuld (2007), Gilad (2004), Mankis e Steele (2006) e Silver (2013) são alguns exemplos de autores que trataram o assunto. Detalhes sobre o contexto destes casos são apresentados no Apêndice A.

A presente pesquisa se baseia em um específico aspecto da tomada de decisão: a influência cognitiva que situações de *stress* pode acarretar ao tomador de decisão, fazendo emergir diferentes perfis de tomadores de decisão que lidam com situações de conflito. Questões relacionadas a influências de poder, relações políticas e referentes aos procedimentos internos da organização para a condução do processo de tomada de decisão (ou seja, os modelos processual, político e

anárquico) não são considerados nesta pesquisa. Posto este enfoque, o referencial teórico foi desenvolvido em seis partes. Primeiramente será dado enfoque aos aspectos cognitivos relacionados à tomada de decisão (item 2.1). Sequencialmente, em 2.2, será apresentado um instrumento de percepção de estilos de tomada de decisão, desenvolvido no Brasil. Já no item 2.3 será tratada a teoria de tomada de decisão em situação de conflito: objeto principal desta pesquisa. Uma situação de conflito é aquela em que o indivíduo, responsável pela tomada de decisão, possui simultaneamente a tendência em rejeitar ou aceitar determinada linha de ação. O item 2.4 será destinado à apresentação no MDMQ, instrumento para mensurar a teoria, e o item 2.5 abordará os trabalhos de tradução e validação do instrumento MDMQ. Finalmente, o item 2.6 exemplificará diversas utilizações práticas do MDMQ por meio de instrumentos já traduzidos e validados.

2.1 Processo Decisório: aspectos cognitivos

A tomada de decisão é, talvez, o aspecto mais característico dos administradores e dirigentes de uma organização (NASCIMENTO; GOMIDE JÚNIOR, 2014). É papel da organização a manutenção de um ambiente psicológico favorável aos tomadores de decisão (GONTIJO; MAIA, 2004).

Os seres humanos, todavia, são tomadores de decisões imperfeitos (JANIS; MANN, 1977).

Entendemos o homem não como um peixe frio, mas sim como um mamífero de sangue quente; não como uma calculadora racional sempre pronta para ofertar a melhor solução, mas um tomador de decisão relutante – envolvido em conflitos, dúvidas, preocupações, lutando contra anseios incongruentes, antipatias, lealdades, buscando alívio por meio da procrastinação, racionalização, ou renegando a responsabilidade pelas suas próprias escolhas. (JANIS; MANN, 1977, p. 15 – tradução do autor).

Já que interferências comportamentais e emocionais estão presentes na maneira pela qual os seres humanos tomam decisões, estudar os aspectos cognitivos que interferem no processo de tomada de decisão tem sido um elemento relevante para melhor compreensão dos aspectos relacionados a este processo.

Simon, em 1957, foi o primeiro a conceber a ideia de que os tomadores de decisão têm habilidades limitadas para processar as informações necessárias para a

tomada de decisão, não agindo de forma absolutamente racional, mas sim fazendo o melhor que podem dadas as limitações que estão sujeitos (LUPPE; ANGELO, 2010). A escolha de soluções perfeitas pode demandar esforços e tempo relativamente longo na busca da maximização dos resultados, levando o tomador de decisão a optar pelo que seja “satisfatório” ao invés do que seja “ótimo”. O modelo absolutamente racional não está ao alcance do tomador de decisão. MILLER; HICKSON; WILSON, 2004). Não existem decisões perfeitas, uma vez que elas se limitam às opções apresentadas. Portanto, entende-se que o comportamento administrativo não é maximizante, mas satisfatório. (SIMON, 1970).

Coletar e examinar a grande massa de informações requerida para usar uma estratégia de otimização para se chegar a uma decisão é muito custoso em tempo, esforço e dinheiro. Além disso, tomadores de decisão estão frequentemente sob severa pressão de tempo, que os impedem de executar pesquisa e avaliação de forma cuidadosa. (JANIS; MANN, 1977, p. 22 – tradução do autor).

A pressão de tempo para tomada de decisão, inclusive, configura uma realidade do ambiente corporativo que sabidamente prejudica a qualidade da tomada de decisão. Estudos que comparam decisões similares em ambiente com ou sem pressão de tempo concluem a interferência deste aspecto, prejudicando o atingimento de objetivos e a geração de opções. A pressão de tempo pode causar *stress* psicológico e necessidade de cognição rápida, com implicações na qualidade de decisão no ambiente de trabalho (MANN; TAN, 1993).

Esta característica do tomador de decisão em buscar opções que satisfaçam específicos requisitos mínimos em detrimento a uma análise dispendiosa que buscaria a otimização da solução foi chamada por Simon de “racionalidade limitada”. Existem limites da racionalidade com os quais os princípios da administração devem se preocupar. Os processos decisórios, por exemplo, são limitados, entre outros fatores, pela rapidez dos processos mentais (SIMON, 1970). Desde então, a influência da racionalização e do comportamento humano nos processos de tomada de decisão vem sendo pesquisada e diversas teorias a respeito têm sido desenvolvidas, embora sejam poucas as pesquisas científicas realizadas para definição do perfil do tomador de decisão (LIMA FILHO; BRUNI; SAMPAIO, 2012).

A estratégia de “satisfação” pode ser mais ou menos utilizada a depender da importância da decisão a ser tomada. Townsend (1970 apud JANIS;MANN, 1977)

definiu dois tipos básicos de decisão: as que seriam caras para se mudar, e as que não seriam. Ou seja, a decisão seria mais ou menos importante a depender de seus efeitos e da possibilidade de voltarmos atrás após um arrependimento. Supostamente, processos decisórios que visassem um processamento vigilante de informações em busca de soluções ótimas seriam mais aplicáveis à primeira categoria de decisões. Todavia, Janis e Mann (1977) comprovaram que a abordagem de utilizar uma estratégia de “satisfação” somente para decisões menos importantes, e vice-versa, era inapropriada, já que os executivos utilizam estratégias mistas, com processamento de informações mais ou menos intensos. Concluíram também, por outro lado, que não é esperado, sobremaneira, que a mesma estratégia seja utilizada para todos os tipos de decisão. Daí a necessidade de criação de uma teoria que seja capaz de explicar diferentes estratégias de tomada de decisão que possa ser capaz de servir como instrumento para estudar diferentes processos decisórios praticados. Esta é a teoria desenvolvida e explanada no item 2.3.

2.2 A Escala de percepção dos estilos de tomada de decisão organizacional

Posto os aspectos teóricos relacionados ao processo de tomada de decisão e à influência de fatores cognitivos que afetam o ser humano, foi realizada uma pesquisa bibliográfica com o objetivo de identificar a existência de instrumentos de medição que mensurassem estilos comportamentais distintos de tomadores de decisão. Muito pouco de produção teórica foi encontrado com o objetivo de avaliar os diferentes padrões de comportamento utilizados pelos tomadores de decisão.

“A literatura indica vastas teorizações sobre o assunto [processo decisório], mas não foi encontrada nenhuma escala de medida validada sobre os estilos de tomada de decisão organizacional.” (BAZERMAN, 2004 apud NASCIMENTO; GOMIDE JÚNIOR, 2014, p.300). Somado a isso, ainda são poucas as pesquisas científicas realizadas para definição do perfil do tomador de decisão (LIMA FILHO; BRUNI; SAMPAIO, 2012).

Após pesquisa realizada em periódicos acadêmicos e publicações de mercado, realizadas entre os anos de 2013 e 2014, foram encontradas duas escalas já desenvolvidas. O *Melbourne Decision Making Questionnaire* MDMQ (objeto desta pesquisa) e a Escala de Percepção de Estilos de Tomada de Decisão

Organizacional - EPETDO. Embora não seja o principal objetivo desta pesquisa, será explanado adiante algumas características deste segundo instrumento.

Nascimento e Gomide Junior (2014) desenvolveram uma escala genuinamente brasileira, que apelidaram de EPETDO. A escala foi desenvolvida em português do Brasil, validada por juízes e sua confiabilidade confirmada por meio de análise fatorial exploratória e confirmatória, além de Alfa de Cronbach.

O instrumento EPETDO contém 18 assertivas, respondidas em uma escala de 5 pontos (discordo totalmente, discordo, nem concordo nem discordo, concordo e concordo totalmente). Eis o instrumento:

Na empresa onde eu trabalho, as decisões...

- 1) ...estratégicas são orientadas por meio de processos de busca de soluções.
- 2) ...possuem regras claras para serem tomadas.
- 3) ...possuem um processo dinâmico para a busca de soluções.
- 4) ...são tomadas a partir de avaliações de alternativas para solução de problemas.
- 5) ...são tomadas a partir de informações organizadas.
- 6) ...são tomadas a partir de informações que visam melhorar a compreensão da decisão.
- 7) ...são tomadas sem a definição prévia de quais são os membros participantes da decisão.
- 8) ...são tomadas sem a identificação dos objetivos na busca de soluções para os problemas.
- 9) ...são tomadas sem a preocupação de que as soluções encontradas para os problemas tenham consequências positivas.
- 10) ...são tomadas sem definições de preferências dos participantes para a solução do problema.
- 11) ...são tomadas sem informações importantes ligadas ao problema.
- 12) ...são tomadas sem o empenho dos participantes na solução dos problemas.
- 13) ...são tomadas sem procedimentos que organizem a busca de soluções para os problemas.
- 14) ...são tomadas sem que haja um processo para a tomada de decisão.

- 15) ...se utilizam de regras para diminuir a incerteza na tomada de decisão.
- 16) ... se utilizam de regras para diminuir o risco da decisão.
- 17) ...têm a negociação de objetivos como a ferramenta de negociação de conflitos.
- 18) ...têm seus processos conhecidos para a solução de problemas.

O instrumento é capaz de identificar dois fatores, correspondentes a dois estilos de decisão predominantes em uma organização. O primeiro é o “**estilo sistêmico de tomada de decisão organizacional**”, caracterizado na crença dos empregados de que existem processos definidos para a tomada de decisão, visando estabilidade e baseado em princípios claros. O segundo é o “**estilo contingencial de tomada de decisão organizacional**”, caracterizado pela crença dos empregados na inexistência de um processo claro para solução de problemas, com maior espaço para os decisores exercerem suas influências.

O Estilo Sistêmico caracteriza uma organização aderente ao modelo racional de tomada de decisão, com elementos do modelo processual. Já o Estilo Contingencial é caracterizado pela predominância de modelo anárquico, com elementos do modelo político.

O EPETDO possui objetivo voltado à identificação dos aspectos corporativos e procedimentais vigentes em uma organização. Trata-se de um instrumento capaz de identificar, dentre os modelos teóricos existentes, quais são aqueles mais predominantes no ambiente corporativo avaliado. Já o MDMQ – *Melbourne Decision Making Questionnaire*, diferentemente, busca identificar o estilo pessoal do tomador de decisão ao lidar com problemas corporativos e pessoais. Nos capítulos adiante será apresentada a teoria que alicerça os constructos relacionados ao MDMQ.

Comparando as assertivas do EPETDO com as o do MDMQ (que serão apresentadas à frente), é fácil perceber esta diferenciação de enfoque. Assertivas no EPETDO relacionadas ao processo de tomada de decisão, como as de número 2, 3 e 13 por exemplo, não estão presentes no MDMQ, já que o objetivo deste avalia o estilo pessoal do tomador de decisão. Por outro lado, o MDMQ possui assertivas do tipo “após uma decisão ser tomada, passo muito tempo me convencendo de que foi a correta”, na qual fica evidente o enfoque mais voltado ao papel do tomador de decisão, em nível pessoal. Esse enfoque está alicerçado na teoria das decisões em situação de conflito, sob a qual o MDMQ foi desenvolvido.

Concluimos, desta forma, que o EPETDO não substitui o MDMQ, e vice-versa. Como são de objetivos complementares, a adaptação deste último para o português do Brasil ainda se justifica. A seguir será exposto detalhes sobre a Teoria das Decisões em situação de conflito.

2.3 A Teoria das decisões em situação de conflito

A teoria das decisões em situações de conflito foi proposta por Janis e Mann (1977), baseando-se em conclusões obtidas em pesquisas clínicas, laboratoriais e de campo. Ela busca explicar como as pessoas lidam com decisões que envolvem algum tipo de conflito. A teoria será resumida neste capítulo.

A teoria é aplicável diretamente a decisões relacionadas a escolha de carreira, casamentos e divórcios, atividades relacionadas a saúde, programas de bem-estar da comunidade, gestão de pequenas e grandes empresas, políticas governamentais e uma variedade de outros tipos de escolhas significativas. (JANIS; MANN, 1977, p. XVI – tradução do autor).

A teoria [...] é igualmente aplicável a decisões pessoais (relacionadas a casamento, carreira, saúde, estilo de vida, e todo o tipo de assuntos pessoais) e a decisões executivas em um contexto organizacional. (JANIS; MANN, 1977, p. 21 – tradução do autor).

Relevante, neste ponto, conceituar claramente sobre qual “conflito” os autores se referem ao construir a teoria. Amason *et al.* (1995) produz uma tipologia que considera dois tipos de conflito presentes em processos de tomada de decisão: conflito tipo C (ou conflito Cognitivo) e conflito tipo A (conflito Afetivo).

O conflito tipo Cognitivo ocorre quando diferentes membros de um grupo responsável pela tomada de decisão discordam entre si em termos de ideias e opiniões; a análise, comparação e reconciliação destas diferenças podem alavancar a qualidade das decisões tomadas pelo grupo. Por outro lado, o conflito tipo Afetivo ocorre quando existem divergências relacionadas a assuntos pessoais, característicos de diferenças entre personalidades dos membros do grupo; este tipo de conflito causa animosidade, provocando hostilidade, cinismo e apatia, comprometendo a qualidade da decisão final tomada (AMASON *et al.*, 1995).

Este tipo de conflito entre membros de pessoas que compartilham o espaço de trabalho também foi estudado por De Dreu (2008), que abordou uma série de

pontos negativos, propondo a necessidade do que chamou de “conflito colaborativo” como forma de prevenir os malefícios causados pela presença de conflito entre pessoas no ambiente de trabalho.

O enfoque proposto por Amason (1995) e De Dreu (2008) é o do conflito entre pessoas pertencentes a um grupo. A relação deste conflito com a tomada de decisão se estabelece pela tese de que decisões tomadas em grupos de alta gestão (*Top Management Teams*) possuem vantagens em relação às decisões individuais, preponderantemente pelo compartilhamento de perspectivas no grupo. Todavia, a diversidade de pontos de vistas ocasiona os conflitos que, por sua vez, minam a performance da decisão deste grupo (AMASON; MOONEY, 1999).

Este enfoque, no entanto, não é o mesmo trabalhado pela teoria das decisões em situações de conflito. Janis e Mann (1977) teorizam sobre o conflito pessoal, e não entre membros de um grupo. Trata-se do conflito interno ao decisor, que emerge de um processo de tomada de decisão individual. Este conflito interno é causado pelo *stress* psicológico gerado pela decisão e pela dúvida em relação às vantagens e desvantagens das opções vigentes.

O conceito baseia-se no fato de que o *stress* psicológico gerado por situações de conflito impõe limites na racionalidade do tomador de decisão; por sua vez, estas limitações impactam o processo de tomada de decisão e, eventualmente, a qualidade da decisão tomada (JANIS; MANN, 1977).

Janis e Mann (1977) desenvolvem a teoria a partir do questionamento: como avaliar a qualidade de uma decisão tomada? Esta interrogação pressupõe um desafio, já que as decisões geralmente possuem múltiplos objetivos. Sendo impossível definir indicadores quantitativos para todas as consequências (positivas ou negativas) de uma decisão, e pelo fato de qualquer tipo de avaliação qualitativa sofrer de subjetividade, a solução passa a considerar a qualidade dos procedimentos utilizados pelo tomador de decisão, em detrimento de seus resultados. A qualidade da decisão estaria, portanto, relacionada à qualidade do processo de tomada de decisão utilizado.

Desta forma, uma boa decisão seria aquela obtida a partir de um processo que satisfaça sete critérios presentes no processo “ideal” de tomada de decisão – também chamado de processo vigilante de tomada de decisão (JANIS;MANN, 1977):

1. Exame minucioso de uma ampla gama de opções;
2. Levantamento de objetivos a cumprir e os valores implicados pela escolha;
3. Ponderação cuidadosa de tudo o que se sabe sobre os custos e riscos relacionados a consequências positivas e negativas de cada opção;
4. Pesquisa intensiva por novas informações relevantes para continuar a avaliação de opções;
5. Assimilação correta de novas informações ou julgamentos de especialistas, mesmo quando estas não convirjam para a decisão preferida inicialmente;
6. Reexame das consequências positivas e negativas de todas as opções elencadas antes de tomar uma decisão final;
7. Planejamento detalhado para implementação ou execução da decisão tomada, com especial atenção a planos de contingência que venham ser necessários caso os riscos conhecidos se materializem.

“Quando um tomador de decisão cumpre todos os sete critérios, sua orientação em encontrar uma alternativa é caracterizada como um processamento **vigilante** de informações.” (JANIS; MANN, 1977, p. 12 – tradução do autor). Ou seja: o processo vigilante caracteriza o procedimento ideal para tomada de decisão.

Todavia, especialistas em comportamento organizacional, baseados em suposições oriundas da psicologia, têm concluído que os seres humanos são tomadores de decisão imperfeitos, conforme observado no item 2.1. Tempo, dinheiro e esforço são requeridos para coletar e analisar informações necessárias para o cumprimento do processamento vigilante. Ademais, em grandes organizações, existem diferentes tipos de personalidades de tomadores de decisões no mesmo ambiente, muitas vezes com objetivos incompatíveis e motivações variadas.

A estratégia dominante nas tomadas de decisão passa a não ser a de otimização de resultados, mas sim a de satisfazer, e não de maximizar, requisitos mínimos. Ao invés de avaliar cuidadosa e parcimoniosamente todas as opções e possíveis cenários de consequências em busca do resultado ótimo, o tomador de decisão acaba por utilizar processos cognitivos simplificados que buscam satisfazer determinados requisitos mínimos, mesmo que o resultado implique na simples satisfação destes requisitos, eventualmente em detrimento da busca pelo resultado ótimo (SIMON, 1970).

Esta estratégia, no entanto, conflita com as limitações da capacidade de processamento do ser humano, o que é chamado de “racionalidade limitada”. O tomador de decisão passa a utilizar simplificações grosseiras quando lida com problemas complexos. O processamento vigilante, portanto, nem sempre é utilizado.

Janis e Mann (1997) estabelecem, neste contexto, novos questionamentos: em que condições as pessoas adotam uma estratégia não-vigilante (usando os termos de Simon, o questionamento seria: em que condições as pessoas adotam um comportamento de “satisfação” ao invés de “otimização”)? Quais são os aspectos que motivam o tomador de decisão a investir tempo e esforço na adoção de uma postura vigilante? Pode-se responder a este questionamento com base em dois contextos: 1) limitações da racionalidade humana. 2) burocracia e políticas das empresas. A teoria da situação em conflito, adicionalmente, explora um terceiro fator que influencia esta dinâmica: o *stress* psicológico gerado por situações de conflito.

Uma situação de conflito é aquela em que o indivíduo, responsável pela tomada de decisão, possui simultaneamente a tendência em rejeitar ou aceitar determinada opção. São sintomas desta situação: hesitação, vacilo, sentimentos de incerteza, *stress* emocional agudo, aflição, apreensão, ansiedade e desejo de escapar da responsabilidade pela decisão. Geralmente os sintomas de *stress* dependem da magnitude percebida quanto às perdas potenciais que a tomada de ação pode significar. A teoria da decisão em situações de conflito busca especificar as condições que determinam a interferência do *stress* psicológico no processamento vigilante de informações para tomada de decisão (JANIS; MANN, 1977).

A relação entre o *stress* emocional e as decisões em situações de conflito resulta em cinco padrões básicos, conforme Janis e Mann (1977):

- Quanto maior a expectativa de objetivos não-realizados, e quanto mais importantes forem as consequências destes objetivos, maior será o nível de *stress*. Portanto, quando não há ameaça de perda ou falha, não há *stress*. O padrão de tomada de decisão neste cenário é o da **inércia sem conflito**.
- Quando o indivíduo encontra novas ameaças ou oportunidades que o motivem a considerar novas opções de decisão, o nível de *stress* é uma função do quanto estas novidades se aderem à situação presente.

Sempre que o tomador de decisão é tentado a mudar o *status quo*, o risco de falhar constitui a principal fonte de ameaça que o desencoraja a tomar uma decisão de mudança que conflite com a situação anterior; quanto maior o compromisso com uma decisão anterior, maior o nível de *stress*. O padrão de tomada de decisão neste cenário é o da **mudança sem conflito**; o tomador de decisão buscará uma opção que não conflite com a situação vigente.

- Quando cada uma das opções representa uma ameaça com riscos sérios, a perda de esperança em achar uma melhor solução levará o tomador de decisão a uma postura que se defenda das ameaças. O padrão de tomada de decisão neste cenário é o **que evita defensivamente** (*defensive avoidance*), que inclui ações como falta de atenção seletiva a sinais de ameaça, esquecimento seletivo, distorção dos significados das mensagens de alerta e construção de explicações “racionais” que minimizem as consequências negativas.
- Em um conflito de decisão severo, quando os sinais de ameaça são evidentes e o tomador de decisão possui tempo insuficiente para prevenir-se de perdas sérias, seu nível de *stress* figura extremamente alto. O padrão de tomada de decisão neste cenário é o da **hipervigilância**, que na sua forma mais extrema é chamado de pânico. O decisor em estado de hipervigilância falha ao reconhecer todas as opções possíveis.
- Um nível moderado de *stress* motivado por um desafio oriundo de uma ameaça induz a um esforço de **vigilância** (no qual estarão presentes as já mencionadas sete características do processo ideal de tomada de decisão). Se o nível de conflito for muito pequeno, o nível de *stress* será tão baixo que o indivíduo não estará motivado a buscar as informações que caracterizam o perfil vigilante.

“O tomador de decisão se torna motivado a trabalhar em uma boa solução quando um nível moderado de *stress* é provocado por um dilema decisório”. (JANIS; MANN, 1977, p. 51 – tradução do autor). Níveis muito baixos de *stress* resultam em baixo interesse nas consequências, levando o tomador de decisão a adotar os padrões de **inércia sem conflito** ou **mudança sem conflito**; será sempre preferível

evitar o *stress*. Níveis de *stress* muito intensos levarão o tomador de decisão à postura daquele **que evita defensivamente** ou **hipervigilância**, com interferências negativas ao processo decisório. Um nível ótimo e equilibrado de *stress* levará ao estado de **vigilância**, no qual será possível aplicar os sete critérios que determinam o processo “ideal” para tomada de decisão.

Obviamente que a adoção de um dos outros quatro padrões diferentes de vigilância em assuntos de menor importância ou rotineiras não irá ocasionar efeitos relevantes e serão úteis para preservação de tempo, esforço e desgaste emocional; no entanto, podem trazer sérias consequências quando o tomador de decisão está lidando com situações vitais para si próprio, família ou organização. (JANIS; MANN, 1977).

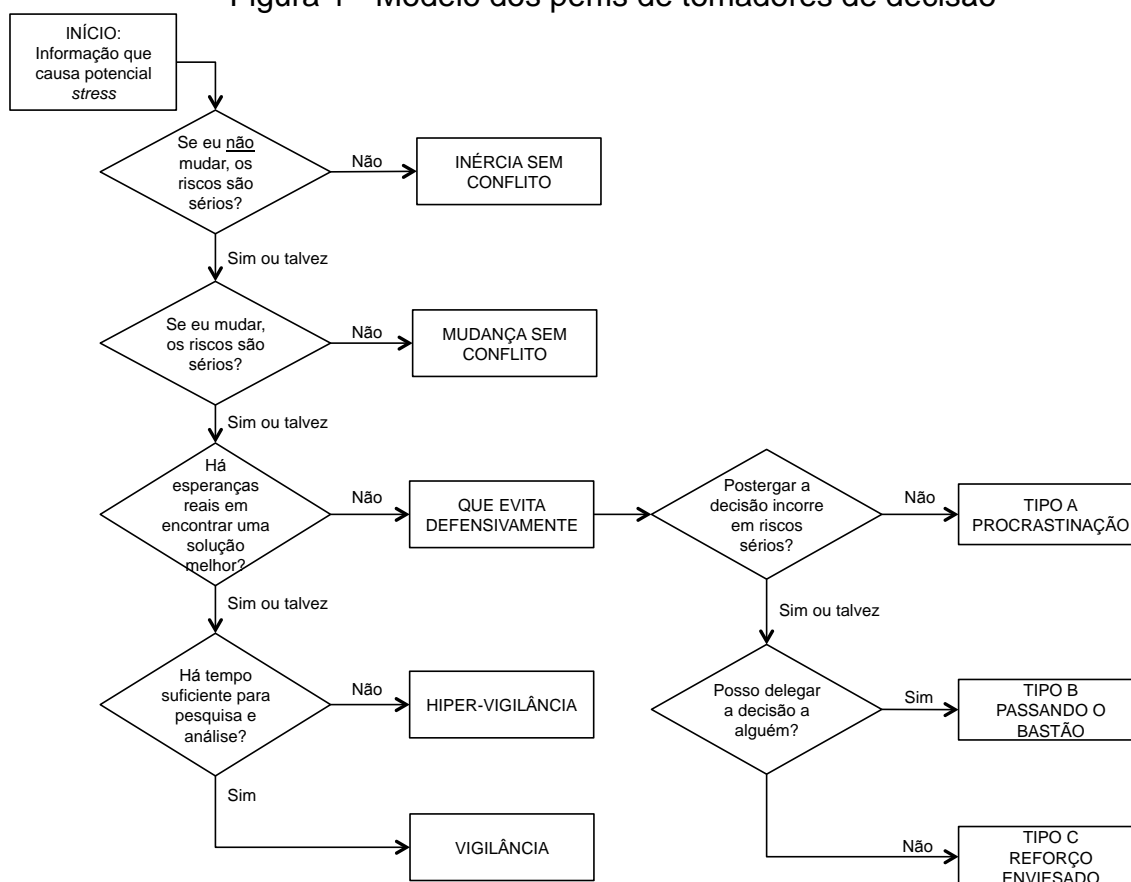
A Figura 1 ilustra os modelos de perfis de tomadores de decisão. É possível observar 5 padrões básicos, sendo que o padrão que evita defensivamente é desdobrado em 3 outros perfis: procrastinador, passando o bastão e reforço enviesado ou racionalização, conforme definido por Janis e Mann (1977).

O perfil de **procrastinação** ocorre em casos em que a postergação da decisão não implica em sérios riscos; o tomador de decisão, com o objetivo de não enfrentar o conflito, acredita que a melhor opção seja a de parar de pensar sobre o assunto, evitar discuti-lo com outras pessoas e não proporcionar situações que o coloque sob pressão para decidir.

Todavia, se o responsável pela decisão sabe que existe um limite de tempo que implique em riscos consideráveis, a tendência defensiva fará com que ele tome a postura chamada de **passando o bastão**. Ele acredita que uma terceira parte tem condições mais favoráveis para tomar a decisão e, por conta disso, acaba adotando uma postura de delegação, evitando assim o conflito pessoal.

Uma outra opção para o caso de conflitos é a adoção de uma tendência defensiva denominada **racionalização** (ou reforço enviesado). Neste caso, o tomador de decisão continuará a pensar e conversar sobre o problema que está gerando o conflito, mas se protege do *stress* por meio de atenção seletiva ou por processamento distorcido de informações; ele escapa da preocupação da decisão não se expondo aos detalhes que lhe causam conflito pessoal.

Figura 1 - Modelo dos perfis de tomadores de decisão



Fonte: adaptado de JANIS e MANN, 1977, p. 55;70;86

Os dois primeiros perfis (inércia e mudança sem conflito) são perfis associados a “fugas” da responsabilidade de decidir e, por esta razão, não foram incluídos no Instrumento MDMQ, conforme será visto no próximo item. Os três demais perfis, objetos de estudo desta pesquisa, foram detalhadamente explanados mais recentemente por Mann *et al.* (1998), conforme a seguir:

O tomador de decisão vigilante procura cuidadosamente por informações relevantes. Assimila as informações de uma maneira imparcial, e avalia alternativas cuidadosamente antes de fazer uma escolha. [...] O tomador de decisão que evita defensivamente busca escapar de decisões importantes procrastinando, delegando responsabilidade para outra pessoa, ou racionalizando fantasiosamente para justificar alternativas menos evidentes. [...] O tomador de decisão hipervigilante (ou em pânico) procura freneticamente por uma solução para os dilemas. Tende a ser impulsivo, buscando soluções que prometem aliviá-lo do conflito de modo apressado e apreensivo. (MANN *et al.*, 1988, p.328 – tradução do autor)

Embora a Teoria das Decisões em Situações de Conflito seja aplicável a qualquer tipo de ser humano, hipoteticamente existem aspectos culturais que influenciam na predominância dos perfis citados. Em países com culturas mais individualistas, por exemplo, a decisão vigilante é aplicada de maneira mais planejada e cuidadosa, sendo mais predominantes e frequentes. Culturas ocidentais tendem a criticar perfis procrastinadores ou passando o bastão; já culturas asiáticas encorajam o envolvimento de mais pessoas na decisão, tornando a postergação de decisões uma opção mais comum. (MANN, et al., 1988).

Para estudar a predominância de um ou outro perfil em diferentes contextos, foi criado o instrumento MDMQ, detalhado a seguir.

2.4 O instrumento MDMQ

De modo a mensurar os aspectos associados à Teoria das Decisões em Situação de Conflito, Mann (1982 apud MANN, 1997) desenvolveu o “*Flinders Decision Making Questionnaire*”, aqui denominado escala Flinders. Trata-se de um questionário com 31 itens, desenhado para mensurar a predominância de três padrões da teoria: vigilância, hipervigilância e que evita defensivamente, este último diagnosticado por meio das três subdivisões do padrão: procrastinação, passando o bastão e racionalização ou reforço enviesado. Como visto no capítulo anterior, qualquer padrão diferente de vigilância manifesta-se como uma maneira do tomador de decisão escapar ou evitar uma situação de conflito, não sendo, por este motivo, incorporado à escala Flinders. Eis a Escala Flinders, conforme relatado por Mann (1997):

Instructions: People differ in the way they go about making decisions. Please indicate how you make decisions by ticking for each question the response when best fits your usual style:

When making decisions

1. *I feel as if I'm under tremendous time pressure when making decisions. (H)*
2. *I feel better about choosing if I can convince myself that the decision is not all that important. (R)*
3. *I like to consider all of the alternatives. (V)*
4. *When I have a decision to make I try not to think about it. (D)*

5. *I prefer to leave decisions to others. (B)*
6. *Whenever I get upset by having to make decisions I choose on the spur of the moment. (H)*
7. *I try to find out the disadvantages of all alternatives. (V)*
8. *I am inclined to blame others when decisions turn out badly. (B)*
9. *I waste a lot of time on trivial matters before getting to the final decision. (P)*
10. *I feel uncomfortable about making decisions. (D)*
11. *I consider how best to carry out the decision. (V)*
12. *Even after I have made a decision I delay acting upon it. (P)*
13. *After making a decision I am inclined to undervalue the worth of the alternatives I did not choose. (R)*
14. *When making decisions I like to collect lots of information. (V)*
15. *I avoid making decisions. (D)*
16. *I only want to hear information about my preferred alternative. (R)*
17. *When I have to make a decision I wait for a long time before starting to think about it. (P)*
18. *I don't like to take responsibility for making decisions. (B)*
19. *I try to be clear about my objectives before choosing. (V)*
20. *I forget to overlook important information about choice alternatives. (R)*
21. *The possibility that some small thing might go wrong causes me to swing abruptly in my preferences. (H)*
22. *If a decision can be made by me or another person I let the other person make it. (B)*
23. *Whenever I face a difficult decision I feel pessimistic about finding a good solution. (D)*
24. *I take a lot of care before choosing. (V)*
25. *I choose on the basis of some small thing. (H)*
26. *I don't make decisions unless I really have to. (D)*
27. *I delay making decisions until it is too late. (P)*
28. *I prefer that people who are better informed decide for me. (B)*
29. *After a decision is made I spend a lot of time convincing myself it was correct. (R)*
30. *I put off making decisions. (P)*
31. *I can't think straight if I have to make decisions in a hurry. (H)*

Code:

(V) = *Vigilance*

(H) = *Hypervigilance*

(D) = *Defensive avoidance*

(B) = *Buck Passing*

(P) = *Procrastination*

(R) = *Rationalization*

A escala Flinders, com um total de 31 assertivas, mensura seis estilos de tomada de decisão em conflito: vigilância (6 itens), hipervigilância (5 itens), *que evita defensivamente* (5 itens), “passando o bastão” (5 itens), procrastinação (5 itens) e racionalização (5 itens). Conforme visualizado no capítulo anterior, “passando o bastão”, procrastinação e racionalização são subcategorias de *que evita defensivamente*. Os estilos de inércia sem conflito e mudança sem conflito não são tratados nesta escala.

