



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SOCIOECONÔMICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE

VINICIUS ABILIO MARTINS

**INTERAÇÕES DAS COGNIÇÕES DO DECISOR COM A CONCEPÇÃO  
DE MODELO CONSTRUTIVISTA DE AVALIAÇÃO DE  
DESEMPENHO NO PROCESSO DECISÓRIO**

FLORIANÓPOLIS – SC

2019



Vinicius Abilio Martins

**INTERAÇÕES DAS COGNIÇÕES DO DECISOR COM A CONCEPÇÃO  
DE MODELO CONSTRUTIVISTA DE AVALIAÇÃO DE  
DESEMPENHO NO PROCESSO DECISÓRIO**

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, da Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção de grau de **Doutor em Contabilidade**.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Sandra Rolim Ensslin, Dra.

FLORIANÓPOLIS – SC

2019

## Ficha de identificação da obra

Martins, Vinicius Abilio

Interações das Cognições do Decisor com a Concepção de Modelo Construtivista de Avaliação de Desempenho no Processo Decisório / Vinicius Abilio Martins ; orientadora, Sandra Rolim Ensslin, 2019.

514 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Florianópolis, 2019.

Inclui referências.

1. Contabilidade. 2. Avaliação de Desempenho. 3. Teoria da Dissonância Cognitiva. 4. MCDA-C. 5. Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão. I. Ensslin, Sandra Rolim. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós Graduação em Contabilidade. III. Título.

Vinicius Abilio Martins

**INTERAÇÕES DAS COGNIÇÕES DO DECISOR COM A CONCEPÇÃO  
DE MODELO CONSTRUTIVISTA DE AVALIAÇÃO DE  
DESEMPENHO NO PROCESSO DECISÓRIO**

O presente trabalho em nível de doutorado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Profa. Sandra Rolim Ensslin, Dra. (Orientadora)  
Programa de Pós-Graduação em Contabilidade (PPGC)  
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Prof. Sérgio Murilo Petri, Dr.  
Programa de Pós-Graduação em Contabilidade (PPGC)  
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Prof. Marcus Vinícius Andrade de Lima, Dr.  
Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA)  
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Prof. Ernani Ott, Dr.  
Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (PPGC)  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos)

Prof. Clóvis Antônio Kronbauer, Dr.  
Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (PPGC)  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos)

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de Doutor em Contabilidade.

---

Profa. Ilse Maria Beuren, Dra.  
Coordenadora do Programa

---

Profa. Sandra Rolim Ensslin, Dra.  
Orientadora

Florianópolis, 13 de novembro de 2019



## **DEDICATÓRIA**

Este trabalho é dedicado aos meus queridos pais.  
Base do que me tornei. Referência do que  
poderei me tornar.



## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelas bênçãos recebidas; pelas forças nos momentos mais difíceis; pelos pedidos atendidos, ainda que não no momento que desejava, mas no Seu momento; pelo aprendizado que me proporcionou nesta trajetória .

Agradeço aos meus pais, Abílio e Terezinha, e meu irmão Victor, as pessoas mais importantes em minha vida, pelo apoio, dedicação e amor, pelos exemplos de vida e pela força que me deram, sempre. Além do agradecimento, peço desculpas pelos momentos de ausência acentuados por mais esta etapa.

Agradeço à minha companheira e namorada, Jéssica, pelo apoio dado, pela compreensão em certos momentos, por aceitar a distância, a ausência e por estar ao meu lado. Além do agradecimento, também lhe peço desculpas pelos momentos de ausência acentuados por mais esta etapa.

Agradeço à todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, da Universidade Federal de Santa Catarina por todo conhecimento transmitido e ensinamento. Em especial às professoras Ilse Maria Beuren e Sandra Rolim Ensslin, pela transmissão dos conhecimentos durante as disciplinas obrigatórias.

Agradeço aos membros da banca de qualificação e de defesa, Prof. Dr. Vinícius Costa da Silva Zonatto, Prof. Dr. Cláudio Damascena, Prof. Dr. Sérgio Murilo Petri, Prof. Dr. Marcus Vinícius Andrade de Lima, Prof. Dr. Ernani Ott e Prof. Dr. Clóvis Antônio Kronbauer, pela leitura, tempo dispensado e contribuições realizadas.

À querida Professora Sandra Rolim Ensslin, minha orientadora. Inicialmente, por ter acreditado em mim, um desconhecido no processo seletivo do doutorado, e ter me dado a oportunidade de adentrar ao doutorado. Por ter feito as perguntas no processo seletivo “Você mudaria de tema?”, “E de linha?”. Em seguida, pelo aprendizado transmitido no processo ‘ser um doutorando’, que contribuiu para meu desenvolvimento como docente e pesquisador. Uma profissional a quem tenho um carinho especial e cujo aprendizado sobre ‘ser docente’ levarei para toda a vida.

Aos “irmãozinhos” do LabMCDA-C, Sandra Mara, Thuine, Karine, Lucas, Bárbara, Igor, João, Daiana, Larissa, Kassia e Igor. O convívio com vocês fez com que esta caminhada se tornasse mais leve (ou menos pesada), além do enriquecimento pessoal e de conhecimento que tive.

Aos meus colegas de turma. Turma 2016-2020. Pelas diversas trocas de ideia, aprendizagem e discussões. Luiza, Cristiano, Edicréia, Lucas, Cristina, Erves, Fernanda, Itzhak, Viviane e Flávia.

À Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE, pela concessão do afastamento parcial no ano de 2016 e integral no ano de 2017, para realização dos créditos do doutorado. Em especial aos professores e colegas Fabíola e Ricardo, por terem me apoiado e aceitado minha carga horária de disciplinas no período.

À Universidade Federal da Integração Latino Americana, na figura do colega Diego Messias, pela compreensão em certas ausências durante os processos de seleção ao doutorado, no ano de 2015.

Agradeço ao decisor da minha pesquisa de doutorado, o qual preciso manter em sigilo de nome e instituição. Pela participação no estudo de caso, pelo seu tempo à disposição, pela paciência e pelas inúmeras horas de conversa.

Aos meus amigos que de alguma forma me ajudaram nesta caminhada. Meu muito obrigado!!!



## EPÍGRAFE

Quando você quer alguma coisa, todo o universo  
conspira para que você realize o seu desejo.

Paulo Coelho



## RESUMO

A Avaliação de Desempenho, sob uma abordagem Construtivista, se apresenta como um processo para construir conhecimento no decisor a respeito do contexto específico que se propõe a avaliar, com base na percepção do próprio decisor, dos aspectos considerados como necessários e suficientes para sua gestão, permitindo visualizar o impacto da consequência das ações por ele tomada. O entendimento do contexto decisório tem como propósito expandir o conhecimento do decisor sobre contextos complexos, conflituosos e incertos. Pressupõe-se, na noção de produção de conhecimento, a mudança de cognições no decisor por meio da descoberta de como esse valora o contexto em questão. Assim, levam-se em conta os sistemas de valores, convicções e objetivos dos envolvidos, o momento atual e o grau de entendimento do decisor. No entanto, tanto no momento desta construção de conhecimento, quanto do processo de tomada de decisão, o decisor pode se encontrar em momentos de presença de dissonância cognitiva. Desta forma, esta tese teve por objetivo entender como as cognições do decisor interagem com a concepção de um modelo construtivista de avaliação de desempenho no processo decisório. Trata-se de uma pesquisa exploratória, de lógica indutiva, abordada de forma qualitativa e interpretativista, desenvolvida sob um estudo de caso único e pesquisa-ação. Adotou-se como estratégia para coleta de dados entrevistas e documentos, que foram analisados pela técnica de análise de discurso. Para atingir ao objetivo da pesquisa, foi necessário num primeiro momento realizar a construção de um modelo construtivista de avaliação de desempenho. Durante o processo de construção do modelo, o decisor demonstrou alguns momentos de excitação de dissonância cognitiva, seguido de momentos de motivação da dissonância cognitiva, o que culminou, além do modelo MCDA-C, com mais duas ferramentas de avaliação de desempenho. Como resultados, foi possível perceber que a estruturação de um modelo construtivista de avaliação de desempenho influenciou na percepção do decisor do que deva ser avaliado. Por consequência, influenciou nas decisões do decisor de que critérios e ponderações devem constar no modelo final. Pôde-se observar que, ao comparar as decisões, ao visualizar o modelo atualmente utilizado, bem com as demais duas ferramentas construídas, o decisor relata um caso de consequência aversiva, que excita dissonância. Pôde-se identificar também a percepção do decisor relativo à suas mudanças de cognições, bem como momentos de excitação de dissonância e estratégias de redução desta dissonância. Desta forma, é possível inferir que há evidências de que a utilização de um modelo de avaliação de desempenho para apoio à decisão, construído sob uma abordagem construtivista, para o caso em específico do decisor, possibilita uma tomada de decisão com menor percepção de dissonância cognitiva.

**Palavras-chave:** Avaliação de Desempenho. Teoria da Dissonância Cognitiva. MCDA-C. Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão. Processo Decisório.



## ABSTRACT

Performance Evaluation, under a Constructivist approach, presents itself as a process to build knowledge in the decision maker about the specific context that it proposes to evaluate, based on the decision maker's own perception, of the aspects considered as necessary and sufficient for its management, allowing to visualize the impact of the consequence of the actions taken by him. Understanding the decision context aims to expand the decision maker's knowledge of complex, conflicting and uncertain contexts. It is assumed, in the notion of knowledge production, the change of cognitions in the decision maker through the discovery of how he values the context in question. Thus, we take into account the value systems, beliefs and objectives of those involved, the current moment and the degree of understanding of the decision maker. However, both in the moment of this knowledge construction and in the decision making process, the decision maker may find himself in moments of cognitive dissonance. Thus, this thesis aimed to understand how the decision maker's cognitions interact with the conception of a constructivist performance evaluation model and with the decision making process. It is an exploratory research, inductive logic, approached in a qualitative and interpretative way, developed under a unique case study. It adopted as a strategy for data collection interviews and documents, which were analyzed by the discourse analysis technique. To achieve the research objective, it was necessary at first to construct a constructivist model of performance evaluation. During the model construction process, the decision maker demonstrated some moments of cognitive dissonance arousal, followed by moments of cognitive dissonance motivation, which culminated, in addition to the MCDA-C model, with two more performance evaluation tools. As results, it was possible to realize that the structuring of a constructivist model of performance evaluation influenced the decision maker's perception of what should be evaluated. As a result, it has influenced the decision of the decision maker which criteria and weightings should be included in the final model. It can be observed that, when comparing the decisions, when viewing the model currently used, as well as the other two tools built, the decision maker reports a case of aversive consequence, which excites dissonance. It was also possible to identify the decision maker's perception regarding his cognitive changes, as well as moments of dissonance excitation and strategies for reducing this dissonance. Thus, it is possible to infer that there is evidence that the use of a performance evaluation model for decision support, built under a constructivist approach, for the specific case of the decision maker, enables decision making with less perception of cognitive dissonance.