A utilização de um instrumento para identificar os estilos predominantes em uma situação de conflito decisório é relevante para subsidiar diversos estudos organizacionais. Resultados satisfatórios foram percebidos em estudos da correlação entre os estilos predominantes de decisão e distúrbios psiquiátricos, por exemplo. Pesquisadores descobriram uma correlação positiva entre a severidade de distúrbios em pacientes psiquiátricos hospitalizados e os índices de estilos hipervigilante e que evita defensivamente (RADFORD, MANN, AND KALUCY, 1986 apud MANN et al, 1997). A existência de um instrumento como este abriu um leque de oportunidades de estudos para compreender fenômenos psicológicos, sociais e organizacionais à luz de diferentes estilos de tomada de decisão.

As aplicações da escala Flinders nos anos 80 demonstravam alguma validade, mesmo sem que estudos que validassem a estrutura fatorial do instrumento tivessem sido conduzidos (MANN, 1997). Ademais, a aparente intercorrelação existente entre “hipervigilância” e “que evita defensivamente” demonstrava ser um problema potencial (RADFORD, 1982 apud MANN, 1997).

Até o início da década de 80 as publicações utilizando a escala Flinders ficaram limitadas à Austrália, Estados Unidos e Espanha. Não havia nenhum tipo de dado que permitisse a verificação da validade da escala em diferentes contextos culturais (MANN, 1998).

Diante desta problemática, Mann (1997) realiza um estudo para verificar a validação fatorial e possível adaptação da escala Flinders. Neste estudo, seis países foram considerados na amostra (Austrália, Estados Unidos, Nova Zelândia, Japão, Hong Kong e Taiwan), permitindo a análise intercultural na utilização do instrumento. Os questionários foram traduzidos para o japonês e mandarim usando os métodos de “*backward translation*” e “*group translation*” (MANN, 1998). A abrangência da amostra compôs um total de 2050 preenchimentos, sempre com estudantes de graduação do primeiro ano de cursos de psicologia ou ciências do comportamento. Desta forma:

- Estados Unidos - Ohio University, 475 estudantes (180 masculinos, 295 femininos)
- Austrália - The Flinders University of South Australia, 262 estudantes (98 masculinos, 163 femininos, 1 não reportado)
- Nova Zelândia - University of Auckland, 260 estudantes (92 masculinos, 165 femininos, 3 não reportados)
- Japão - Gakushuin University and Tokyo Christian Women's University, 358 estudantes (140 masculinos, 218 femininos)
- Hong Kong - Chinese University of Hong Kong, 281 estudantes (95 masculinos, 182 femininos, 4 não-reportados)
- Taiwan - National Taiwan University, 414 estudantes (143 masculinos, 256 femininos, 15 não reportados).

Os resultados foram testados mediante 5 modelos, a saber:

- Modelo 1: vigilância como um fator e os restantes (não-vigilância) com um segundo fator.
- Modelo 2: vigilância, hipervigilância e que evita defensivamente (incorporando os demais itens) como três fatores separados.
- Modelo 3: vigilância, hipervigilância, que evita defensivamente, procrastinação, passando o bastão e racionalização como seis fatores separados.

- Modelo 4: vigilância como um fator e os itens restantes (não-vigilância) compondo um fator de ordem superior (não vigilância) e vários fatores de primeira ordem.
- Modelo 5: vigilância e hipervigilância como dois fatores e que evita defensivamente como um fator de ordem superior agrupando outros fatores de primeira ordem.

O Modelo 3 (composto por seis fatores independentes) demonstrou resultados mais satisfatórios do que os outros quatro. Modificações no instrumento foram introduzidas com o objetivo de refinar o modelo e melhorar os graus de ajuste. Foram introduzidas cinco adaptações por Mann (1997), a saber:

- 1: As assertivas de hipervigilância foram unificados com as de racionalização por conta da alta correlação entre ambos.
- 2: Oito assertivas foram excluídas (2, 4, 6, 8, 13, 16, 20, 25) porque suas correlações múltiplas quadradas ficaram abaixo de 0,25.
- 3: Foi identificada alta correlação entre as assertivas de “passando o bastão” e “que evita defensivamente” (0,91). As assertivas restantes destas escalas foram combinadas em um único grupo, denominado apenas de “Passando o Bastão”.
- 4: Uma assertiva de que evita defensivamente (23) mostrou-se mais adequada aos itens de hipervigilância e foi adicionada a esta escala.
- 5: Uma assertiva de que evita defensivamente (10) foi excluída porque o seu *lambda* resultante foi inferior a 0,4.

Com estas adaptações, incluindo a exclusão das nove assertivas detalhadas nos itens 2 e 5 anteriormente citados (o que resultou em um instrumento de 22 questões), Mann (1997) validou uma nova escala para mensuração de estilos de decisão em situação de conflito, batizando-a de *Melbourne Decision Making Questionnaire* (MDMQ), com as seguintes assertivas finais:

When making decisions:

1. *I feel as if I'm under tremendous time pressure when making decisions.*
2. *I like to consider all of the alternatives.*

3. *I prefer to leave decisions to others.*
4. *I try to find out the disadvantages of all alternatives.*
5. *I waste a lot of time on trivial matters before getting to the final decision.*
6. *I consider how best to carry out the decision.*
7. *Even after I have made a decision I delay acting upon it.*
8. *When making decisions I like to collect lots of information.*
9. *I avoid making decisions.*
10. *When I have to make a decision I wait for a long time before starting to think about it.*
11. *I don't like to take responsibility for making decisions.*
12. *I try to be clear about my objectives before choosing.*
13. *The possibility that some small thing might go wrong causes me to swing abruptly in my preferences.*
14. *If a decision can be made by me or another person I let the other person make it.*
15. *Whenever I face a difficult decision I feel pessimistic about finding a good solution.*
16. *I take a lot of care before choosing.*
17. *I don't make decisions unless I really have to.*
18. *I delay making decisions until it is too late.*
19. *I prefer that people who are better informed decide for me.*
20. *After a decision is made I spend a lot of time convincing myself it was correct.*
21. *I put off making decisions.*
22. *I can't think straight if I have to make decisions in a hurry.*

As respostas são dadas em um formato de três opções (MANN *et al.*, 1998):

- *True for me (score 2)*
- *Sometimes true (score 1)*
- *Not true for me (score 0)*

As assertivas 2, 4, 6, 8, 12 e 16 (6 itens) se referem ao perfil **Vigilância**. As assertivas 3, 9, 11, 14, 17 e 19 (6 itens) se referem ao perfil **Passando o Bastão**. As assertivas 5, 7, 10, 18, e 21 (5 itens) se referem ao perfil de **Procrastinação**. E,

finalmente, as assertivas 1, 13, 15, 20 e 22 (5 itens) se referem ao perfil de **Hipervigilância** (MANN *et al.*, 1998).

Nesta ocasião de validação do instrumento, foram aplicados dois questionários. O primeiro, denominado de DMQI, foi composto por seis assertivas com o objetivo de avaliar a autoestima dos tomadores de decisão. O DMQII é o próprio MDMQ. O questionário DMQI foi incluso neste estudo em particular pelo fato de haver uma hipótese anterior de que a autoestima poderia ser um componente chave para a tomada de decisão em culturas ocidentais. Os autores encontraram correlação positiva entre a autoestima para a tomada de decisão e o padrão de vigilância, e correlação negativa com os demais padrões em todas as culturas (ocidentais e orientais), não validando a hipótese teórica (MANN *et al.*, 1998). Como a questão da autoestima extrapola a Teoria das Decisões em Conflito, tendo sido inclusa apenas para testar a hipótese mencionada, esta pesquisa foi focada exclusivamente no MDMQ.

2.5 Traduções e validações do instrumento MDMQ

A validação realizada por Mann *et al.* (1997) configura um marco na aplicação do instrumento, em parte dado ao tamanho total da amostra (2.050 aplicações do questionário), em parte pela abrangência da pesquisa (seis países em dois continentes), e finalmente por configurar a formalização da nova escala (*Melbourne Decision Making Questionnaire*), a partir de uma evolução da escala anterior (*Flinders*).

Anteriormente a esta validação, Maciá *et al.* (1996) já havia conduzido um trabalho para validação de uma escala aplicável à Teoria das Decisões em Conflito na língua espanhola. Os autores utilizaram um questionário com 131 assertivas, cada uma com cinco opções de seleção (sempre, quase sempre, às vezes, quase nunca e nunca). O questionário foi aplicado a 568 alunos da faculdade de psicologia de UNED (*Universidad Nacional de Educación a Distancia*). Análise fatorial e Alfa de Cronbach foram utilizadas como metodologias para verificação da consistência interna.

Os resultados de Maciá *et al.* (1996) concluíram que muitos dos 131 itens da escala podiam ser eliminados devido a altas correlações; havia redundância e saturação de fatores. A versão final desenvolvida contemplava 104 assertivas; os

autores propunham a existência de dez fatores correspondentes a perfis de tomadores de decisão. Alguns deles similares aos propostos pela teoria de Janis e Mann (1977): vigilância, hipervigilância/pânico, racionalização, procrastinação e passando o bastão. Outros seriam perfis não identificados na teoria: soluções fáceis, influência do entorno, risco, autojustificativa e desagrado em aconselhar.

Heredia, Arocena e Gárate (2004) realizaram estudo para validação do questionário MDMQ para a realidade do País Basco. Foi utilizada uma versão traduzida para o espanhol do questionário final de 22 assertivas, aplicada a 160 estudantes universitários e funcionários. Os resultados obtidos foram bastante similares àqueles encontrados por Mann *et al.* (1997), chegando à conclusão de validade da tradução.

Bailly e Ilharragirry-Devaux (2011) realizaram a tradução do questionário de 22 assertivas para o francês e o aplicaram a 454 cidadãos franceses para fins de validação. Análise fatorial confirmatória demonstraram a confiabilidade do instrumento com consistência interna para mensurar os quatro fatores teóricos: vigilância, passando o bastão, procrastinação e hipervigilância.

Mais recentemente, Isaksson *et al.* (2013) utilizou uma amostra de 735 professores, estudantes e pacientes com câncer para aplicar uma versão do questionário traduzido para o sueco. *Backward-translation* (tradução reversa) foi a técnica utilizada para tradução. Esta técnica consiste na tradução do instrumento original para o idioma-alvo, seguido de nova tradução ao idioma original, por profissional que não tenha tido contato com a versão original (HAMBLETON, 2005).

A validade de contexto da tradução foi realizada por professores especializados. Os autores utilizaram escala com três opções (0 = *not true for me*; 1 = *sometimes true*; 2 = *true for me*), de forma análoga ao proposto utilizado por Mann *et al.* (1997). Ao contrário dos anteriores, entretanto, os resultados não foram totalmente satisfatórios. Um modelo de quatro fatores mostrou baixa confiabilidade, já que um dos fatores (hipervigilância) teve alfa de Cronbach muito baixo (0,23). A alternativa sugerida foi o desenvolvimento de um modelo de três fatores em que as assertivas de hipervigilância foram excluídas do instrumento (ISAKSSON *et al.*, 2013).

Uma das hipóteses para a baixa confiabilidade foi postulada pelos autores. "... pode ser explicada pela tradução e pela sensibilidade cultural, o que denota a importância de considerar a tradução dos questionários" (ISAKSSON *et al.*, 2013 –

tradução do autor). Esta limitação não é teoricamente sustentada, pois o instrumento deve ser robusto a variações interculturais. “Efeitos de diferenças culturais não são relevantes para o principal propósito dos estudos [de adaptação de escala]”. (HAMBLETON, 2005 – tradução do autor). O problema pode ter recaído sobre o processo de tradução, que por outro método poderia ter resultado em uma versão sueca mais precisa. Outra limitação comentada pelos autores é a baixa homogeneidade da amostra, dado que foram pesquisados pacientes, professores e estudantes (ISAKSSON *et al.*, 2013).

Os resultados de Isaksson *et al.* (2013) foram semelhantes ao obtido na presente pesquisa brasileira; desta forma, as potenciais causas que motivaram esta validação parcial serão melhor exploradas na seção “Discussões”. O Quadro 1 compara as metodologias e alguns resultados obtidos nas adaptações realizadas pelos pesquisadores citados.

Quadro 1 – Comparação entre adaptações realizadas em outros idiomas

	Mann <i>et al.</i> (1997)	Heredia, Arocena e Gárate (2004)	Bailly e Ilharraguirry-Devaux (2011)	Isaksson <i>et al.</i> (2013)
Idioma	Inglês, japonês, mandarim e cantonês	Espanhol	Francês	Sueco
Local	Austrália, Estados Unidos, Nova Zelândia, Japão, Hong Kong e Taiwan	País Basco	França	Suécia
Total da amostra	2.050	160	454	735
Características da amostra	Estudantes de graduação	Estudantes de graduação e funcionários	Estudantes de graduação, assalariados e aposentados	Estudantes de graduação, professores e pacientes com câncer
Quantidade de fatores validados	4 fatores	4 fatores	4 fatores	3 fatores
Total de assertivas validadas	22 assertivas	22 assertivas	22 assertivas	16 assertivas

Fonte: Mann *et al.* (1997), Heredia, Arocena e Gárate (2004), Bailly e Ilharraguirry-Devaux (2011) e Isaksson *et al.* (2013)

2.6 Aplicações do instrumento MDMQ

Após a validação do *Melbourne Decision Making Questionnaire*, e respectivas traduções, o instrumento passou a ser utilizado como ferramenta para identificação

de estilos de tomadas de decisão em uma série de pesquisas científicas com os mais diversos objetivos ao redor do mundo.

Muitas são as aplicações do instrumento em estudos relacionados a saúde. Miller e Drotar (2007) aplicam o questionário para estudar o processo de tomada de decisão de pacientes adolescentes com diabetes. Descobre, com o estudo, que os pacientes podem lidar diferentemente com a situação de conflito, a depender do estilo de decisão predominante. Postula a hipótese de que existe diferentes níveis de “competência” em tomada de decisão dos pacientes adolescentes, e, associado ao processo de comunicação com os pais, é um importante fator para que este jovem garanta aderência ao tratamento do diabetes.

Sirois (2007) estuda a tendência presente nos pacientes a procrastinarem decisões relacionadas à sua saúde. Obviamente que pacientes com estilo procrastinador, presente no MDMQ, era o objeto de estudo. Conclui o autor que tomadores de decisão com perfis de procrastinadores estão mais associados a *stress* e problemas de saúde, e possuem menos comportamentos visando segurança, com menor frequência nos *check-ups* médicos e odontológicos.

Hajdarevic *et al.* (2013) publicou um estudo sobre perfis de tomada de decisão de homens e mulheres diagnosticados com melanoma maligno. O objetivo era estudar se o prognóstico da doença estava relacionado com estilos de decisão específicos; estratégias de esquiva poderia atrasar a procura de assistência médica. A versão sueca do MDMQ, validada por Isaksson *et al.* (2013) foi utilizada. Os pesquisadores concluíram que, na amostragem utilizada, homens enfermos têm maior tendência ao perfil “passando o bastão” se comparados às mulheres. Além disso, aqueles que vivem sozinhos têm maior tendência à hipervigilância, denunciando a importância de apoio e compartilhamento das decisões, neste caso.

Gorodetsky *et al.* (2011) utilizou o MDMQ para verificar os estilos de tomada de decisão predominantes em usuários de drogas. O questionário foi utilizado para acessar as percepções de usuários crônicos com o objetivo de avaliar os seus estilos de tomada de decisão em contextos não relacionados a drogas. Com base nos resultados, os autores desenvolvem a hipótese de que os usuários seriam menos competentes para tomar decisões quando comparado a não-usuários.

A relação dos perfis de tomada de decisão com aspectos psicológicos e emocionais também é estudada com a utilização do MDMQ. Di Fabio e Blustein (2010) estudaram a relação entre Inteligência Emocional e Estilos de Decisão. Os

resultados fornecem evidências de uma relação entre inteligência emocional e os estilos de decisão em situação de conflito, gerando novas áreas de pesquisa para estudo deste tipo de influência.

Outros estudos utilizam o questionário com foco em aspectos relacionados a Administração. Bouckennooghe *et al.* (2007) utilizou o MDMQ em inglês para estudar se traços de personalidade interferem nos padrões de comportamento de tomadores de decisão nas empresas. Após aplicação do questionário a 1.119 profissionais de Recursos Humanos na Bélgica, os autores observaram relações significativas entre os perfis de tomadores de decisão em situação de conflito e a necessidade de cognição requerida em situações de decisões importantes destes profissionais.

Phillips e Reddie (2007) e Baker, Psych e Phillips (2007) estudaram um aspecto bastante específico do comportamento organizacional: aplicaram o questionário MDMQ para verificar se o estilo de tomada de decisão influencia o uso de *e-mail*. A hipótese confirmada é de que pessoas com perfil procrastinador tendem a fazer uso mais intenso do email no ambiente de trabalho.

Di Fabio e Busoni (2006) estudaram a correlação entre o MDMQ e outros questionários existentes em tomadas de decisões relacionadas à carreira: *Cognitive Failures Questionnaire*, *Self-Esteem Scale*, *Big Five Questionnaire* and *Five Factors Adjective Short Test*. O autor conclui que o estilo procrastinador identificado pelo MDMQ coincide exatamente com um dos fatores identificados pelo *Cognitive Failures Questionnaire*, traçando a hipótese de que são conceitos correlatos.

Há ainda, por fim, aplicações peculiares que demonstram a relevância das validações do questionário nas mais diversas culturas e línguas. Koçak e Özbek (2010), por exemplo, estudaram os estilos de decisão dos árbitros de tênis utilizando o MDMQ. Os pesquisadores concluem que quanto maior a autoestima dos árbitros, maior a tendência na adoção de comportamentos vigilantes de tomada de decisão. A idade dos árbitros também mostrou-se relevante: quanto mais velho o indivíduo, menos sua tendência na adoção de perfis hipervigilantes (pânico).

3. Metodologia

3.1 Tradução (adaptação) do instrumento

Em princípio, convém estabelecer a diferença entre os termos “adaptação” e “tradução” de um teste. Hambleton (2005) argumenta que o termo *adaptação* é mais correto de ser utilizado, pois pressupõe um processo de maior reflexão na construção de um instrumento adaptado a uma segunda cultura. A *tradução* é somente um dos passos do processo de *adaptação*. Para que a conversão de um instrumento em uma segunda língua e cultura seja efetivo, não basta a preparação de uma tradução literal; o processo de adaptação requer mais do que isso: encontrar conceitos, palavras e expressões que são culturalmente, psicologicamente e linguisticamente equivalentes ao instrumento original.

Existem dois métodos mais populares para adaptação linguística de um instrumento de pesquisa: *forward translation* (tradução para frente) e *backward translation* (tradução reversa). No primeiro método, um tradutor (ou grupo de tradutores) adapta o instrumento original para a nova língua. Então, a equivalência das duas versões é analisada por um outro grupo de tradutores. Já o método de tradução reversa, mais popular e utilizado com maior frequência, pressupõe um procedimento diferente (HAMBLETON, 2005):

1. Um ou mais tradutores adaptam o teste para a nova língua;
2. Um ou mais tradutores diferentes dos primeiros recebem a versão adaptada do teste, e executam a tradução reversa (de volta ao idioma original);
3. Então, a versão original e a tradução reversa são comparadas por um terceiro tradutor, que avaliará a equivalência entre ambas (HAMBLETON, 2005).

Optou-se neste estudo pela adoção do método de tradução reversa, pois ele “viabiliza a detecção de uma boa parte dos problemas associados a traduções ou adaptações pobres” (HAMBLETON, 2005, p. 13).

Herdman, Fox-Rushby e Badia (1998) desenvolveram um modelo de adaptação intercultural de instrumentos que considera a existência de seis tipos de equivalência a ser garantida entre o instrumento adaptado e o original. O Quadro 2 é ilustrativo:

Quadro 2 – Equivalências a serem garantidas em adaptações de instrumentos

Equivalência	Definição	Exemplo	Método
Conceitual	É frágil a suposição de que o assunto de domínio do instrumento é igualmente relevante em ambas as culturas. O questionário tem o conceito subjacente em ambas as culturas?	O conceito de “relações familiares” tem conotações completamente diferentes nas culturas norte-americana e do Quênia.	Examinar a natureza do objeto de análise em ambas as culturas. Revisão da literatura disponível.
De Itens	Avalia se os conceitos do domínio do instrumento variam entre culturas. A preocupação é se, efetivamente, estão sendo avaliados os mesmos parâmetros em ambas as culturas, e se são igualmente relevantes e aceitáveis.	instrumentos que incluam questões relacionadas ao uso de pílulas para dormir não são relevantes em culturas que não utilizam frequentemente este tipo de medicamento.	A equivalência de itens pode ser pesquisada por meio de exame qualitativo relacionado à relevância dos itens tratados na cultura original e na cultura-alvo.
Semântica	Transferência de significados entre línguas, alcançando um efeito similar nos respondentes de diferentes línguas	Uma tradução direta do termo inglês <i>abdomen</i> para o espanhol não é entendido por um grande número de espanhóis.	Submeter o instrumento adaptado a tradutores especialistas na língua-alvo e não envolvidos na tradução original, para que executem uma análise semântica.
Operacional	Possibilidade de uso de um formato similar de questionário, instruções, modo de administração e métodos de mensuração. A equivalência operacional está presente quando estes elementos não afetam o resultado.	Algumas culturas consideram inapropriado que jovens entrevistem presencialmente pessoas mais velhas.	O método de avaliação da equivalência operacional depende do tipo de problema potencial encontrado. O pré-teste com a população-alvo é um instrumento de avaliação.
De Medidas	O questionário adaptado possui a mesma confiabilidade, capacidade de resposta e validade de constructo do que o original?	Os índices de Alfa de Cronbach, por exemplo, são replicados na versão adaptada?	Aplicação do questionário e testes estatísticos específicos para mensuração de validade e confiabilidade.
Funcional	A extensão em que o questionário adaptado funciona de forma similar em ambas as culturas, envolvendo todas as etapas anteriores em conjunto. Existe equivalência intercultural?	-	-

Fonte: adaptado de HERDMAN; FOX-RUSHBY; BADIA, 1998, p. 324-332.

O “*ITC (International Test Commission) Guidelines for Test Adaptation*” lista alguns aspectos críticos na adaptação, convergentes às considerações do quadro anterior. Entre os pontos críticos listados no documento, pode-se citar a

consideração de aspectos linguísticos e culturais para a realização da tradução, a importância de adaptar também os procedimentos de pesquisa, a preocupação com a equivalência funcional do instrumento (em todos seus aspectos) e o uso de técnicas estatísticas para validação e confiabilidade. (ITC, 2010).

3.2 Validade e confiabilidade

Uma boa medição e conseqüente avaliação de características individuais por meio de um teste psicológico envolvem conceitos mais amplos do que somente a testagem, tais como confiabilidade ou fidedignidade do instrumento (GONZAGA, 2003).

Compreender as decisões das pessoas, que podem aprimorar o desempenho organizacional, tem sido uma necessidade crescente, tanto para os executivos quanto para os estudiosos da administração. Contudo, essa compreensão não pode prescindir de instrumentos de diagnóstico e de gestão do comportamento organizacional, fundamentados em construtos teóricos já disponíveis e difundidos em pesquisas, porém ainda em fase de avaliação e ainda dispersos em inúmeros estudos, o que dificulta sua aplicação no dia a dia das empresas como também nas pesquisas que se propõem a estudar o comportamento organizacional. (SIQUEIRA, 2011, p. 114).

Dois aspectos de um instrumento de medição são relevantes para certificar sua aplicabilidade na medição do fenômeno que se propõe. A validade do instrumento (capacidade em medir de fato aquilo a que se propõe) e a sua confiabilidade (constância dos resultados obtidos quando um mesmo indivíduo ou objeto é avaliado mais de uma vez). Resultados da aplicação de um método com validade são “representações precisas da característica que se pretenda medir”. Métodos confiáveis são “replicáveis e consistentes” (MARTINS, 2006). Neste ínterim, a confiabilidade deve ser analisada antes da validade, já que todo instrumento válido também é confiável (SAMPIERI, 1996 apud MARTINS, 2006).

3.2.1 Validade de questionários

Pasquali (2007) relacionou trinta e uma nomenclaturas diferentes para aspectos relacionados à validação de questionário, tais quais validade de constructo, validade de conteúdo, validade de critério, validade aparente, validade discriminante,

e assim por diante. Apesar da confusão criada por utilizar o termo “validade” como guarda-chuva para uma série de aspectos diferentes, Pasquali (2007) utiliza a rede nomológica para explorar o conceito mais puro de validação e, com isso, conclui que não faz sentido dizer que um teste é válido em uma situação, e não o é em outra.

Martins (2006) define quatro técnicas para compreensão da validade de um instrumento: aparente, de conteúdo, de critério e de constructo, conforme Quadro 3.

Quadro 3 - Tipos de validação de questionários

Tipo	Definição	Procedimentos para validação
Validade aparente	Se a medida parece, de fato, medir a variável sob estudo.	Juíz, ou grupo de juízes, examinam uma técnica de mensuração e decidem se ela mede o que o nome sugere.
Validade de conteúdo	Grau em que a medição representa o conceito que se pretende medir.	Verificação do conteúdo do instrumento para verificar se todos os itens do domínio do conteúdo estão contidos no mesmo. O instrumento deve ser abrangente o suficiente para mensurar todo o conteúdo que se pretende.
Validade de critério	Comparação do instrumento com algum critério externo (padrão). O instrumento deve ser capaz de prever determinado fenômeno no presente (validade convergente), no futuro (validade preditiva), além de distinguir indivíduos sabidamente diferentes (validade empírica) e não se relacionar com variáveis que não lhe dizem respeito (validade discriminante).	Comparação dos resultados reais com aquele previsto pelo instrumento.
Validade de constructo	Grau em que um instrumento se relaciona consistentemente com outras medições assemelhadas derivadas da mesma teoria. Utiliza a rede nomológica (CRONBACH; MEHL, 1955) como representação dos constructos a serem validados.	Difícilmente a validação de constructo é obtida em um único estudo. A validação deve estar vinculada a uma teoria, um marco teórico que suporte o constructo.

Fonte: adaptado de Martins (2006, p. 5-8)

Para esta pesquisa optou-se por averiguar a validade aparente. Como o instrumento MDMQ foi elaborado pelo próprio autor da Teoria das Decisões em Situações de Conflito, pressupõe-se que a validade de conteúdo esteja implícita. A validade de critério e de constructo extrapolam o objetivo desta pesquisa, e poderiam ser objeto de estudos posteriores, caso a validade de confiabilidade desta pesquisa fosse observada. Foram utilizados cinco juízes para tal validação, conforme detalhado no item 3.3.2 adiante.

3.2.2 Confiabilidade de questionários

Martins (2006) define também técnicas para compreensão da confiabilidade de um instrumento (ou seja, consistência ou estabilidade de uma medida). São seis técnicas citadas: teste reteste, formas equivalentes, metades partidas, avaliadores, alfa de Cronbach e coeficientes KR-20. O Quadro 4 resume as técnicas abordadas.

Quadro 4 - Técnicas para determinação da confiabilidade de instrumentos

Técnica	Procedimento
Teste reteste	Instrumento aplicado duas vezes a um mesmo grupo de pessoas, depois de um período de tempo entre as aplicações.
Formas equivalentes	São desenvolvidas duas ou mais versões do instrumento de medida, com conteúdo similares. Versões administradas a um mesmo grupo de indivíduos em um período relativamente curto.
Metades partidas (<i>split-half</i>)	Questionário único, com duplas de questões equivalentes em conteúdo e dificuldade. O questionário é aplicado de uma única vez, e os resultados das questões equivalentes devem ser similares. O cálculo de confiabilidade resultado é interpretado como consistência interna.
Avaliadores	Dois avaliadores (juízes) observam o mesmo comportamento e utilizam o mesmo instrumento para avaliá-lo. Os resultados das duas medições devem ser similares.
Alfa de Cronbach	Uma única aplicação do instrumento, com fórmula matemática que resulta entre 0 e 1. Quando o alfa for superior a 70%, pode-se concluir que existe confiabilidade das medidas em termos de consistência interna do questionário.
Coeficiente KR-20	Finalidade e procedimento semelhante ao Alfa de Cronbach, aplicável quando os testes têm respostas dicotômicas (sim/não, 0/1, etc.)

Fonte: adaptado de Martins (2006, p. 2-5)

Para esta pesquisa optou-se por averiguar a confiabilidade por meio do Alfa de Cronbach. Além de ser a sugestão de Hair *et al.* (2005), foi a técnica utilizada nas outras adaptações para o espanhol, francês e sueco, o que permitirá a comparação dos resultados. Detalhes sobre os procedimentos utilizados para medição da confiabilidade são detalhados nos itens 3.3.4 e 3.3.5 adiante.

3.3 Método da pesquisa

De acordo com as referências anteriormente citadas, optou-se, nesta pesquisa, por uma metodologia com quatro etapas.

3.3.1 Etapa 01 – Adaptação do instrumento à língua portuguesa

Esta etapa está associada ao objetivo específico de “realizar uma tradução para a língua portuguesa da escala MDMQ”, e objetiva garantir a equivalência semântica do instrumento adaptado. O procedimento contou com a participação de seis tradutores profissionais diferentes, conforme detalhado adiante.

Optou-se pela utilização do método *backward-translation*, conforme justificativas apontadas no item 3.1 anteriormente. Além disso, Mann (1997) sugere este método. Foram realizadas duas traduções do instrumento original (inglês) para o português. Ambas as traduções foram executadas por profissionais independentes, sem contato entre si. O primeiro tradutor é profissional formado em letras e o segundo um tradutor juramentado. Ambos são profissionais e a contratação foi realizada por intermédio de duas empresas de tradução estabelecidas em São Paulo.

Posteriormente, as versões traduzidas para o português foram submetidas a dois outros tradutores profissionais, de competências e formações similares, das mesmas empresas de tradução; nenhum destes novos tradutores tiveram contato com o instrumento original. A estes foi solicitada a tradução do português para o inglês.

A apreciação formal da equivalência semântica entre a versão original e a traduzida em inglês foi realizada subsequentemente, novamente por profissionais de mesmo perfil dos anteriores.

Reichenheim, Moraes e Hasselmann (2000), ao adaptarem um instrumento na área de saúde, utilizaram um método de tradução reversa associado a uma análise semântica específica. A análise semântica foi realizada por meio de um formulário respondido pelos profissionais de tradução contendo uma avaliação para cada par de assertivas; a qualificação foi feita em quatro níveis: inalterado (IN), pouco alterado (PA), muito alterado (MA) e completamente alterado (CA). Optou-se, nesta pesquisa, pela utilização do mesmo instrumento, dado os resultados positivos conquistados.

Por fim, foi realizada uma crítica ao processo e seus resultados, com o objetivo de identificar os problemas em ambas as traduções. A realização de duas traduções reversas paralelas, com empresas e tradutores diferentes, têm o objetivo

de maximizar os subsídios de análise para uma conclusão mais rigorosa sobre a versão final a ser considerada.

Como foi possível observar, optou-se, nesta etapa, pela utilização de tradutores profissionais especialistas em linguística, mas não especialistas no tema principal do instrumento MDMQ (Processos de Tomada de Decisão / Administração). Esta decisão é embasada por Hembleton (2005), que considera crítica a seleção de tradutores apropriados, um dos aspectos mais cruciais do processo de adaptação. Segundo o autor, um dos erros mais comuns no processo de tradução é a garantia da participação de tradutores apenas familiares com o tema do questionário, mas não com o conceito de desenvolvimento e adaptação de instrumentos formais.

Sabe-se, todavia, da importância da participação de profissionais especialistas no tema. O mesmo Hembleton (2005) cita a importância na formação de um time de trabalho composto por especialistas em linguística, mas também por especialistas no campo de estudo. Estes teriam mais aptidão para avaliação da equivalência conceitual e de itens. Para este estudo, optou-se pela inclusão dos especialistas no assunto “tomada de decisão” na etapa 02, como forma de refinamento do instrumento traduzido em primeira versão.

3.3.2 Etapa 02 – Juízes especialistas e validação aparente

Esta etapa está associada ao objetivo específico de “verificar a validade aparente e confiabilidade estatística (consistência interna) do instrumento MDMQ”, e objetiva garantir a equivalência conceitual, de itens e operacional do instrumento adaptado. A versão inicial traduzida foi submetida a um grupo de cinco especialistas em Administração selecionados (juízes). O objetivo foi considerar a opinião qualitativa de especialistas, consultores, gestores, professores e executivos para avaliação da versão traduzida do instrumento, e pleno entendimento das questões. A seleção dos juízes foi realizada por conveniência. Foram realizadas entrevistas em profundidade com os seguintes especialistas:

- Especialista A: Executivo de Recursos Humanos. Diretor da ABRH-SP.
- Especialista B: Sócio-diretor de empresa de administração de leilões. Coordenador de curso de MBA de finanças e *banking* na Universidade

Municipal de São Caetano do Sul. Presidente do Conselho Administrativo da ANEFAC (Associação Nacional dos Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade).

- Especialista C. Gerente de Sistemas de Gestão da Natura S/A.
- Especialista D. Especialista em Tomada de Decisão. Professor de cursos de graduação e pós-graduação em Administração/MBA. Consultor empresarial nas áreas de gestão, organização, negócios e estratégia.
- Especialista E. Consultor de empresas nas áreas de gestão estratégica, gestão de processos, comportamento organizacional e gestão da qualidade. Mestre em administração de empresas.

Era pré-requisito para esta seleção a fluência nos idiomas inglês e português, a experiência regressa do profissional e sua vivência prática em tomada de decisão.

O formulário original em inglês e a versão traduzida para o português foram enviadas com antecedência a todos os profissionais, com instruções relacionadas à avaliação esperada por parte deles. As orientações destacavam os objetivos gerais da pesquisa, explicavam a teoria adjacente aos quatro perfis de tomadores de decisão avaliados e detalhavam as etapas necessárias para a condução da adaptação do questionário. Por fim, as seguintes instruções foram dadas:

- Estou enviando em anexo a este documento os questionários em inglês, e sua respectiva tradução em português. Verificará que a tradução não é necessariamente literal, mas sim uma adaptação para que o entendimento de cada fraseado seja similar aqui no Brasil quando comparado com o original.
- Peço que avalie esta tradução, verificando possíveis problemas de entendimento ou interpretações que possam ser equivocadamente compreendidas pelos respondentes do questionário.
- Marcaremos uma reunião presencial, de aproximadamente meia hora, entre eu e você, para que possamos compartilhar as impressões sobre o material. Estou à disposição para ir até o local onde você julgue mais conveniente, e no horário que preferir.
- Os resultados desta reunião serão compilados e gerarão uma nova versão do instrumento traduzido – esta sim que será aplicada aos estudantes.

Posteriormente, foi agendada uma entrevista individual com cada um, realizadas entre 01 de agosto de 2014 a 22 de setembro de 2014, com duração entre 25 a 45 minutos/cada, onde foram abordados os seguintes aspectos:

- 1) Explicação do objetivo e da produção até este instante. Retomada dos objetivos da entrevista.
- 2) Entrevistado executava um feedback pormenorizado sobre a análise crítica que realizara sobre o entendimento das frases em português.
- 3) Debates sobre possíveis adaptações/alterações sugeridas.

O resultado das entrevistas com os juízes foi um refinamento no instrumento adaptado, com um refinamento da versão adaptada, de forma a não gerar dúvidas interpretativas por parte dos respondentes.

3.3.3 Etapa 03 – Aplicação do instrumento para cursos de graduação

Após consolidação do questionário, passou-se para a verificação da confiabilidade do instrumento traduzido, cuja técnica selecionada foi o Alfa de Cronbach. De forma semelhante aos processos anteriores de validação em outras línguas, foi aplicado o questionário para uma amostra de alunos de uma universidade. Foi selecionada a Universidade Municipal de São Caetano do Sul por conveniência.

Em relação ao tamanho da amostra, as validações em outras línguas utilizaram os seguintes quantitativos: 475 nos Estados Unidos, 262 na Austrália, 260 na Nova Zelândia, 358 no Japão, 281 em Hong Kong, 414 em Taiwan (MANN *et al.*, 1997), 454 na França (BAILLY; ILHARRAGORYY-DEVAUX, 2011), 568 na Espanha (MACIÁ *et al.*, 1996), 160 no País Basco (HEREDIA; AROCENA; GÁRATE, 2004) e 735 na Suécia (ISAKSSON *et al.*, 2013). Para a versão no Brasil, buscou-se uma amostra de tamanho 500.

Foram sorteadas salas de aula dos cursos de graduação em administração, economia e contabilidade da Universidade Municipal de São Caetano do Sul para composição da amostra (não-probabilística). A opção por alunos de graduação se

justifica por estes representarem tomadores de decisão generalistas, não necessariamente respondendo com relação a decisões em um ambiente corporativo. Além disso, a utilização de graduandos permitiu a comparação com as versões de Mann (1997), Heredia, Arocena e Gárate (2004), Bailly e Ilharragorry-Devaux (2011) e Isaksson *et al.* (2013), pois todos eles utilizaram estudantes de graduação na amostra. Obteve-se uma amostra final válida de 531 respondentes. Análise estatística fatorial exploratória e confirmatória e Alfa de Cronbach foram aplicadas para verificação da consistência interna do instrumento.

3.3.4 Etapa 04 – Aplicação do instrumento para cursos de MBA

Para atendimento ao objetivo específico de verificar a aplicabilidade do instrumento MDMQ para decisões específicas do Administrador, foi utilizado procedimento amostral semelhante àquele utilizado com alunos de graduação. Todavia, os questionários foram aplicados para estudantes de cursos de MBA, de instituições de ensino variadas. Esta metodologia foi baseada na premissa de que os alunos de MBA teriam perfis mais representativos dos tomadores de decisão em ambientes empresariais. Para garantir esta representatividade, foi incluída uma questão de filtro que eliminou da amostra aqueles alunos que não eram responsáveis diretos por decisões nas empresas que atuavam. A hipótese era que fossem encontrados resultados semelhantes àqueles diagnosticados com os alunos de administração, provendo subsídios que nos permitam concluir se, de fato, o questionário seria aplicável a decisões corporativas rotineiras.

Neste caso, o questionário aplicado continha questões de caracterização de amostra relacionada ao cargo ocupado, tamanho da organização e atuação do respondente no processo de tomada de decisão corporativo.

Conquistou-se uma amostra total de tamanho 233. Deste total, foram desconsiderados os estudantes que não tomavam decisões corporativas, resultando em uma amostra final de tamanho 171.

Foram sorteadas salas de aula dos cursos de MBA nas seguintes instituições:

- Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS
- Fundação Getúlio Vargas – FGV
- Instituto Brasileiro de Inteligência de Mercado – IBRAMERC

- Instituto Brasileiro de Supply Chain – INBRASC
- Instituto Business Group – IBG

Foram aplicadas análises fatoriais exploratória e confirmatória para averiguação da unidimensionalidade de cada constructo avaliado pelo instrumento (Vigilância, Passando o Bastão, Procrastinação e Hipervigilância). A consistência interna foi verificada por meio de Alfa de Cronbach, como já mencionado.

Finalmente, o último objetivo específico da pesquisa é a proposição de eventuais ajustes na escala MDMQ traduzida para o português, adaptando-a à realidade brasileira. Obviamente que esta proposição dependeu dos resultados encontrados; foram consideradas as necessidades de alterações, inclusões ou exclusões de assertivas, por exemplo.

Por meio destas etapas entende-se que as análises quantitativas aplicadas puderam mensurar a confiabilidade (por meio da consistência interna do instrumento) e a validade aparente do instrumento MDMQ, objetivo principal da presente pesquisa.

4. Resultados

As quatro etapas descritas anteriormente foram sequencialmente aplicadas e os resultados serão apresentados a seguir, etapa por etapa.

4.1 Etapa 01 – Adaptação do instrumento ao Português do Brasil

A versão original do instrumento foi submetida a profissionais de tradução especialistas em linguística. Serão apresentadas duas versões de tradução reversa. A versão 01 se refere ao trabalho de tradutores juramentados, e a versão 02 ao trabalho de tradutores com formação em letras. Ambas as versões foram elaboradas por empresas especializadas contratadas, sendo que a primeira tradução (para o português) e a tradução reversa (para o inglês) foram realizadas por profissionais diferentes, que não tiveram contato entre si.

O Quadro 5 demonstra os resultados da versão 01 do questionário traduzido para o português, e sua respectiva tradução reversa. Importante ressaltar que a tradução reversa foi realizada a partir da frase em português, sem contato com a versão original.

Quadro 5 - Tradução e tradução reversa do questionário - versão 01

Versão original	Tradução para português	Tradução para inglês
<i>When making decisions:</i>	Tomando decisões:	<i>Making decisions:</i>
1. <i>I feel as if I'm under tremendous time pressure when making decisions.</i>	1. Sinto como se estivesse sob uma enorme pressão de tempo tomando decisões.	1. <i>I fell as if I were under a huge pressure when making decisions.</i>
2. <i>I like to consider all of the alternatives.</i>	2. Gosto de considerar todas as alternativas.	2. <i>I like to consider all alternatives.</i>
3. <i>I prefer to leave decisions to others.</i>	3. Prefiro deixar as decisões para outros.	3. <i>I'd rather leave decisions to others.</i>
4. <i>I try to find out the disadvantages of all alternatives.</i>	4. Tento descobrir as desvantagens de todas as alternativas.	4. <i>I try to find disadvantages of all alternatives.</i>
5. <i>I waste a lot of time on trivial matters before getting to the final decision.</i>	5. Perco muito tempo em assuntos triviais antes de chegar à decisão final.	5. <i>I lose a lot of time on trivial matters before reaching a final decision.</i>
6. <i>I consider how best to carry out the decision.</i>	6. Considero a melhor forma de tomar a decisão.	6. <i>I consider the best form to make a decision.</i>
7. <i>Even after I have made a decision I delay acting upon it.</i>	7. Mesmo depois de ter tomado a decisão, eu demoro a agir nela.	7. <i>Even after making the decision, I take a while to act on it.</i>

(continua)

Quadro 5 - Tradução e tradução reversa do questionário - versão 01

(continuação)

Versão original	Tradução para português	Tradução para inglês
8. <i>When making decisions I like to collect lots of information.</i>	8. Quando tomo decisões, gosto de coletar muitas informações.	8. <i>When I make decisions, I like to gather lots of information.</i>
9. <i>I avoid making decisions.</i>	9. Evito tomar decisões.	9. <i>I avoid making decisions.</i>
10. <i>When I have to make a decision I wait for a long time before starting to think about it.</i>	10. Quando tenho que tomar uma decisão, espero muito tempo antes de começar a pensar nela.	10. <i>When I have to make a decision, I wait a lot of time before starting to think of it.</i>
11. <i>I don't like to take responsibility for making decisions.</i>	11. Não gosto de tomar a responsabilidade pela tomada de decisões.	11. <i>I don't like taking responsibility for decision making.</i>
12. <i>I try to be clear about my objectives before choosing.</i>	12. Tento ser claro a respeito de meus objetivos antes de escolher.	12. <i>I try to be clear about my objectives before choosing.</i>
13. <i>The possibility that some small thing might go wrong causes me to swing abruptly in my preferences.</i>	13. A possibilidade de que uma coisa pequena possa dar errado me faz alterar muito minhas preferências.	13. <i>The possibility of a small thing going wrong makes me change a lot my preferences.</i>
14. <i>If a decision can be made by me or another person I let the other person make it.</i>	14. Caso uma decisão possa ser tomada por mim ou outra pessoa, deixo que a outra pessoa o faça.	14. <i>If a decision can be made by me or someone else, I let the other person do it.</i>
15. <i>Whenever I face a difficult decision I feel pessimistic about finding a good solution.</i>	15. Sempre que encaro uma dificuldade, me sinto pessimista sobre encontrar uma boa solução.	15. <i>Whenever I face a difficulty, I feel pessimistic about finding a good solution.</i>
16. <i>I take a lot of care before choosing.</i>	16. Tomo muito cuidado antes de escolher.	16. <i>I take a lot of care before choosing.</i>
17. <i>I don't make decisions unless I really have to.</i>	17. Não tomo decisões a menos que realmente precise.	17. <i>I don't make decisions, unless I really have to.</i>
18. <i>I delay making decisions until it is too late.</i>	18. Demoro em tomar decisões até que seja tarde demais.	18. <i>I take too long to make decisions, until it's too late.</i>
19. <i>I prefer that people who are better informed decide for me.</i>	19. Prefiro que pessoas mais informadas decidam por mim.	19. <i>I'd rather have more informed people deciding for me.</i>
20. <i>After a decision is made I spend a lot of time convincing myself it was correct.</i>	20. Após uma decisão ser tomada, passo muito tempo me convencendo de que foi a correta.	20. <i>After a decision is made, I spend a lot of time convincing myself it was the right one.</i>
21. <i>I put off making decisions.</i>	21. Eu adio as tomadas de decisão.	21. <i>I postpone decision making.</i>
22. <i>I can't think straight if I have to make decisions in a hurry.</i>	22. Não consigo pensar direito caso tenha que tomar decisões rapidamente.	22. <i>I cannot think correctly if I have to make quick decisions.</i>

Fonte: dados da pesquisa

Do mesmo modo, o Quadro 6 demonstra os resultados da versão 02 do questionário traduzido para o português, e sua respectiva tradução reversa.

Quadro 6 - Tradução e tradução reversa do questionário - versão 02

Versão original	Tradução português	Tradução inglês
<i>When making decisions:</i>	Ao tomar decisões:	<i>While making decisions:</i>
1. <i>I feel as if I'm under tremendous time pressure when making decisions.</i>	1. Sinto como se estivesse sobre muita pressão quando tomo decisões.	1. <i>I feel like under a lot of pressure to make decisions.</i>
2. <i>I like to consider all of the alternatives.</i>	2. Gosto de ponderar sobre todas as alternativas.	2. <i>I like to weigh all the alternatives.</i>
3. <i>I prefer to leave decisions to others.</i>	3. Prefiro deixar as decisões a outros.	3. <i>I'd rather leave decisions to others.</i>
4. <i>I try to find out the disadvantages of all alternatives.</i>	4. Procuro procurar as desvantagens das alternativas.	4. <i>I try to look for disadvantages in the alternatives.</i>
5. <i>I waste a lot of time on trivial matters before getting to the final decision.</i>	5. Perco muito tempo em assuntos triviais antes de chegar à conclusão final.	5. <i>I waste a lot of time with trivial issues before getting to a final conclusion.</i>
6. <i>I consider how best to carry out the decision.</i>	6. Considero qual seria a melhor forma de tomar a decisão.	6. <i>I consider which the best way to make a decision is.</i>
7. <i>Even after I have made a decision I delay acting upon it.</i>	7. Mesmo após ter tomado a decisão, demoro para pô-la em prática.	7. <i>Even after making a decision, I take a long time to put it into practice.</i>
8. <i>When making decisions I like to collect lots of information.</i>	8. Ao tomar decisões gosto de reunir várias informações.	8. <i>While making decisions, I like to gather a lot of information.</i>
9. <i>I avoid making decisions.</i>	9. Evito tomar decisões.	9. <i>I avoid making decisions.</i>
10. <i>When I have to make a decision I wait for a long time before starting to think about it.</i>	10. Quando devo tomar alguma decisão, espero durante muito tempo antes de começar a pensar no assunto.	10. <i>When I have to make a decision, I wait for a long time before thinking about it.</i>
11. <i>I don't like to take responsibility for making decisions.</i>	11. Não gosto de ter a responsabilidade em tomar decisões.	11. <i>I don't like the responsibility of making decisions.</i>
12. <i>I try to be clear about my objectives before choosing.</i>	12. Tento ser claro quanto a meus objetivos antes de escolher.	12. <i>I try to be clear about my goals before choosing.</i>
13. <i>The possibility that some small thing might go wrong causes me to swing abruptly in my preferences.</i>	13. A possibilidade de que algo pequeno possa dar errado faz com que eu mude minhas preferências rapidamente.	13. <i>The chance of something going wrong makes me quickly change my preferences.</i>
14. <i>If a decision can be made by me or another person I let the other person make it.</i>	14. Se uma decisão pode ser tomada por mim ou outra pessoas, deixo que a outra pessoa a tome.	14. <i>If either other people or I can make a decision, I leave it for someone else.</i>
15. <i>Whenever I face a difficult decision I feel pessimistic about finding a good solution.</i>	15. Sempre que me deparo com uma decisão difícil, sinto-me pessimista sobre como encontrar uma boa solução.	15. <i>Whenever I face a hard decision, I feel pessimistic about finding a good solution.</i>
16. <i>I take a lot of care before choosing.</i>	16. Tomo muito cuidado antes de escolher.	16. <i>I'm careful before choosing anything.</i>
17. <i>I don't make decisions unless I really have to.</i>	17. Não tomo decisões, a não ser que realmente tenha que fazer.	17. <i>I don't make decisions unless it's really necessary.</i>
18. <i>I delay making decisions until it is too late.</i>	18. Deixo para tomar as decisões mais tarde, até que seja tarde demais.	18. <i>I postpone decisions until it's too late.</i>

(continua)

Quadro 6 - Tradução e tradução reversa do questionário - versão 02

(continuação)

Versão original	Tradução português	Tradução inglês
19. <i>I prefer that people who are better informed decide for me.</i>	19. Prefiro que pessoas melhor informadas que eu tomem decisões por mim.	19. <i>I'd rather people who are better informed make decisions for me.</i>
20. <i>After a decision is made I spend a lot of time convincing myself it was correct.</i>	20. Após tomar uma decisão, passo muito tempo me convencendo de que foi a correta.	20. <i>After making a decision, I spend a lot of time trying to convince myself it was the right one.</i>
21. <i>I put off making decisions.</i>	21. Eu postergo tomar decisões.	21. <i>I postpone making decisions.</i>
22. <i>I can't think straight if I have to make decisions in a hurry.</i>	22. Não consigo pensar direito se tenho que tomar decisões com pressa.	22. <i>I can't think clearly if I have to make decisions in a hurry.</i>

Fonte: dados da pesquisa

No Quadro 6 foi possível perceber que a tradução ao português apresentou erros de português que poderiam comprometer o restante do trabalho de adaptação.

Alguns exemplos:

- uso da palavra “sobre” ao invés de “sob” na assertiva 1,
- uso do termo “procuo procurar” ao invés de “procuo” na assertiva 4,
- redundância do termo “tarde” na assertiva 17,
- erro de concordância da assertiva 16, que termina com “fazer” ao invés de “fazê-lo”,
- uso do termo “melhor informadas” ao invés de “mais bem informadas” na assertiva 19,
- uso do termo “postergo tomar decisões” ao invés de “postergo a tomada de decisões” na assertiva 21.

Todavia, estes erros não foram comprometedores uma vez que a própria subsequência do método de adaptação trataram de corrigir estas incongruências, seja na análise semântica abordada adiante, seja na análise minuciosa por parte dos cinco juízes. Os erros de grafia, portanto, não comprometeram a qualidade do trabalho de adaptação.

Após a realização da tradução reversa, foi realizada uma análise semântica de cada uma das 22 frases de cada uma das versões, mais o enunciado. Entende-se por equivalência semântica a transferência de significados, alcançando um efeito similar nos respondentes brasileiros, mesmo que utilizando palavras ou termos diferenciados (HERDMAN; FOX-RUSHBY; BADIA, 1998). Por exemplo: o item 21

contém os termos “*postpone*” e “*putt off*”. Eles são equivalentes? A interpretação e compreensão são alteradas? Em que nível?

Foi solicitado que a análise semântica fosse realizada por meio da avaliação para cada par de assertivas, qualificando cada uma delas em quatro níveis: inalterado (IN), pouco alterado (PA), muito alterado (MA) e completamente alterado (CA). A escolha deste método se baseou no estudo de Reichenheim, Moraes e Hasselmann (2000) ao adaptarem um instrumento na área de saúde. Esta análise é acompanhada de uma crítica em relação a possíveis divergências de entendimento, o que permitiu o ajuste da tradução ao português posteriormente. Em muitos casos os profissionais de tradução, especialistas em linguística, foram consultados a fim de refinar a análise semântica e validar as interpretações resultantes desta análise.

A seguir serão apresentadas as conclusões da análise semântica de cada uma das 23 orações traduzidas (enunciado + 22 assertivas).

Quadro 7 – Análise semântica do enunciado do instrumento

Frase Original: <i>When making decisions</i>			
Versão	Tradução para português	Tradução para inglês	Análise semântica
01	<i>Tomando decisões</i>	<i>Making decisions</i>	PA
02	<i>Ao tomar decisões</i>	<i>While making decisions</i>	PA

Fonte: dados da pesquisa

O Quadro 7 resume as conclusões relacionadas ao enunciado do instrumento MDMQ. A análise semântica foi realizada por meio da comparação entre a tradução para inglês (tradução reversa) e a frase original. Percebe-se, neste caso, que ambas as traduções resultaram em uma semântica pouco alterada, ambas justificadas por conta da palavra “when” que não apareceu na tradução reversa. Desta forma, conclui-se que a palavra de tradução direta “quando” precisaria fazer parte da tradução, evitando qualquer tipo de conclusão equivocada. Mesmo que a alteração semântica seja de nível baixo, preferiu-se utilizar uma opção de adaptação ao português diferente, qual seja: “Quando tomo decisões”.

Quadro 8 – Análise semântica da assertiva número 01

Assertiva Original: <i>I feel as if I'm under tremendous time pressure when making decisions.</i>			
Versão	Tradução para português	Tradução para inglês	Análise semântica
01	<i>Sinto como se estivesse sob uma enorme pressão de tempo tomando decisões.</i>	<i>I fell as if I were under a huge pressure when making decisions.</i>	PA
02	<i>Sinto como se estivesse sobre muita pressão quando tomo decisões.</i>	<i>I feel like under a lot of pressure to make decisions.</i>	MA

Fonte: dados da pesquisa

O Quadro 8 resume a análise da primeira assertiva do questionário. A versão 01 obteve um laudo de análise semântica melhor do que a versão 02. A justificativa para o “muito alterado” foi, essencialmente, o final da frase. “*To make decisions*” passa uma ideia diferente de “*when make decisions*”, já que o tempo verbal pode ser interpretado de forma diferente. Além disso, há uma divergência com relação ao adjetivo *tremendous* que foram substituídos, respectivamente, por “enorme” e “muita” nas versões 01 e 02. Mais uma vez a primeira tradução resulta em uma conclusão mais próximo do MDMQ em inglês, já que transmite melhor a mensagem superlativa pretendida no instrumento original. Assim sendo, optou-se pela adoção da versão 01 traduzida: “Sinto como se estivesse sob uma enorme pressão de tempo tomando decisões.”

Quadro 9 – Análise semântica da assertiva número 02

Assertiva Original: <i>I like to consider all of the alternatives.</i>			
Versão	Tradução para português	Tradução para inglês	Análise semântica
01	<i>Gosto de considerar todas as alternativas.</i>	<i>I like to consider all alternatives.</i>	IN
02	<i>Gosto de ponderar sobre todas as alternativas.</i>	<i>I like to weigh all the alternatives.</i>	CA

Fonte: dados da pesquisa

No Quadro 9 pode-se observar que a versão 02 do instrumento obteve uma resposta semântica Completamente Alterada (CA). Isso se deu pela escolha da palavra “ponderar” como tradução do termo “*to consider*”. A tradução reversa nos levou ao termo “*weight*”, com interpretação diferente do original. Por outro lado, a versão 01 ficou inalterada, de modo com que optou-se pela escolha desta tradução para o instrumento adaptado: “Gosto de considerar todas as alternativas.”

Quadro 10 – Análise semântica da assertiva número 03

Assertiva Original: <i>I prefer to leave decisions to others.</i>			
Versão	Tradução para português	Tradução para inglês	Análise semântica
01	<i>Prefiro deixar as decisões para outros.</i>	<i>I'd rather leave decisions to others.</i>	IN
02	<i>Prefiro deixar as decisões a outros.</i>	<i>I'd rather leave decisions to others.</i>	IN

Fonte: dados da pesquisa

O Quadro 10 explora a tradução da terceira assertiva do instrumento. Neste caso, ambas as versões obtiveram resultados em português similares, e ambas as versões também resultaram em similares traduções reversas. As análises semânticas também concluíram que o sentido das frases estão inalterados, mesmo resultando no termo “*I'd rather*” ao invés de “*I prefer*”. Especialistas em tradução consultados justificaram que a diferença entre ambos os termos é que *I prefer* refere-se a preferência em geral, enquanto *I'd rather* deve ser utilizado quando nos referimos a determinada ocasião específica. Todavia, em português os dois termos têm a mesma tradução, o que valida a versão em português utilizada: “Prefiro deixar as decisões para outros”.

Quadro 11 – Análise semântica da assertiva número 04

Assertiva Original: <i>I try to find out the disadvantages of all alternatives.</i>			
Versão	Tradução para português	Tradução para inglês	Análise semântica
01	<i>Tento descobrir as desvantagens de todas as alternativas.</i>	<i>I try to find disadvantages of all alternatives.</i>	PA
02	<i>Procuro procurar as desvantagens das alternativas.</i>	<i>I try to look for disadvantages in the alternatives.</i>	MA

Fonte: dados da pesquisa

No Quadro 11 pode-se verificar que as traduções da assertiva 04 foram divergentes entre as duas versões. A versão 2 resultou em uma semântica muito alterada, principalmente pela diferença entre os termos *look for* e *find out*, o primeiro refere-se a buscar/procurar, enquanto o segundo refere-se a achar/encontrar. O termo “procurar”, presente na versão 2, mostra-se, portanto, inadequado. A versão 1, que optou pelo termo “descobrir”, resultou no termo *to find*, ao invés de *to find out*, na tradução reversa. Segundo os especialistas consultados, *to find* refere-se a tão

somente achar, enquanto *to find out* envolve algum esforço/pesquisa para tanto. Mesmo com o laudo de Pouco Alterada, optou-se pela manutenção da versão 01 traduzida, pois considera-se que o termo descobrir, da forma como mencionado na frase, já é suficiente para, em português, transmitir a ideia de apuração das alternativas em busca de desvantagens. A assertiva adaptada ficou assim: “Tento descobrir as desvantagens de todas as alternativas”.

Quadro 12 – Análise semântica da assertiva número 05

Assertiva Original: <i>I waste a lot of time on trivial matters before getting to the final decision.</i>			
Versão	Tradução para português	Tradução para inglês	Análise semântica
01	<i>Perco muito tempo em assuntos triviais antes de chegar à decisão final.</i>	<i>I lose a lot of time on trivial matters before reaching a final decision.</i>	PA
02	<i>Perco muito tempo em assuntos triviais antes de chegar a conclusão final.</i>	<i>I waste a lot of time with trivial issues before getting to a final conclusion.</i>	PA

Fonte: dados da pesquisa

O Quadro 12 explora a assertiva 05. Pode-se observar que as traduções para o português são muito similares, divergindo apenas nas palavras “decisão” e “conclusão”. As análises semânticas demonstraram pouca alteração, por motivos diferentes. Na versão 02, a causa da alteração é a palavra *conclusion*, em detrimento de *decision*. Parece-nos evidente que este último é mais adequado, fazendo-se optar pelo termo “decisão”. Já a versão 01 tem como causa principal para a alteração semântica o uso da palavra *reaching*, que é diferente de *getting*. Todavia, trata-se de uma alteração presente somente na tradução reversa, pois o mesmo termo em português foi utilizado em ambas as versões (“chegar”). Desta forma, optou-se pela adoção da assertiva: “Perco muito tempo em assuntos triviais antes de chegar à decisão final”.

Quadro 13 – Análise semântica da assertiva número 06

Assertiva Original: <i>I consider how best to carry out the decision.</i>			
Versão	Tradução para português	Tradução para inglês	Análise semântica
01	<i>Considero a melhor forma de tomar a decisão.</i>	<i>I consider the best form to make a decision.</i>	MA
02	<i>Considero qual seria a melhor forma de tomar a decisão.</i>	<i>I consider which the best way to make a decision is.</i>	MA

Fonte: dados da pesquisa

No Quadro 13 pode-se observar a análise semântica da assertiva de número 6. Neste caso, ambas as análises resultaram em estruturas linguísticas Muito Alteradas. Duas são as causas. Primeiramente, o termo “*how best*” foi traduzido, em ambas as versões, como “a melhor forma”. Todavia, a tradução reversa, também em ambos os casos, resultaram em “*the best way*”. Como a interpretação de ambos os termos em inglês são similares, não existe problema interpretativo.

Em segundo lugar, o termo “*to carry out a decision*” foi, tanto na versão 1 quanto na versão 2, foi traduzido como “tomar a decisão”. Entretanto, em outras assertivas, para representar o ato de tomar decisões, o termo originalmente utilizado foi “*making decisions*”. Ou seja: o autor original utilizou expressões diferentes, mas na versão em português a tradução resultante foi idêntica – o que, obviamente, pode indicar um problema na adaptação do instrumento. O constructo associado a esta questão é o perfil de Vigilância; já que um dos sete critérios que caracterizam este perfil é o planejamento detalhado para implementação ou execução da decisão tomada (JANIS;MANN, 1977), e já que esta característica não está presente em nenhuma das outras assertivas associadas a este perfil (2, 4, 8, 12 e 16), é possível inferir que a opção pelo termo “*carry out a decision*” em detrimento a “*making a decision*” diz respeito à representação de uma atitude pós-decisão tomada, relacionada muito à “implementação” da decisão (outra tradução para o termo “*carry out*”) do que a tomada de decisão em si. Esta ponderação foi validada junto aos especialistas em linguística. Desta forma, optou-se pela adoção da assertiva: “Considero qual seria a melhor forma de implementar a decisão tomada”.

Quadro 14 – Análise semântica da assertiva número 07

Assertiva Original: <i>Even after I have made a decision I delay acting upon it.</i>			
Versão	Tradução para português	Tradução para inglês	Análise semântica
01	<i>Mesmo depois de ter tomado a decisão, eu demoro a agir nela.</i>	<i>Even after making the decision, I take a while to act on it.</i>	MA
02	<i>Mesmo após ter tomado a decisão, demoro para pô-la em prática.</i>	<i>Even after making a decision, I take a long time to put it into practice.</i>	CA

Fonte: dados da pesquisa

Já o Quadro 14 explora a assertiva de número 7. A versão 1 teve o laudo semântica de Muito Alterado, e a versão 2 de Completamente Alterado. A causa principal foi a utilização do verbo “demorar” na primeira pessoa como tradução de

“*delay*”. As traduções reversas foram, respectivamente, “*take a while*” e “*take a long time*”, que divergem do sentido original e, no segundo caso, inclui ainda o adjetivo “*long*”, que incorpora uma noção de período de tempo não incluso na frase original. Na análise semântica, ambas as empresas especialistas consideram que a utilização de outro termo como tradução de “*delay*” seria mais satisfatório, tais como “adiar”, “retardar”, “postergar” ou “atrasar”. Analisando as características do estilo de tomador de decisão representado pela questão 7 (Procrastinação), é possível identificar o comportamento de retardamento da decisão como uma das características comum a este tipo de perfil, com o propósito de evitar o conflito (JANIS; MANN, 1977). Este aspecto valida a utilização de um adjetivo diferente de “demorar”.

Além disso, a versão 2 utilizou o termo “demoro para pô-la em prática, o que se mostrou inadequado, haja vista a assertiva original se referir à atuação sobre a decisão tomada. Sua colocação em prática significaria uma inferência não explícita no instrumento original. Ponderando todos estes aspectos, optou-se pela utilização da assertiva: “Mesmo depois de ter tomado a decisão, procuro postergar o momento de agir sobre ela.”

Quadro 15 – Análise semântica da assertiva número 08

Assertiva Original: <i>When making decisions I like to collect lots of information.</i>			
Versão	Tradução para português	Tradução para inglês	Análise semântica
01	<i>Quando tomo decisões, gosto de coletar muitas informações.</i>	<i>When I make decisions, I like to gather lots of information.</i>	IN
02	<i>Ao tomar decisões gosto de reunir várias informações.</i>	<i>While making decisions, I like to gather a lot of information.</i>	PA

Fonte: dados da pesquisa

No Quadro 15 se visualiza a análise da assertiva de número 8. A versão 1 teve o laudo semântica Inalterado; as palavras “*gather*” e “*collect*” são sinônimos, de modo que não causa nenhum tipo de diferença interpretativa. Optou-se, portanto, em utilizar a assertiva “Quando tomo decisões, gosto de coletar muitas informações”.

Quadro 16 – Análise semântica da assertiva número 09

Assertiva Original: <i>I avoid making decisions.</i>			
Versão	Tradução para português	Tradução para inglês	Análise semântica
01	<i>Evito tomar decisões.</i>	<i>I avoid making decisions.</i>	IN
02	<i>Evito tomar decisões.</i>	<i>I avoid making decisions.</i>	IN

Fonte: dados da pesquisa

Observa-se pelo Quadro 16 que as traduções reversas de ambas as versões não obtiveram alterações com relação à assertiva original. As traduções foram idênticas, e será utilizada na versão em português: “Evito tomar decisões”.

Quadro 17 – Análise semântica da assertiva número 10

Assertiva Original: <i>When I have to make a decision I wait for a long time before starting to think about it.</i>			
Versão	Tradução para português	Tradução para inglês	Análise semântica
01	<i>Quando tenho que tomar uma decisão, espero muito tempo antes de começar a pensar nela.</i>	<i>When I have to make a decision, I wait a lot of time before starting to think of it.</i>	PA
02	<i>Quando devo tomar alguma decisão, espero durante muito tempo antes de começar a pensar no assunto.</i>	<i>When I have to make a decision, I wait for a long time before thinking about it.</i>	IN

Fonte: dados da pesquisa

O Quadro 17 deixa evidente que as traduções para a assertiva 10 resultaram em resultados positivos, já que as análises semânticas mostram-se favoráveis. A pequena alteração identificada na versão 01 se deu pelo uso de “*a lot of time*” na tradução reversa, em detrimento ao original “*a long time*”. Todavia, esta diferença se deu devido à tradução reversa, já que ambas as frases em português utilizaram o termo “muito tempo” nesta expressão. Para Silva (2012), “*a lot of time*” implica na soma de (vários) pequenos períodos de tempo, e “*a long time*” refere-se a um longo período de tempo contínuo. Obviamente, “*a long time*” seria mais adequado à tradução da versão 01, dado o contexto da assertiva. Assim sendo, optou-se pela utilização da seguinte forma traduzida: “Quando tenho que tomar uma decisão, espero muito tempo antes de começar a pensar no assunto”.