**Keywords:** Performance evaluation. Cognitive Dissonance Theory. MCDA-C. Multicriteria Methodology. Decision Support.



## RESUMEN

La evaluación del desempeño, bajo un enfoque constructivista, se presenta como un proceso para construir conocimiento en el tomador de decisiones sobre el contexto específico que propone evaluar, en base a la percepción del tomador de decisiones, de los aspectos considerados necesarios y suficientes para su gestión, permitiendo visualizar el impacto de la consecuencia de las acciones tomadas por él. La comprensión del contexto de decisión tiene como objetivo ampliar el conocimiento del tomador de decisiones de contextos complejos, conflictivos e inciertos. Se supone, en la noción de producción de conocimiento, el cambio de cogniciones en el tomador de decisiones a través del descubrimiento de cómo valora el contexto en cuestión. Por lo tanto, tenemos en cuenta los sistemas de valores, creencias y objetivos de los involucrados, el momento actual y el grado de comprensión del responsable de la toma de decisiones. Sin embargo, tanto en el momento de esta construcción del conocimiento como en el proceso de toma de decisiones, el tomador de decisiones puede encontrarse en momentos de disonancia cognitiva. Por lo tanto, esta tesis tenía como objetivo comprender cómo interactúan las cogniciones del tomador de decisiones con la concepción de un modelo constructivista de evaluación del desempeño y con el proceso de toma de decisiones. Es una investigación exploratoria, lógica inductiva, abordada de manera cualitativa e interpretativa, desarrollada bajo un estudio de caso único. Se adoptó como una estrategia para la recopilación de datos de entrevistas y documentos, que fueron analizados por la técnica de análisis del discurso. Para lograr el objetivo de la investigación, al principio fue necesario construir un modelo constructivista de evaluación del desempeño. Durante el proceso de construcción del modelo, el responsable de la toma de decisiones demostró algunos momentos de excitación de disonancia cognitiva, seguidos de momentos de motivación de disonancia cognitiva, que culminaron, además del modelo MCDA-C, con dos herramientas más de evaluación del desempeño. Como resultado, fue posible darse cuenta de que la estructuración de un modelo constructivista de evaluación del desempeño influyó en la percepción del tomador de decisiones de lo que debería evaluarse. Como resultado, ha influido en la decisión del decisor qué criterios y ponderaciones deben incluirse en el modelo final. Se puede observar que, al comparar las decisiones, al ver el modelo utilizado actualmente, así como las otras dos herramientas construidas, el tomador de decisiones informa un caso de consecuencia aversiva, lo que excita la disonancia. También fue posible identificar la percepción del tomador de decisiones con respecto a sus cambios cognitivos, así como los momentos de excitación de disonancia y las estrategias para reducir esta disonancia. Por lo tanto, es posible inferir que existe evidencia de que el uso de un modelo de evaluación del desempeño para el apoyo a la decisión, construido bajo un enfoque constructivista, para el caso específico del tomador de decisiones, permite la toma de decisiones con menos percepción de disonancia cognitiva.

**Palabras clave:** Evaluación del desempeño. Teoría de la disonancia cognitiva. MCDA-C. Metodología Multicriterios. Apoyo a la decisión.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Trajetória Epistemológica da Teoria da Dissonância Cognitiva .....	37
Figura 2 - Processo de Excitação e Motivação da Dissonância .....	50
Figura 3 - Relação entre Magnitude de Dissonância e busca ativa por novos elementos cognitivos .....	56
Figura 4 - A evolução do campo de medição de desempenho .....	79
Figura 5 – Processos convergentes entre pesquisas teóricas e empíricas.....	87
Figura 6 – Características convergentes entre pesquisas teóricas e empíricas.....	90
Figura 7 - Uma estrutura para o <i>design</i> do Sistema de Avaliação de Desempenho .....	93
Figura 8 – Interações do elemento Comunicação.....	96
Figura 9 - Início do processo de tomada de decisão empresarial .....	108
Figura 10 - Fases da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão-Constructivista (MCDA-C) .....	127
Figura 11 - Comprovante de Aprovação da Pesquisa na Plataforma Brasil na UFSC.....	160
Figura 12 - Etapas do <i>Knowledge Development Process – Constructivist (Proknow-C)</i> .....	162
Figura 13 - Seleção do Portfólio Bibliográfico .....	163
Figura 14 - Operacionalização do Proknow-C para estudos empíricos sobre Teoria da Dissonância Cognitiva no âmbito organizacional .....	164
Figura 15 - Operacionalização do Proknow-C para pesquisas teóricas sobre Avaliação de Desempenho .....	166
Figura 16 - Operacionalização do ProKnow-C para pesquisas empíricas sobre Avaliação de Desempenho .....	169
Figura 17 - Operacionalização do ProKnow-C para estudos empíricos sobre uso da metodologia MCDA-C .....	172
Figura 18 – Segmentação das categorias conforme etapas da coleta de dados .....	178
Figura 19 – Etapas do desenvolvimento da análise de discurso.....	199
Figura 20 - Trajetória da Pesquisa.....	203
Figura 21 - Agrupamento de conceitos por Área de Preocupação e Família de Pontos de Vista Fundamentais.....	215
Figura 22 - Árvore de FPV testada quanto à necessidade e suficiência. ....	217
Figura 23 - Reconhecimento da Pesquisa – Curso .....	220
Figura 24 - Reconhecimento da Pesquisa – Docente .....	220
Figura 25 - Reconhecimento da Pesquisa – Discente.....	221
Figura 26 - Mapa de relações Meios-Fins para os clusters formados no Mapa Cognitivo Reconhecimento da Pesquisa – Curso .....	222
Figura 27 - Mapa de relações Meios-Fins para os clusters formados no Mapa Cognitivo Reconhecimento da Pesquisa – Docente .....	222
Figura 28 - Mapa de relações Meios-Fins para os clusters formados no Mapa Cognitivo Reconhecimento da Pesquisa – Discente.....	223
Figura 29 - Estrutura Hierárquica de Valor construída para o PVF Reconhecimento da Pesquisa – Curso.....	224
Figura 30 - Estrutura Hierárquica de Valor construída para o PVF Reconhecimento da Pesquisa – Docente.....	224
Figura 31 - Estrutura Hierárquica de Valor construída para o PVF Reconhecimento da Pesquisa – Discente .....	225
Figura 32 – Comparativo entre Estruturas Hierárquicas de Valor .....	226
Figura 33 - Reconhecimento da Pesquisa – Curso .....	228
Figura 34 - Reconhecimento da Pesquisa – Docente .....	228
Figura 35 - Reconhecimento da Pesquisa – Discente.....	229

Figura 36 – Estrutura Hierárquica de Valor ajustada para o Modelo de Reconhecimento Docente .....	231
Figura 37 – Estrutura Hierárquica de Valor ajustada para o Modelo de Reconhecimento de Cursos .....	231
Figura 38 – Estrutura Hierárquica de Valor ajustada para o Modelo de Reconhecimento Discente .....	231
Figura 39 – Dissonância Cognitiva – Desconhecimento das qualidades de um novo produto X Preferência por um produto já conhecido.....	232
Figura 40 – Dissonância Cognitiva – Mudança nas Cognitiones X Rejeição de Mensagem ...	232
Figura 41 – Planilha de Pontuação (Alto Impacto e Núcleo) sem valores .....	234
Figura 42 – Descritor ‘PCDO – Congressos’ .....	236
Figura 43 – Estrutura Hierárquica de Valor, PVEs, Descritores e Níveis de referência para ‘Reconhecimento da Pesquisa - Docente’ .....	237
Figura 44 – Esquema comparativo entre modelos de Docentes .....	238
Figura 45 – PVEs, Descritores e Níveis de referência para ‘Congressos’ .....	239
Figura 46 – PVEs, Descritores e Níveis de referência para ‘Periódicos’ .....	240
Figura 47 – PVEs, Descritores e Níveis de referência para ‘Livros’ .....	241
Figura 48 – Estrutura Hierárquica de Valor, PVEs, Descritores e Níveis de referência para ‘Reconhecimento de Docentes’ .....	242
Figura 49 – Status Quo para ‘Reconhecimento de Docentes’ – Docente A.....	243
Figura 50 – Dissonância Cognitiva – Consequência Aversiva X Insensibilidade à outras alternativas de modelos .....	244
Figura 51 – Pontuação dos critérios da ‘Planilha de Pontuação - Alto Impacto’ .....	249
Figura 52 – Pontuação dos critérios da ‘Planilha de Pontuação – Núcleo’ .....	250
Figura 53 – Dados de dois docentes referente ao desempenho de pesquisa.....	251
Figura 54 – Construção da Função de Valor para o PVE – Congressos E2.....	258
Figura 55 – Descritores com as escalas ordinais e cardinais para PVF – Congressos .....	259
Figura 56 – Alternativas potenciais para determinar as taxas de substituição com níveis Bom e Neutro .....	260
Figura 57 – Matriz semântica de julgamento para determinação das taxas de compensação do PVE Congressos .....	262
Figura 58 – Perfil de Desempenho atual (status quo) do PFV Congressos.....	262
Figura 59 – Perfil de desempenho atual (status quo) do PVF Reconhecimento à Docentes..	265
Figura 60 – Comparativos entre Taxas de Compensação do PVF – Reconhecimento à Pesquisa .....	270
Figura 61 – Simulação de pontuação do Docente A pelo modelo e pelas ferramentas.....	275
Figura 62 – Dissonância Cognitiva – Mudança de Cognitiones X Justificativa da Decisão ....	280
Figura 63 – Pontuação proposta para o ano de 2019.....	282
Figura 64 – Ação 01: 2 publicações B5 para 2 publicações B4 .....	285
Figura 65 – Ação 02: 1 publicação B4 para 1 publicação B3 .....	285
Figura 66 – Ação 03: 1 Publicação B3 para 1 publicação B2.....	286
Figura 67 – Ação 04: 1 Publicação B2 para 1 publicação B1.....	286
Figura 68 – Ação 05: 1 Publicação B1 para 1 publicação A2.....	287
Figura 69 – Ação 06: 0 iniciação científica para 2 iniciações científicas.....	287
Figura 70 – Ação 07: 5 Publicações Outros Congressos para 1 publicação E2 .....	288
Figura 71 – Ação 08: 10 Publicações Outros Congressos para 1 publicação E1 .....	288
Figura 72 – Dissonância Cognitiva – Possibilidade de rejeição de novo modelo X Justificativa de Decisão.....	300
Figura 73 – Dissonância Cognitiva – Durabilidade do modelo (Revisão antes da hora) X Consequencias Aversivas .....	303