Quadro 18 – Análise semântica da assertiva número 11

Assertiva Original: <i>I don't like to take responsibility for making decisions.</i>			
Versão	Tradução para português	Tradução para inglês	Análise semântica
01	<i>Não gosto de tomar a responsabilidade pela tomada de decisões.</i>	<i>I don't like taking responsibility for decision making.</i>	IN
02	<i>Não gosto de ter a responsabilidade em tomar decisões.</i>	<i>I don't like the responsibility of making decisions.</i>	IN

Fonte: dados da pesquisa

No Quadro 18 observamos as traduções para a assertiva de número 11. As análises semânticas de ambas as versões mostraram que o sentido da frase original manteve-se inalterado. A primeira versão, entretanto, utilizou o termo “tomar a responsabilidade”, o que parece menos natural, em português do Brasil, do que o termo “ter a responsabilidade”. Desta forma, optou-se pelo uso da frase da versão 01, que resultou em uma tradução reversa praticamente idêntica à versão original, com uma pequena adaptação: “Não gosto de ter a responsabilidade pela tomada de decisões”.

Quadro 19 – Análise semântica da assertiva número 12

Assertiva Original: <i>I try to be clear about my objectives before choosing.</i>			
Versão	Tradução para português	Tradução para inglês	Análise semântica
01	<i>Tento ser claro a respeito de meus objetivos antes de escolher.</i>	<i>I try to be clear about my objectives before choosing.</i>	IN
02	<i>Tento ser claro quanto a meus objetivos antes de escolher.</i>	<i>I try to be clear about my goals before choosing.</i>	PA

Fonte: dados da pesquisa

Pode-se também observar pouca ou nenhuma alteração nas traduções reversas da assertiva 12 (Quadro 19). A única diferença se deu na assertiva 12, que utilizou o termo “goal” ao invés de “objectives”. Embora existam diferenças interpretativas nestes termos em inglês, em português não existe diferença entre eles: ambos podem ser traduzidos como “objetivos”. Como a versão 01 mostrou-se semanticamente inalterado, optou-se pela utilização desta tradução: “Tento ser claro a respeito de meus objetivos antes de escolher”.

Quadro 20 – Análise semântica da assertiva número 13

Assertiva Original: <i>The possibility that some small thing might go wrong causes me to swing abruptly in my preferences.</i>			
Versão	Tradução para português	Tradução para inglês	Análise semântica
01	<i>A possibilidade de que uma coisa pequena possa dar errado me faz alterar muito minhas preferências.</i>	<i>The possibility of a small thing going wrong makes me change a lot my preferences.</i>	MA
02	<i>A possibilidade de que algo pequeno possa dar errado faz com que eu mude minhas preferências rapidamente.</i>	<i>The chance of something going wrong makes me quickly change my preferences.</i>	CA

Fonte: dados da pesquisa

O Quadro 20 expõe os resultados da assertiva 13, que culminaram em análises semânticas insatisfatórias em ambas as versões. A versão 02 mostrou-se completamente alterada, tendo o uso do termo “*quickly*” como principal causa da mudança de sentido. Obviamente o termo “rapidamente” foi mal empregado na tradução, pois a assertiva original não explicita qualquer tipo de menção à velocidade com a qual as preferências são alteradas. Além disso, o uso do termo “algo pequeno” se mostrou menos apropriado do que “coisa pequena”, já que a tradução reversa da versão 02 não resultou em “*small thing*” (mas sim em “*something*”). A ênfase no adjetivo *small* é relevante para os objetivos da questão. Descarta-se, portanto, a versão 02.

Já a versão 01 da tradução também apresentou problemas semânticos. A causa do problema está concentrada na adaptação do termo “*swing abruptly*”, que foi traduzido como “alterar muito”. Há uma notória ênfase no sentido da frase original em expressar que pequenas perturbações na percepção dos efeitos da decisão podem levar a mudanças drásticas nas preferências do tomador de decisão. Esta questão está associada ao padrão de hipervigilância; o fraseado da assertiva tem a intenção de mensurar em que nível de *stress* associada a uma situação de conflito pode levar o decisor a alterar suas preferências e conclusões já tomadas a cada pequena alteração no ambiente (JANIS;MANN, 1977). Da forma como foi traduzido, esta ênfase foi perdida, resultando em “*change a lot*” como tradução reversa (que possui um sentido menos enfático do que “*swing abruptly*”). Sendo “bruscamente” uma tradução possível a *abruptly*, considera-se que o uso deste termo possa corrigir esta problemática, fazendo com que a adaptação tenha maior probabilidade de refletir o sentido pretendido originalmente.

Assim sendo, optou-se pelo uso da seguinte adaptação para décima-terceira assertiva: “A possibilidade de que uma coisa pequena possa dar errado me faz alterar bruscamente minhas preferências”.

Quadro 21 – Análise semântica da assertiva número 14

Assertiva Original: <i>If a decision can be made by me or another person I let the other person make it.</i>			
Versão	Tradução para português	Tradução para inglês	Análise semântica
01	<i>Caso uma decisão possa ser tomada por mim ou outra pessoa, deixo que a outra pessoa o faça.</i>	<i>If a decision can be made by me or someone else, I let the other person do it.</i>	IN
02	<i>Se uma decisão pode ser tomada por mim ou outra pessoas, deixo que a outra pessoa a tome.</i>	<i>If either other people or I can make a decision, I leave it for someone else.</i>	IN

Fonte: dados da pesquisa

No Quadro 21 observamos as traduções para a assertiva de número 14. As duas análises semânticas mostraram-se inalteradas; mesmo a tradução reversa não culminando em coincidências palavra-a-palavra, o sentido original foi preservado. Optou-se pela utilização da primeira tradução: “Caso uma decisão possa ser tomada por mim ou outra pessoa, deixo que a outra pessoa o faça”.

Quadro 22 – Análise semântica da assertiva número 15

Assertiva Original: <i>Whenever I face a difficult decision I feel pessimistic about finding a good solution.</i>			
Versão	Tradução para português	Tradução para inglês	Análise semântica
01	<i>Sempre que encaro uma dificuldade, me sinto pessimista sobre encontrar uma boa solução.</i>	<i>Whenever I face a difficulty, I feel pessimistic about finding a good solution.</i>	MA
02	<i>Sempre que me deparo com uma decisão difícil, sinto-me pessimista sobre como encontrar uma boa solução.</i>	<i>Whenever I face a hard decision, I feel pessimistic about finding a good solution.</i>	IN

Fonte: dados da pesquisa

As traduções e análises da assertiva 15 estão retratadas no Quadro 22. Neste caso, a versão 01 teve um resultado muito alterado, particularmente motivado por conta da primeira oração. A tradução de “*difficult decision*” para o português resultou em “dificuldade”, o que altera o sentido original. É necessário especificar que se trata

de uma “decisão difícil”, não permitindo que o sentido da frase seja extrapolado para dificuldades de qualquer natureza. Este equívoco ficou evidente na tradução reversa.

A versão 02, por outro lado, mostrou-se semanticamente inalterada. A única diferença na tradução reversa foi o uso do termo “*hard*” no lugar de “*difficult*”. Mas ambos podem ser considerados sinônimos. A única diferença é que “*difficult*” é mais formal do que o outro (MICAWEBER, 2007). Desta forma, optou-se pela utilização da tradução: “Sempre que me deparo com uma decisão difícil, sinto-me pessimista sobre como encontrar uma boa solução”.

Quadro 23 – Análise semântica da assertiva número 16

Assertiva Original: <i>I take a lot of care before choosing.</i>			
Versão	Tradução para português	Tradução para inglês	Análise semântica
01	<i>Tomo muito cuidado antes de escolher.</i>	<i>I take a lot of care before choosing.</i>	IN
02	<i>Tomo muito cuidado antes de escolher.</i>	<i>I'm careful before choosing anything.</i>	MA

Fonte: dados da pesquisa

O Quadro 23 ilustra os resultados relacionados à assertiva 16. A versão 02 teve resultados muito alterados, pois utilizou o termo “*anything*” no final da frase. Obviamente que, descontextualizada, a palavra “*choosing*” parece sem sentido na frase original (procurar o que?); mas deve-se compreender que a assertiva está envolvida no contexto do instrumento e de seu tema (tomada de decisão), não carecendo a inclusão do termo citado. Além disso, o uso do adjunto adnominal “muito” é importante na questão, e não apareceu na tradução reversa da versão 02 por meio da expressão “*a lot of*”.

Todavia, é evidente que os problemas da versão 02 estão presentes somente na tradução reversa, já que as frases em português ficaram idênticas em ambos os casos. Como a versão 01 teve a análise semântica inalterada, tem-se tranquilidade para adotar a tradução sugerida pelos tradutores: “Tomo muito cuidado antes de escolher”.

Quadro 24 – Análise semântica da assertiva número 17

Assertiva Original: <i>I don't make decisions unless I really have to.</i>			
Versão	Tradução para português	Tradução para inglês	Análise semântica
01	<i>Não tomo decisões a menos que realmente precise.</i>	<i>I don't make decisions, unless I really have to.</i>	IN
02	<i>Não tomo decisões, a não ser que realmente tenha que fazer.</i>	<i>I don't make decisions unless it's really necessary.</i>	PA

Fonte: dados da pesquisa

O Quadro 24 explora a tradução da décima-sétima assertiva do instrumento. Neste caso, ambas as versões obtiveram resultados em português similares, e ambas as versões também resultaram em similares traduções. Optou-se pela sua utilização da seguinte frase: “Não tomo decisões, a não ser que eu realmente precise”.

Quadro 25 – Análise semântica da assertiva número 18

Assertiva Original: <i>I delay making decisions until it is too late.</i>			
Versão	Tradução para português	Tradução para inglês	Análise semântica
01	<i>Demoro em tomar decisões até que seja tarde demais.</i>	<i>I take too long to make decisions, until it's too late.</i>	PA
02	<i>Deixo para tomar as decisões mais tarde, até que seja tarde demais.</i>	<i>I postpone decisions until it's too late.</i>	MA

Fonte: dados da pesquisa

Observamos as traduções para a assertiva 18 no Quadro 25. A versão 02 obteve resultados insatisfatórios. A versão da tradução reversa em inglês trouxe uma conotação diferente, já que a palavra “*decision*” não foi acompanhada do verbo “*to make*”. A conotação em inglês se referiu, desta forma, à postergação de decisões, sem deixar explícito que o ato da tomada de decisão é o objeto postergado. Além disso, a versão em português não se mostrou satisfatória, já que repetiu o termo “tarde” por duas vezes na mesma oração, podendo dificultar a interpretação.

Já com relação à versão 01, o problema reside no uso do verbo “demorar” para traduzir “*delay*”; a tradução reversa resultou “*take too long*”. Embora esta seja uma tradução possível, o uso do verbo “adiar” ou “atrasar” parece ser mais apropriado para representar o objetivo do autor do instrumento. A assertiva 18 está associada ao perfil de Procrastinação, que possui a postergação da decisão como uma de suas características, como forma de evitar o conflito ao máximo (JANIS;

MANN, 1977). Em português do Brasil, o verbo “demorar” pode não representar esta intenção mais relacionada à postergação. Ademais, por alguma razão, o autor do instrumento original não utilizou o verbo “*postpone*”; talvez porque o sinônimo “*put off*” já tenha sido explicitamente utilizado na assertiva 22 (vide Quadro 25). Por inferência, também não será utilizado o verbo postergar em português. Diante disso, optou-se pela utilização da frase: “Costumo adiar a tomada de decisões até que seja tarde demais”.

Quadro 26 – Análise semântica da assertiva número 19

Assertiva Original: <i>I prefer that people who are better informed decide for me.</i>			
Versão	Tradução para português	Tradução para inglês	Análise semântica
01	<i>Prefiro que pessoas mais informadas decidam por mim.</i>	<i>I'd rather have more informed people deciding for me.</i>	IN
02	<i>Prefiro que pessoas melhor informadas que eu tomem decisões por mim.</i>	<i>I'd rather people who are better informed make decisions for me.</i>	IN

Fonte: dados da pesquisa

É possível analisar as traduções para a décima-nona assertiva no Quadro 26. As alterações da tradução reversa em comparação à original se limitam ao tempo verbal e sequenciamento das palavras, não culminando em diferença de interpretação relevante. O uso de “*I would rather*” em detrimento ao “*I prefer*” em ambas as versões não foi considerado uma diferença relevante, já que ambas as expressões têm a mesma tradução para o português: “eu prefiro”. Esta situação já aconteceu na assertiva 3, e a conclusão foi a mesma. Optou-se, portanto, pelo uso da seguinte frase: “Prefiro que pessoas mais informadas decidam por mim”.

Quadro 27 – Análise semântica da assertiva número 20

Assertiva Original: <i>After a decision is made I spend a lot of time convincing myself it was correct.</i>			
Versão	Tradução para português	Tradução para inglês	Análise semântica
01	<i>Após uma decisão ser tomada, passo muito tempo me convencendo de que foi a correta.</i>	<i>After a decision is made, I spend a lot of time convincing myself it was the right one.</i>	IN
02	<i>Após tomar uma decisão, passo muito tempo me convencendo de que foi a correta.</i>	<i>After making a decision, I spend a lot of time trying to convince myself it was the right one.</i>	IN

Fonte: dados da pesquisa

A vigésima assertiva está retratada no Quadro 27. Ambas as traduções reversas obtiveram resultado satisfatório na análise semântica. Os termos “*right*” e “*correct*” são considerados sinônimos. A versão 01 foi utilizada: “Após uma decisão ser tomada, passo muito tempo me convencendo de que foi a correta”.

Quadro 28 – Análise semântica da assertiva número 21

Assertiva Original: <i>I put off making decisions.</i>			
Versão	Tradução para português	Tradução para inglês	Análise semântica
01	<i>Eu adio as tomadas de decisão.</i>	<i>I postpone decision making.</i>	IN
02	<i>Eu postergo tomar decisões.</i>	<i>I postpone making decisions.</i>	IN

Fonte: dados da pesquisa

No Quadro 28 é possível analisar os resultados da tradução da assertiva 21. “*Postpone*” e “*put off*” são sinônimos, de modo que os resultados da análise semântica foram de que os significados estão inalterados. Como o verbo “adiar” já foi utilizado na adaptação da assertiva 18, e como o autor do instrumento original optou por verbos diferentes em ambas as questões, optou-se na seguinte tradução: “Eu postergo as tomadas de decisão”.

Quadro 29 – Análise semântica da assertiva número 22

Assertiva Original: <i>I can't think straight if I have to make decisions in a hurry.</i>			
Versão	Tradução para português	Tradução para inglês	Análise semântica
01	<i>Não consigo pensar direito caso tenha que tomar decisões rapidamente.</i>	<i>I cannot think correctly if I have to make quick decisions.</i>	MA
02	<i>Não consigo pensar direito se tenho que tomar decisões com pressa.</i>	<i>I can't think clearly if I have to make decisions in a hurry.</i>	IN

Fonte: dados da pesquisa

A adaptação da última assertiva do instrumento está retratada no Quadro 29. A versão 01 da tradução teve o resultado final Muito Alterado. Isso porque foi utilizado o termo “*quick decisions*” ao invés de “*decisions in a hurry*”. O uso do termo “rapidamente” parece menos apropriado do que a “pressa” retratada na versão 02. Como esta questão se associa ao perfil de hipervigilância, terminar a frase utilizando “decisões com pressa” parece mais adequado, já que transmite a característica predominante deste perfil: o estado de pânico resultante de pouco tempo para

tomada de decisão (JANIS; MANN, 1977). Optou-se, portanto, pela versão 02: “Não consigo pensar direito se tenho que tomar decisões com pressa.”

Desta forma, após as vinte e três análises semânticas terem sido realizadas, e as devidas alterações efetuadas, apresenta-se a seguir o instrumento total adaptado ao português do Brasil. O próximo passo, retratado no capítulo seguinte, é submeter esta adaptação aos especialistas em administração e buscar compreender a validade aparente, bem como a equivalência conceitual, de itens e operacional do instrumento adaptado.

Quando tomo decisões:

1. Sinto como se estivesse sob uma enorme pressão de tempo tomando decisões.
2. Gosto de considerar todas as alternativas.
3. Prefiro deixar as decisões para outros.
4. Tento descobrir as desvantagens de todas as alternativas.
5. Perco muito tempo em assuntos triviais antes de chegar à decisão final.
6. Considero qual seria a melhor forma de implementar a decisão tomada.
7. Mesmo depois de ter tomado a decisão, procuro postergar o momento de agir sobre ela.
8. Quando tomo decisões, gosto de coletar muitas informações.
9. Evito tomar decisões.
10. Quando tenho que tomar uma decisão, espero muito tempo antes de começar a pensar no assunto.
11. Não gosto de ter a responsabilidade pela tomada de decisões.
12. Tento ser claro a respeito de meus objetivos antes de escolher.
13. A possibilidade de que uma coisa pequena possa dar errado me faz alterar bruscamente minhas preferências.
14. Caso uma decisão possa ser tomada por mim ou outra pessoa, deixo que a outra pessoa o faça.
15. Sempre que me deparo com uma decisão difícil, sinto-me pessimista sobre como encontrar uma boa solução.
16. Tomo muito cuidado antes de escolher.
17. Não tomo decisões, a não ser que eu realmente precise.
18. Costumo adiar a tomada de decisões até que seja tarde demais.

19. Prefiro que pessoas mais informadas decidam por mim.
20. Após uma decisão ser tomada, passo muito tempo me convencendo de que foi a correta.
21. Eu postergo as tomadas de decisão.
22. Não consigo pensar direito se tenho que tomar decisões com pressa.

4.2 Etapa 02 – Juízes especialistas e validação aparente

Nas entrevistas realizadas, os juízes especialistas selecionados abordaram espontaneamente alguns temas que motivaram um refinamento da primeira versão do instrumento adaptado. Pode-se separar os comentários dos entrevistados em dois temas: 1) refinamentos pontuais no fraseado de algumas assertivas e 2) considerações acerca de possíveis problemas na aplicação do instrumento em ambientes corporativos.

4.2.1 Refinamento no fraseado das assertivas

A seguir será abordada cada uma das questões individualmente, com as respectivas sugestões dos especialistas. Lembrando que os especialistas tiveram acesso: a) à versão adaptada do instrumento, em português, e b) aos fraseados originais em inglês. Os especialistas foram orientados a avaliar possíveis problemas de interpretação nos fraseados em português que cada assertiva poderia gerar. Foram orientados também a utilizar a versão original em inglês somente como referência, caso julgassem necessário, para compreender a origem das frases adaptadas. Todo o processo de adaptação (e não tradução literal) foi devidamente explicado.

1. Sinto como se estivesse sob uma enorme pressão de tempo tomando decisões.

COMENTÁRIOS DOS ESPECIALISTAS

- Três especialistas julgaram o termo “tomando decisões” desnecessário, já que o enunciado já constitui em uma delimitação temporal: “quando tomo decisões”.
- Dois especialistas julgaram o fraseado de difícil entendimento, sugerindo novas abordagens.

ENUNCIADO AJUSTADO: A falta de tempo me faz sentir como se estivesse sob uma enorme pressão no momento de tomar decisões.

2. Gosto de considerar todas as alternativas.

COMENTÁRIOS DOS ESPECIALISTAS

- Um especialista considerou inadequado o uso do verbo “gosto”, já que este significaria um juízo de valor pessoal acerca do bem estar relacionado ao processo decisório.
- Um especialista julgou o fraseado incompleto, já que não há referência direta sobre quais alternativas estariam sendo tratadas.

ENUNCIADO AJUSTADO: Minha análise considera todas as opções disponíveis.

3. Prefiro deixar as decisões para outros.

COMENTÁRIOS DOS ESPECIALISTAS

- Sem comentários. Não houve sugestão de alterações.

4. Tento descobrir as desvantagens de todas as alternativas.

COMENTÁRIOS DOS ESPECIALISTAS

- Um especialista considerou inadequado o fato do fraseado considerar somente as desvantagens. Pode parecer óbvio a consideração das vantagens, mas não há razões para não considerar explicitamente as vantagens acerca de uma decisão.
- Um especialista julgou o fraseado incompleto, já que não há referência direta sobre quais alternativas estariam sendo tratadas.

ENUNCIADO AJUSTADO: Além das vantagens, tento descobrir também as desvantagens de cada uma das opções disponíveis.

5. Perco muito tempo em assuntos triviais antes de chegar à decisão final.

COMENTÁRIOS DOS ESPECIALISTAS

- Três especialistas não compreenderam claramente o contexto do termo “triviais”. Seriam assuntos irrelevantes e fora de contexto, ou assuntos dentro do contexto, porém não tão relevantes? Segundo a teoria do constructo gerador da questão (procrastinação), o objetivo original do autor era o de fazer referencia a assuntos secundários e desconexos aos objetivos a serem decididos, como tentativa de fuga do *stress* psicológico gerado pela decisão.

ENUNCIADO AJUSTADO: Antes de chegar à decisão final, perco muito tempo pensando em assuntos sem conexão com o objetivo original da decisão.

6. Considero qual seria a melhor forma de implementar a decisão tomada.

COMENTÁRIOS DOS ESPECIALISTAS

- Sem comentários. Não houve sugestão de alterações.

7. Mesmo depois de ter tomado a decisão, procuro postergar o momento de agir sobre ela.

COMENTÁRIOS DOS ESPECIALISTAS

- Dois especialistas consideraram de difícil interpretação o termo “postergar” incluso na frase. Ambas sugeriram a adoção do verbo “adiar”, mais comum no vocabulário do português no Brasil.
- Três especialistas consideraram confuso o final da frase. Causou estranheza a frase “agir sobre ela”.

ENUNCIADO AJUSTADO: Mesmo depois de ter tomado a decisão, procuro adiar o momento de iniciar a sua implementação.

8. Quando tomo decisões, gosto de coletar muitas informações.

COMENTÁRIOS DOS ESPECIALISTAS

- Um especialista considerou desnecessário o início do fraseado (“quando tomo decisões”), já que o enunciado já constitui em uma delimitação temporal: “quando tomo decisões”.
- Um especialista considerou inadequado o uso do verbo “gosto”, já que este significaria um juízo de valor pessoal acerca do bem estar relacionado ao processo decisório.
- Um especialista considerou inadequado o uso do adjetivo “muitas”, já que constitui um termo abstrato e não quantificável diretamente. O adjetivo pode representar, ao mesmo tempo, quantidade “adequada” de informações ou quantidade “excessiva” de informações, variando a interpretação dependentemente do leitor.
- Um especialista considerou inadequado a ordem da frase; o uso da vírgula é desnecessário se houver inversão das frases que compõem a oração.

ENUNCIADO AJUSTADO: Costumo coletar um volume grande de informações para sustentar a decisão a ser tomada.

9. Evito tomar decisões.

COMENTÁRIOS DOS ESPECIALISTAS

- Sem comentários. Não houve sugestão de alterações.

10. Quando tenho que tomar uma decisão, espero muito tempo antes de começar a pensar no assunto.

COMENTÁRIOS DOS ESPECIALISTAS

- Sem comentários. Não houve sugestão de alterações.

11. Não gosto de ter a responsabilidade pela tomada de decisões.

COMENTÁRIOS DOS ESPECIALISTAS

- Sem comentários. Não houve sugestão de alterações.

12. Tento ser claro a respeito de meus objetivos antes de escolher.

COMENTÁRIOS DOS ESPECIALISTAS

- Dois especialistas consideraram incompleta a oração. Escolher o que? Na opinião deles, faltou um complemento à frase.
- Um especialista questionou quem seria o predicado da oração “tento ser claro”. Seria com os colaboradores? Ou consigo próprio?

ENUNCIADO AJUSTADO: Tento ser claro comigo mesmo a respeito de meus objetivos antes de tomar a decisão final.

13. A possibilidade de que uma coisa pequena possa dar errado me faz alterar bruscamente minhas preferências.

COMENTÁRIOS DOS ESPECIALISTAS

- Dois especialistas consideraram incompleta a oração. Sobre quais preferências o questionário se refere?
- Um especialista considerou inadequado o adjetivo “bruscamente”, considerando a opção “repentinamente” mais adequada aos objetivos propostos pela assertiva.

ENUNCIADO AJUSTADO: A possibilidade de que uma coisa pequena possa dar errado me faz alterar repentinamente as opções que eu já tinha preferido anteriormente.

14. Caso uma decisão possa ser tomada por mim ou outra pessoa, deixo que a outra pessoa o faça.

COMENTÁRIOS DOS ESPECIALISTAS

- Um especialista sugeriu pequenos ajustes no tempo verbal da frase.

ENUNCIADO AJUSTADO: Quando uma decisão pode ser tomada por mim ou outra pessoa, deixo que a outra pessoa o faça.

15. Sempre que me deparo com uma decisão difícil, sinto-me pessimista sobre como encontrar uma boa solução.

COMENTÁRIOS DOS ESPECIALISTAS

- Sem comentários. Não houve sugestão de alterações.

16. Tomo muito cuidado antes de escolher.

COMENTÁRIOS DOS ESPECIALISTAS

- Um especialista considerou incompleta a oração. Escolher o que? Na opinião dele, faltou um complemento à frase.

ENUNCIADO AJUSTADO: Tomo muito cuidado antes de tomar a decisão final.

17. Não tomo decisões, a não ser que eu realmente precise.

COMENTÁRIOS DOS ESPECIALISTAS

- Sem comentários. Não houve sugestão de alterações.

18. Costumo adiar a tomada de decisões até que seja tarde demais.

COMENTÁRIOS DOS ESPECIALISTAS

- Um especialista sugeriu colocar o substantivo “decisão” no singular, como forma de manter a uniformidade com as outras assertivas.
- Dois especialistas consideraram a assertiva de difícil compreensão, notadamente com seu final “... até que seja tarde demais”

ENUNCIADO AJUSTADO: Costumo adiar a tomada de decisões, e muitas vezes descubro que já é tarde demais.

19. Prefiro que pessoas mais informadas decidam por mim.

COMENTÁRIOS DOS ESPECIALISTAS

- Um especialista sugeriu a inclusão de um adjetivo para qualificar a informação adicional obtida pelas pessoas alternativas.

ENUNCIADO AJUSTADO: Prefiro que pessoas melhor informadas decidam por mim.

20. Após uma decisão ser tomada, passo muito tempo me convencendo de que foi a correta.

COMENTÁRIOS DOS ESPECIALISTAS

- Um especialista sugeriu a declaração explícita de que o adjetivo “correta” é qualidade da decisão tomada.

- Um especialista sugeriu um melhor fraseado para o verbo “convencer”.

ENUNCIADO AJUSTADO: Após uma decisão ser tomada, passo muito tempo tentando convencer a mim mesmo de que foi a decisão correta.

21. Eu postergo as tomadas de decisão.

COMENTÁRIOS DOS ESPECIALISTAS

- Sem comentários. Não houve sugestão de alterações.

22. Não consigo pensar direito se tenho que tomar decisões com pressa.

COMENTÁRIOS DOS ESPECIALISTAS

- Dois especialistas sugeriram uma adaptação no fraseado para melhor entendimento.

ENUNCIADO AJUSTADO: Não consigo pensar direito quando tenho que tomar decisões com pressa.

Desta forma, após todas as entrevistas terem sido realizadas, e as devidas alterações efetuadas, chegou-se ao instrumento total adaptado ao português do Brasil, conforme detalhado a seguir.

Quando tomo decisões:

1. A falta de tempo me faz sentir como se estivesse sob uma enorme pressão no momento de tomar decisões.
2. Minha análise considera todas as opções disponíveis.
3. Prefiro deixar as decisões para outros.
4. Além das vantagens, tento descobrir também as desvantagens de cada uma das opções disponíveis.
5. Antes de chegar à decisão final, perco muito tempo pensando em assuntos sem conexão com o objetivo original da decisão.
6. Considero qual seria a melhor forma de implementar a decisão tomada.
7. Mesmo depois de ter tomado a decisão, procuro adiar o momento de iniciar a sua implementação.
8. Costumo coletar um volume grande de informações para sustentar a decisão a ser tomada.

9. Evito tomar decisões.
10. Quando tenho que tomar uma decisão, espero muito tempo antes de começar a pensar no assunto.
11. Não gosto de ter a responsabilidade pela tomada de decisões.
12. Tento ser claro comigo mesmo a respeito de meus objetivos antes de tomar a decisão final.
13. A possibilidade de que uma coisa pequena possa dar errado me faz alterar repentinamente as opções que eu já tinha preferido anteriormente.
14. Quando uma decisão pode ser tomada por mim ou outra pessoa, deixo que a outra pessoa o faça.
15. Sempre que me deparo com uma decisão difícil, sinto-me pessimista sobre como encontrar uma boa solução.
16. Tomo muito cuidado antes de tomar a decisão final.
17. Não tomo decisões, a não ser que eu realmente precise.
18. Costumo adiar a tomada de decisões, e muitas vezes descubro que já é tarde demais.
19. Prefiro que pessoas melhor informadas decidam por mim.
20. Após uma decisão ser tomada, passo muito tempo tentando convencer a mim mesmo de que foi a decisão correta.
21. Eu postergo as tomadas de decisão.
22. Não consigo pensar direito quando tenho que tomar decisões com pressa.

4.2.2 Considerações acerca de possíveis problemas na aplicação do instrumento em ambientes corporativos

Os especialistas, de forma geral, identificaram três potenciais fontes de problemas para aplicação do questionário em ambientes corporativos.

- 1) Alunos de MBA podem não ser uma amostra representativa de tomadores de decisão corporativos. Este problema foi diagnosticado por um dos especialistas, professor universitário e de cursos de MBA.

O primeiro problema potencial foi considerado pertinente, pois a heterogeneidade dos cursos de MBA foi considerada presente pelos especialistas

entrevistados. Desta forma, optou-se por incluir uma questão de filtro no instrumento aplicado ao curso de MBA, com este fraseado: “Você, na sua organização, é responsável por tomada de decisões?”. A questão serviu como filtro, sendo excluídos da amostra os questionários com resposta negativa a esta questão. Além disto, optou-se por incluir duas questões de caracterização da amostra, permitindo-nos que a análise, caso necessário, considerasse mais profundamente a viabilidade do instrumento para tipos específicos de organização. Foram inclusas duas outras questões:

- “Qual o seu nível hierárquico atual?”, sendo “Diretor”, “Gerente”, “Coordenador/Supervisor”, “Analista” e “Outros – Especifique” as opções de resposta.
- “Qual o tamanho da organização que você trabalha atualmente?”, sendo “Acima de 1.000 colaboradores”, “Entre 500 e 1.000 colaboradores”, “Entre 100 e 500 colaboradores”, “Menos de 100 colaboradores” as opções de resposta.

Importante mencionar que estas questões foram inclusas somente no questionário aplicado em cursos de MBA, que objetiva analisar a viabilidade do instrumento para decisões corporativas. O questionário aplicável para cursos de graduação ficaram idênticos aos trabalhados em outros idiomas, permitindo-nos comparar os resultados da língua portuguesa do Brasil com outros idiomas que também fizeram a adaptação.

- 2) Algumas questões são “notadamente corretas” e outras “notadamente erradas”, considerando-se o ambiente corporativo. Por exemplo: parece ser evidente que as questões 2, 6 e 8 são características de um competente tomador de decisão, podendo causar um viés nos resultados corporativos, dados que o instrumento será preenchido por pessoas que precisam parecer competentes. Exemplo inverso pode ser exemplificado pelas questões 9 e 18, que explicitamente configuram comportamentos “inadequados” a um tomador de decisão corporativo, sendo potencial fonte de viés na coleta de dados. Este problema potencial foi apresentado por dois especialistas (consultor de empresas e professor universitário/executivo). O gestor de empresas

entrevistado mencionou esta realidade, mas declarou que não considera um problema, pois não se sentiria desconfortável em responder de forma verídica dentro da organização.

O segundo problema potencial não foi considerado pertinente *a priori*. Ora, eventuais predominâncias em um ou outro perfil pode caracterizar exatamente o estilo psicológico mais presente naquela organização, já que, mesmo que sem utilizar um instrumento de medida específico, teriam se tornado decisores organizacionais somente aqueles em que predominem um dos padrões psicológicos abordados na teoria. Obviamente que se trata de uma conjectura, mas o fato de uma das questões ter sido mais ou menos aplicada não significa necessariamente que o instrumento tenha induzido aquela resposta específica. Os argumentos do gestor organizacional entrevistado advogam neste sentido.

Por outro lado, se de fato o problema estivesse presente, o instrumento aplicado nos cursos de MBA não seria validado, já que nenhum fraseado isoladamente responde por determinado perfil psicológico, mas sim um conjunto deles. Se houvesse problemas de uma ou outra questão induzir a uma resposta “politicamente correta”, a consistência interna do constructo de referência estaria comprometida e esta pesquisa diagnosticaria corretamente sua impertinência para a Administração. Portanto, nenhuma alteração foi realizada no instrumento ou metodologia de pesquisa para tratar esta hipótese levantada.

Mesmo assim, como forma proativa para precaução quanto a possíveis vieses neste sentido, foi adotado, em ambos os questionários, uma introdução mencionando que “não existem respostas certas ou erradas, mas sim a resposta que melhor representa a sua experiência pessoal ao tomar decisões.”

- 3) O questionário não especifica sobre qual tipo de decisão o instrumento se refere. Será que os comportamentos se repetem para decisões de ordem pessoal (como troca de carro, por exemplo) e decisões corporativas (em nome da empresa)? Não há especificação a respeito, já que o enunciado é composto de uma frase: “Quando tomo decisões”. Este problema foi diagnosticado por um dos especialistas, professor universitário e de cursos de MBA.

O terceiro problema potencial foi considerado pertinente, pois pode ser verdadeira a hipótese de que os modelos mentais predominantes sejam alterados entre decisões pessoais e profissionais (esta pesquisa não tem a intenção de mensurar a validade desta hipótese). Desta forma, foi considerado relevante explicitar claramente, no questionário aplicado para cursos de MBA, que estamos avaliando o estilo pessoal do respondente ao tomar decisões organizacionais.

Por fim, foi traduzida a escala de resposta do instrumento original em inglês, no formato de três opções (MANN *at al.*, 1998):

- *True for me (score 2)*
- *Sometimes true (score 1)*
- *Not true for me (score 0)*

As opções utilizadas no instrumento adaptado foram:

- Sempre (score 2)
- Às vezes (score 1)
- Nunca (score 0)

Os apêndices B e C ilustram o instrumento final que foram aplicados nos cursos de graduação e MBA, respectivamente.

4.3 Etapa 03 – Análise de resultados referentes à aplicação do instrumento para cursos de graduação

Após a apresentação da caracterização da amostra de alunos de graduação em administração, economia e contabilidade da Universidade Municipal de São Caetano do Sul, serão apresentados os resultados das análises fatorial (exploratória e confirmatória) e consistência interna do instrumento.

4.3.1 Caracterização da amostra

Após excluídos os casos caracterizados como *outliers* pela ferramenta de identificação de casos extremos do SPSS, a amostra de estudantes de graduação é composta por 531 elementos. Destes, 62% são do sexo feminino. A Tabela 1 ilustra a composição por gênero.

Tabela 1 - Composição da amostra de graduandos, por gênero

Gênero	Absoluto	Relativo
Masculino	200	37,7%
Feminino	329	62,0%
Não respondeu	2	0,4%
Total	531	100%

Fonte: dados da pesquisa

Já a Tabela 2 ilustra a composição amostral por idade. Percebe-se que a grande maioria dos respondentes, acima de 63% deles, tem idade entre 20 e 25 anos.

Tabela 2 - Composição da amostra de graduandos, por idade

Gênero	Absoluto	Relativo
<20 anos	53	10,0%
De 20 a 25 anos	339	63,8%
De 25 a 30 anos	80	15,1%
De 30 a 35 anos	36	6,8%
De 35 a 40 anos	16	3,0%
>40 anos	7	1,3%
Não respondeu	0	0,0%

Fonte: dados da pesquisa

Assim descritos os sujeitos, passamos para a análise fatorial dos resultados obtidos.

4.3.2 Análise fatorial exploratória

A análise fatorial possui o objetivo de “analisar a estrutura das inter-relações (correlações) entre um grande número de variáveis, definindo um conjunto de dimensões latentes chamadas fatores” (HAIR, et. Al., 2005, p. 89). A presente análise teve como objetivo a identificação da estrutura fatorial das respostas colhidas na amostra e a comparação com a estrutura fatorial descrita nos estudos de Mann *et al.* (1997).

Para aplicação da análise fatorial é necessário um tamanho amostral de no mínimo cinco vezes o número de variáveis a ser analisada (HAIR *et al.*, 2005). Esta prerrogativa foi atendida plenamente. Com amostra de 531 elementos e 22 variáveis, a análise se baseou em uma proporção de 24 casos para cada variável.

Para determinar a adequação da análise fatorial para este conjunto de dados, dois testes foram utilizados. O teste de esfericidade de Bartlett fornece a

probabilidade estatística de que exista correlação significativa em pelo menos uma das variáveis. Já a medida de adequação da amostra (*Measure of Sampling Adequacy* - MSA) de Kaiser-Meier-Olkin KMO quantifica o grau de inter-correlações entre variáveis (HAIR *et al.*, 2005). Os resultados estão na Tabela 3.

Tabela 3 - Teste KMO e de Bartlett para a amostra de graduandos

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,851
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1816,71
	df	231
	Sig.	,000

Fonte: relatório do SPSS

Os resultados demonstram que as suposições conceituais inerentes à análise fatorial estão presentes na amostra coletada. O teste de esfericidade de Bartlett demonstrou significância menor do que 0,05; e a medida KMO foi de 0,851. Segundo Hair *et al.* (2005), resultados superiores a 0,80 são admiráveis.

Estando as condições iniciais satisfeitas, pode-se efetuar a análise fatorial. O primeiro aspecto a ser considerado foi a seleção do método de extração adotado. Optou-se pela seleção do modelo de componentes principais, pois tem-se o objetivo de prever um “número mínimo de fatores necessários para explicar a parte máxima da variância representada no conjunto original de variáveis” (HAIR *et al.*, 2005, p. 99). Ademais, este foi também o método utilizado nas demais adaptações do MDMQ realizadas por Isaksson *et al.* (2013) e por Bailly e Ilharragorry-Devaux (2011), configurando a possibilidade de uma discussão comparativa sobre os resultados finais obtidos.

Além disso, foi também utilizado o método de rotação ortogonal VARIMAX. Segundo Hair *et al.* (2005), a utilização da rotação é geralmente preferível a soluções não rotacionadas, pois tem como solução um padrão fatorial mais simples e teoricamente mais significativo. A opção pela rotação ortogonal, em detrimento à rotação oblíqua, se deu pelo fato de que a primeira se aplica a casos em que se deseja “reduzir um número de variáveis não-correlacionadas” (HAIR *et al.*, 2005, p. 106). Este é justamente o caso, já que o instrumento MDMQ busca a extração de quatro fatores (perfis de tomadores de decisão) não correlacionados entre si.

Existem três técnicas ortogonais disponíveis (VARIMAX, QUARTIMAX e EQUIMAX). Os procedimentos calculométricos foram realizados para as três, que resultaram em fatores idênticos (compostos pelas mesmas assertivas). Desta forma, a opção pela VARIMAX se deu pelo fato de que, “apesar de a solução QUARTIMAX ser analiticamente mais simples do que a solução VARIMAX, esta parece fornecer uma separação mais clara dos fatores [...] o método VARIMAX tem sido mais bem-sucedido” (HAIR *et al.*, 2005, p. 106).

Há no mínimo quatro métodos para definição da quantidade de fatores a serem extraídos. O critério da raiz latente (que considera significativa somente fatores com autovalores maiores do que 1), o critério a priori (aplicado quando se testa uma teoria ou hipótese que já prediz o número de fatores a serem extraídos), o critério de porcentagem da variância (baseado na conquista de um percentual cumulativo especificado na variância total explicada por fatores sucessivos) e o critério do teste *scree* (baseado em uma representação gráfica que realiza um corte de fatores quando existe mudança no ângulo de inclinação na sequência de fatores extraídos) (HAIR *et al.*, 2005, p. 101-102). Obviamente que, para a presente pesquisa, foi adotado o critério a priori, já que a teoria das decisões baseadas em conflito e os estudos anteriormente realizados sugerem um questionário qualificado para geração de 4 fatores (vigilância, passando o bastão, procrastinação e hipervigilância).

Postas as premissas do estudo, foi executado o processamento da análise fatorial com rotação ortogonal VARIMAX, pressupondo a existência de quatro fatores. As cargas fatoriais resultantes são apresentados na Tabela 4. As cargas fatoriais entre -0,3 e 0,3 não foram apresentadas na tabela pois, para amostras superiores a 350, somente cargas fatoriais maiores do que isso são consideradas estatisticamente significativas (HAIR *et al.*, 2005, p. 107). A ordem das questões foram alteradas para representar graficamente os agrupamentos em fatores.

Tabela 4 - Cargas fatoriais para a amostra de graduandos – primeiro processamento

	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4
V1 - A falta de tempo me faz sentir como se estivesse sob uma enorme pressão no momento de tomar decisões.				0,579
V2 - Minha análise considera todas as opções disponíveis.				-0,502
V3 - Prefiro deixar as decisões para outros.	0,763			
V9 - Evito tomar decisões.	0,737			
V11 - Não gosto de ter a responsabilidade pela tomada de decisões.	0,588			
V14 - Quando uma decisão pode ser tomada por mim ou outra pessoa, deixo que a outra pessoa o faça.	0,660			
V17 - Não tomo decisões, a não ser que eu realmente precise.	0,429			
V19 - Prefiro que pessoas melhor informadas decidam por mim.	0,644			
V4 - Além das vantagens, tento descobrir também as desvantagens de cada uma das opções disponíveis.			0,329	-0,611
V6 - Considero qual seria a melhor forma de implementar a decisão tomada.			0,526	
V8 - Costumo coletar um volume grande de informações para sustentar a decisão a ser tomada.			0,369	
V12 - Tento ser claro a respeito de meus objetivos antes de tomar a decisão final.			0,658	
V16 - Tomo muito cuidado antes de tomar a decisão final.			0,662	
V5 - Antes de chegar à decisão final, perco muito tempo pensando em assuntos desconexos ao objetivo original da decisão.		0,465		
V7 - Mesmo depois de ter tomado a decisão, procuro adiar o momento de iniciar a sua implementação.		0,477		
V10 - Quando tenho que tomar uma decisão, espero muito tempo antes de começar a pensar no assunto.		0,614		
V13 - A possibilidade de que uma coisa pequena possa dar errado me faz alterar repentinamente as opções que eu já tinha preferido anteriormente.		0,456		
V15 - Sempre que me deparo com uma decisão difícil, sinto-me pessimista sobre como encontrar uma boa solução.		0,487		
V18 - Costumo adiar a tomada de decisões e muitas vezes descubro que já é tarde demais.		0,538		
V20 - Após uma decisão ser tomada, passo muito tempo tentando convencer a mim mesmo de que foi a decisão correta.		0,522		
V21 - Eu postergo as tomadas de decisão.	0,367	0,504		

Fonte: relatório do SPSS

Além disso, como resultado do processamento, destaca-se as comunalidades resultantes para cada variável. Estes números indicam a quantia da variância explicada pela solução fatorial para cada variável. Espera-se comunalidades superiores a 0,5 (HAIR *et al.*, 2005, p. 108). A Tabela 5 demonstra as comunalidades encontradas. A tabela está ordenada pelo valor das comunalidades encontradas (do maior para o menor).

Tabela 5 - Comunalidades para a amostra de graduandos – primeiro processamento

	Comunalidades
V3 - Prefiro deixar as decisões para outros.	0,590
V9 - Evito tomar decisões.	0,575
V4 - Além das vantagens, tento descobrir também as desvantagens de cada uma das opções disponíveis.	0,496
V11 - Não gosto de ter a responsabilidade pela tomada de decisões.	0,486
V14 - Quando uma decisão pode ser tomada por mim ou outra pessoa, deixo que a outra pessoa o faça.	0,482
V12 - Tento ser claro a respeito de meus objetivos antes de tomar a decisão final.	0,459
V10 - Quando tenho que tomar uma decisão, espero muito tempo antes de começar a pensar no assunto.	0,455
V16 - Tomo muito cuidado antes de tomar a decisão final.	0,447
V21 - Eu postergo as tomadas de decisão.	0,438
V19 - Prefiro que pessoas melhor informadas decidam por mim.	0,430
V18 - Costumo adiar a tomada de decisões e muitas vezes descubro que já é tarde demais.	0,416
V1 - A falta de tempo me faz sentir como se estivesse sob uma enorme pressão no momento de tomar decisões.	0,383
V22 - Não consigo pensar direito quando tenho que tomar decisões com pressa	0,361
V15 - Sempre que me deparo com uma decisão difícil, sinto-me pessimista sobre como encontrar uma boa solução.	0,350
V13 - A possibilidade de que uma coisa pequena possa dar errado me faz alterar repentinamente as opções que eu já tinha preferido anteriormente.	0,345
V20 - Após uma decisão ser tomada, passo muito tempo tentando convencer a mim mesmo de que foi a decisão correta.	0,330
V17 - Não tomo decisões, a não ser que eu realmente precise.	0,323
V6 - Considero qual seria a melhor forma de implementar a decisão tomada.	0,320
V5 - Antes de chegar à decisão final, perco muito tempo pensando em assuntos desconexos ao objetivo original da decisão.	0,297
V2 - Minha análise considera todas as opções disponíveis.	0,282
V8 - Costumo coletar um volume grande de informações para sustentar a decisão a ser tomada.	0,274

Fonte: relatório do SPSS

As comunalidades foram interpretadas conforme definições de Hair *et al.* (2005). Os resultados devem ser considerados no contexto amplo da análise. Valores baixos podem ser eliminadas do modelo (caso configure uma variável de menor importância) ou ser mantida normalmente, considerando-se a ressalva de que ela é pobremente representada na solução fatorial final. Ambas as situações ocorreram, e as decisões são detalhadas adiante.

Para analisar os resultados é importante resgatar a configuração teórica das variáveis. As assertivas 2, 4, 6, 8, 12 e 16 (6 itens) se referem ao perfil **Vigilância**. As assertivas 3, 9, 11, 14, 17 e 19 (6 itens) se referem ao perfil **Passando o Bastão**. As assertivas 5, 7, 10, 18, e 21 (5 itens) se referem ao perfil de

Procrastinação. E, finalmente, as assertivas 1, 13, 15, 20 e 22 (5 itens) se referem ao perfil de **Hipervigilância** (MANN *et al.*, 1998).

Iniciando-se a análise pelo fator 1, percebe-se que mostraram-se significativas as variáveis 3, 9, 11, 14, 17 e 19. São exatamente as seis variáveis que compõem o perfil **Passando o Bastão**. A priori, a adaptação do instrumento à língua portuguesa mostrou-se eficaz ao identificar este perfil. Há ainda a variável 21, com carga fatorial significativa para o fator 1. Todavia, sua carga é superior ao fator 2. Será comentado sobre ela adiante.

Observa-se, também, que o fator 3 apresentou cargas fatoriais significativas para as variáveis 4, 6, 8, 12 e 16. São cinco das seis variáveis que referenciam o perfil **Vigilância**. Apenas a assertiva 2 (Minha análise considera todas as opções disponíveis – originalmente “*I like to consider all of the alternatives*”) mostrou-se não significativa para este fator. A priori, a adaptação à língua portuguesa também foi eficaz ao identificar o fator vigilância, sendo a variável 2 uma candidata à eliminação. Esta variável possui, também, a segunda menor comunalidade do estudo, o que corrobora com esta análise.

Com relação ao fator 4, observa-se três variáveis significativas que, no contexto teórico, não estariam juntas. Tratam-se da assertiva 1 (A falta de tempo me faz sentir como se estivesse sob uma enorme pressão no momento de tomar decisões – originalmente “*I feel as if I'm under tremendous time pressure when making decisions*”), que teoricamente deveria fazer parte do perfil de hipervigilância; da assertiva 2 (Minha análise considera todas as opções disponíveis – originalmente “*I like to consider all of the alternatives*”), que teoricamente deveria fazer parte do perfil de vigilância; e a assertiva 4 (Além das vantagens, tento descobrir também as desvantagens de cada uma das opções disponíveis – originalmente “*I try to find out the disadvantages of all alternatives*”), que teoricamente deveria fazer parte do perfil de vigilância. As comunalidades são de 0,38, 0,28 e 0,49, respectivamente. Com relação a esta última, que apresenta alto valor de comunalidade, também é significativa sua presença no fator 3 (Vigilância). Ou seja: é possível mantê-la e considerá-la neste fator. As outras duas, por serem os resultados desconexos com o modelo teórico e associadas a baixas comunalidades, são duas candidatas à eliminação.

Por fim, o fator 2 tratou de agrupar, conjuntamente, os dois outros perfis (procrastinação e hipervigilância). A conclusão é a de que o instrumento adaptado

não foi suficientemente robusto para separar estes dois tipos de perfis. As análises de Alfa de Cronbach, realizadas a seguir, foram capazes de nos fornecer tratativas para esta problemática.

Antes disso, optou-se, a partir do cenário discutido no primeiro processamento, uma nova versão de análise fatorial que considerou: (a) a exclusão das assertivas 1 e 2, pelas razões anteriormente explanadas e (b) a consideração de três fatores (ao invés de quatro), já que não houve segregação entre hipervigilância e procrastinação. O resultado está expresso na Tabela 6 (já com as comunalidades expressas na última coluna).

Tabela 6 - Cargas fatoriais para a amostra de graduandos – segundo processamento

	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Comunidades
V3 - Prefiro deixar as decisões para outros.	0,744			0,563
V9 - Evito tomar decisões.	0,753			0,580
V11 - Não gosto de ter a responsabilidade pela tomada de decisões.	0,621			0,471
V14 - Quando uma decisão pode ser tomada por mim ou outra pessoa, deixo que a outra pessoa o faça.	0,626			0,437
V17 - Não tomo decisões, a não ser que eu realmente precise.	0,469			0,302
V19 - Prefiro que pessoas melhor informadas decidam por mim.	0,616			0,385
V4 - Além das vantagens, tento descobrir também as desvantagens de cada uma das opções disponíveis.			0,449	0,221
V6 - Considero qual seria a melhor forma de implementar a decisão tomada.			0,585	0,355
V8 - Costumo coletar um volume grande de informações para sustentar a decisão a ser tomada.			0,316	0,205
V12 - Tento ser claro a respeito de meus objetivos antes de tomar a decisão final.			0,652	0,436
V16 - Tomo muito cuidado antes de tomar a decisão final.			0,634	0,411
V5 - Antes de chegar à decisão final, perco muito tempo pensando em assuntos desconexos ao objetivo original da decisão.		0,485		0,245
V7 - Mesmo depois de ter tomado a decisão, procuro adiar o momento de iniciar a sua implementação.		0,459		0,225
V10 - Quando tenho que tomar uma decisão, espero muito tempo antes de começar a pensar no assunto.		0,603		0,405
V13 - A possibilidade de que uma coisa pequena possa dar errado me faz alterar repentinamente as opções que eu já tinha preferido anteriormente.		0,475		0,315
V15 - Sempre que me deparo com uma decisão difícil, sinto-me pessimista sobre como encontrar uma boa solução.		0,521		0,321
V18 - Costumo adiar a tomada de decisões e muitas vezes descubro que já é tarde demais.		0,537		0,363
V20 - Após uma decisão ser tomada, passo muito tempo tentando convencer a mim mesmo de que foi a decisão correta.		0,539		0,339
V21 - Eu postergo as tomadas de decisão.	0,343	0,522		0,429
V22 - Não consigo pensar direito quando tenho que tomar decisões com pressa	0,403	0,426		0,366

Fonte: relatório do SPSS

As conclusões anteriores se confirmaram. O fator 1 representa o perfil **Passando o bastão** (com seis assertivas), o fator 3 representa o perfil de **Vigilância** (com cinco assertivas) e o fator 2 mistura os dois perfis restantes (**Hipervigilância** e **Procrastinação**).

4.3.3 Análise da consistência interna do instrumento

Passa-se então aos resultados da análise de Alfa de Cronbach, com o objetivo de validar a consistência interna do instrumento. Segundo Hair *et al.* (2005, p. 112), espera-se um documento valor Alfa de Cronbach superior a 0,7 para validação da consistência interna de cada constructo (podendo ser diminuída para 0,6 em caso de análises exploratórias). Martins (2006) também refere-se a um Alfa de Cronbach mínimo de 0,7 como valor limite para considerar a escala como válida. Trata-se de uma medida importante por fornecer informações sobre cada item individualmente, evidenciando itens não correlacionados que podem ser eliminados da medida para aumentar a confiabilidade. “A ideia da consistência interna é que os itens ou indicadores individuais de escala devem medir o mesmo constructo e assim ser altamente inter-correlacionados” (Hair *et al.*, 2005, p. 111).

O cálculo do Alfa de Cronbach da escala total, já excluindo-se as variáveis 1 e 2 (devido aos problemas de enquadramentos em constructos diferentes daqueles esperados pela teoria, associados a baixas comunalidades), resulta em 0,694 (abaixo do limite necessário para que seja considerada válida a confiabilidade do instrumento). A Tabela 7 demonstra os valores alfas simulados em caso de exclusão de cada uma das variáveis individuais. Percebe-se que a exclusão da assertiva 8 (Quando tomo decisões, gosto de coletar muitas informações – originalmente “*When making decisions I like to collect lots of information*”) resulta em um Alfa de Cronbach de 0,744 – suficiente para tornar a consistência interna das escala confiável. Com este cenário conclui-se quanto a exclusão da assertiva 8, coerentemente com a baixa comunalidade de variável (0,205, conforme Tabela 6).

Tabela 7 - Análise de Alfa de Cronbach para o instrumento total – graduandos

Assertiva	Alfa de Cronbach simulados em cenários de exclusão de cada item individualmente
V3 - Prefiro deixar as decisões para outros.	0,669
V4 - Além das vantagens, tento descobrir também as desvantagens de cada uma das opções disponíveis.	0,709
V5 - Antes de chegar à decisão final, perco muito tempo pensando em assuntos desconexos ao objetivo original da decisão.	0,686
V6 - Considero qual seria a melhor forma de implementar a decisão tomada.	0,711
V7 - Mesmo depois de ter tomado a decisão, procuro adiar o momento de iniciar a sua implementação.	0,700
V8 - Costumo coletar um volume grande de informações para sustentar a decisão a ser tomada.	0,744
V9 - Evito tomar decisões.	0,670
V10 - Quando tenho que tomar uma decisão, espero muito tempo antes de começar a pensar no assunto.	0,677
V11 - Não gosto de ter a responsabilidade pela tomada de decisões.	0,663
V12 - Tento ser claro a respeito de meus objetivos antes de tomar a decisão final.	0,711
V13 - A possibilidade de que uma coisa pequena possa dar errado me faz alterar repentinamente as opções que eu já tinha preferido anteriormente.	0,676
V14 - Quando uma decisão pode ser tomada por mim ou outra pessoa, deixo que a outra pessoa o faça.	0,670
V15 - Sempre que me deparo com uma decisão difícil, sinto-me pessimista sobre como encontrar uma boa solução.	0,673
V16 - Tomo muito cuidado antes de tomar a decisão final.	0,704
V17 - Não tomo decisões, a não ser que eu realmente precise.	0,670
V18 - Costumo adiar a tomada de decisões e muitas vezes descubro que já é tarde demais.	0,672
V19 - Prefiro que pessoas melhor informadas decidam por mim.	0,675
V20 - Após uma decisão ser tomada, passo muito tempo tentando convencer a mim mesmo de que foi a decisão correta.	0,673
V21 - Eu postergo as tomadas de decisão.	0,669
V22 - Não consigo pensar direito quando tenho que tomar decisões com pressa	0,668

Fonte: relatório do SPSS

O fator 1, Passando o Bastão, resultou em um Alfa de Cronbach de 0,755. A Tabela 8 demonstra os alfas de Cronbach para o fator 1 simulados caso cada um dos itens da escala fossem excluídos. É possível verificar que a exclusão de qualquer uma das assertivas resultaria em valores alfa menores do que 0,755, o que valida a consistência interna deste fator. Conclui-se quanto a manutenção das 6 assertivas adaptadas ao português.

Tabela 8 - Análise de Alfa de Cronbach para perfil Passando o Bastão – graduandos

Assertiva	Alfa de Cronbach simulados em cenários de exclusão de cada item individualmente
V3 - Prefiro deixar as decisões para outros.	0,705
V9 - Evito tomar decisões.	0,699
V11 - Não gosto de ter a responsabilidade pela tomada de decisões.	0,714
V14 - Quando uma decisão pode ser tomada por mim ou outra pessoa, deixo que a outra pessoa o faça.	0,717
V17 - Não tomo decisões, a não ser que eu realmente precise.	0,747
V19 - Prefiro que pessoas melhor informadas decidam por mim.	0,734

Fonte: relatório do SPSS

Já o fator 3, Vigilância, apresentou Alfa de Cronbach igual a 0,441, revelando problemas de consistência interna para este constructo. A Tabela 9 demonstra os alfas de Cronbach simulados caso cada um dos itens da escala fossem excluídos. Vale destacar que a variável 8 já não está presente neste constructo. Nenhuma exclusão de variáveis individuais resultaria em melhoria no coeficiente.

Tabela 9 - Análise de Alfa de Cronbach para perfil Vigilância – graduandos

Assertiva	Alfa de Cronbach simulados em cenários de exclusão de cada item individualmente
V4 - Além das vantagens, tento descobrir também as desvantagens de cada uma das opções disponíveis.	0,399
V6 - Considero qual seria a melhor forma de implementar a decisão tomada.	0,369
V12 - Tento ser claro a respeito de meus objetivos antes de tomar a decisão final.	0,320
V16 - Tomo muito cuidado antes de tomar a decisão final.	0,399

Fonte: relatório do SPSS

A análise deste dado não valida a consistência interna do instrumento para mensurar Vigilância. Esta conclusão compromete a utilização do instrumento como forma de identificar este perfil de tomador de decisão.

Por fim, o Alfa de Cronbach do fator 2 (perfis **Hipervigilância** e **Procrastinação** misturados) foi de 0,706. Pela Tabela 10 é possível concluir que a exclusão da variável 7 melhora marginalmente o coeficiente, o que justifica sua exclusão; a comunalidade desta variável também é baixa (0,22). O Alfa final do fator fica em 0,722.

Tabela 10 - Análise de Alfa de Cronbach para perfil Hipervigilância + Procrastinação – graduandos

Assertiva	Alfa de Cronbach simulados em cenários de exclusão de cada item individualmente
V5 - Antes de chegar à decisão final, perco muito tempo pensando em assuntos desconexos ao objetivo original da decisão.	0,694
V7 - Mesmo depois de ter tomado a decisão, procuro adiar o momento de iniciar a sua implementação.	0,722
V10 - Quando tenho que tomar uma decisão, espero muito tempo antes de começar a pensar no assunto.	0,671
V13 - A possibilidade de que uma coisa pequena possa dar errado me faz alterar repentinamente as opções que eu já tinha preferido anteriormente.	0,682
V15 - Sempre que me deparo com uma decisão difícil, sinto-me pessimista sobre como encontrar uma boa solução.	0,673
V18 - Costumo adiar a tomada de decisões e muitas vezes descubro que já é tarde demais.	0,676
V20 - Após uma decisão ser tomada, passo muito tempo tentando convencer a mim mesmo de que foi a decisão correta.	0,668
V21 - Eu postergo as tomadas de decisão.	0,664
V22 - Não consigo pensar direito quando tenho que tomar decisões com pressa	0,679

Fonte: relatório do SPSS

Foi executado também o processamento das variáveis Procrastinação e Hipervigilância, separadamente, para averiguar a possibilidade da adoção de um fator apenas, em detrimento das 9 variáveis que, em conjunto, tiveram consistência interna validada. As assertivas 5, 7, 10, 18, e 21, que na teoria se referem ao perfil de Procrastinação, resultam em Alfa de Cronbach de 0,562. E a assertivas 13, 15, 20 e 22, que na teoria se referem ao perfil de Hipervigilância, resultam em Alfa de Cronbach de 0,585. Ou seja: ambas, isoladamente, teriam a consistência interna reprovadas, o que justifica a adoção das mesmas para explicar um conceito único.

Conclui-se, desta forma, a existência de dois fatores satisfatoriamente identificados pela escala adaptada ao português do Brasil: o estilo de decisão **Passando o Bastão**, com 6 assertivas (3, 9, 11, 14, 17 e 19) e o estilo de decisão **Centralizador**, com 9 assertivas (5, 7, 10, 13, 15, 18, 20, 21 e 22). As seguintes adaptações no questionário foram realizadas:

- Exclusão das assertivas 1 e 2 devido a respostas não correlacionadas com o referencial teórico, conjugadas com baixas comunalidades.

- Exclusão da assertiva 8 devido a contribuir negativamente para a consistência interna geral do instrumento, conjugada com baixa comunalidade.
- Exclusão da assertiva 7 devido a contribuir negativamente para a consistência interna do perfil Hipervigilância/Procrastinação, conjugada com baixa comunalidade.
- Exclusão das assertivas 4, 6, 12 e 16, que em teoria deveriam representar o perfil de Vigilância, mas que apresentou baixa consistência interna, representado por Alfa de Cronbach inferior a 0,5.

Calculando novamente a consistência interna do instrumento completo, já com a exclusão das oito variáveis citadas anteriormente, obtém-se Alfa de Cronbach de 0,818. Trata-se de um valor superior ao inicialmente computado (0,744), o que corrobora com a decisão de exclusão das assertivas 1, 2, 4, 6, 7, 8, 12 e 16. Nenhuma exclusão adicional de qualquer variável resulta em Alfa de Cronbach superior.

4.3.4 Análise fatorial confirmatória

Antes da aplicação da análise fatorial confirmatória, foi executado um terceiro processamento fatorial considerando-se somente as 14 assertivas restantes. Os resultados são apresentados na Tabela 11.

Tabela 11 - Cargas fatoriais para a amostra de graduandos – terceiro processamento

	Passando o Bastão	Hipervigilância / Procrastinação	Comunalidades
V3 - Prefiro deixar as decisões para outros.	0,753		0,583
V9 - Evito tomar decisões.	0,756		0,585
V11 - Não gosto de ter a responsabilidade pela tomada de decisões.	0,580		0,456
V14 - Quando uma decisão pode ser tomada por mim ou outra pessoa, deixo que a outra pessoa o faça.	0,655		0,470
V19 - Prefiro que pessoas melhor informadas decidam por mim.	0,630		0,404
V17 - Não tomo decisões, a não ser que eu realmente precise.	0,459		0,293
V5 - Antes de chegar à decisão final, perco muito tempo pensando em assuntos desconexos ao objetivo original da decisão.		0,513	0,264
V10 - Quando tenho que tomar uma decisão, espero muito tempo antes de começar a pensar no assunto.		0,611	0,387
V13 - A possibilidade de que uma coisa pequena possa dar errado me faz alterar repentinamente as opções que eu já tinha preferido anteriormente.		0,515	0,296
V15 - Sempre que me deparo com uma decisão difícil, sinto-me pessimista sobre como encontrar uma boa solução.		0,623	0,399
V18 - Costumo adiar a tomada de decisões e muitas vezes descubro que já é tarde demais.		0,511	0,331
V20 - Após uma decisão ser tomada, passo muito tempo tentando convencer a mim mesmo de que foi a decisão correta.		0,60	0,380
V21 - Eu postergo as tomadas de decisão.		0,561	0,420
V22 - Não consigo pensar direito quando tenho que tomar decisões com pressa		0,474	0,322
TOTAL DE VARIÂNCIA EXPLICADA	20,42%	19,51%	
ALFA DE CRONBACH	0,755	0,722	

Fonte: relatório do SPSS

Neste processamento final o teste de esfericidade de Bartlett demonstrou significância menor do que 0,05; e a medida KMO foi de 0,885. São resultados mais satisfatórios que a solução inicial, o que valida os tratamentos realizados. Os resultados dos testes são apresentados na Tabela 12.

Tabela 12 - Teste KMO e de Bartlet para a amostra de graduandos – terceiro processamento

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,885
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1476,65
	df	91
	Sig.	,000

Fonte: relatório do SPSS

Como forma de validação final da análise fatorial foi realizada uma análise fatorial confirmatória.

A Análise Fatorial Confirmatória (ACF) [...] é, geralmente, usada para avaliar a qualidade do ajustamento de um modelo de medida teórico à estrutura correlacional observada entre as variáveis manifestas (itens). [...] Do ponto de vista formal, o modelo geral da ACF é simplesmente o modelo de medida do modelo de equações estruturais. (MARÔCO, 2010, p. 172-173)

Foi construída a rede nomológica (CRONBACH; MEEHL, 1955) que especifica o modelo, já considerando os ajustes observados como necessários pela análise fatorial exploratória. Foi utilizada a máxima verossimilhança como método de estimação da análise fatorial confirmatória, por meio do software SPSS AMOS. Para avaliação da qualidade do ajustamento do modelo, serão utilizados os seguintes índices:

- Índice $\chi^2/g.l.$ (qui-quadrado por graus de liberdade): em uma situação de ajustamento perfeito, o $\chi^2/g.l. = 1$. Considera-se bom o ajustamento inferior a 2 e aceitável inferior 5. Valores superiores são inaceitáveis (MARÔCO, 2010, p. 43).
- GFI (*Goodness of Fit Index*): foi um dos primeiros índices criados. Explica a proporção da covariância explicada pelo modelo ajustado. Valores inferiores a 0,80 indicam mau ajustamento. Entre 0,90 e 0,95 significa um bom ajustamento, e superiores a 0,95 indicam um ajustamento muito bom (MARÔCO, 2010, p. 44).
- CFI (*Comparative Fit Index*): avalia a percentagem de incremento de qualidade do modelo ajustado (χ^2) relativamente ao modelo basal (o pior modelo possível), já corrigindo eventuais erros de subestimação. Valores inferiores a 0,80 indicam mau ajustamento. Entre 0,90 e 0,95

significa um bom ajustamento, e superiores a 0,95 indicam um ajustamento muito bom (MARÔCO, 2010, p. 45).