Figura 74 – Dissonância Cognitiva – Durabilidade do Modelo (Revisão antes da hora) X Ferir autoconceito do Decisor .....	304
Figura 75 – Dissonância Cognitiva – Ferir autoconceito do Decisor X Consequências Aversivas .....	307
Figura 76 – Dissonância Cognitiva – Tipos de Feedback .....	315
Figura 77 – Dissonância Cognitiva – Processo de Estruturação do Modelo X Emergir novas expectativas e estas não serem atendidas .....	327
Figura 78 – Dissonância Cognitiva – Recomendação e Implementação de Modelo não adequado X Autoimagem do Decisor .....	329
Figura 79 – Dissonância Cognitiva – Não Satisfação com o Modelo X Não intenção de uso .....	331
Figura 80 – Dissonância Cognitiva – Não satisfação com o modelo X Falta de confiança no modelo .....	332
Figura 81 – Dissonância Cognitiva – Aspectos desejados não presentes no modelo X Impossibilidade de meios de mensurar.....	332
Figura 82 – Dissonância Cognitiva – Falta de conhecimento sobre o resultado final do modelo X Visualização do modelo final .....	334
Figura 83 – Dissonância Cognitiva – Não satisfação com o modelo X Não visualização de sucesso no modelo .....	335
Figura 84 – Dissonância Cognitiva – Modelo não contemplar crenças e valores X Não percepção de valor, qualidade e utilidade.....	340
Figura 85 – Dissonância Cognitiva – Modelo não contemplar crenças e valores X Não percepção de decisões mais acertadas .....	343
Figura 86 – Dissonância Cognitiva – Processo de tomada de decisão X Características do modelo .....	346
Figura 87 – Dissonância Cognitiva – Modelo não contemplar crenças e valores X Decisões mais acertadas.....	348
Figura 88 – Dissonância Cognitiva – Custos do modelo X Justificativa do Esforço.....	356
Figura 89 – Dissonância Cognitiva – Custos do modelo X Menor percepção de Custos .....	357
Figura 90 – Dissonância Cognitiva – Custos de Aprendizagem X Estratégias de redução de dissonância cognitiva.....	363
Figura 91 – Resumo da análise de Mudança nas Cognações X Ilusão de Consistência .....	372
Figura 92 – Dissonância Cognitiva – Compromisso com o modelo X Insensibilidade à outras alternativas.....	379
Figura 93 – Dissonância Cognitiva – Participação no processo de estruturação do modelo X Compromisso com o Modelo .....	382
Figura 94 – Dissonância Cognitiva – Modelo não refletir crenças e valores do decisor X Modelo refletir crenças e valores do decisor .....	386
Figura 95 – Dissonância Cognitiva – Modelo não contemplar crenças e valores X Não ter satisfação com o modelo.....	386
Figura 96 – Dissonância Cognitiva – Percepção da singularidade do Modelo .....	388
Figura 97 – Dissonância Cognitiva – Feedback dos pares .....	394
Figura 98 – Dissonância Cognitiva – Feedback dos atores envolvidos X Antecipação de feedbacks .....	397
Figura 99 – Simulação dos valores pelo modelo MCDA-C e pelas duas planilhas construídos – parte 1 .....	492
Figura 100 – Simulação dos valores pelo modelo MCDA-C e pelas duas planilhas construídos – parte 2 .....	493
Figura 101 – Simulação dos valores pelo modelo MCDA-C e pelas duas planilhas construídos – parte 3 .....	494

Figura 102 – Simulação dos valores pelo modelo MCDA-C e pelas duas planilhas construídos – parte 4 .....	495
Figura 103 – Modelo utilizado pelo decisor até a construção do modelo MCDA-C .....	496
Figura 104 - Reconhecimento da Extensão – Curso.....	497
Figura 105 - Reconhecimento da Extensão – Curso – Após processo reflexivo.....	498
Figura 106 - Reconhecimento da Extensão – Docente.....	498
Figura 107 - Reconhecimento da Extensão – Docente - Após processo reflexivo.....	499
Figura 108 - Reconhecimento da Extensão – Discente .....	499
Figura 109 - Reconhecimento da Extensão – Discente - Após processo reflexivo.....	500
Figura 110 - Mapa de relações Meios-Fins para os clusters formados no Mapa Cognitivo Reconhecimento da Extensão – Curso .....	500
Figura 111 - Mapa de relações Meios-Fins para os clusters formados no Mapa Cognitivo Reconhecimento da Extensão – Docente .....	501
Figura 112 - Mapa de relações Meios-Fins para os clusters formados no Mapa Cognitivo Reconhecimento da Extensão – Discente.....	501
Figura 113 - Estrutura Hierárquica de Valor construída para o PVF Reconhecimento da Extensão – Curso.....	502
Figura 114 - Estrutura Hierárquica de Valor construída para o PVF Reconhecimento da Extensão – Docente .....	502
Figura 115 - Estrutura Hierárquica de Valor construída para o PVF Reconhecimento da Extensão – Discente.....	503

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definições de Avaliação de Desempenho por área.....	82
Quadro 2 - Definições amplas de Avaliação de Desempenho.....	83
Quadro 3 – Processos divergentes entre pesquisas teóricas e empíricas.....	88
Quadro 4 – Características divergentes entre pesquisas teóricas e empíricas.....	91
Quadro 5 – Funções convergentes entre pesquisas teóricas e empíricas.....	95
Quadro 6 – Funções divergentes entre pesquisas teóricas e empíricas.....	95
Quadro 7 - Abordagens e Características do Processo Decisório.....	123
Quadro 8 - Estudos empíricos sobre Teoria da Dissonância Cognitiva no âmbito organizacional.....	164
Quadro 9 - Estudos Teóricos sobre Avaliação de Desempenho.....	167
Quadro 10 - Estudos Empíricos sobre Avaliação de Desempenho.....	169
Quadro 11 - Estudos Empíricos que empregaram a metodologia MCDA-C.....	172
Quadro 12 - Constructo da Pesquisa referente à Avaliação de Desempenho.....	176
Quadro 13 - Constructo da Pesquisa referente à Dissonância Cognitiva.....	179
Quadro 14 – Instrumento da pesquisa.....	184
Quadro 15 – Entrevistas, Tempo de Conversas, Duração da Entrevista e Transcrição.....	193
Quadro 16 – Atores envolvido no contexto decisório.....	209
Quadro 17 - Elementos Primários de Avaliação (EPAs).....	213
Quadro 18 – Conceitos vinculados aos EPAs.....	214
Quadro 19 – Conceitos construídos durante construção dos Mapas Cognitivos.....	219
Quadro 20 - Ordenação das alternativas para o PVE Congressos.....	261
Quadro 21 - Elementos Primários de Avaliação (EPAs).....	440
Quadro 22 – Conceitos vinculados aos EPAs.....	441
Quadro 23 – Conceitos construídos durante construção dos Mapas Cognitivos.....	445

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>26</b>
1.1	PROBLEMA DA PESQUISA .....	30
1.2	OBJETIVOS.....	30
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo Geral</b> .....	<b>30</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos Específicos</b> .....	<b>31</b>
1.3	A TESE.....	31
1.4	JUSTIFICATIVA DA PESQUISA .....	33
1.5	ESTRUTURA DA TESE .....	34
<b>2</b>	<b>BASE TEÓRICA</b> .....	<b>36</b>
2.1	TEORIA DA DISSONÂNCIA COGNITIVA (TDC).....	36
<b>2.1.1</b>	<b>Trajectoria Epistemológica da Teoria da Dissonância Cognitiva</b> .....	<b>36</b>
2.1.1.1	Antecedentes da Teoria da Dissonância Cognitiva .....	38
2.1.1.2	Abordagens da Teoria da Dissonância Cognitiva após Festinger .....	43
<b>2.1.2</b>	<b>Definições de Consonância e Dissonância</b> .....	<b>47</b>
<b>2.1.3</b>	<b>Magnitude da Dissonância Cognitiva</b> .....	<b>51</b>
<b>2.1.4</b>	<b>Redução, Resistência à Redução e Evitação da Dissonância Cognitiva</b> .....	<b>52</b>
<b>2.1.5</b>	<b>Principais Abordagens Experimentais na Teoria da Dissonância Cognitiva</b> ....	<b>57</b>
<b>2.1.6</b>	<b>Estudos empíricos sobre Teoria da Dissonância Cognitiva no âmbito organizacional</b> .....	<b>63</b>
2.2	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	75
<b>2.2.1</b>	<b>Nomenclaturas em Avaliação de Desempenho</b> .....	<b>77</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Desenvolvimento Histórico da Avaliação de Desempenho</b> .....	<b>78</b>
<b>2.2.3</b>	<b>Conceituação da Avaliação de Desempenho</b> .....	<b>81</b>
<b>2.2.4</b>	<b>Elementos constitutivos da Avaliação de Desempenho Organizacional (ADO)</b> 84	
<b>2.2.5</b>	<b>Estudos Empíricos sobre Avaliação de Desempenho Organizacional</b> .....	<b>97</b>
2.3	PROCESSO DECISÓRIO E A DECISÃO .....	107
<b>2.3.1</b>	<b>Considerações sobre o Processo Decisório</b> .....	<b>107</b>
<b>2.3.2</b>	<b>Fases psicológicas do processo decisório e conflito entre alternativas</b> .....	<b>110</b>
<b>2.3.3</b>	<b>Aspectos de Racionalidade e Racionalidade Limitada no Processo Decisório</b> 112	
<b>2.3.4</b>	<b>Abordagens do Processo Decisório</b> .....	<b>114</b>
2.3.4.1	A abordagem do realismo.....	115
2.3.4.2	A abordagem prescritivista.....	118
2.3.4.3	A abordagem do construtivismo.....	119
<b>2.3.5</b>	<b>Metodologia Multicritério para Apoio à Decisão-Construtivista (MCDA-C)</b> .	<b>124</b>
2.3.5.1	Fase de Estruturação.....	127
2.3.5.2	Fase de Avaliação.....	132
2.3.5.3	Fase de Recomendações .....	136
<b>2.3.6</b>	<b>Estudos Empíricos sobre uso do MCDA-C para apoio à decisão</b> .....	<b>136</b>
2.4	PROPOSIÇÕES DA PESQUISA.....	145
2.5	POSICIONAMENTO TEÓRICO .....	151
<b>3</b>	<b>MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA</b> .....	<b>154</b>
3.1	POSICIONAMENTO METODOLÓGICO .....	154
3.2	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	156
3.3	ESTUDO DE CASO E PESQUISA-AÇÃO .....	158
3.4	PROCEDIMENTOS PARA SELEÇÃO DO MATERIAL QUE INFORMARÁ O REFERENCIAL TEÓRICO.....	161

3.5	CONSTRUCTO DA PESQUISA.....	174
3.6	INSTRUMENTO DA PESQUISA.....	183
3.7	PROCEDIMENTOS PARA COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS .....	189
<b>3.7.1</b>	<b>Entrevistas.....</b>	<b>190</b>
<b>3.7.2</b>	<b>Pesquisa Documental.....</b>	<b>194</b>
<b>3.7.3</b>	<b>Análise do Discurso .....</b>	<b>194</b>
<b>3.7.4</b>	<b>Triangulação e Validade .....</b>	<b>200</b>
3.8	TRAJETÓRIA DA PESQUISA .....	202
3.9	LIMITAÇÕES E DELIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	204
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>206</b>
4.1	CONCEPÇÃO DO MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	206
<b>4.1.1</b>	<b>Fase de Estruturação.....</b>	<b>207</b>
4.1.1.1	Contextualização ou abordagem ‘soft’ para Estruturação .....	207
4.1.1.2	Família de Pontos de Vista .....	212
4.1.1.3	Construção dos Descritores .....	218
4.1.1.3.1	<i>Construção dos Descritores – Área de Preocupação de Pesquisa – Comparação entre os modelos por atores.....</i>	<i>227</i>
4.1.1.3.2	<i>Construção dos Descritores – Área de Preocupação de Pesquisa – Com base em uma ferramenta simplificada do decisor.....</i>	<i>233</i>
4.1.1.3.3	<i>Construção dos Descritores – Área de Preocupação de Pesquisa – Com base nas premissas da MCDA-C.....</i>	<i>235</i>
<b>4.1.2</b>	<b>Fase de Avaliação .....</b>	<b>245</b>
4.1.2.1	Atribuição de Pontuação para ‘Planilha de Pontuação Alto Impacto’ e ‘Planilha de Pontuação – Núcleo’ .....	245
4.1.2.2	Fase de Avaliação sob as premissas da MCDA-C .....	256
4.1.2.3	Opinião do decisor entre o modelo MCDA-C e as duas ferramentas (planilhas) ...	271
4.1.2.4	Lapso temporal na construção do modelo .....	281
<b>4.1.3</b>	<b>Fase de Recomendações .....</b>	<b>284</b>
4.2	IDENTIFICAÇÃO DAS COGNIÇÕES PRÉVIAS À CONSTRUÇÃO DO MODELO .....	289
4.2.1	<b>Identificação das cognições referentes à importância com a Avaliação de Desempenho .....</b>	<b>290</b>
4.2.2	<b>Identificação das cognições referentes à Durabilidade do Modelo e à Reversibilidade de Decisão .....</b>	<b>294</b>
4.2.3	<b>Identificação das cognições referentes à Reversibilidade de Decisão e Opinião dos Pares.....</b>	<b>310</b>
4.2.4	<b>Identificação das cognições referentes à Custos do Modelo e Compromisso com o Modelo .....</b>	<b>315</b>
4.2.5	<b>Identificação das cognições referentes à Produtos Alternativos e Compromisso com o Modelo .....</b>	<b>318</b>
4.3	IDENTIFICAÇÃO DAS COGNIÇÕES DURANTE E APÓS À CONSTRUÇÃO DO MODELO .....	323
4.3.1	<b>Identificação das cognições referentes às Expectativas com o Modelo e Elementos de Consumo do Modelo.....</b>	<b>323</b>
4.3.1.1	Aspectos identificados durante o processo de estruturação do modelo .....	323
4.3.1.2	Aspectos identificados após o processo de estruturação do modelo .....	325
<b>4.3.2</b>	<b>Identificação das cognições referentes à Custos do Modelo e Justificativa de Esforço .....</b>	<b>349</b>
4.3.2.1	Aspectos identificados durante o processo de estruturação do modelo .....	349
4.3.2.2	Aspectos identificados após o processo de estruturação do modelo .....	352

<b>4.3.3</b>	<b>Identificação das cognições referentes à Aprendizagem e Ilusão de Consistência</b>	<b>357</b>
4.3.3.1	Aspectos identificados durante o processo de estruturação do modelo	357
4.3.3.2	Aspectos identificados após o processo de estruturação do modelo	360
<b>4.3.4</b>	<b>Identificação das cognições referentes à Compromisso com o Modelo</b>	<b>373</b>
4.3.4.1	Aspectos identificados durante o processo de estruturação do modelo	374
4.3.4.2	Aspectos identificados após o processo de estruturação do modelo	374
<b>4.4</b>	<b>IDENTIFICAÇÃO DAS COGNIÇÕES APÓS À CONSTRUÇÃO DO MODELO</b>	<b>384</b>
<b>4.4.1</b>	<b>Identificação das cognições referentes às Características de Mercado do Modelo</b>	<b>384</b>
<b>4.4.2</b>	<b>Identificação das cognições referentes à Feedback</b>	<b>388</b>
<b>4.5</b>	<b>DISCUSSÃO SOBRE AS PROPOSIÇÕES DA PESQUISA</b>	<b>400</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>406</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>414</b>
	<b>APÊNDICES</b>	<b>431</b>
	<b>ANEXO A – PARECERES CONSUSBTANCIADOS DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA COM SERES HUMANOS DA UFSC</b>	<b>432</b>
	<b>APÊNDICE I.A- ELEMENTOS PRIMÁRIOS DE AVALIAÇÃO (EPAS)</b>	<b>440</b>
	<b>APÊNDICE I.B- CONCEITOS VINCULADOS AOS EPAS</b>	<b>441</b>
	<b>APÊNDICE I.C- ÁRVORE DE FPV</b>	<b>444</b>
	<b>APÊNDICE I.D- CONCEITOS CONSTRUÍDOS DURANTE CONSTRUÇÃO DOS MAPAS COGNITIVOS</b>	<b>445</b>
	<b>APÊNDICE I.F – FASE DE ESTRUTURAÇÃO - MAPAS COGNITIVO - RECONHECIMENTO DA PESQUISA – DOCENTE – PRIMEIRA ESTRUTURA</b>	<b>447</b>
	<b>APÊNDICE I.H – FASE DE ESTRUTURAÇÃO - MAPAS COGNITIVO - RECONHECIMENTO DA PESQUISA – DISCENTE – PRIMEIRA ESTRUTURA</b>	<b>452</b>
	<b>APÊNDICE I.I – FASE DE ESTRUTURAÇÃO - MAPAS COGNITIVO - RECONHECIMENTO DA PESQUISA – CURSOS – PRIMEIRA ESTRUTURA</b>	<b>454</b>
	<b>APÊNDICE I.J – FASE DE ESTRUTURAÇÃO - MODELO MCDA-C ESTRUTURADO - RECONHECIMENTO DA PESQUISA — PRIMEIRA ESTRUTURA - CURSOS</b>	<b>457</b>
	<b>APÊNDICE I.K – FASE DE ESTRUTURAÇÃO - MODELO MCDA-C ESTRUTURADO - RECONHECIMENTO DA PESQUISA — PRIMEIRA ESTRUTURA – DOCENTES</b>	<b>458</b>
	<b>APÊNDICE I.L – FASE DE ESTRUTURAÇÃO - MODELO MCDA-C ESTRUTURADO - RECONHECIMENTO DA PESQUISA — PRIMEIRA ESTRUTURA - DISCENTES</b>	<b>459</b>
	<b>APÊNDICE I.M – FASE DE ESTRUTURAÇÃO - MODELO MCDA-C ESTRUTURADO - RECONHECIMENTO DA PESQUISA — DOCENTE – SEGUNDA ESTRUTURA</b>	<b>460</b>
	<b>APÊNDICE I.N – FASE DE ESTRUTURAÇÃO - MODELO MCDA-C ESTRUTURADO - RECONHECIMENTO DA PESQUISA — DISCENTE – SEGUNDA ESTRUTURA</b>	<b>461</b>

<b>APÊNDICE I.O – FASE DE ESTRUTURAÇÃO - MODELO MCDA-C ESTRUTURADO - RECONHECIMENTO DA PESQUISA — CURSO – SEGUNDA ESTRUTURA .....</b>	<b>462</b>
<b>APÊNDICE II.A – FASE DE AVALIAÇÃO – SEGUNDA ESTRUTURA – MCDA-C – FUNÇÕES DE VALOR E TAXAS DE COMPENSAÇÃO .....</b>	<b>463</b>
<b>APÊNDICE II.B – FASE DE AVALIAÇÃO – SEGUNDA ESTRUTURA – MCDA-C COMPLETO - DOCENTE.....</b>	<b>489</b>
<b>APÊNDICE II.C – FASE DE AVALIAÇÃO – SEGUNDA ESTRUTURA – MCDA-C COMPLETO – DISCENTE .....</b>	<b>490</b>
<b>APÊNDICE II.D – FASE DE AVALIAÇÃO – SEGUNDA ESTRUTURA – MCDA-C COMPLETO – CURSO.....</b>	<b>491</b>
<b>APÊNDICE III - SIMULAÇÃO DOS VALORES PELO MODELO MCDA-C PELAS DUAS PLANILHAS CONSTRUÍDOS.....</b>	<b>492</b>
<b>APÊNDICE IV - MODELO UTILIZADO PELO DECISOR ATÉ A CONSTRUÇÃO DO MODELO MCDA-C .....</b>	<b>496</b>
<b>APÊNDICE V.A - FASE DE ESTRUTURAÇÃO – MAPA COGNITIVO - RECONHECIMENTO DA EXTENSÃO — CURSO, DISCENTE E DOCENTES .....</b>	<b>497</b>
<b>APÊNDICE V.B - FASE DE ESTRUTURAÇÃO – MAPA COGNITIVO - RECONHECIMENTO DA EXTENSÃO — ESTRUTURA HIERÁRQUICA DE VALOR</b>	<b>502</b>
<b>APÊNDICE VI – LISTA DE RELATOS .....</b>	<b>504</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A Avaliação de Desempenho é um dos pilares fundamentais da gestão moderna (Franco-Santos & Bourne, 2005). Identificar os determinantes do desempenho empresarial é um tema cujo interesse parece aumentar ao longo dos anos (Matos, Valmorbida, Martins & Ensslin, 2019; Neely, 1999). Entender o processo de geração de desempenho não só facilita a identificação de medidas e, portanto, de ações corretivas, mas permite uma clara implantação da estratégia em todos os níveis de responsabilidade (Lebas, 1995) e informar e apoiar o tomador de decisão (Van Camp & Braet, 2016; Franco-Santos *et al.*, 2007) por supor-se que as medidas de desempenho devam fornecer um meio de captar os dados de desempenho que pode ser usado para informar a tomada de decisão (Ferreira & Otley, 2009). Assim, o Desempenho Organizacional sempre exerceu influência considerável sobre as ações das empresas (Folan & Browne, 2005).