- RFI (*Relative Fit Index*): avalia o ajustamento do modelo considerando o χ^2 normalizado relativamente ao modelo basal (o pior modelo possível). Valores inferiores a 0,80 indicam mau ajustamento. Entre 0,90 e 0,95 significa um bom ajustamento, e superiores a 0,95 indicam um ajustamento muito bom (MARÔCO, 2010, p. 45).
- TLI (*Tucker-Lewis Index*): também conhecido como NNFI (*non-normed fit index*), trata-se de um procedimento similar ao CFI, porém considerando os χ^2 do modelo ajustado e basal em relação aos respectivos graus de liberdade. Usualmente varia entre 0 e 1, mas não necessariamente limitado a este intervalo. A interpretação é a mesma do CFI e RFI: entre 0,90 e 0,95 significa um bom ajustamento, e superiores a 0,95 indicam um ajustamento muito bom (MARÔCO, 2010, p. 45).
- RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*): trata-se de um índice de discrepância populacional, isto é, uma comparação do modelo obtido em relação ao modelo que se obteria considerando as médias e variâncias populacionais. Valores superiores a 0,10 são considerados inaceitáveis. Bons ajustamentos figuram com RMSEA entre 0,05 e 0,10. Ajustamentos muito bons possuem resultados inferiores a 0,05 (MARÔCO, 2010, p. 48).

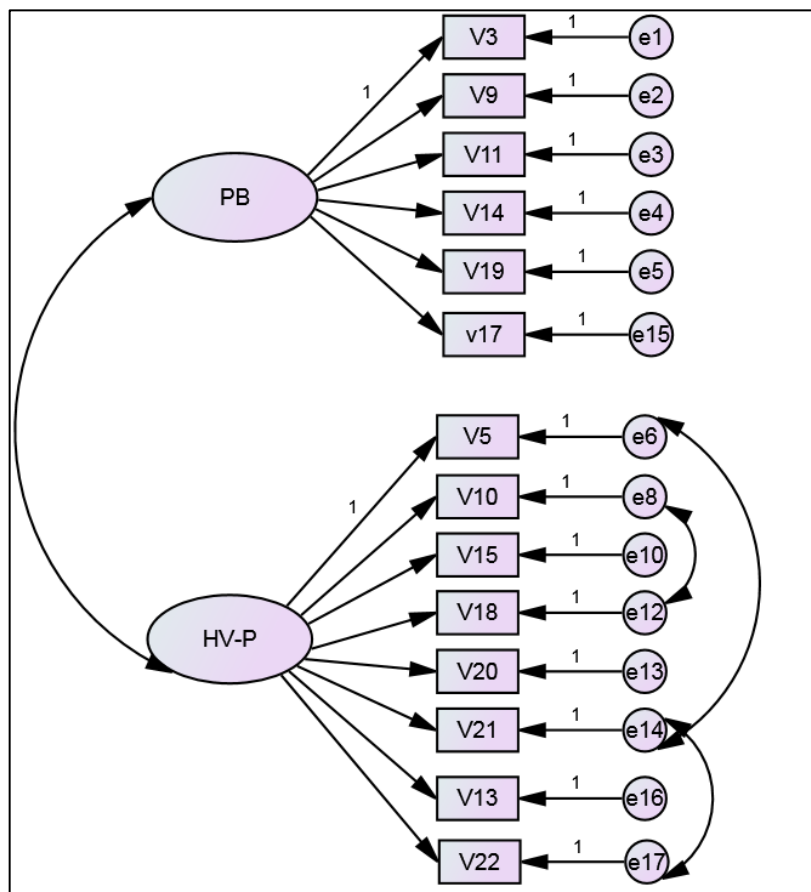
O NFI (*Normed Fix Index*), utilizado na validação para a versão sueca do instrumento (ISAKSSON *et al.*, 2013), é um índice bastante afetado pelo número de variáveis no modelo. O NFI é mais elevado quanto maior for o número de variáveis, tendo comportamento errático em quantidades menores. Segundo Marôco (2010), vem sendo um índice cada vez menos utilizado. Para corrigir esta subestimação, foi criado o CFI, índice que está sendo considerado nesta pesquisa.

Além disso, não foram utilizados índices de parcimônia (PGFI/PCFI) pois estes possuem a função de incluir fatores de penalização associados à complexidade do modelo. Nas palavras de Marôco (2010), seu objetivo é “compensar a ‘melhoria artificial’ do modelo que se consegue, simplesmente, por inclusão de mais parâmetros livres aproximando o modelo sob estudo ao modelo

saturado” (MARÔCO, 2010, p. 46). O modelo ora trabalhado é relativamente simples, composto de 2 fatores apenas, não caracterizando necessidade de uso de índices de parcimônia.

A Figura 2 demonstra o modelo que foi utilizado para execução da Análise Fatorial Confirmatória, já com todos os tratamentos necessários, incluindo as relações correlacionais entre erros que se mostraram significativas.

Figura 2 - Modelo de medida da versão aplicada para graduandos: análise fatorial confirmatória



PB = Passando o bastão. HP-V = Hipervigilância/Procrastinador. V = Variáveis. E = erro

Fonte: relatório do SPSS AMOS

A Tabela 13 demonstra os resultados dos índices de ajustamento obtidos. A modelagem foi aprovada, pois todos os seis índices utilizados para averiguação do modelo mostrarem-se satisfatórios.

Tabela 13 – Índices de ajustamento da análise fatorial confirmatória do modelo de graduandos

	Resultado	Laudo, conforme Marôco (2010)
$\chi^2/g.l.$	1,5809	Bom
GFI	0,9681	Muito bom
CFI	0,9689	Muito bom
RFI	0,9013	Bom
TFI	0,9613	Muito bom
RMSEA	0,0338	Muito bom

Fonte: relatório do SPSS AMOS

Esta averiguação final confirma a validade dos dois fatores e da capacidade do instrumento em identificar dois perfis distintos de tomadores de decisão: **Passando o Bastão** (assertivas 3, 9, 11, 14, 17 e 19) e **Hipervigilante/Procrastinador** (assertivas 5, 10, 13, 15, 18, 20, 21 e 22).

Discussões acerca das implicações de tal conclusão serão debatidas em capítulo específico. Adiante serão apresentados os resultados da aplicação do instrumento adaptado aos estudantes dos cursos de MBA, amostra mais representativa dos profissionais tomadores de decisão nas organizações.

4.4 Etapa 04 – Análise de resultados referente à aplicação do instrumento para cursos de MBA

Após a apresentação da caracterização da amostra de alunos de MBA da Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS, Fundação Getúlio Vargas – FGV, Instituto Brasileiro de Inteligência de Mercado – IBRAMERC, Instituto Brasileiro de Supply Chain – INBRASC e Instituto Business Group – IBG, serão apresentados os resultados das análises fatorial (exploratória e confirmatória) e consistência interna do instrumento.

4.4.1 Caracterização da amostra

A amostra de estudantes de MBA é composta por 233 elementos (após excluídos os casos considerados como *outliers* pela ferramenta de identificação de

casos extremos do SPSS. Destes, 171 (73%) declararam serem responsáveis pela tomada de decisão no ambiente corporativo. Esta foi uma questão incremental incluída no instrumento de alunos de MBA com o objetivo de direcionar o estudo de forma a representar o perfil daqueles que já tomam decisões rotineiramente no ambiente de trabalho. 171 é o número de elementos considerados na análise. Os demais 62 questionários foram ignorados e seus resultados desconsiderados.

50,3% dos respondentes são do sexo masculino e 30,4% possuem de 25 e 30 anos. A Tabela 14 ilustra a composição por gênero. Percebe-se que a amostra é mais equilibrada, já que entre os graduandos havia uma predominância de mulheres.

Tabela 14 - Composição da amostra de alunos de MBA, por gênero

Gênero	Absoluto	Relativo
Masculino	86	50,3%
Feminino	85	49,7%
Total	171	100%

Fonte: dados da pesquisa

A Tabela 15 ilustra a composição por faixa etária. Percebe-se também que, conforme esperado, a amostra de alunos MBA é mais velha, sendo minoria os respondentes com menos de 25 anos (o que predomina na amostra de graduandos).

Tabela 15 - Composição da amostra de alunos de MBA, por idade

Gênero	Absoluto	Relativo
De 20 a 25 anos	32	18,7%
De 25 a 30 anos	52	30,4%
De 30 a 35 anos	41	24,0%
De 35 a 40 anos	18	10,5%
>40 anos	28	16,4%

Fonte: dados da pesquisa

Pode-se observar na Tabela 16 o tamanho das organizações nas quais os respondentes atuam. Há predominância de grandes empresas.

Tabela 16 - Composição da amostra de alunos de MBA, por tamanho de empresa

Tamanho	Absoluto	Relativo
>1000 funcionários	73	42,7%
500 a 1000 funcionários	11	6,4%
100 a 500 funcionários	38	22,2%
<10 funcionários	48	28,1%
Não respondeu	1	0,6%

Fonte: dados da pesquisa

Finalmente, a Tabela 17 retrata o cargo ocupado por aqueles que responderam o questionário. Coordenadores, Supervisores e Analistas representam mais do que 60% da amostra.

Tabela 17 - Composição da amostra de alunos de MBA, por cargo ocupado

Tamanho	Absoluto	Relativo
Diretor	11	6,4%
Gerente	33	19,3%
Coord/Superv	52	30,4%
Analista	55	32,2%
Outros	20	11,7%

Fonte: dados da pesquisa

Assim descritos os sujeitos, passamos para a análise fatorial dos resultados obtidos.

4.4.2 Análise fatorial exploratória

A amostra conquistada de 171 elementos é 7,77 vezes superior ao número de variáveis do instrumento, o suficiente para a aplicação da análise fatorial, que requer uma proporção mínima de 5 casos para cada variável (HAIR *et al.*, 2005). Foram aplicados exatamente os mesmos procedimentos analíticos que a amostra de graduandos: iniciou-se com uma análise fatorial exploratória buscando a definição de 4 fatores, conforme argumentos teóricos que justificam o instrumento. Análises de consistência interna por Alfa de Cronbach serão aplicadas para verificar o instrumento válido.

Os mesmos testes já aplicados na amostra de graduandos foram aplicados para a amostra de alunos de MBA, pelas mesmas justificativas já abordadas anteriormente. São os testes de esfericidade de Bartlett (que fornece a probabilidade estatística de que exista correlação significativa em pelo menos uma das variáveis) e a medida de adequação da amostra (*Measure of Sampling Adequacy* - MSA) de Kaiser-Meier-Olkin KMO (que quantifica o grau de intercorrelações entre variáveis) (HAIR *et al.*, 2005). Os resultados destas medidas estão na Tabela 18.

Tabela 18 - Teste KMO e de Bartlett para a amostra de alunos de MBA

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,699
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	548,49
	df	231
	Sig.	,000

Fonte: relatório do SPSS

O teste de esfericidade de Bartlett demonstrou significância menor do que 0,05, o que é aceitável; a medida KMO foi de 0,699. Segundo Hair *et al.* (2005), trata-se de um resultado mediano (inferior ao obtido na amostragem de graduandos), porém aceitável. Desta forma, é possível concluir que as condições iniciais para análise fatorial foram satisfeitas.

As mesmas premissas utilizadas na amostragem de graduandos foram replicadas nesta análise, pelas mesmas razões já justificadas anteriormente. A seleção do modelo foi executada pelo método de componentes principais com rotação ortogonal VARIMAX. O critério “a priori” foi utilizado como forma de definição da quantidade de fatores, já que existe lastro teórico que assim justifica. Pressupõe-se a existência de quatro fatores: Vigilância, Hipervigilância, Passando o Bastão e Procrastinação.

As cargas fatoriais resultantes são apresentados na Tabela 19. As cargas fatoriais entre -0,3 e 0,3 não foram apresentadas na tabela. Além disso, a ordem das questões foram alteradas para representar graficamente os agrupamentos em fatores.

Tabela 19 - Cargas fatoriais para a amostra de alunos de MBA – primeiro processamento

	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4
V3 - Prefiro deixar as decisões para outros.		0,702		
V9 - Evito tomar decisões.	0,354	0,600		
V11 - Não gosto de ter a responsabilidade pela tomada de decisões.		0,528		-0,390
V14 - Quando uma decisão pode ser tomada por mim ou outra pessoa, deixo que a outra pessoa o faça.		0,591		
V19 - Prefiro que pessoas melhor informadas decidam por mim.		0,530		
V17 - Não tomo decisões, a não ser que eu realmente precise.	0,418	0,314		0,327
V1 - A falta de tempo me faz sentir como se estivesse sob uma enorme pressão no momento de tomar decisões.			-0,480	
V2 - Minha análise considera todas as opções disponíveis.	0,301		0,629	
V4 - Além das vantagens, tento descobrir também as desvantagens de cada uma das opções disponíveis.			0,531	
V6 - Considero qual seria a melhor forma de implementar a decisão tomada.			0,521	
V12 - Tento ser claro a respeito de meus objetivos antes de tomar a decisão final.			0,379	
V8 - Costumo coletar um volume grande de informações para sustentar a decisão a ser tomada.				0,699
V16 - Tomo muito cuidado antes de tomar a decisão final.				0,586
V5 - Antes de chegar à decisão final, perco muito tempo pensando em assuntos desconexos ao objetivo original da decisão.	0,476			
V7 - Mesmo depois de ter tomado a decisão, procuro adiar o momento de iniciar a sua implementação.	0,631			
V10 - Quando tenho que tomar uma decisão, espero muito tempo antes de começar a pensar no assunto.	0,557		-0,353	
V13 - A possibilidade de que uma coisa pequena possa dar errado me faz alterar repentinamente as opções que eu já tinha preferido anteriormente.	0,471			
V15 - Sempre que me deparo com uma decisão difícil, sinto-me pessimista sobre como encontrar uma boa solução.	0,324			-0,312
V18 - Costumo adiar a tomada de decisões e muitas vezes descubro que já é tarde demais.	0,567			-0,320
V20 - Após uma decisão ser tomada, passo muito tempo tentando convencer a mim mesmo de que foi a decisão correta.	0,600			
V21 - Eu postergo as tomadas de decisão.	0,459	0,319		

Fonte: relatório do SPSS

A Tabela 20 apresenta as comunalidades resultantes para cada variável, ou seja, a quantia de variância explicada para cada variável. Espera-se comunalidades superiores a 0,5 (HAIR *et al.*, 2005, p. 108). A tabela está ordenada pelo valor das comunalidades encontradas (do maior para o menor).

Tabela 20 - Comunalidades para a amostra de alunos de MBA – primeiro processamento

	Comunalidades
V3 - Prefiro deixar as decisões para outros.	0,529
V18 - Costumo adiar a tomada de decisões e muitas vezes descubro que já é tarde demais.	0,526
V8 - Costumo coletar um volume grande de informações para sustentar a decisão a ser tomada.	0,516
V2 - Minha análise considera todas as opções disponíveis.	0,503
V9 - Evito tomar decisões.	0,488
V11 - Não gosto de ter a responsabilidade pela tomada de decisões.	0,484
V10 - Quando tenho que tomar uma decisão, espero muito tempo antes de começar a pensar no assunto.	0,472
V7 - Mesmo depois de ter tomado a decisão, procuro adiar o momento de iniciar a sua implementação.	0,415
V17 - Não tomo decisões, a não ser que eu realmente precise.	0,407
V16 - Tomo muito cuidado antes de tomar a decisão final.	0,388
V4 - Além das vantagens, tento descobrir também as desvantagens de cada uma das opções disponíveis.	0,374
V20 - Após uma decisão ser tomada, passo muito tempo tentando convencer a mim mesmo de que foi a decisão correta.	0,372
V14 - Quando uma decisão pode ser tomada por mim ou outra pessoa, deixo que a outra pessoa o faça.	0,370
V19 - Prefiro que pessoas melhor informadas decidam por mim.	0,346
V21 - Eu postergo as tomadas de decisão.	0,336
V13 - A possibilidade de que uma coisa pequena possa dar errado me faz alterar repentinamente as opções que eu já tinha preferido anteriormente.	0,317
V22 - Não consigo pensar direito quando tenho que tomar decisões com pressa	0,317
V5 - Antes de chegar à decisão final, perco muito tempo pensando em assuntos desconexos ao objetivo original da decisão.	0,295
V15 - Sempre que me deparo com uma decisão difícil, sinto-me pessimista sobre como encontrar uma boa solução.	0,291
V6 - Considero qual seria a melhor forma de implementar a decisão tomada.	0,285
V1 - A falta de tempo me faz sentir como se estivesse sob uma enorme pressão no momento de tomar decisões.	0,244

Fonte: relatório do SPSS

Assim como nos casos de graduandos, as comunalidades foram interpretadas de maneira ampla. Valores baixos podem ser eliminados ou mantidos, a depender da importância da variável e do contexto analítico (HAIR *et al.*, 2005). As decisões são detalhadas adiante.

Resgatando a configuração teórica das variáveis: as assertivas 2, 4, 6, 8, 12 e 16 (6 itens) se referem ao perfil **Vigilância**; as assertivas 3, 9, 11, 14, 17 e 19 (6 itens) se referem ao perfil **Passando o Bastão**; as assertivas 5, 7, 10, 18, e 21 (5 itens) se referem ao perfil de **Procrastinação**; E as assertivas 1, 13, 15, 20 e 22 (5 itens) se referem ao perfil de **Hipervigilância** (MANN *et al.*, 1998).

Percebe-se que o fator 2 segregou nitidamente as variáveis 3, 9, 11, 14, e 19. São cinco das seis variáveis que compõem o perfil **Passando o Bastão**; a sexta variável (V17) possui também carga fatorial relevante para este fator, porém de maneira compartilhada com outros dois fatores. Assim como ocorreu com a amostragem de graduandos, o instrumento mostrou-se eficaz para identificar este perfil.

O fator 3 apresentou cargas fatoriais significativas para as variáveis 1, 2, 4, 6 e 12. São quatro das seis variáveis que referenciam o perfil **Vigilância**. As outras duas variáveis, 8 e 16, apareceram sozinhas no Fator 4. A única ressalva neste contexto se refere à assertiva 1 (A falta de tempo me faz sentir como se estivesse sob uma enorme pressão no momento de tomar decisões – originalmente “*I feel as if I'm under tremendous time pressure when making decisions*”), cuja carga fatorial se mostrou negativa, contrariando a lógica teórica. Sendo a variável de menor comunalidade, e com ocorrência análoga no caso da amostra de graduandos, trata-se de uma variável a ser eliminada do modelo.

Por fim, mais uma vez repetindo a conclusão parece confirmar aquilo que foi visualizado na amostra de graduandos: o fator 1 agrupou, conjuntamente, os dois outros perfis (procrastinação e hipervigilância). A conclusão é a de que o instrumento adaptado não foi suficientemente robusto para separar estes dois tipos de perfis.

Foi processada, desta forma, uma nova versão de análise fatorial que considerou: (a) a exclusão da assertiva 1, pelas razões anteriormente explanadas e (b) a consideração de três fatores (ao invés de quatro), já que não houve segregação entre hipervigilância e procrastinação. Até o momento, a única diferença conclusiva entre as amostras de graduandos e alunos de MBA se refere à variável 2 que, neste caso, mostrou alta comunalidade e consequente eficácia na identificação do perfil de Vigilância. O resultado está expresso na Tabela 21 (já com as comunalidades expressas na última coluna).

Tabela 21 - Cargas fatoriais para a amostra de alunos de MBA – segundo processamento

	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Comunalidades
V3 - Prefiro deixar as decisões para outros.		0,600		0,361
V9 - Evito tomar decisões.	0,390	0,569		0,476
V11 - Não gosto de ter a responsabilidade pela tomada de decisões.		0,648		0,448
V14 - Quando uma decisão pode ser tomada por mim ou outra pessoa, deixo que a outra pessoa o faça.		0,589		0,348
V19 - Prefiro que pessoas melhor informadas decidam por mim.		0,439		0,281
V2 - Minha análise considera todas as opções disponíveis.			0,587	0,38
V4 - Além das vantagens, tento descobrir também as desvantagens de cada uma das opções disponíveis.			0,507	0,375
V6 - Considero qual seria a melhor forma de implementar a decisão tomada.			0,436	0,204
V8 - Costumo coletar um volume grande de informações para sustentar a decisão a ser tomada.		-0,408	0,304	0,281
V12 - Tento ser claro a respeito de meus objetivos antes de tomar a decisão final.			0,401	0,197
V16 - Tomo muito cuidado antes de tomar a decisão final.			0,475	0,255
V5 - Antes de chegar à decisão final, perco muito tempo pensando em assuntos desconexos ao objetivo original da decisão.	0,509			0,276
V7 - Mesmo depois de ter tomado a decisão, procuro adiar o momento de iniciar a sua implementação.	0,574			0,331
V10 - Quando tenho que tomar uma decisão, espero muito tempo antes de começar a pensar no assunto.	0,634			0,456
V13 - A possibilidade de que uma coisa pequena possa dar errado me faz alterar repentinamente as opções que eu já tinha preferido anteriormente.	0,451		0,304	0,298
V15 - Sempre que me deparo com uma decisão difícil, sinto-me pessimista sobre como encontrar uma boa solução.	0,300		-0,410	0,269
V17 - Não tomo decisões, a não ser que eu realmente precise.	0,523			0,302
V18 - Costumo adiar a tomada de decisões e muitas vezes descubro que já é tarde demais.	0,528	0,378		0,483
V20 - Após uma decisão ser tomada, passo muito tempo tentando convencer a mim mesmo de que foi a decisão correta.	0,588			0,354
V21 - Eu postergo as tomadas de decisão.	0,430	0,359		0,315
V22 - Não consigo pensar direito quando tenho que tomar decisões com pressa		0,305	-0,372	0,263

Fonte: relatório do SPSS

O fator 2 representa o perfil **Passando o bastão** (com cinco assertivas, já que a Variável 17, agora, mostrou-se mais adequada ao fator 1, contrariando o conceito teórico), o fator 3 representa o perfil de **Vigilância** (com seis assertivas) e o fator 1

mistura os dois perfis restantes (**Hipervigilância e Procrastinação**). Configuração bastante similar àquela obtida na análise fatorial exploratória do grupo de graduandos.

4.4.3 Análise da consistência interna do instrumento

Passa-se então aos resultados da análise de Alfa de Cronbach, com o objetivo de validar a consistência interna do instrumento. Mais uma vez os procedimentos foram os mesmos aplicados à amostra de graduandos.

Excluindo-se somente a variável 1, o cálculo do Alfa de Cronbach da escala total resultou em 0,656 (abaixo do limite mínimo de 0,7). Nenhuma exclusão de variáveis individuais resultaria em valores superiores de Alfa de Cronbrach, como é possível visualizar na Tabela 22. Todavia, há uma melhoria no coeficiente se excluída a assertiva de número 8.

Tabela 22 - Análise de Alfa de Cronbach para o instrumento total – alunos de MBA

Assertiva	Alfa de Cronbach simulados em cenários de exclusão de cada item individualmente
V2 - Minha análise considera todas as opções disponíveis.	0,661
V3 - Prefiro deixar as decisões para outros.	0,643
V4 - Além das vantagens, tento descobrir também as desvantagens de cada uma das opções disponíveis.	0,666
V5 - Antes de chegar à decisão final, perco muito tempo pensando em assuntos desconexos ao objetivo original da decisão.	0,636
V6 - Considero qual seria a melhor forma de implementar a decisão tomada.	0,672
V7 - Mesmo depois de ter tomado a decisão, procuro adiar o momento de iniciar a sua implementação.	0,633
V8 - Costumo coletar um volume grande de informações para sustentar a decisão a ser tomada.	0,681
V9 - Evito tomar decisões.	0,618
V10 - Quando tenho que tomar uma decisão, espero muito tempo antes de começar a pensar no assunto.	0,626
V11 - Não gosto de ter a responsabilidade pela tomada de decisões.	0,631
V12 - Tento ser claro a respeito de meus objetivos antes de tomar a decisão final.	0,674
V13 - A possibilidade de que uma coisa pequena possa dar errado me faz alterar repentinamente as opções que eu já tinha preferido anteriormente.	0,639
V14 - Quando uma decisão pode ser tomada por mim ou outra pessoa, deixo que a outra pessoa o faça.	0,647
V15 - Sempre que me deparo com uma decisão difícil, sinto-me pessimista sobre como encontrar uma boa solução.	0,653
V16 - Tomo muito cuidado antes de tomar a decisão final.	0,659
V17 - Não tomo decisões, a não ser que eu realmente precise.	0,626
V18 - Costumo adiar a tomada de decisões e muitas vezes descubro que já é tarde demais.	0,617
V19 - Prefiro que pessoas melhor informadas decidam por mim.	0,631
V20 - Após uma decisão ser tomada, passo muito tempo tentando convencer a mim mesmo de que foi a decisão correta.	0,633
V21 - Eu postergo as tomadas de decisão.	0,625
V22 - Não consigo pensar direito quando tenho que tomar decisões com pressa	0,648

Fonte: relatório do SPSS

Ao repetir subsequentemente o procedimento de exclusão de variáveis individuais para aumento do Alfa de Cronbach, chega-se à exclusão de mais cinco variáveis, além da variável 8, nesta ordem: 12, 6, 2, 4 e 16. Excluindo-se as seis variáveis chega-se ao valor de Alfa de Cronbach máximo de 0,755, suficiente para considerar válida a consistência interna geral do instrumento.

As variáveis excluídas são exatamente aquelas que se referem ao perfil de **Vigilância**. Analisando isoladamente este constructo (Fator 3), chega-se a um Alfa

de Cronbach de 0,404. A exclusão da variável 8 isoladamente levaria a 0,427, ainda insuficiente para ser considerado válido. Mais uma vez a conclusão observada na amostra de graduandos se repete: não há evidências que confirmem a consistência interna do fator Vigilância, sendo o instrumento adaptado ineficaz para a identificação deste tipo de perfil de tomadores de decisão. Detalhes podem ser observados na Tabela 23.

Tabela 23 - Análise de Alfa de Cronbach para perfil Vigilância – alunos de MBA

Assertiva	Alfa de Cronbach simulados em cenários de exclusão de cada item individualmente
V2 - Minha análise considera todas as opções disponíveis.	0,322
V4 - Além das vantagens, tento descobrir também as desvantagens de cada uma das opções disponíveis.	0,389
V6 - Considero qual seria a melhor forma de implementar a decisão tomada.	0,340
V8 - Costumo coletar um volume grande de informações para sustentar a decisão a ser tomada.	0,427
V12 - Tento ser claro a respeito de meus objetivos antes de tomar a decisão final.	0,343
V16 - Tomo muito cuidado antes de tomar a decisão final.	0,340

Fonte: relatório do SPSS

O Perfil **Passando o Bastão** (com as variáveis 3, 9, 11, 14 e 19) registrou Alfa de Cronbach igual a 0,633. Conforme é possível visualizar na Tabela 24, nenhuma exclusão individual elevaria este índice. Mesmo não sendo superior a 0,7, a consistência interna foi considerada suficiente, já que Hair *et al.* (2005) admite a possibilidade de considerar válidos valores superiores a 0,60 em casos exploratórios. Há a ressalva de que este estudo não se trata, a rigor, de uma análise exploratória. Porém, como esta conclusão já foi tomada com maior segurança para a amostra de graduandos, e quase todas as demais considerações coincidiram, é prudente a aceitação da consistência interna para o perfil **Passando o Bastão**.

Vale lembrar que a Variável 17 (Não tomo decisões, a não ser que eu realmente precise – originalmente “*I don't make decisions unless I really have to*”) não foi considerada neste perfil pois, na análise fatorial, mostrou maior aderência com o perfil **Hipervigilância/Procrastinação**.

Tabela 24 - Análise de Alfa de Cronbach para perfil Passando o Bastão – alunos de MBA

Assertiva	Alfa de Cronbach simulados em cenários de exclusão de cada item individualmente
V3 - Prefiro deixar as decisões para outros.	0,572
V9 - Evito tomar decisões.	0,541
V11 - Não gosto de ter a responsabilidade pela tomada de decisões.	0,573
V14 - Quando uma decisão pode ser tomada por mim ou outra pessoa, deixo que a outra pessoa o faça.	0,610
V19 - Prefiro que pessoas melhor informadas decidam por mim.	0,600

Fonte: relatório do SPSS

Por fim, o Alfa de Cronbach do fator 1 (perfis **Hipervigilância** e **Procrastinação** misturados) foi de 0,704. Pela Tabela 25 é possível concluir que nenhuma exclusão individual melhoraria o índice. O perfil foi considerado consistente. Fica validada, portanto, a inclusão da assertiva 17 (Não tomo decisões, a não ser que eu realmente precise – originalmente “*I don't make decisions unless I really have to*”) neste perfil (em detrimento ao perfil Passando o Bastão).

Tabela 25 - Análise de Alfa de Cronbach para perfil Hipervigilância + Procrastinação – alunos de MBA

Assertiva	Alfa de Cronbach simulados em cenários de exclusão de cada item individualmente
V5 - Antes de chegar à decisão final, perco muito tempo pensando em assuntos desconexos ao objetivo original da decisão.	0,681
V7 - Mesmo depois de ter tomado a decisão, procuro adiar o momento de iniciar a sua implementação.	0,674
V10 - Quando tenho que tomar uma decisão, espero muito tempo antes de começar a pensar no assunto.	0,664
V13 - A possibilidade de que uma coisa pequena possa dar errado me faz alterar repentinamente as opções que eu já tinha preferido anteriormente.	0,701
V15 - Sempre que me deparo com uma decisão difícil, sinto-me pessimista sobre como encontrar uma boa solução.	0,693
V17 - Não tomo decisões, a não ser que eu realmente precise.	0,685
V18 - Costumo adiar a tomada de decisões e muitas vezes descubro que já é tarde demais.	0,657
V20 - Após uma decisão ser tomada, passo muito tempo tentando convencer a mim mesmo de que foi a decisão correta.	0,676
V21 - Eu postergo as tomadas de decisão.	0,677
V22 - Não consigo pensar direito quando tenho que tomar decisões com pressa	0,701

Fonte: relatório do SPSS

Foi executado também o processamento das variáveis Procrastinação e Hipervigilância separadamente, para averiguar a possibilidade da adoção de um

fator apenas, em detrimento das 9 variáveis que, em conjunto, tiveram consistência interna validada. As assertivas 5, 7, 10, 18, e 21, que na teoria se referem ao perfil de Procrastinação, resultam em Alfa de Cronbach de 0,655. E as assertivas 13, 15, 20 e 22, que na teoria se referem ao perfil de Hipervigilância, resultam em Alfa de Cronbach de 0,390. Ou seja: ambas, isoladamente, teriam consistências internas inferiores, o que justifica a adoção das mesmas para explicar um conceito único.

A partir das conclusões obtidas, novo processamento de análise fatorial foi realizado, desta vez considerando somente dois fatores e eliminando as seis variáveis que não se mostraram consistentes para identificação do perfil Vigilância, além da Variável 1 que já havia sido eliminada. Os resultados são apresentados na Tabela 26.

Tabela 26 - Cargas fatoriais para a amostra de alunos de MBA – terceiro processamento

	Passando o Bastão	Hipervigilância/ Procrastinação	Comunalidades
V5 - Antes de chegar à decisão final, perco muito tempo pensando em assuntos desconexos ao objetivo original da decisão.	0,565		0,319
V7 - Mesmo depois de ter tomado a decisão, procuro adiar o momento de iniciar a sua implementação.	0,653		0,433
V9 - Evito tomar decisões.		0,629	0,478
V3 - Prefiro deixar as decisões para outros.		0,687	0,475
V11 - Não gosto de ter a responsabilidade pela tomada de decisões.		0,664	0,454
V14 - Quando uma decisão pode ser tomada por mim ou outra pessoa, deixo que a outra pessoa o faça.		0,572	0,327
V19 - Prefiro que pessoas melhor informadas decidam por mim.		0,501	0,297
V10 - Quando tenho que tomar uma decisão, espero muito tempo antes de começar a pensar no assunto.	0,628		0,419
V13 - A possibilidade de que uma coisa pequena possa dar errado me faz alterar repentinamente as opções que eu já tinha preferido anteriormente.	0,332		0,121
V15 - Sempre que me deparo com uma decisão difícil, sinto-me pessimista sobre como encontrar uma boa solução.	0,407		0,175
V17 - Não tomo decisões, a não ser que eu realmente precise.	0,430		0,253
V18 - Costumo adiar a tomada de decisões e muitas vezes descubro que já é tarde demais.	0,617		0,483
V20 - Após uma decisão ser tomada, passo muito tempo tentando convencer a mim mesmo de que foi a decisão correta.	0,592		0,350
V21 - Eu postergo as tomadas de decisão.	0,460		0,316
V22 - Não consigo pensar direito quando tenho que tomar decisões com pressa			0,152

Fonte: relatório do SPSS

Nesta configuração, a variável 22 (Não consigo pensar direito quando tenho que tomar decisões com pressa - originalmente "*I can't think straight if I have to make decisions in a hurry*") não se mostrou aplicável a nenhum dos dois fatores, isoladamente. E a comunalidade associada a ela é estritamente baixa. Em realidade, desde o segundo processamento suas cargas fatoriais estavam baixas e bastante divididas. Há, então, a necessidade de excluí-la de forma adicional.