O entendimento do que é a Avaliação de Desempenho (AD) evoluiu ao longo dos anos (Bourne, Mills, Wilcox, Neely & Platts, 2000; Choong, 2014.a.). No entanto, a disseminação do uso da Avaliação de Desempenho ocorreu entre o final da década de 1960 e início da de 1970, quando muitas formas de medidas, métricas, indicadores e métodos de medição e Avaliação de Desempenho foram propostas e introduzidas nas organizações (Bourne, Mills, Wilcox, Neely & Platts, 2000; Choong, 2014a). Até a década de 1970, a maior parte das medidas adotadas para Avaliação de Desempenho relacionava-se a indicadores financeiros, tais como lucros, vendas e retorno dos investimentos (Ghalayini & Noble, 1996; Yadav, Sushil & Sagar, 2014).

No entanto, a insatisfação em relação aos métodos tradicionais, com base em dados contábeis e históricos, além do reconhecimento de práticas realizadas em países orientais, provocou uma verdadeira revolução nas medidas de desempenho (Neely, 1995; Ghalayini & Noble, 1996), sendo incorporados indicadores não financeiros, tais como qualidade, satisfação do cliente, tempo de produção e inovação (Nudurupati, Bititci, Kumar & Chan, 2011; Neely, 1995). Informações com base em dados passados só são interessantes à medida que ajudam o usuário a entender o potencial de sucesso no futuro (Lebas, 1995), para que assim possam ser tomadas decisões.

Nas últimas duas décadas, um esforço significativo tem sido direcionado para o desenvolvimento de processos para a concepção e implementação da Avaliação de Desempenho, na forma de sistemas de medição e gestão, na sua adequação às organizações (Franco-Santos & Bourne, 2005).

O estado atual do conhecimento em medição de desempenho inclui a compreensão teórica e prática dos processos de gestão necessários para projetar e implementar sistemas de medição de desempenho e conhecimentos teórico e prático dos principais fatores que causam esses processos para ter sucesso ou fracasso (Franco-Santos & Bourne, 2005).

A Avaliação de Desempenho, por meio de seus sistemas e modelos, apresenta-se como ferramenta de apoio à gestão, pela construção (*design*), uso e revisão de métricas de desempenho para desenvolver o conhecimento e apresentar as informações necessárias (Neely, Gregory & Platts, 1995; Neely, Mills, Platts, Richards, Gregory, Bourne & Kennerley, 2000; Behn, 2003; Neely, 2005; Broadbent & Laughlin, 2009; Bititci, Garengo, Dorfler & Nudurupati, 2012; Franco-Santos, Lucianetti & Bourne, 2012; Taticchi, Balachandran & Tonelli, 2012; Choong, 2014a).

Nesse sentido, uma série de modelos para a medição de desempenho surgiu, podendo serem citados os modelos de Medição Estratégica e Técnica Relatório (SMART); Matriz de Medição de Desempenho; Resultados e Determinantes *Framework*, *Balanced Scorecard* (BSC); Sistema Cambridge de Medição de Desempenho (CPMS); Processo de *Design*; Sistema Integrado de Medição de Desempenho (IPMS); Modelo de Referência; *Performance Prism* (PP); Modelo de Excelência Empresarial, dentre outros (Nudurupati *et al.*, 2011).

No entanto, grande parte dos modelos gerais tem enfrentado dificuldades em seu processo de implementação nas organizações dentro das particularidades de cada setor econômico porque o modelo deve abranger problemas específicos de cada tipo de organização (Carneiro-da-Cunha, Hourneaux Jr & Correa, 2016; Otley, 2003). Questões relacionadas à Avaliação de Desempenho (AD) são tipicamente complexas e interligadas; entretanto, na prática os estudos tendem a ser baseados em definições simplificadas e parciais (Ferreira & Otley, 2009). Neely (1998) argumenta que a abordagem da AD a ser adotada deve ser influenciada pelos motivos pelos quais o desempenho está sendo avaliado.

Em muitas organizações e contextos, a AD é utilizada para o apoio e subsequente tomada de decisão, uma vez que fornece e integra informações relevantes para tal, além de permitir comunicar metas, objetivos e resultados por meio dos indicadores financeiros e não financeiros, realizar controle das atividades e operações, possibilitar a análise do diagnóstico (*status quo*), dentre outros (Bititci, Turner & Begemann, 2000; Choong, 2014a; Choong, 2014b; Franco-Santos & Bourne, 2005; Franco-Santos *et al.*, 2007; Franco-Santos, Lucianetti & Bourne, 2012; Garengo, Biazzo & Bititci, 2005; Ghalayini & Noble, 1996; Lebas, 1995; Melnyk, Bititci, Platts, Tobias & Andersen, 2014; Neely, Gregory & Platts, 1995; Neely, Richards, Mills, Platts & Bourne, 1997; Nudurupati *et al.*, 2011; Otley, 2001; Pavlov & Bourne,

2011; Taticchi, Balachandran & Tonelli, 2012; Van Camp & Braet, 2016; Yadav, Sushil & Sagar, 2014).

Apesar de serem perspectivas da Avaliação de Desempenho a tomada e o apoio à decisão apresentam direcionamentos distintos. Enquanto a primeira apresenta característica prescritivas, em que a tomada de decisão é um processo com pouca participação do gestor, a segunda centra-se no gestor, sendo este o indivíduo a quem a informação se destina e quem dela se utiliza para a tomada de decisão. Assim, o apoio à decisão tem o objetivo de ser um processo para auxiliar o tomador de decisão a melhor entender o contexto, suas dúvidas, incertezas e questionamentos quanto à consequência de suas decisões sobre as alternativas, com base em seu sistema de valores (Roy, 1996).

Para a tomada de decisão, destacam-se as limitações e o que deve ser levado em consideração na estrutura da Avaliação de Desempenho. Ser irrelevante para fins de planejamento e controle, desafios de previsão em um ambiente turbulento, junto com a necessidade de métricas que permitam ser dinâmico e se mover de forma síncrona com um ambiente em mudança (Melnyk *et al.*, 2014). Os obstáculos citados giram em torno de criar uma visão holística que permita tomar decisões corretas (Melnyk *et al.*, 2014).

Já a visão de apoio à decisão leva em consideração os aspectos internos da organização, buscando atender às necessidades e aos anseios do decisor, não sendo este um indivíduo genérico e não conhecido, mas um indivíduo que possui suas próprias crenças, valores e conhecimento prévio. A Avaliação de Desempenho como apoio à decisão, sob uma abordagem construtivista (Ensslin, Giffhorn, Ensslin, Petri & Vianna, 2010) apresenta que esta é o processo para construir conhecimento no decisor a respeito do contexto específico que se propõe avaliar, com base na percepção do próprio decisor por meio de atividades que identificam, organizam, mensuram, ordinal e cardinalmente, e integram os aspectos considerados como necessários e suficientes para sua gestão, permitindo visualizar o impacto das consequência das ações e seu gerenciamento.

Para Lebas (1995), um Sistema de Avaliação de Desempenho deve ser construído para dar autonomia aos indivíduos dentro de seu controle, refletir as relações de causa e efeito, capacitar e envolver os indivíduos, criar uma base para discussão, apoiar a melhoria contínua e apoiar a tomada de decisão. Um dos modelos que permite a adoção dessas características é a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão-Construtivista (MCDA-C).

A metodologia Multicritério de Apoio à Decisão-Construtivista tem como propósito expandir o conhecimento do decisor sobre contextos complexos, conflituosos e incertos (Ensslin, Queiroz, Grzebieluckas, Ensslin, Nickel, Buson & Junior, 2011), identificando quais

aspectos são importantes segundo a percepção desse decisor (Cardoso, Ensslin & Dias, 2017), valendo-se do conhecimento construído neste processo (Bortoluzzi, Ensslin & Ensslin, 2011; Bortoluzzi, Ensslin & Ensslin, 2010; Lacerda, Ensslin & Ensslin, 2011b) para propiciar oportunidades para buscar aperfeiçoamento de alternativas, sobre um contexto específico (*ad hoc*) (Della Bruna, Ensslin & Ensslin, 2014). Assim, a metodologia MCDA-C é um importante instrumento para o apoio à decisão (Della Bruna, Ensslin & Ensslin, 2014; Tasca, Ensslin & Ensslin, 2012; Bortoluzzi, Ensslin & Ensslin, 2011; Ensslin *et al.*, 2011; Ensslin *et al.*, 2010; Ensslin, Dutra, Ensslin, 2000).

O entendimento do contexto decisório, dessa forma, é realizado com base na estruturação do modelo construtivista de Avaliação de Desempenho (Ensslin *et al.*, 2010; Ensslin, Dutra & Ensslin, 2000). Pressupõe-se, na noção de produção de conhecimento, a mudança de cognições no decisor por meio da descoberta de como o sujeito valora o contexto em que o objeto se encontra. Assim, levam-se em conta os sistemas de valores, convicções e objetivos dos envolvidos, o momento atual e o grau de entendimento do decisor sobre todo o contexto (Roy, 1993). Dessa forma, é oportuna a utilização da Avaliação de Desempenho Construtivista como um meio para o apoio à decisão aos gestores.

Na busca de uma compreensão sobre a Avaliação de Desempenho e as decisões que indivíduos tomam, pesquisadores utilizam a abordagem de diversas teorias, sejam organizacionais, econômicas ou provenientes da psicologia. Dentre as teorias provenientes da psicologia, tem-se a Teoria da Dissonância Cognitiva (TDC).

Por cognição, tem-se qualquer conhecimento, valores pessoais, opinião ou convicção sobre o meio ambiente e o mundo em que vivemos, sobre nós próprios, nossas atitudes ou o nosso próprio comportamento (Festinger, 1957).

A Teoria da Dissonância Cognitiva assume que todo indivíduo deseja ter consonância entre suas cognições (Festinger, 1957). Quando uma ou mais cognições não estiverem consistentes entre si, haverá uma tensão, um desconforto psicológico, que resultará em dissonância cognitiva (Jermias, 2001; Elliot & Devine, 1994; Cooper & Fazio, 1984; Festinger, 1957). Tal desconforto psicológico motivará os indivíduos a reduzirem a dissonância. Quando da possibilidade de excitação da dissonância, tentar-se-á evitá-la. Ou seja, a dissonância pode ser induzida, chamada de Excitação da Dissonância, o que leva a busca pela sua redução, motivação da dissonância.

O desconforto psicológico presente na Dissonância Cognitiva pode ser identificado em inúmeras situações vivenciadas pelos indivíduos. Uma dessas situações que se encontram no contexto organizacional é no momento da tomada de decisão (Thornock, 2016; Rennekamp,

Rupar & Seybert, 2015; Bullens, Van Harreveld, Förster & Van Der Pligt, 2013; Arad, 2013; Bullens, van Harreveld & Forster, 2011; Smith, 2009; Wells & Yyengar, 2005; Sweeney, Hausknecht & Soutar, 2000; Oliver, 1997; Festinger, 1957).

Uma decisão é um curso de ação escolhido por um indivíduo, como o meio mais efetivo à sua disposição para alcançar os objetivos pretendidos (Andrade, 2015). Para escolherem um curso de ação, os indivíduos levam em consideração seus valores, crenças e conhecimentos. Dessa forma, entende-se que, para a tomada de uma decisão, os indivíduos levam em conta suas cognições (Festinger, 1957).

No entanto, podem ocorrer situações em que o processo decisório pode induzir à Dissonância Cognitiva, ou seja, induzir a um desconforto psicológico. Ao se adotarem modelos em que as crenças e valores do decisor não são levados em consideração, modelos de tomada de decisão, não há que se esperar que as decisões estejam de acordo com as cognições dos indivíduos. Nesse aspecto, espera-se que os modelos de apoio à decisão, ao levar em consideração as crenças, valores e preferências do decisor, permitam um processo decisório com maior consistência entre as cognições relacionadas às crenças e valores e as cognições (conhecimento) dos decisores.

## 1.1 PROBLEMA DA PESQUISA

Nesse contexto, emerge a pergunta de pesquisa que orienta a construção desta tese: Como as cognições do decisor interagem com a concepção de modelo construtivista de avaliação de desempenho no processo decisório?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Com o intuito de alcançar os resultados que respondam à pergunta da pesquisa, formula-se como objetivo geral desta tese: Entender como as cognições do decisor interagem com a concepção de um modelo construtivista de avaliação de desempenho no processo decisório.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Com vistas a atingir o objetivo geral desta tese, este possui os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar as cognições do decisor no contexto decisório.
- b) Construir um modelo multicritério de avaliação de desempenho para apoiar a gestão e as tomadas de decisões do decisor em uma organização, usando a metodologia Multicritério de Apoio à Decisão-Construtivista (MCDA-C).
- c) Analisar a presença de dissonância cognitiva no processo de estruturação do modelo de avaliação de desempenho
- d) Compreender a presença de dissonância cognitiva no processo decisório por meio da metodologia MCDA-C.

### 1.3 A TESE

A Teoria da Dissonância Cognitiva prediz que todo indivíduo se esforça para estar num estado de coerência em relação às suas cognições (Jermias, 2001; Cooper & Fazio, 1984; Festinger, 1957). Por cognições, entende-se de forma ampla qualquer representação mental, atitudes, crenças ou conhecimento do próprio comportamento. Quando um indivíduo possui duas ou mais cognições que são contraditórias, incoerentes ou inconsistentes entre si, sentirá um desagradável estado de dissonância até que consiga resolvê-lo alterando, adicionando ou removendo cognições. Nesse sentido, Dissonância Cognitiva também pode ser identificada no processo decisório.

O processo decisório é entendido como conjunto de processos de escolha entre alternativas e concessão de predominância a uma das alternativas, servir ou não para o alcance de determinados objetivos (Lewin, 1951). A Teoria da Dissonância Cognitiva se relaciona com o processo decisório tendo em vista que toda decisão irá gerar Dissonância Cognitiva (Festinger, 1957), devido aos aspectos desejados e indesejados das alternativas (Lewin, 1951).

Além disso, em muitas situações, as pessoas querem ou precisam decidir; assim, as decisões também podem ser entendidas como objetivos a serem atingidos (Bullens & Förster, 2011). Considera-se a premissa de que, para a tomada de decisão, são considerados os aspectos subjetivos do decisor com base em suas cognições, e que as consequências psicológicas (dissonância) da decisão podem persistir após a sua tomada (Rodrigues, 1992; Festinger, 1957).

Um meio para que o processo decisório apresente menor grau de Dissonância Cognitiva no momento da decisão pode ser no caso de o decisor ter conhecimento a respeito do contexto específico ao que se propõe avaliar, com base na percepção do próprio decisor. Para esse entendimento prévio, construção de conhecimento antes de tomar alguma decisão, os indivíduos devem escolher incorrer em custos de aprendizagem (Tornock, 2016) que incluem tempo e esforço necessários, considerados onerosos.

Assim, a aprendizagem é um processo de interação entre cognições, um processo de mudança nas cognições e comportamentos que requerem mudanças básicas na forma como as pessoas percebem, pensam e interagem (Dechawatanapaisal & Siengthai, 2006; Crossan, Lane, White & Djurfeldt, 1995). Para essa construção de conhecimento, visando à tomada de decisão, a utilização de Modelos de Avaliação de Desempenho, sob uma abordagem Construtivista, faz-se oportuna (Bortoluzzi, Ensslin & Ensslin, 2011; Lacerda, Ensslin & Ensslin, 2011a; Azevedo, Lacerda, Ensslin, Jungles & Ensslin, 2013; Ensslin *et al.*, 2016). A construção de conhecimento, nesse caso, far-se-á pelo processo de Estruturação do Modelo (Ensslin, Montibeller & Noronha, 2001; Ensslin, Dutra & Ensslin, 2000).

A Avaliação de Desempenho, compreendido pela mensuração (medição) e gestão de desempenho (Melnyk *et al.*, 2014), é um dos pilares fundamentais da gestão moderna (Franco-Santos & Bourne, 2005), utilizada para o apoio e para a tomada de decisão (Bititci, Turner & Begemann, 2000; Choong, 2014a; Choong, 2014b; Franco-Santos & Bourne, 2005; Franco-Santos *et al.*, 2007; Franco-Santos, Lucianetti & Bourne, 2012; Garengo, Biazzo & Bititci, 2005; Ghalayini & Noble, 1996; Lebas, 1995; Melnyk *et al.*, 2014; Neely, Gregory & Platts, 1995; Neely *et al.*, 1997; Nudurupati *et al.*, 2011; Otley, 2001; Pavlov & Bourne, 2011; Taticchi, Balachandran & Tonelli, 2012; Van Camp & Braet, 2016; Yadav, Sushil & Sagar, 2014). Sob uma abordagem Construtivista, parte-se do pressuposto de que a Avaliação de Desempenho é o processo para construir conhecimento no decisor a respeito do contexto específico que se propõe avaliar, com base na percepção do próprio decisor (Ensslin *et al.*, 2010).

O entendimento do contexto decisório, realizado com a estruturação do modelo construtivista de avaliação de desempenho, pressupõe a noção de produção de conhecimento, mudança de cognições, pela descoberta de como o sujeito valora o contexto em que o objeto se encontra. Assim, levam-se em conta os sistemas de valores, convicções e objetivos dos envolvidos, o momento atual e o grau de entendimento do decisor sobre todo o contexto (Roy, 1993, p. 194). Dessa forma, é oportuna a utilização da avaliação de desempenho construtivista como um meio para o apoio à decisão aos gestores.

Portanto, é possível inferir que, de um lado, há interação entre as cognições do decisor e a concepção do modelo construtivista de avaliação de desempenho, pelo conhecimento do contexto decisório e o processo da estruturação do modelo; e de outro lado, a interação entre as cognições com o processo decisório, pelo conhecimento adquirido sobre o impacto das consequências das ações e seu gerenciamento e o apoio à decisão permitido pelo modelo.

Fundamentado na Teoria da Dissonância Cognitiva e com base no contexto apresentado, declara-se, na presente tese, que as cognições do decisor interagem com a concepção de um modelo Construtivista de Avaliação de Desempenho no Processo Decisório. Acredita-se que essa interação permitirá um processo decisório com menor dissonância cognitiva, ou seja, com menor desconforto psicológico por parte do decisor.

#### 1.4 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

O primeiro ponto da justificativa relaciona-se ao enquadramento desta tese na linha de pesquisa “Controle de Gestão e Avaliação de Desempenho”, do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade (PPGC), da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Dessa forma, ao abordar o estudo do processo decisório e da Avaliação de Desempenho, permite-se contribuir com as linhas às quais o PPGC se propõe a construir conhecimento à Academia.

Além desses, a justificativa para a realização da pesquisa é construída por meio de argumentos quanto à importância, originalidade e viabilidade (Castro, 1978).

Em termos de importância, esta pesquisa é relevante, pois apresenta contribuições teóricas e práticas. A contribuição teórica se relaciona pelo entendimento da Teoria da Dissonância Cognitiva no ambiente de tomada de decisão organizacional. Apesar de as decisões serem relacionadas à organização, existe um decisor responsável por tomá-la (Espinosa & Salinas, 2013), sendo a esse indivíduo formalmente delegado o poder de decisão e sobre os quais recairá a responsabilidade das consequências dessas decisões (Ensslin, Montibeller & Noronha, 2001; Bortoluzzi, Ensslin & Ensslin, 2010; Azevedo *et al.*, 2013; Ensslin *et al.*, 2016). Nesse sentido, mesmo sendo a TDC uma teoria proveniente da Psicologia, aspectos intrínsecos aos indivíduos poderão refletir na organização.

A contribuição prática é percebida pelo entendimento de como as cognições do decisor interagem com a concepção de um modelo Construtivista de Avaliação de Desempenho no processo decisório. Isso, ainda que não possibilite uma generalização ampla e irrestrita, permite o entendimento do fenômeno analisado em um contexto específico, em que se poderia melhorar substancialmente a comparabilidade e as possíveis generalizações das pesquisas realizadas na

área (Franco-Santos, Lucianetti & Bourne, 2012). Disso, espera-se entender o fenômeno da decisão e a construção e uso de modelos de Avaliação de Desempenho.

A originalidade deste estudo consiste em entender como as cognições do decisor interagem com a concepção de um modelo construtivista de avaliação de desempenho no processo decisório. Embora os elementos que direcionam este estudo (Estruturação de modelo Construtivista, Avaliação de Desempenho, Cognições e Processo Decisório) já tenham sido objeto de outras pesquisas, a revisão de literatura, mesmo que sujeita a limitações, não identificou estudos que investiguem esses elementos de forma conjunta. Além disso, contribui à originalidade, à utilização da Teoria da Dissonância Cognitiva como lente teórica de análise para fenômenos de decisões em contextos organizacionais.

Em termos de viabilidade, esta pesquisa foi viabilizada pelo interesse do decisor na concepção de um modelo de gestão personalizado, que o auxilie em suas decisões e forneça condições para estímulo e aperfeiçoamento do desempenho.

Além destas, justifica-se por contribuir para o entendimento de que, um decisor, ao se utilizar da Avaliação de Desempenho Construtivista, a qual pressupõe a noção de produção de conhecimento - onde levam-se em conta os sistemas de valores, convicções e objetivos dos envolvidos, o momento atual e o grau de entendimento do decisor sobre todo o contexto - permite um processo decisório com menor dissonância cognitiva. Desta forma, ao escolher um curso de ação, o decisor terá um menor desconforto psicológico por ter se utilizado do processo Construtivista de Avaliação de Desempenho.