Conclui-se, desta forma, a existência de dois fatores satisfatoriamente identificados pela escala adaptada ao português do Brasil: o estilo de decisão

Passando o Bastão, com 5 assertivas (3, 9, 11, 14 e 19) e o estilo de decisão **Hipervigilância/Procrastinação**, com 9 assertivas (5, 7, 10, 13, 15, 17, 18, 20 e 21). As seguintes adaptações no questionário foram realizadas:

- Exclusão das assertivas 1 e 22 devido a respostas não correlacionadas com o referencial teórico, conjugada com baixas comunalidades.
- Exclusão das assertivas 2, 4, 6, 8, 12 e 16, que em teoria deveriam representar o perfil de Vigilância, mas que apresentaram baixa consistência interna, representado por Alfa de Cronbach inferior a 0,5.

Comparando as conclusões de ambas as amostragens realizadas, duas diferenças conclusivas foram observadas:

- 1) A assertiva 17, que na amostragem de graduandos aparece como indicador do perfil **Passando o Bastão** (em coerência com o referencial teórico), foi enquadrada no perfil **Hipervigilância/Procrastinação** no caso dos alunos de MBA. Possíveis explicações para este fenômeno são abordadas no capítulo referente às discussões acerca dos resultados.
- 2) A assertiva 22, que na amostragem de graduandos aparece como indicador do perfil **Hipervigilância/Procrastinação**, foi excluída no caso de alunos de MBA.
- 3) A assertiva 7, que na amostragem de graduandos não aparece como relevante, foi considerada aderente ao perfil **Hipervigilância/Procrastinação** no caso de alunos de MBA.

4.4.4 Análise fatorial confirmatória

Como na configuração final da cargas fatoriais de alunos de MBA a variável 22 não se mostrou aplicável a nenhum dos dois fatores, isoladamente, e sendo sua comunalidade estritamente baixa, há a necessidade de excluí-la de forma adicional. Novo processamento foi conduzido, conforme Tabela 27.

Tabela 27 - Cargas fatoriais para a amostra de alunos de MBA – quarto processamento

	Hipervigilância/ Procrastinação	Passando o Bastão	Comunalidades
V5 - Antes de chegar à decisão final, perco muito tempo pensando em assuntos desconexos ao objetivo original da decisão.	0,565		0,319
V7 - Mesmo depois de ter tomado a decisão, procuro adiar o momento de iniciar a sua implementação.	0,652		0,433
V10 - Quando tenho que tomar uma decisão, espero muito tempo antes de começar a pensar no assunto.	0,630		0,423
V13 - A possibilidade de que uma coisa pequena possa dar errado me faz alterar repentinamente as opções que eu já tinha preferido anteriormente.	0,337		0,126
V15 - Sempre que me deparo com uma decisão difícil, sinto-me pessimista sobre como encontrar uma boa solução.	0,404		0,169
V17 - Não tomo decisões, a não ser que eu realmente precise.	0,440		0,276
V18 - Costumo adiar a tomada de decisões e muitas vezes descubro que já é tarde demais.	0,620		0,480
V20 - Após uma decisão ser tomada, passo muito tempo tentando convencer a mim mesmo de que foi a decisão correta.	0,595		0,354
V21 - Eu postergo as tomadas de decisão.	0,461		0,313
V3 - Prefiro deixar as decisões para outros.		0,693	0,483
V9 - Evito tomar decisões.		0,625	0,477
V11 - Não gosto de ter a responsabilidade pela tomada de decisões.		0,648	0,434
V14 - Quando uma decisão pode ser tomada por mim ou outra pessoa, deixo que a outra pessoa o faça.		0,582	0,339
V19 - Prefiro que pessoas melhor informadas decidam por mim.		0,517	0,317
TOTAL DE VARIÂNCIA EXPLICADA	19,39%	15,89%	
ALFA DE CRONBACH	0,701	0,633	

Fonte: relatório do SPSS

O Alfa de Cronbach geral do instrumento final foi de 0,750. Neste processamento final o teste de esfericidade de Bartlett demonstrou significância menor do que 0,05; e a medida KMO foi de 0,766. São resultados mais satisfatórios que a solução inicial, o que valida os tratamentos realizados. Os resultados dos testes são apresentados na Tabela 28.

Tabela 28 - Teste KMO e de Bartlet para a amostra de alunos de MBA – quinto processamento

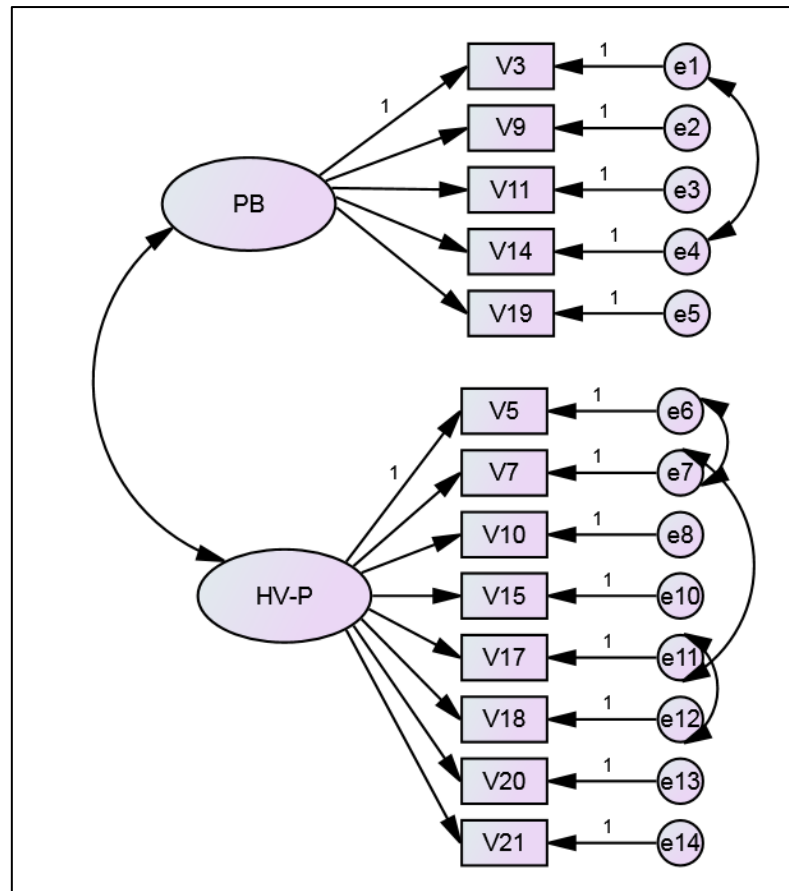
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,766
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	367,81
	df	91
	Sig.	,000

Fonte: relatório do SPSS

Foi utilizado o mesmo método para análise fatorial confirmatória utilizado na amostra de graduandos: construção da rede nomológica utilizando SPSS AMOS. Foram também utilizados os mesmos índices para verificação da qualidade do ajustamento, conforme justificado naquela ocasião: Índice $\chi^2/g.l.$ (qui-quadrado por graus de liberdade), CFI (*Comparative Fit Index*), RFI (*Relative Fit Index*), TLI (*Tucker-Lewis Index*), e RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*): (MARÔCO, 2010).

A Figura 3 demonstra o modelo que foi utilizado para execução da Análise Fatorial Confirmatória, já com todos os tratamentos necessários, incluindo as relações correlacionais entre erros que se mostraram significativas.

Figura 3 - Modelo de medida da versão aplicada para alunos de MBA: análise fatorial confirmatória



PB = Passando o bastão. HP-V = Hipervigilância/Procrastinador. V = Variáveis. e = erro

Fonte: relatório do SPSS AMOS

Percebe-se que, diferentemente do modelo apresentado na Tabela 27, a variável 13 não foi considerada válida na análise fatorial confirmatória. Isto porque ela possuía uma carga fatorial padronizada inferior a 0,30. São aceitos índices de modificação (covariâncias entre os erros) acima de 5. Esta variável, portanto, foi excluída do modelo final para alunos de MBA.

A Tabela 29 demonstra os resultados dos índices e ajustamento obtidos. Cinco dos seis índices utilizados para averiguação do modelo mostraram-se satisfatórios. Apenas RFI mostrou desempenho razoavelmente baixo, mas ainda assim o valor é superior a 0,80, que caracterizaria um modelo extremamente ruim. Como os demais resultados são muito bons (todos eles), o modelo foi considerado satisfatoriamente ajustado.

Tabela 29 – Índices de ajustamento da análise fatorial confirmatória do modelo de alunos de MBA

	Resultado	Lauda, conforme Marôco (2010)
$\chi^2/g.l.$	1,0494	Muito Bom
GFI	0,9581	Muito bom
CFI	0,9923	Muito bom
RFI	0,8249	Sofrível
TFI	0,9909	Muito bom
RMSEA	0,0150	Muito bom

Fonte: relatório do SPSS AMOS

Esta averiguação final confirma a validade dos dois fatores e da capacidade do instrumento em identificar dois perfis distintos de tomadores de decisão: **Passando o Bastão** (assertivas 3, 9, 11, 14, 17 e 19) e **Hipervigilante/Procrastinador** (assertivas 5, 10, 15, 18, 20, 21 e 22).

Discussões acerca das implicações de tal conclusão serão debatidas no próximo item, que discutirá as implicações dos resultados obtidos em ambas as amostragens (graduandos e alunos de MBA).

5. Discussões

Pretende-se, neste item, discutir os resultados finais observados nas análises e suas implicações, bem como estabelecer hipóteses referentes às razões que culminaram na não validação total do instrumento adaptado para a língua portuguesa do Brasil.

Retomando, de forma resumida, as conclusões obtidas, tem-se o seguinte cenário:

- O instrumento MDMQ adaptado para a língua portuguesa do Brasil não é eficaz na identificação dos quatro perfis teóricos de tomadores de decisão em situação de conflito.
- Das 22 assertivas do instrumento original, 13 delas foram consideradas válidas e eficazes para identificação de dois perfis distintos: (1) Passando o Bastão e (2) Hiper Vigilância/Procrastinação. No caso dos graduandos, 14 foram as assertivas consideradas válidas.
- O instrumento MDMQ adaptado à língua portuguesa do Brasil não é eficaz na segregação dos perfis Hiper Vigilância e Procrastinação. Nesta versão, eles devem ser interpretados como um perfil único. Embora as características teóricas de ambos os perfis sejam diferentes, foi buscado algum aspecto em comum entre ambos os perfis para gerar um novo “*label*” que caracterizasse esta unificação entre Hiper Vigilância e Procrastinação. A característica mais evidente que ambos têm em comum é a sua diferença em relação ao primeiro perfil identificado (Passando o Bastão): a delegação da decisão a um terceiro. Tanto o procrastinador quanto o hipervigilante possuem características que centralizam a decisão em si próprio: o primeiro evita o *stress* psicológico com a postergação da decisão e, na ausência de tempo para tal, o hipervigilante assimila o *stress*, sofrendo intensamente o mesmo, podendo chegar a caracterizar pânico. Desta forma, nomearemos de **Centralizador** o perfil que unifica a Hiper Vigilância e a Procrastinação.
- O instrumento MDMQ adaptado à língua portuguesa do Brasil não é eficaz para identificação do perfil Vigilância – justamente o perfil que, sob o ponto de vista teórico, é esperado para produzir melhores decisões. As

assertivas referentes a este perfil (2, 4, 6, 8, 12 e 16) foram excluídas do instrumento.

- A assertiva 1 foi considerada inadequada e excluída do instrumento MDMQ adaptado à língua portuguesa do Brasil.
- As análises foram replicadas para duas amostras diferentes: (1) para graduandos, replicando o método utilizado em validações de outros idiomas e (2) para alunos de MBA, representativos dos tomadores de decisão em ambientes corporativos. Entretanto, algumas conclusões foram divergentes entre as duas amostras:
 - A assertiva 17, que na amostra de graduandos aparece como indicador do perfil **Passando o Bastão** (em coerência com o referencial teórico), foi enquadrada no perfil **Centralizador** no caso dos alunos de MBA. Possíveis explicações para este fenômeno são abordadas no capítulo a seguir.
 - A assertiva 7, que na amostra de alunos de MBA aparece como indicador do perfil **Centralizador**, foi excluída no caso de graduandos.
 - As assertivas 13 e 22, que na amostra de graduandos aparecem como indicador do perfil **Centralizador**, foram excluídas no caso de alunos de MBA.

O Quadro 30 resume as conclusões obtidas por outros pesquisadores que fizeram procedimentos de adaptação do instrumento MDMQ a seus idiomas. Para fins de comparação foram utilizadas as três adaptações mais recentes: para o Espanhol, Francês e Sueco.

Quadro 30 – Comparação de resultados com outros estudos

Estudo	Conclusão	Total de assertivas	Alfa de Cronbach relatado
Validação multicultural para o inglês, japonês, mandarim e cantonês de Mann <i>et al.</i> (1997)	4 fatores	Vigilância = 6 Hipervigilância = 5 Passando o bastão = 6 Procrastinação = 5	Vigilância = 0,80 Hipervigilância = 0,87 Passando o bastão = 0,81 Procrastinação = 0,74
Adaptação para o espanhol de Heredia, Arocena e Gárate (2004)	4 fatores	Vigilância = 6 Hipervigilância = 5 Passando o bastão = 6 Procrastinação = 5	Vigilância = 0,65 Hipervigilância = 0,61 Passando o bastão = 0,78 Procrastinação = 0,70
Adaptação para o francês de Bailly e Ilharraguirry-Devaux (2011)	4 fatores	Vigilância = 6 Hipervigilância = 4 Passando o bastão = 6 Procrastinação = 6	Vigilância = 0,83 Hipervigilância = 0,74 Passando o bastão = 0,77 Procrastinação = 0,77
Adaptação para o sueco de Isaksson <i>et al.</i> (2013)	3 fatores	Vigilância = 6 Passando o bastão = 5 Procrastinação = 5	Vigilância = 0,74 Passando o bastão = 0,80 Procrastinação = 0,75
Adaptação para o português do Brasil de Scucuglia (2015)	2 fatores	Passando o bastão = 5 Centralizador = 9	Passando o bastão = 0,75/0,70 Centralizador = 0,72/0,63

Fonte: relatório do SPSS, Heredia, Arocena e Gárate (2004), Bailly e Ilharraguirry-Devaux (2011) e Isaksson *et al.* (2013)

Diferentemente do ocorrido com Heredia, Arocena e Gárate (2004) e Bailly e Ilharraguirry-Devaux (2011), a análise fatorial exploratória com 4 fatores não mostrou aderência à teoria da Tomada de Decisão em situações de conflito na versão em português do Brasil. Nas adaptações para o francês e espanhol, a definição dos fatores coincidiu diretamente com a teoria, o que levou os pesquisadores a validarem a adaptação (culminando, inclusive, em valores satisfatórios de Alfa de Cronbach para os quatro perfis).

Cenário similar à presente pesquisa enfrentou o pesquisador sueco Isaksson *et al.* (2013), cujo resultado acabou culminando em 3 fatores (ao invés de 4). Diferentemente do caso atual, entretanto, o perfil de Vigilância apresentou boa consistência interna. No caso do português do Brasil, as adaptações necessárias tornam o instrumento ineficaz (já que, sob o ponto de vista das organizações, há o interesse em identificar o perfil de Vigilância, pois este, teoricamente, é o perfil desejado para atuação em situações de conflito).

A Tabela 30 resume as conclusões obtidas pelas análises fatoriais confirmatórios de outros pesquisadores que fizeram procedimentos de adaptação do instrumento MDMQ a seus idiomas. Mais uma vez, para fins de comparação foram utilizadas as três adaptações mais recentes: para o Espanhol, Francês e Sueco.

Tabela 30 – Comparação de resultados de análise fatorial confirmatória com outros estudos

Estudo	$\chi^2/g.l.$	GFI	CFI	RFI	TFI	RMSEA
Validação para o inglês de Mann <i>et al.</i> (1997) – Austrália	4,65	0,78	NA	NA	NA	0,08
Validação para o inglês de Mann <i>et al.</i> (1997) – Estados Unidos	3,63	0,89	NA	NA	NA	0,05
Validação para o inglês de Mann <i>et al.</i> (1997) – Nova Zelândia	5,51	0,78	NA	NA	NA	0,09
Validação para japonês de Mann <i>et al.</i> (1997) – Japão	4,93	0,81	NA	NA	NA	0,10
Validação para mandarim e cantonês de Mann <i>et al.</i> (1997) – Hong Kong	3,56	0,84	NA	NA	NA	0,07
Validação para mandarim e cantonês de Mann <i>et al.</i> (1997) – Taiwan	3,79	0,86	NA	NA	NA	0,08
Adaptação para o espanhol de Heredia, Arocena e Gárate (2004)	6,00	0,78	NA	NA	NA	0,09
Adaptação para o francês de Bailly e Ilharraguirry-Devaux (2011)	2,82	0,90	NA	NA	NA	0,06
Adaptação para o sueco de Isaksson <i>et al.</i> (2013)	3,40	NA	0,91	NA	0,88	0,06
Adaptação para o português do Brasil de Scucuglia (2015) – Graduandos	1,58	0,96	0,97	0,90	0,96	0,03
Adaptação para o português do Brasil de Scucuglia (2015) – Alunos de MBA	1,04	0,95	0,99	0,82	0,99	0,02

NA = Não apresentado no estudo

Fonte: relatório do SPSS AMOS, Heredia, Arocena e Gárate (2004), Bailly e Ilharraguirry-Devaux (2011) e Isaksson *et al.* (2013)

De uma forma geral, os resultados da versão em português do Brasil foram superiores a todos os demais modelos anteriores, inclusive na aquele da validação original do instrumento, de Mann *et al.* (1997). GFIs maiores e RMSEAs menores indicam uma qualidade de ajuste superior a todas as demais iniciativas. Além disso, percebe-se pouco conservadorismo na regra de aceitação do indicador $\chi^2/g.l.$ pelos demais autores. Marôco (2010) estabelece que níveis superiores a 5 indicam ajustamento inaceitáveis (o que aconteceu com as versões espanholas e neozelandesas). Só são considerados bons índices inferiores a 2, o que não aconteceu com nenhuma outra versão (somente na obtida com este trabalho). Somente a versão do Brasil reconheceu índices muito bons de $\chi^2/g.l.$

O mesmo ocorre com o GFI. As versões neozelandesa, espanhola e australiana do instrumento resultaram em índices inferiores a 0,8, o que é considerado inadequado por Marôco (2010).

Este comportamento liberal por parte de outros pesquisadores permite algumas considerações acerca da real viabilidade do MDMQ em discriminar 4 fatores. Talvez, para todos os outros casos, uma versão com 2 fatores fosse mais

factível e resultasse em índices de qualidade superiores. Nenhuma das outras versões, à rigor, passaria por validações conservadoras, considerando os resultados de ajustamento do modelo.

É possível concluir, portanto, que a versão do MDMQ adaptada ao Português do Brasil possui a maior confiabilidade em termos de discriminação de perfis de tomadores de decisão quando comparada com as outras versões utilizadas ao redor do mundo. A versão adaptada é limitada por não possuir poder para identificar os 4 perfis teóricos, excluindo o perfil Vigilante; todavia, discrimina com alta qualidade os perfis Passando o Bastão e Centralizador.

Mesmo que fossem suficientes para fins práticos a discriminação de somente os dois fatores identificados pela versão em português, o instrumento só seria definitivamente validado se fosse inteiramente aderente com a Teoria. Conclui-se, portanto, quanto à existência de limitações para aplicação desta versão ora sugerida, pois não há identificação dos quatro perfis teóricos. O instrumento em português do Brasil, desta forma, não pode ser considerado totalmente validado.

Pelo menos duas hipóteses podem explicar a incapacidade do instrumento em identificar os quatro perfis teóricos. A primeira possibilidade recai sobre aspectos culturais. Mann *et al.* (1997), quando da criação do MDMQ e sua validação em seis países, diagnosticou diferenças na qualidade de ajuste do modelo entre a amostra de norte-americanos e neozelandeses, além de certas diferenças entre os países anglo-saxões e os países asiáticos. Isaksson *et al.* (2013) relata que aspectos culturais que diferem o sueco das demais amostras citadas anteriormente também poderiam explicar as diferentes conclusões obtidas naquele estudo. No caso do Brasil, este também pode ser um motivo da rejeição. Se esta hipótese for aceita, no entanto, convém o questionamento quanto a robustez do instrumento MDMQ desde sua origem, já que, para que um instrumento válido, ele deveria ser aplicável a qualquer tipo de cultura, pois a teoria das decisões baseadas em conflito é aplicável de maneira semelhante em todas as culturas. O objetivo do desenvolvimento do MDMQ por Mann *et al.* (1997) ter sido realizado em culturas antagônicas (ocidental e oriental) foi justamente devido à teórica aplicabilidade a qualquer cenário. E se não existisse equivalência de constructo entre diferenças culturais, qualquer iniciativa de adaptação de questionários entre nações e idiomas seriam inaplicáveis (HAMBLETON, 2005).

Outra hipótese que poderia justificar esta diferença é que, na versão para o Português do Brasil, houve a intenção de se adaptar o instrumento para avaliação de decisões tomadas pelo administrador. Esta foi a primeira iniciativa neste sentido, sem registros de estudos anteriores com este enfoque, em qualquer idioma. Mesmo que a amostra de graduandos tenha tido a intenção de refletir um raciocínio relacionado a decisões genéricas, não necessariamente associadas ao universo corporativo, o instrumento submetido a estes respondentes já havia sido adaptado sob a ótica de decisões corporativas. A atuação dos juízes teve justamente esta intenção.

Se esta segunda hipótese for aceita, ou seja, se efetivamente a adaptação dos fraseados para refletir decisões corporativas tenha interferido na sua consistência interna e na sua capacidade de discriminação dos quatro perfis teóricos (uma vez que o comportamento – atitude – do entrevistado pode se alterar neste ambiente), convém também um questionamento da teoria quanto à sua efetiva aplicabilidade para decisões corporativas. A maioria das aplicações do instrumento MDMQ tem sido na área de saúde, tais quais os estudos de Miller e Drotar (2007), Sirois (2007), Hajdarevic *et al.* (2013), Gorodetsky *et al.* (2011), ou da psicologia, como Koçak e Özbek (2010) e Di Fabio e Blustein (2010); e as validações para outros idiomas utilizaram graduandos de psicologia (MANN *et al.*, 1997) e da área de cuidados à saúde (ISAKSSON, 2013). Heredia, Arocena e Gárate (2004) e Bailly e Ilharragirry-Devaux (2011) não especificam os cursos nos quais os estudantes amostrados estavam matriculados, mas seria razoável supor se tratar de alunos de psicologia, já que esta é a linha de especialidade de tais pesquisadores. A aplicabilidade da teoria a decisões corporativas não havia sido diretamente testada por meio da tentativa de validação de um instrumento que a mensurasse, embora seja explicitamente tratada na teoria de Janis e Mann (1977).

A teoria é aplicável diretamente a decisões relacionadas a [...] gestão de pequenas e grandes empresas, políticas governamentais e uma variedade de outros tipos de decisões significativas. (JANIS; MANN, 1977, p. XV – tradução do autor).

De duas uma: ou a Teoria das Decisões em Situações de Conflito não é, efetivamente, aplicável a decisões em ambientes empresariais (específicas do

Administrador), ou se faz necessário um instrumento diferente, adicional ao MDMQ, para identificar o perfil predominante em casos como este.

Estudos subsequentes deveriam ser realizados para testar as hipóteses relatadas. O que seria relevante, já que ambas as situações (aspectos culturais e ajustes para decisões administrativas) poderiam trazer reflexões que poderiam culminar em ajustes na teoria original de Janis e Mann (1977), ou na criação de instrumento alternativo que melhor se adeque às decisões do Administrador. O que se pode afirmar é que ressalvas deveriam ser consideradas nas conclusões de Di Fabio e Blustein (2010) e Bouckenooghe *et al.* (2007), que já estes autores vêm utilizando os instrumento para avaliação de padrões de tomadas de decisões em ambientes empresarias. Conforme observado na presente pesquisa, não houve validação do instrumento para decisões do Administrador. Eventualmente esta pode ser uma conclusão específica da versão adaptada ao português do Brasil; todavia, configura-se inapropriada a utilização do instrumento para decisões do Administrador, conforme realizado por Di Fabio e Blustein (2010) e Bouckenooghe *et al.* (2007), antes de um procedimento de verificação de validade do instrumento para este tipo de decisão (seja no idioma que for).

Posto isso, pode-se buscar também explicações hipotéticas para a unificação dos perfis hipervigilância e procrastinação em um único constructo, que nomeou-se de Centralizador (resultado da adaptação para o português do Brasil). Vale resgatar as definições teóricas de ambos os conceitos. O perfil hipervigilante ocorre na ausência de tempo para análise mais minuciosa de informações, ocasionando elevado nível de stress que motiva falhas psicológicas no tomador de decisão ao reconhecer as opções possíveis. Já o perfil procrastinador se relaciona com uma característica psicológica defensiva ao stress gerado pela decisão, postergando a decisão a fim de evitar o conflito. Neste perfil, diferente daquele, não há esperanças reais de se encontrar uma solução melhor (JANIS; MANN, 1977).

São dois perfis de características diferentes. Para uma tentativa mais concreta de interpretação, convém um resgate dos enunciados originais e adaptados de todas elas. O Quadro 31 compara as duas situações.

Quadro 31 – Comparação das versões dos perfis Procrastinação e Hiper Vigilância

Originalmente presentes no perfil Procrastinação	Originalmente presentes no perfil Hipervigilância
5) Antes de chegar à decisão final, perco muito tempo pensando em assuntos sem conexão com o objetivo original da decisão. (<i>I waste a lot of time on trivial matters before getting to the final decision.</i>)	15) Sempre que me deparo com uma decisão difícil, sinto-me pessimista sobre como encontrar uma boa solução. (<i>Whenever I face a difficult decision I feel pessimistic about finding a good solution</i>)
7) Mesmo depois de ter tomado a decisão, procuro adiar o momento de iniciar a sua implementação. (<i>Even after I have made a decision I delay acting upon it.</i>)	20) Após uma decisão ser tomada, passo muito tempo tentando convencer a mim mesmo de que foi a decisão correta. (<i>After a decision is made I spend a lot of time convincing myself it was correct.</i>)
10) Quando tenho que tomar uma decisão, espero muito tempo antes de começar a pensar no assunto. (<i>When I have to make a decision I wait for a long time before starting to think about it.</i>)	22) Não consigo pensar direito quando tenho que tomar decisões com pressa. (<i>I can't think straight if I have to make decisions in a hurry.</i>)
18) Costumo adiar a tomada de decisões, e muitas vezes descubro que já é tarde demais. (<i>I delay making decisions until it is too late.</i>)	
21) Eu postergo as tomadas de decisão. (<i>I put off making decisions</i>)	

Fonte: Janis e Mann (1977) e dados da pesquisa

Os respondentes brasileiros interpretaram estas questões como sendo pertencentes a um mesmo modelo de pensamento. Uma hipótese para tal conclusão se refere aos fraseados do perfil hipervigilância, que também não apresentou consistência interna relevante na versão sueca de Isaksson *et al.* (2013). Além da assertiva 1, que mostrou-se com padrão de resposta incoerente com o referencial teórico e não aparece no instrumento adaptado, as demais assertivas do perfil hipervigilância não parecem se referir às características teóricas centrais do perfil, ou, no mínimo, podem gerar dúvidas quanto a isso. Na assertiva 20, por exemplo, a referência ao termo “muito tempo tentando me convencer” pode ser interpretada como uma maneira de postergar (o autoconvencimento). O mesmo vale para a 22. Desta forma, sugere-se que em estudos futuros sejam redigidos outros fraseados que possam mais obviamente representar o perfil hipervigilante, já que este é o segundo estudo que apresentou ineficácia. Verificar se, com esta alteração, o perfil de procrastinação obtenha consistência interna única, heterogênea aos demais perfis.

Esta problemática acerca do perfil de hipervigilância pode explicar também a exclusão da assertiva 22 (originalmente “*I can't think straight if I have to make decisions in a hurry*”) na amostra de alunos de MBA. O respondente mais

representativo do tomador de decisão corporativo não enquadrou esta assertiva em nenhum dos perfis identificados pela análise fatorial, o que demonstra volatilidade nas interpretações desta frase.

Com relação à exclusão do fator Vigilância (motivado pelo baixo Alfa de Cronbach), percebe-se baixa correlação de respostas entre as seis assertivas que compoariam o perfil. A hipótese provável para esta diferença recai sobre a tentativa de adaptação do instrumento para as decisões corporativas. Houve relativa influência dos juízes nestas específicas traduções e algumas delas acabaram tornando-se questionáveis quando o ambiente de trabalho do Administrador é considerado, conforme retomado no Quadro 32. Nas assertivas 2 e 4, por exemplo, o termo “opções disponíveis” pode ser interpretado diferentemente do que “alternativas”. A assertiva 4 foi bastante alterada pelos juízes, e isso pode ter comprometido a interpretação dos respondentes. Outro exemplo evidente é a variável 8: coletar informações em volume é positivo ao perfil vigilante, mas o adjetivo “grande” pode ser considerado negativo pelo Administrador, já que pode motivar uma conhecida armadilha decisória denominada paralisia de análise. Embora não seja esta a intenção do instrumento, o contexto de Administração pode ter comprometido a capacidade do instrumento em discriminar este perfil.

Quadro 32 – Comparação das adaptações das assertivas do perfil Vigilância com os originais em inglês

Adaptação em português	Original em inglês
2 - Minha análise considera todas as opções disponíveis.	<i>I like to consider all of the alternatives.</i>
4 - Além das vantagens, tento descobrir também as desvantagens de cada uma das opções disponíveis.	<i>I try to find out the disadvantages of all alternatives</i>
6 - Considero qual seria a melhor forma de implementar a decisão tomada.	<i>I consider how best to carry out the decision.</i>
8 - Costumo coletar um volume grande de informações para sustentar a decisão a ser tomada.	<i>When making decisions I like to collect lots of information</i>
12 - Tento ser claro a respeito de meus objetivos antes de tomar a decisão final.	<i>I try to be clear about my objectives before choosing.</i>
16 - Tomo muito cuidado antes de tomar a decisão final.	<i>I take a lot of care before choosing.</i>

Fonte: Janis e Mann (1977) e dados da pesquisa

Pode-se estabelecer conjecturas, ainda, acerca de outras inconsistências pontuais relativas às assertivas 1 e 7. A primeira foi excluída do questionário em ambas as análises. A assertiva 7 excluída da versão respondida por graduandos.

A assertiva 1 (*originalmente “I feel as if I'm under tremendous time pressure when making decisions”*) foi excluída em ambos os casos (graduandos e alunos de MBA). Nas duas situações o seu enquadramento na análise fatorial não condizia com o modelo teórico e suas respectivas comunalidades eram baixas em ambas as situações. Desde o início esta tradução foi polêmica. Os resultados das traduções reversas foram considerados alterados, devido basicamente ao sentido da palavra *tremendous*, que foi traduzido como “enorme” e “muita”. Mesmo após análise semântica, os juízes ainda não validaram o fraseado original, por considerá-lo confuso na língua portuguesa. E a tradução inicial “Sinto como se estivesse sob uma enorme pressão de tempo tomando decisões” foi substituída por “A falta de tempo me faz sentir como se estivesse sob uma enorme pressão no momento de tomar decisões”.

Possivelmente, esta mudança pode ter ocasionado um entendimento diferente daquele pretendido pelo conceito teórico do perfil que este enunciado representaria: hipervigilância. Uma das características teóricas deste perfil é a sensação de pressão de tempo que, em situações extremas, leva ao pânico (JANIS; MANN, 1977). A primeira versão do fraseado adaptado passa um ideia de sentimento contínuo, característico, portanto, do perfil predominante do tomador de decisão. Já a versão que foi ao questionário não transmite esta ideia de continuidade. Ora, é possível conjecturar que, independentemente do perfil predominante do tomador de decisão, situações de falta de tempo sempre causará *stress* psicológico, em maior ou menor intensidade. Analisando retrospectivamente, talvez a alteração realizada após a validação dos juízes tenha distanciado a assertiva de sua intenção teórica original. Daí as baixas comunalidades e as incoerências em sua classificação nas análises fatoriais. Estudos futuros poderiam manter o fraseado “Sinto como se estivesse sob uma enorme pressão de tempo tomando decisões” para averiguar se, deste modo, o constructo hipervigilância fique melhor representado.

A assertiva 7 (*originalmente “Even after I have made a decision I delay acting upon it.”*) foi excluída na análise de graduandos. O perfil procrastinador mostrou-se com melhor consistência interna sem este fraseado. Todavia, a presença ou ausência da oração não comprometeria a validade do instrumento, pois com ou sem ela os Alfa de Cronbach ultrapassam o limite de 0,7. Sua exclusão se deve tão somente a um ajuste fino.

Como forma final de contribuição desta pesquisa para a realização de estudos subsequentes, de forma consciente de que a principal fragilidade do instrumento adaptado foi a impossibilidade da identificação do perfil Vigilante (dada a sua representatividade teórica sob o ponto de vista de estudos da Administração), buscou-se formular uma proposição de assertivas em português que, diferente das generalistas questões do instrumento original, fossem diretamente aplicáveis à rotina do Administrador e, se inseridas no instrumento MDMQ, pudessem ser suficientes para identificação deste perfil com aceitável consistência interna. Resgatando os sete critérios para configurar o processo “ideal” de tomada de decisão expostos por Janis e Mann (1977), conforme detalhadamente exposto na seção 2.3 desta dissertação, propõe-se o seguinte grupo de cinco assertivas para o perfil Vigilante:

- Antes de tomar uma decisão corporativa, eu busco fazer um ponderação cuidadosa sobre os custos e riscos relacionados às consequências da decisão.
- Quando necessário, busco novas informações e julgamentos de outros especialistas na empresa para melhor compreender o cenário.
- Sempre tenho em mente os objetivos a atingir a partir de minha decisão.
- A opinião de profissionais que não concordam com meus pontos de vista são importantes para formulação da melhor decisão.
- Após tomar uma decisão na empresa, considero importante planejar detalhadamente a implementação ou execução das decisões tomadas.

Quadro 33 – Sugestão de novas assertivas para o perfil Vigilante (adaptado para Administração)

Original em inglês	Sugestão de novas assertivas
<ul style="list-style-type: none"> • <i>I like to consider all of the alternatives.</i> • <i>I try to find out the disadvantages of all alternatives</i> • <i>I consider how best to carry out the decision.</i> • <i>When making decisions I like to collect lots of information</i> • <i>I try to be clear about my objectives before choosing.</i> • <i>I take a lot of care before choosing.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Antes de tomar uma decisão corporativa, eu busco fazer um ponderação cuidadosa sobre os custos e riscos relacionados às consequências da decisão. • Quando necessário, busco novas informações e julgamentos de outros especialistas na empresa para melhor compreender o cenário. • Sempre tenho em mente os objetivos a atingir a partir de minha decisão. • A opinião de profissionais que não concordam com meus pontos de vista são importantes para formulação da melhor decisão. • Após tomar uma decisão na empresa, considero importante planejar detalhadamente a implementação ou execução das decisões tomadas.

Fonte: Janis e Mann (1977) e dados da pesquisa

O Quadro 33 compara as novas assertivas sugeridas com as originais em inglês. Percebe-se que as questões originais são genéricas, podendo explicar em partes a baixa consistência interna observada nesta pesquisa. A sugestão recai em questões menos abrangentes, que busquem representar um cenário empresarial mais específico. Obviamente que essa sugestão necessita de validação em um instrumento unificado com aquelas assertivas expostas no Apêndice D, com procedimentos similares aos aplicados na presente pesquisa. Em caso de sucesso, teríamos um instrumento capaz de identificar, pelo menos, três perfis psicológicos de tomadores de decisão em situação de *stress* em ambiente corporativo: Passando o Bastão, Centralizador e Vigilante.

A partir destas considerações, pode-se traçar as considerações finais adiante.

6. Considerações finais

A presente pesquisa foi originada a partir da seguinte pergunta de pesquisa: **traduzindo-se a escala “Melbourne Decision Making Questionnaire” (MDMQ) para o Português do Brasil, seria possível obter um instrumento de coleta de dados válido (com os devidos ajustes) para a aplicação à realidade brasileira na área de Administração?**

O objetivo principal do estudo era o de verificar a consistência interna e a validade aparente do questionário MDMQ em língua portuguesa e verificar a conveniência de aplicabilidade de um instrumento para avaliar padrões de tomada de decisão em situação de conflito. Quatro eram os objetivos específicos:

1. Realizar uma tradução para a língua portuguesa da escala MDMQ (pelo método de tradução reversa);
2. Verificar a validade aparente e confiabilidade estatística (consistência interna) do instrumento MDMQ traduzido;
3. Verificar a aplicabilidade do instrumento MDMQ para decisões específicas do Administrador;
4. Propor eventuais ajustes na escala MDMQ para se adaptar à realidade brasileira.

Todos os objetivos específicos e principal foram atendidos, conforme foi explorado em detalhes no desenvolvimento desta pesquisa. A adaptação à língua portuguesa do Brasil foi realizada com a contratação de duas empresas de tradução, que utilizaram o método de tradução reversa. A validade aparente foi rigorosamente aplicada por meio de entrevistas com cinco juízes. A confiabilidade estatística foi verificada por meio de análises fatoriais exploratórias e confirmatórias e de Alfa de Cronbach. A adoção de amostragem de alunos de MBA visou verificar a aplicabilidade do instrumento para decisões do Administrador. E, como resultado da análise, foram propostos instrumentos ajustados, com 13 assertivas em detrimento de 22.

Como as versões para graduandos e alunos de MBA divergiram minimamente em termos de composição de questões, foi adotada a versão resultante da amostra de alunos de MBA como de instrumento MDMQ adaptado à realidade brasileira.

Este instrumento, diferentemente do original, é capaz de discriminar dois perfis: Passando o Bastão e Centralizador. O resultado final está no Apêndice D.

A verificação da consistência interna e da validade aparente do instrumento foi realizada de modo a cumprir o objetivo principal. Todavia, não houve validação total do instrumento, de modo que a resposta à pergunta de pesquisa é negativa: não é possível aplicar totalmente o instrumento MDMQ à realidade brasileira na área de Administração.

Dois são os motivos principais. Primeiramente, o principal objetivo do Administrador seria a identificação do Perfil Vigilância, justamente aquele que o instrumento não foi capaz de identificar. Esta problemática, isoladamente, já seria suficiente para concluirmos quanto a pouca utilidade prática do instrumento adaptado. Além disso, a unificação dos perfis hipervigilância e procrastinação em um mesmo constructo (Centralizador) é contraditório em relação à teoria da decisão em situações em conflitos de Janis e Mann (1977), referencial alicerçador do estudo.

Pode-se considerar que a validação inicial do instrumento por Mann *et al.* (1997) e as demais adaptações subsequentes a outros idiomas consideraram aceitáveis níveis relativamente altos de $\chi^2/g.l.$ (análise fatorial confirmatória), diferentemente do que foi exigido neste trabalho. As versões em inglês, japonês, mandarim, cantonês, espanhol, francês e sueco obtiveram, no mínimo, 2,82 de $\chi^2/g.l.$ (chegando a 6,00 em um dos casos). Esta adaptação, seguindo a orientação de Marôco (2010), buscou uma versão do instrumento que obtivesse um máximo de 2,00 de $\chi^2/g.l.$ Nos parâmetros desta pesquisa, as adaptações anteriores foram menos conservadoras e exigentes, o que pode explicar a validação do perfil Vigilante nestes casos.

O indicador GFI sofre o mesmo efeito. Enquanto este estudo buscou índices superiores a 0,90, as demais adaptações aceitaram coeficientes inferiores, chegando a 0,78 – o que seria não seria aceitável nos parâmetros de Marôco (2010).

Esta abordagem mais exigente levou a uma conclusão mais robusta e, conseqüentemente, confiável. Em realidade, o instrumento adaptado para o português do Brasil é robusto para identificar os perfis Passando o Bastão e Centralizador de forma confiável (com a ressalva de que o segundo perfil não tem lastro teórico que o justifique diretamente). Apenas uma necessidade de

identificação desta natureza de comportamento justificaria a utilização deste instrumento, ainda assim somente após uma nova validação, já que o formato de 13 assertivas do Apêndice D não foi testado sem a influência das demais questões.

Como a validação deste instrumento traria benefícios relevantes para a pesquisa e a prática da Administração, pelas razões expostas no capítulo 1.2 deste estudo (Justificativas), convém a continuidade do desenvolvimento de um instrumento que seja eficaz na identificação de perfis psicológicos de tomadores de decisão. Desta forma, propõem-se algumas possibilidades de continuidade dos estudos.

Sugere-se o desenvolvimento de um questionário específico para decisões corporativas, que busque identificar os padrões de tomadas de decisões neste ambiente. Seria um instrumento novo, aderente à teoria de tomada de decisões em situações de conflito de Janis e Mann (1977), porém abordando situações concretas vivenciadas pelo profissional de Administração, em detrimento às situações generalistas propostas pelo MDMQ. Se esta iniciativa não for bem sucedida, convém um questionamento sobre se, efetivamente, a teoria de Janis e Mann é aplicável para fins administrativos, embora já esteja sendo usado para este fim, talvez inadvertidamente, por Di Fabio e Blustein (2010) e Bouckenooghe *et al.* (2007).

Por fim, sugere-se também a adaptação de um instrumento MDMQ em língua portuguesa do Brasil sem a tentativa de adaptação à administração. Ora, se o instrumento mostrou-se efetivo em idiomas como japonês, cantonês, mandarim, francês e espanhol, talvez uma tradução voltada para decisões já abordadas e pesquisadas com sucesso (preponderantemente nas áreas de psicologia e saúde) possa também ser útil para embasamento de estudos científicos no Brasil. Novo fracasso nesta iniciativa pode levar a um questionamento da Teoria em si, já que esta não supõe diferenças de comportamento causadas por motivadores culturais.

Por hora, ainda que um instrumento validado de 13 assertivas tenha sido sugerido no apêndice D, sua aplicação imediata fica inviabilizada, pois o constructo de maior relevância e interesse (Vigilância) não está presente na versão do instrumento. Ainda assim, é possível destacar diversas contribuições desta pesquisa. Primeiramente, pode-se citar os questionamentos acerca da validade na aplicação do instrumento em contextos da Administração, como tem feito alguns autores como Di Fabio e Blustein (2010) e Bouckenooghe *et al.* (2007). Ora, sem um procedimento bem sucedido de validação do instrumento para contextos

administrativos, não é possível confirmar sua confiabilidade ao identificar os perfis de tomada de decisão em situação de conflito no ambiente organizacional.

Outra contribuição relevante foi destacada nos parágrafos anteriores, com as sugestões de continuidade do estudo. Como não foi confirmada a hipótese de que uma adaptação direta dos fraseados em inglês para o Português do Brasil seria aplicável à realidade brasileira em Administração, abre-se a necessidade de buscar métodos alternativos que sejam eficazes para identificação dos perfis relatados na Teoria das Decisões em Situação de Conflito. Ao invés de trabalhar com os fraseados originais, estudos futuros deveriam se concentrar em desenvolver novas assertivas, como estes sugeridos abaixo (para o perfil Vigilante).

- Antes de tomar uma decisão corporativa, eu busco fazer um ponderação cuidadosa sobre os custos e riscos relacionados às consequências da decisão.
- Quando necessário, busco novas informações e julgamentos de outros especialistas na empresa para melhor compreender o cenário.
- Sempre tenho em mente os objetivos a atingir a partir de minha decisão.
- A opinião de profissionais que não concordam com meus pontos de vista são importantes para formulação da melhor decisão.
- Após tomar uma decisão na empresa, considero importante planejar detalhadamente a implementação ou execução das decisões tomadas.

Por fim, cabe destacar algumas limitações da pesquisa, a saber:

- Foram usadas duas empresas profissionais para executar a tradução reversa. Embora tenha sido contratualmente especificado que os tradutores não tivessem contato entre si, tampouco o segundo tradutor tivesse acesso ao conteúdo original em inglês, há o risco de que essas premissas não tenham sido resguardadas. Não há qualquer evidência de que os requisitos não tenham sido respeitados, pois não houve concordância perfeita em nenhum dos casos. Todavia, quando o

cenário é analisado em retrospectiva, parece que a utilização de quatro empresas totalmente independentes teria sido mais adequada.

- Há uma evidente fragilidade do tradutor do inglês para o português da segunda empresa de tradução, evidenciada por consecutivos erros de ortografia e gramática portuguesa. Os passos subsequentes do método de adaptação (análise semântica e validação aparente por cinco juízes) trataram de resolver tais equívocos. Entretanto, talvez este profissional não tenha pleno domínio do idioma, e o uso de um profissional melhor habilitado talvez pudesse trazer resultados minimamente mais satisfatórios.
- Para simular o perfil do tomador de decisão corporativo, o questionário não foi aplicado em ambiente empresarial, mas sim em ambiente educacional (alunos de MBA). Uma questão de filtro assegurou que os respondentes eram responsáveis por decisões corporativas. No entanto, eventualmente a aplicação em ambiente da empresa (amostra de gerentes em seu local de trabalho, por exemplo) poderia ter trazido resultado mais próximo da racionalização realizada pelos tomadores de decisão quando deparados com decisões corporativas.

Referências

- ALLISON, G.; ZELIKOW, P. *Essence of decision*. Longman, 1999.
- AMASON, A.C. *Et al.* Conflict: an important dimension in successful management teams. *Organizational Dynamics*. Vol. 23(2), p.20-35, 1995.
- AMASON, A.C. MOONEY, A.C. The effects of past performance on top management team in strategic decision making. *The international journal of conflict management*. Vol. 10, n. 4, p.340-359, 1999.
- AYRES, Ian. *Supercrunchers*. Bantam, 2007.
- BAILLY, N.; ILHARRAGIRRY-DEVAUX, M.-L. Adaptation et validation en langue Française d'une échelle de prise de décision. *Canadian Journal of behavioural science*. Vol. 43(3), p. 143-149, Jul 2011.
- BAKER, J.R.; PSYCH, M.; PHILLIPS, J.G. E-mail, decisional styles, and rest breaks. *Cyberpsychology & Behavior*. 10(5), pg. 705-708, 2007.
- BARNARD, C.I. *The functions of executive*. Massachusetts: Harvard University, 1938. Disponível em: http://books.google.com.br/books/about/The_Functions_of_the_Executive.html?id=W9BsFQf834wC&redir_esc=y. Acessado em 04/06/14.
- BOUCKENOOGHE D. *Et al.* Cognitive motivation correlates of coping style in decisional conflict. *Journal of Psychology*. 141, pg. 605–625, 2007.
- CAMPBELL, A.; WHITEHEAD, J.; FINKELSTEIN, S. Por que bons líderes tomam decisões ruins. *Harvard Business Review*. Fevereiro de 2009.
- CHARAM, R. Guerra contra a indecisão. *Harvard Business Review*. Pg .76-83. Janeiro de 2006.
- COURTNEY, H.; LAVALLO, D.; CLARKE, C. Decidindo como decidir. *Harvard Business Review*, n. 91, pg. 35-42. Novembro de 2013.
- CRONBACH, L.J. MEEHL, P.E. Construct validity in psychological tests. *Psychological bulletin*. Vol. 52, n. 4, July 1955.
- CYERT, R.; MARCH, J.G. *Behavioral Theory of the Firm*. Wiley, 1992.
- DAMASIO, A. *O erro de Descartes*. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.
- DAVENPORT, T.; HARRIS, J. G. *Competição Analítica: vencendo através da nova ciência*. São Paulo: Campus, 2007.
- DAVENPORT, T. Como tomar decisões melhores. *Harvard Business Review*. novembro de 2009.

DACORSO, A. L. R. *et al.* A qualidade das alternativas em decisões estratégicas: um estudo sobre criatividade e completude em decisões empresariais. *RAM Revista de Administração do Mackenzie*. V11, N6, Edição Especial, p. 55-80, 2010.

DE DREU, C. K. W. The virtue and vice of workplace conflict: food for (pessimistic) thought. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 29, p. 5-18, 2008.

DI FABIO, A.; BLUSTEIN, D.L. Emotional Intelligence and Decisional Conflict Styles: Some Empirical Evidence Among Italian High School Students. *Journal of Career Assessment*. Vol.18(1), pg.71-81, 2010.

DI FABIO, A.; BUSONI, L. Decisional procrastination correlates: personality traits, self-esteem or perception of cognitive failure? *International Journal of Educational and Vocational Guidance*. Vol. 6, pg. 109-122. 2006.

FULD, L. M. *Inteligência competitiva: como se manter à frente de movimentos da concorrência e do mercado*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

GILAD, Ben. *Early Warning*. Amazon: 2004.

GONTIJO, A.C. MAIA, C.S.C. Tomada de decisão, do modelo racional ao comportamental: uma síntese teórica. *Cadernos de pesquisa em administração*. Vol.11, n.4, p.13-30. Out/dez 2004.

GONZAGA, A.L. *A validação do Maslach Burnout Inventory em língua portuguesa: um estudo exploratório*. Dissertação (mestrado). Centro Universitário Álvares Penteado (UNIFECAP). São Paulo, 2003.

GOLEMBIEWSKI, R. T. *Nobel Laureate Simon 'Looks Back': a Low-Frequency Mode*. *Public Administration Quarterly*, 12 (3), p. 275–300. 1988.

GORODETSKY, Hadas *et al.* Differences in self-reported decision-making styles in stimulant-dependent and opiate-dependent individuals. *Psychiatry research*. Volume 186, Issue 2 , Pages 437-440, April 2011.

HAIR, J. F. *et al.* *Análise multivariada de dados*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAJDAREVIC, S. *et al.* Coping styles in decision-making among men and women diagnosed with malignant melanoma. *Journal of Health Psychology*. 18(11), pg. 1445-1455. 2013.

HAMBLETON, R.K. Issues, designs, and technical guidelines for adapting tests into multiple languages and cultures. In.: HAMBLETON, R.K.; MERENDA, P.F.; SPIELBERGER, C.D. *Adapting educational and psychological tests for cross-cultural assessment*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2005.

HAMMOND, J.S.; KEENEY, R.L.; RAIFFA, H. Armadilhas ocultas na tomada de decisão. *Harvard Business Review*. Janeiro de 2006.

HERDMAN, M.; FOX-RUSHBY, J.; BADIA, X. A model of equivalence in the cultural adaptation of HRQoL instruments: the universalist approach. *Quality of life research*. Vol. 7, p. 323-335, 1998.

HEREDIA, R.A.S.; AROCENA, F.L.A.; GÁRATE, J.V. Decision-making patterns, conflict styles, and self-esteem. *Psycothema: Revista anual del Colegio de Psicólogos del Principado de Asturias*. Vol.16, pg.110-116. 2004.

ISAKSSON, U. *et al.* Validity and reliability testing of the Swedish version of Melbourne Decision Making Questionnaire. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*. Mai/2013.

ITC. *International test commission guidelines for translating and adapting tests*. Version 2010. ITC, 2010. Disponível em: <http://www.intestcom.org/upload/sitefiles/40.pdf>. Acessado em 10/06/2014.

JANIS, I.L.; MANN L. *Decision Making: a psychological analysis of conflict, choice and commitment*. New York: The free press, 1977.

KOÇAK, F.; ÖZBEK, O. Decision making self-esteem and decision making styles of turkish tennis referee. *Ovidius University Annals, Series Physical Education and Sport / Science, movement and health*. Issue 2 suppl. 2010.

LIMA FILHO, R.N.; BRUNI, A.L.; SAMPAIO, M.C. A influência do gênero, idade e formação na presença de heurísticas em decisões de orçamento: um estudo quase experimental. *Revista Universo Contábil*. v. 8, n. 2, p. 103-117. Blumenau: abr./jun., 2012.

LINDBLOM, C.E. *O processo de decisão política*. Brasília: UNB, 1981.

LUPPE, M.R. ANGELO, C.F. As decisões de consumo e a heurística da ancoragem: uma análise da racionalidade do processo de escolha. *RAM: Revista de administração do Mackenzie*. V. 11, N. 6, edição especial. São Paulo: nov/dez 2010.

MACIÁ, A. *et al.* Estudio interno de una escala de toma de decision: e.t.d. 93. *Rev. de Psicol. Gral y Aplic.* 49(2), p.267-278. 1996.

MANKIS, M.C.; STEELE, R. Para de fazer planos, comece a tomar decisões. *Harvard Business Review*. Janeiro de 2006.

MANN, L.; TAN, C. The hassled decision maker: the effects of perceived time pressure on information processing in decision making. *Australian Journal of Management*, 18(2), pg. 197-209. December 1993.

MANN, L. *et al.* The Melbourne Decision Making Questionnaire: An Instrument for Measuring Patterns for Coping with Decisional Conflict. *Journal of Behavioral Decision Making*, Vol. 10, 1-19, 1997.

MANN, L. *et al.* Cross-cultural Differences in Self-reported Decision-making Style and Confidence. *International journal of psychology*. 33 (5), p. 325-335, 1998.

MARÔCO, J. *Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, software e aplicações*. Pêro Pinheiro: Report Number, 2010.

MARTINS, G. A. Sobre confiabilidade e validade. *RBGN*, São Paulo, Vol. 8, n. 20, p. 1-12, jan./abr. 2006.

MICAWBER, M. *Hard vs difficult?!*. 26th August 2007. Disponível em <http://www.englishforums.com/English/HardVsDifficult/vpgzp/post.htm>. Acessado em 19/06/2014.

MILLER, S.J.; HICKSON, D.J.; WILSON, D.C. A tomada de decisões nas organizações. *Handbook de estudos organizacionais: volume 3: ação e análise organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2004.

MILLER, V. DROTAR, D. Decision-Making Competence and Adherence to Treatment in Adolescents with Diabetes. *Journal of Pediatric Psychology*. 32 (2), pg. 178-188, 2007.

MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D; THEORET, A. The Structure of "Un- structured" Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*, v.21, p.246-275. 1976.

NASCIMENTO, J. O.; GOMIDE JÚNIOR, S. Tomada de decisão organizacional. In.: SIQUEIRA, M. M. M. *Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2014.

OUIMET, G. AS armadilhas dos paradigmas da liderança. *RAE - Revista de Administração de Empresas*. V. 42, n. 2, p.8-16, 2002.

PASQUALI, L. Validade dos testes psicológicos: será possível reencontrar o caminho? *Psicologia: teoria e pesquisa*. Vol. 23, n. especial, p.99-107, 2007.

PFEFFER, J.; SUTTON, R. Gestão baseada em evidências. *Harvard Business Review*. Agosto de 2006.

PHILLIPS, J.G.; REDDIE, L. Decisional style and self-reported email use in the workplace. *Computers in Human Behavior*. 23(5), pg.2414-2428, 2007.

REICHENHEIM, M.E.; MORAES, C.L.; HASSELMANN, M.H.; Equivalência semântica da versão em português do instrumento *Abuse Assessment Screen* para rastrear a violência contra a mulher grávida. *Revista de saúde pública*. Vol. 34, n. 6, p. 609-616, dez. 2000.

SILVER, N. *O sinal e o ruído: por que tantas previsões falham e outras não*. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2013.

SIMON, H.A. *Comportamento administrativo*. Segunda edição. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970.

SILVA, X. *Thread: "A long time" Vs "a lot of time"*. 30th July 2012. Disponível em <http://forum.wordreference.com/showthread.php?t=2465457>. Acessado em 19/06/2014.

SIQUEIRA, M. M. M. Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008. Resenha de: PITTERI, S. Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. *Gestão & Regionalidade*. Vol. 27, n. 80, p. 114-115, mai-ago/2011.

SIROIS, F. I'll look after my health, later: a replication and extension of the procrastination–health model with community-dwelling adults. *Personality and Individual Differences*. Volume 43, Issue 1, Pg. 15–26, 2007.

TICHY, N.M.; BENNIS, W.G. Tomar decisões: o supremo ato de liderança. *Harvard Business Review*. Pg. 60-67. Outubro de 2007.

APÊNDICE A – Publicações não-acadêmicas sobre Processos Decisórios

Autor	Características da publicação
Damásio (1996)	Estudou os aspectos neurobiológicos que levam o tomador de decisão a ser vítima de algumas destas armadilhas, postulando a hipótese do marcador somático.
Gilad (2004)	Estabelece a relevância da identificação de <i>Early Warnings</i> (sinais antecipados de alerta) como instrumento apoio à tomada de decisão.
Charam (2006)	Expõe que a indecisão generalizada está presente no cotidiano de muitas empresas, refletindo em dificuldade do presidente em colocar em prática aquilo que decide.
Hammond, Keeney e Raiffa (2006)	Elencaram diversas armadilhas que um tomador de decisão pode ser vítima: aspectos cognitivos presentes no ser humano que podem levar a decisões equivocadas.
Mankis e Steele (2006)	Determinam um roteiro para tomada de decisão efetiva.
Tichy e Bennis (2007)	Estabelecem uma correlação hipotética entre as competências de liderança e a qualidade e robustez nos processos de tomada de decisão.
Davenport e Harris (2007)	Identifica competências de análise quantitativa (perícia em números) como importantes elementos para a tomada de decisão.
Ayres (2007)	Analisa casos envolvendo modelagem estatística como ferramenta de apoio à tomada de decisão nos negócios.
Fuld (2007)	Identifica que os processos de inteligência competitiva aplicáveis a organizações como mecanismo de monitoramento do mercado competitivo são importantes para que o processo de tomada de decisão seja maximizado.
Davenport (2009)	Publica um roteiro de apoio aos executivos para tomada de decisões estratégicas.
Campbell, Whitehead e Finkelstein (2009)	Buscam evidenciar falhas em processos de tomada de decisão com aspectos processuais e culturais das organizações, o que levaria líderes preparados a cometer equívocos.
Courtney, Lavallo e Clarke (2013)	Propuseram-se a listar uma série de ferramentas disponíveis ao administrador que viabiliza apoio à tomada de decisão.
Silver (2013)	Publica o resultado de uma série de estudos que evidenciam problemas de tomadas de decisões envolvendo modelos preditivos em diversos segmentos diferentes, como meteorologia, segurança, epidemiologia, política e economia.

APÊNDICE B – Instrumento aplicado para cursos de graduação

Sexo () Masculino () Feminino Idade: _____ anos

Marque com um "X" a opção que melhor representa o quanto você concorda com cada afirmação, considerando o seu estilo pessoal de tomada de decisão. Não existem respostas certas ou erradas, mas sim a resposta que melhor representa a sua experiência pessoal ao tomar decisões.

Quando tomo decisões:

	Sempre	Às vezes	Nunca
1. A falta de tempo me faz sentir como se estivesse sob uma enorme pressão no momento de tomar decisões.			
2. Minha análise considera todas as opções disponíveis.			
3. Prefiro deixar as decisões para outros.			
4. Além das vantagens, tento descobrir também as desvantagens de cada uma das opções disponíveis.			
5. Antes de chegar à decisão final, perco muito tempo pensando em assuntos sem conexão com o objetivo original da decisão.			
6. Considero qual seria a melhor forma de implementar a decisão tomada.			
7. Mesmo depois de ter tomado a decisão, procuro adiar o momento de iniciar a sua implementação.			
8. Costumo coletar um volume grande de informações para sustentar a decisão a ser tomada.			
9. Evito tomar decisões.			
10. Quando tenho que tomar uma decisão, espero muito tempo antes de começar a pensar no assunto.			
11. Não gosto de ter a responsabilidade pela tomada de decisões.			
12. Tento ser claro comigo mesmo a respeito de meus objetivos antes de tomar a decisão final.			
13. A possibilidade de que uma coisa pequena possa dar errado me faz alterar repentinamente as opções que eu já tinha preferido anteriormente.			
14. Quando uma decisão pode ser tomada por mim ou outra pessoa, deixo que a outra pessoa o faça.			
15. Sempre que me deparo com uma decisão difícil, sinto-me pessimista sobre como encontrar uma boa solução.			
16. Tomo muito cuidado antes de tomar a decisão final.			
17. Não tomo decisões, a não ser que eu realmente precise.			
18. Costumo adiar a tomada de decisões e muitas vezes descubro que já é tarde demais.			
19. Prefiro que pessoas melhor informadas decidam por mim.			
20. Após uma decisão ser tomada, passo muito tempo tentando convencer a mim mesmo de que foi a decisão correta.			
21. Eu postergo as tomadas de decisão.			
22. Não consigo pensar direito quando tenho que tomar decisões com pressa.			

APÊNDICE C – Instrumento aplicado para cursos de MBA

Você, na sua organização, é responsável por tomada de decisões? () Sim () Não

Qual o seu nível hierárquico atual?

() Diretor () Gerente () Coordenador/Supervisor () Analista () Outros. Qual? _____

Qual o tamanho da organização que você trabalha atualmente?

() Acima de 1.000 colaboradores () Entre 100 e 500 colaboradores
() Entre 500 e 1000 colaboradores () Menos de 100 colaboradores

Sexo () Masculino () Feminino

Idade: _____ anos

Marque com um "X" a opção que melhor representa o quanto você concorda com cada afirmação, considerando o seu estilo pessoal de tomada de decisão em sua organização. Não existem respostas certas ou erradas, mas sim a resposta que melhor representa a sua experiência pessoal ao tomar decisões.

Quando tomo decisões:

	Sempre	Às vezes	Nunca
1. A falta de tempo me faz sentir como se estivesse sob uma enorme pressão no momento de tomar decisões.			
2. Minha análise considera todas as opções disponíveis.			
3. Prefiro deixar as decisões para outros.			
4. Além das vantagens, tento descobrir também as desvantagens de cada uma das opções disponíveis.			
5. Antes de chegar à decisão final, perco muito tempo pensando em assuntos sem conexão com o objetivo original da decisão.			
6. Considero qual seria a melhor forma de implementar a decisão tomada.			
7. Mesmo depois de ter tomado a decisão, procuro adiar o momento de iniciar a sua implementação.			
8. Costumo coletar um volume grande de informações para sustentar a decisão a ser tomada.			
9. Evito tomar decisões.			
10. Quando tenho que tomar uma decisão, espero muito tempo antes de começar a pensar no assunto.			
11. Não gosto de ter a responsabilidade pela tomada de decisões.			
12. Tento ser claro comigo mesmo a respeito de meus objetivos antes de tomar a decisão final.			
13. A possibilidade de que uma coisa pequena possa dar errado me faz alterar repentinamente as opções que eu já tinha preferido anteriormente.			
14. Quando uma decisão pode ser tomada por mim ou outra pessoa, deixo que a outra pessoa o faça.			
15. Sempre que me deparo com uma decisão difícil, sinto-me pessimista sobre como encontrar uma boa solução.			
16. Tomo muito cuidado antes de tomar a decisão final.			
17. Não tomo decisões, a não ser que eu realmente precise.			
18. Costumo adiar a tomada de decisões e muitas vezes descubro que já é tarde demais.			
19. Prefiro que pessoas melhor informadas decidam por mim.			
20. Após uma decisão ser tomada, passo muito tempo tentando convencer a mim mesmo de que foi a decisão correta.			
21. Eu postergo as tomadas de decisão.			
22. Não consigo pensar direito quando tenho que tomar decisões com pressa.			

APÊNDICE D – Instrumento adaptado à língua portuguesa do Brasil para Administração

Marque com um “X” a opção que melhor representa o quanto você concorda com cada afirmação, considerando o seu estilo pessoal de tomada de decisão em sua organização. Não existem respostas certas ou erradas, mas sim a resposta que melhor representa a sua experiência pessoal ao tomar decisões.

Quando tomo decisões:

	Sempre	Às vezes	Nunca
1. Prefiro deixar as decisões para outros.			
2. Antes de chegar à decisão final, perco muito tempo pensando em assuntos desconexos ao objetivo original da decisão.			
3. Mesmo depois de ter tomado a decisão, procuro adiar o momento de iniciar a sua implementação.			
4. Evito tomar decisões.			
5. Quando tenho que tomar uma decisão, espero muito tempo antes de começar a pensar no assunto.			
6. Não gosto de ter a responsabilidade pela tomada de decisões..			
7. Quando uma decisão pode ser tomada por mim ou outra pessoa, deixo que a outra pessoa o faça..			
8. Sempre que me deparo com uma decisão difícil, sinto-me pessimista sobre como encontrar uma boa solução.			
9. Não tomo decisões, a não ser que eu realmente precise.			
10. Costumo adiar a tomada de decisões e muitas vezes descubro que já é tarde demais.			
11. Prefiro que pessoas melhor informadas decidam por mim.			
12. Após uma decisão ser tomada, passo muito tempo tentando convencer a mim mesmo de que foi a decisão correta.			
13. Eu postergo as tomadas de decisão.			

Perfil Passando o Bastão: assertivas 1, 4, 6, 7 e 11

Perfil Centralizador: assertivas 2, 3, 5, 8, 9, 10, 12 e 13