## 1.5 ESTRUTURA DA TESE

Esta tese está estruturada em cinco capítulos. No primeiro capítulo, são apresentadas a introdução, o problema da pesquisa, os objetivos geral e específicos, a declaração de tese e a justificativa para seu desenvolvimento.

No segundo capítulo, é apresentada a base teórica da pesquisa, dividida em cinco seções. Na primeira seção, é apresentada a revisão da literatura a respeito da Teoria da Dissonância Cognitiva. Na segunda seção, é apresentada a revisão da literatura sobre Avaliação de Desempenho. Na terceira é apresentada a revisão da literatura sobre Processo Decisório e Decisão. A quarta seção apresenta as proposições da tese. A quinta seção apresenta o Posicionamento Teórico adotado na tese.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia desta tese. É apresentado o posicionamento metodológico, o delineamento da pesquisa, o instrumento e o constructo da pesquisa e, por fim, os procedimentos de coleta e análise dos dados.

O quarto capítulo apresenta a análise dos dados coletados. É apresentada a concepção do modelo construtivista de avaliação de desempenho, bem como as outras duas planilhas também construídas na pesquisa. Em seguida, são apresentadas as análises relativas às cognições identificadas antes, durante e após o processo de concepção do modelo construtivista de avaliação de desempenho. Por fim, é apresentado o quinto capítulo, com as considerações finais extraídas da pesquisa.

## **2 BASE TEÓRICA**

Este capítulo apresenta a base teórica do estudo, que se compõe de cinco seções. A primeira seção apresenta a Teoria da Dissonância Cognitiva (TDC), junto com a trajetória epistemológica da teoria, as definições de consonância e dissonância, magnitude, redução, resistência à redução e evitação da Dissonância Cognitiva, as principais abordagens experimentais na Teoria da Dissonância Cognitiva e os estudos empíricos sobre Teoria da Dissonância Cognitiva no âmbito organizacional.

A segunda seção apresenta a Avaliação de Desempenho (AD). São apresentadas as nomenclaturas, o desenvolvimento histórico, a conceituação, os elementos constitutivos e os estudos empíricos sobre Avaliação de Desempenho.

A terceira seção, Decisão e Processo Decisório, apresenta as fases psicológicas do processo decisório, os aspectos de racionalidade e racionalidade limitada, as abordagens do processo decisório, a Metodologia Multicritério para Apoio à Decisão-Construtivista (MCDA-C) e os estudos empíricos sobre uso do MCDA-C para o apoio à decisão.

A quarta seção apresenta as proposições construídas para a tese, juntamente com a base teórica utilizada para tal. A quinta seção apresenta-se o posicionamento teórico, procura-se esclarecer o posicionamento que a pesquisa adotou frente às diversas definições e modelos descritos na revisão da literatura.

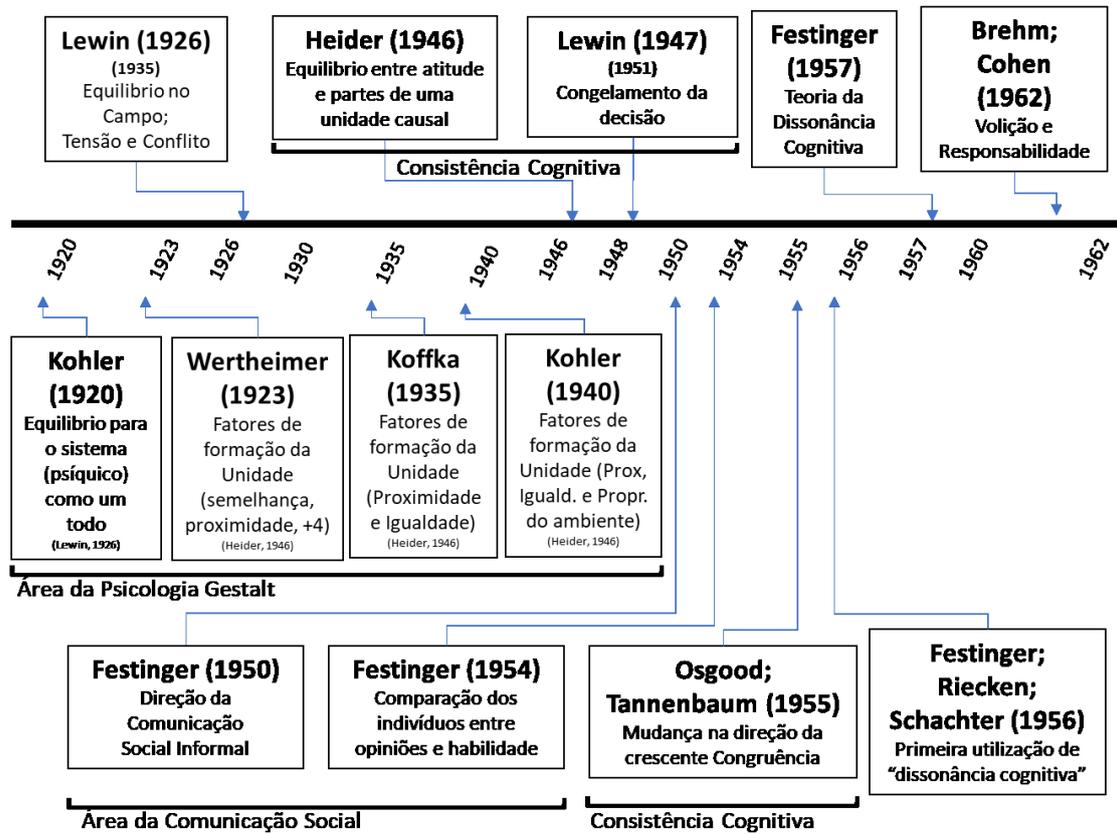
### **2.1 TEORIA DA DISSONÂNCIA COGNITIVA (TDC)**

#### **2.1.1 Trajetória Epistemológica da Teoria da Dissonância Cognitiva**

Esta seção destina-se a apresentar o levantamento de referências preliminares para compor o marco teórico da Teoria da Dissonância Cognitiva, com a finalidade de apontar sua trajetória epistemológica. Para tanto, fez-se o levantamento das obras que compunham as referências utilizadas pelo autor, além de pesquisas seguintes recorrentes.

A Figura 1 sintetiza os principais antecedentes teóricos no desenvolvimento da Teoria da Dissonância Cognitiva, em uma linha cronológica por autores, até a formulação da Teoria da Dissonância Cognitiva, postulada por Festinger (1957).

Figura 1 - Trajetória Epistemológica da Teoria da Dissonância Cognitiva



Fonte: Elaborado pelo autor.

O conhecimento e a aprendizagem são atividades humanas que se expressam em processos não lineares (Demo, 2011), assim como a construção de uma teoria que, por vezes, não se apresenta de maneira linear (Charmaz, 2009). Na Figura 1, é possível visualizar as principais linhas influentes para Leon Festinger, que culminaram na construção da TDC. No primeiro plano (acima da linha do tempo), observa-se o eixo principal de pesquisas que influenciaram o autor, compostas principalmente pelas Teorias de Consistência Cognitiva. Abaixo da linha do tempo, na parte central da Figura 2, são apresentados os autores provenientes da área da Psicologia Gestalt, que influenciaram tanto Festinger, quanto outros autores cujas propostas/ideias Festinger se utilizou, principalmente Kurt Lewin. Já na parte inferior da Figura 2, a mais afastada do eixo principal, é apresentada a trajetória de Festinger, com base na área de comunicação social, em que identificou-se o trabalho de Osgood e Tannenbaum onde Festinger apresenta discordância e o trabalho de Festinger, Riecken e Schachter (1956, p. 25), onde é apresentado pela primeira vez o termo “dissonância cognitiva”.

### 2.1.1.1 Antecedentes da Teoria da Dissonância Cognitiva

As ideias de Heider, Osgood e Tannenbaum e de Festinger, com base na noção de Consistência Cognitiva, possibilitaram a integração de verificações experimentais e predição do comportamento social humano, principalmente nos setores de mudança de atitude, relações interpessoais e algumas atividades grupais (Rodrigues, 1969).

Antes da construção da Teoria da Dissonância Cognitiva, a visão dominante na Psicologia experimental americana sustentava que o comportamento, incluindo afirmações de atitude verbal, era aprendido e moldado por recompensas e/ou punições (BREHM, 2007). No entanto, as influências da construção da TDC são datadas, ao menos, do início do século XX. Pesquisa sobre relações de Consistência Cognitiva também foi abordada anteriormente por Lewin (1926; 1935; 1936; 1951), Heider (1946; 1958) e Osgood e Tannenbaum (1955).

Kurt Lewin, pesquisador da Psicologia *Gestalt*, sofreu influência de gestaltistas como Wertheimer, Koffka e Kohler. Em seu percurso acadêmico, Lewin desenvolveu a Teoria de Campo das Ciências Sociais (1926; 1935; 1951): A realidade de um indivíduo é formada pelos seus diversos campos. O campo, chamado espaço vital, é definido como a totalidade dos fatos coexistentes, em dado momento, e concebido em termos de uma mútua interdependência, cuja significação depende da percepção dessa correlação entre o sujeito e o objeto (Ribeiro, 1999).

Com sua contribuição à TDC, relatada na trajetória epistemológica desta tese, em sua obra publicado inicialmente em 1926 na língua alemã e, posteriormente incluída em seu livro *Uma Teoria Dinâmica da Personalidade*, em 1935, Lewin apresenta a tendência para o equilíbrio nos diversos sistemas que compõem a espaço vital do indivíduo. Espaço vital consiste na interação das necessidades do indivíduo com o ambiente psicológico (Lewin, 1935).

Para Lewin (1935), os processos psíquicos podem ser, amiúde, pelo uso de certos pontos de vista, serem deduzidos da tendência para o equilíbrio, tal qual os processos biológicos, físicos, econômicos, dentre outros. As mudanças de um estado de repouso para um processo, assim como a mudança num processo estacionário, podem ser derivadas do fato de o equilíbrio ter sido perturbado, em certos pontos, e de se desencadear, então, um processo na direção de um novo estado de equilíbrio.

Para tanto, Lewin utiliza a abordagem dada por Kohler (1920), em que os processos de equilíbrio se desenvolvem na direção do equilíbrio para o sistema como um todo. Assim, processos parciais podem, ao mesmo tempo, avançar em direções opostas, desde que, sob uma visão global, busque-se o equilíbrio.

Além disso, o estado de equilíbrio de um sistema não significa que o sistema seja isento de tensão (Lewin, 1935). Se as diferentes partes do sistema são insuficientemente coesas para resistir às forças que atuam no sentido do deslocamento, ocorrerá um processo na direção das forças que compõem a tensão (Lewin, 1935). Assim, somente por meio do todo que compreende o objeto e a situação é que se podem definir os setores que determinam uma dinâmica dos acontecimentos (Lewin, 1935).

Para a análise do estado de equilíbrio, também devem ser avaliados os fatores de formação de unidade (Heider, 1958). Ou seja, que fatores são considerados ao se analisar que elementos cognitivos podem ser agrupados de tal forma a constituir uma unidade. Essa formação de unidade tende ao estado de equilíbrio (Heider, 1958, 1946, 1944). Wertheimer (1923) apresenta, como fatores de formação da unidade, semelhança, proximidade, destino comum, boa continuação, pré-disposição e experiência passada (Heider, 1958). Koffka (1935, p. 166) sumaria as propriedades de formação de unidade da semelhança e da proximidade ao notar que “duas partes no campo se atraem de acordo com seu grau de proximidade e igualdade”. Kohler (1940) interpreta que os fatores de formação da unidade são proximidade, igualdade e propriedade do ambiente.

Foi Fritz Heider (1946) quem primeiro lançou as origens das Teorias de Consistência na Psicologia científica (Rodrigues, 1969). Em seu artigo sobre atitudes e organização cognitiva, Heider formula o princípio do equilíbrio - *balance principle* – com base em ideias *gestaltistas e lewinianas* (Rodrigues, 1969).

Heider (1946, p.107) apresentou o "princípio do equilíbrio" o qual estabelece que as atitudes em relação às pessoas e objetos a elas relacionados se influenciam mutuamente. Essa relação busca um estado de harmonia entre os componentes de uma relação interpessoal. Essa abordagem está preocupada com as percepções de um indivíduo das relações entre ele (*p*) e (tipicamente) dois outros elementos em uma estrutura triádica.

Na formulação de Heider, os outros elementos são, muitas vezes, outra pessoa (*o*) e outro objeto (por exemplo, um problema, objeto, um valor). As atitudes na estrutura são designadas como positivas ou negativas (Heider, 1946; 1958). O objetivo de avaliar a estrutura de uma tríade é verificar se as relações (atitudes) entre os atores e os outros elementos são equilibradas ou consistentes (Heider, 1946; 1958). Heider assumiu que as pessoas preferem estados equilibrados a desequilibrados, porque o desequilíbrio resulta em tensão e sentimentos de desagrado. O equilíbrio, de acordo com Heider, é gratificante.

Em 1955, surge o estudo de Osgood e Tannenbaun em que introduzem o "princípio da congruência"(p.43). Esse princípio especifica os elementos necessários para que seja possível

se obter uma previsão acerca da mudança de atitude, indicando, também, as quantificações adequadas para que as equações propostas por esses autores forneçam a previsão requerida para cada caso em estudo especificamente.

O princípio fornece elementos para que se possa prever uma mudança de atitude, desde que os seguintes elementos sejam conhecidos: a) a atitude de uma pessoa em relação a outra pessoa – chamada de fonte; b) a atitude de uma pessoa em relação a um objeto de julgamento; e c) a associação – positiva ou negativa – da fonte com o objeto (Osgood & Tannenbaum, 1955; Rodrigues, 1969). Haverá perfeita congruência, por exemplo, quando uma fonte negativamente avaliada estiver positivamente associada a um objeto negativamente avaliado por uma pessoa, e a intensidade da avaliação negativa, quer em relação à fonte, quer em relação ao objeto, for idêntica (Rodrigues, 1969). Para os autores, a congruência ocorrerá mudando-se tanto a avaliação na fonte, quanto na avaliação do conceito, mantendo assim a congruência no resultado final.

Leon Festinger se aproxima da construção da Teoria da Dissonância Cognitiva, com base em suas pesquisas relacionadas à comunicação social e ao comportamento de grupo (Brehm, 2007). O próprio Festinger declara que a construção da teoria não se processou de forma linear.

Em 1950, Festinger apresenta a pesquisa *Informal Social Communication*, na qual se preocupa em encontrar e explicar os fatos relativos à comunicação informal e espontânea entre as pessoas e as consequências do processo de comunicação (Festinger, 1950). São apresentados pontos relacionados às fontes de forças com que os indivíduos se comunicam em um grupo, onde se busca uma uniformidade neste. Esses pontos se relacionam à realidade social e à locomoção de grupo. Na realidade social, posteriormente Festinger abarca o conceito de ‘cognições’. A locomoção de grupo se relaciona às pressões que fazem com que os indivíduos se comuniquem ou deixem de se comunicar. Posteriormente, Festinger incorpora essas ‘pressões para comunicação’ como mecanismos de redução de Dissonância Cognitiva.

Em seguida, com seu artigo *A Theory of Social Comparison Processes*, Festinger (1954), apresenta a ideia de que uma pessoa estabelece correção de uma atitude ou opinião comparando sua própria posição com as posições de outras pessoas (Brehm, 2007).

A ideia central era que uma pessoa tinha conhecimentos sobre o próprio comportamento e sobre o mundo circundante, incluindo o comportamento e opiniões de outras pessoas, bem como as características percebidas do mundo físico. Quando essas relações com os outros indivíduos não são consistentes, causam um desconforto psicológico (Festinger,

1954). Nesse trabalho, já se pode ver a ideia de que as diferenças de atitudes ou opiniões são motivadoras ao indivíduo, excitando a dissonância (Brehm, 2007).

Em seguida, Festinger passou da discussão das opiniões dos indivíduos para a influência social que os boatos apresentam. No caso de boatos relacionados a desastres, identificou os boatos não como motivadores de medo, mas como justificadores de medos, com base nos relatos de terremotos na Índia, em 1934. Assim, para Festinger, os boatos proporcionavam informações aos indivíduos que se ajustavam o modo com as pessoas sentiam o medo (Festinger, 1957). Ou seja, os boatos eram informações que se alinhavam ao medo sentido pelos indivíduos. Por isso, da ocorrência dos boatos.

Com essas premissas e por meio de numerosas discussões, Festinger e seus colaboradores procuraram fixar a ideia básica e dar-lhe um caráter formal, em que se chegou à ideia de Dissonância Cognitiva (Festinger, 1957). Os primeiros trabalhos incluíram o estudo de Festinger, Riecken e Schachter (1956), de um grupo que acreditava em um movimento messiânico sobre um clima catastrófico, como inundações da Terra, começando numa certa data no futuro próximo.

Muitos dos membros do grupo estavam tão fortemente convencidos dessa profecia de desastre e deixaram seus empregos. Festinger, Riecken e Schachter buscaram estudar as crenças, convicção, comprometimento e a não confirmação de crenças, e como esses fatores se relacionam em um contexto social. Os três investigadores se juntaram ao grupo para observar o que os membros fariam quando, na data prevista para a ocorrência da catástrofe, esta não se materializasse. As observações dos investigadores foram relatadas em um livro chamado, *When Prophecy Fails*.

Nesse livro, Festinger apresenta, pela primeira vez, a expressão “Dissonância Cognitiva” (Festinger, Riecken & Schachter, 1956, p. 25) e comenta sobre o fenômeno. No entanto, o autor declara que tal expressão é derivada de uma teoria, ainda sendo proposta, em um livro a ser publicado. Enquanto isso, testes experimentais de laboratório estavam em andamento na Universidade de Minnesota pelo grupo liderado por Festinger (Brehm, 2007). O livro, citado na publicação de 1956, foi publicado em 1957, onde foi apresentada a Teoria da Dissonância Cognitiva (*Cognitive Dissonance Theory – CDT*).

Festinger também utiliza o trabalho de Lewin, com relação às estratégias de redução de Dissonância Cognitiva, em termos de decisão. Para Lewin (1951), o ato de decisão deve ser encarado como um processo muito importante de concessão de predominância a uma das alternativas, servir ou não servir. Essas alternativas, antes da concessão de preferência, apresentarão conflito entre si (Lewin, 1935; Festinger, 1957). A escolha entre alternativas tem

um efeito de congelamento dessa constelação motivacional para efeitos de ação (Lewin, 1951). Festinger interpreta que esse “efeito de congelamento” da decisão resultaria, de fato, do processo de estabelecer elementos cognitivos consonantes com a decisão e de eliminar os elementos dissonantes (Festinger, 1957, p.38).

Brehm e Cohen (1962) complementam o aporte teórico, apresentado por Festinger, com os conceitos de Volição e Compromisso, com relação à dissonância cognitiva dos indivíduos. Esses elementos, quando presentes na decisão dos indivíduos, potencializam a presença de Dissonância Cognitiva. Volição se relaciona com quanto mais livremente o indivíduo possa escolher ou decidir. Já o Compromisso se refere ao compromisso que o indivíduo tem com sua decisão. Assim, quanto menos livre for a decisão de um indivíduo e/ou menor for o compromisso, menor será a dissonância possível a ser identificada.

Dessa forma, em termos do ponto central da teoria, Consistência Cognitiva (termo relacionado ao conjunto de teorias desse gênero) ou Consonância Cognitiva (termo relacionado à TDC) se relacionam ao equilíbrio entre cognições. Para Lewin (1926; 1935), o processo psíquico desenvolve-se na direção de um estado de equilíbrio. Para Heider (1946;1958), estados equilibrados são caracterizados por duas ou mais relações que se ajustam entre si; se não existir um estado equilibrado, o estado de desequilíbrio produzirá tensão e os estados equilibrados serão preferidos aos estados de desequilíbrio. Para Osgood e Tannenbaum (1955), as mudanças na avaliação de um pensamento estão sempre na direção de maior congruência (equilíbrio) com o quadro de referência existente.

Festinger vai mais longe do que Heider e Osgood e Tannenbaum, em termos explicativos, e a amplitude da aplicação de sua teoria se sobressai em relação aos demais (Rodrigues, 1979; 1969). Os principais pontos de diferenciação entre os autores residem em que a constatação de uma situação incongruente ou dissonante gera um estado motivacional no sentido de torná-la congruente ou consonante; “congruência e consonância são assim forças motivacionais; no entanto, para Heider, equilíbrio ‘per se’ não é uma força motivacional” (Rodrigues, 1969, p.76).

O ponto central de desacordo entre os princípios de Osgood e Tannenbaum e tanto o princípio de Heider como a teoria de Festinger, é no que se refere à mudança na escala de avaliação dos elementos ligados ao elo associativo (Rodrigues, 1979; 1969). Em uma situação em que fonte e conceito são polarizados, a situação incongruente exercerá forças em direção à congruência, reduzindo (ou aumentando) a avaliação na fonte e aumentando (ou reduzindo) a avaliação do conceito. Tanto Heider como Festinger admitem, ao contrário, que um dos

elementos da estrutura desequilibrada ou dissonante pode não sofrer qualquer modificação (Rodrigues, 1979; 1969).

Além deste, enquanto Heider apresenta que os indivíduos buscam maior equilíbrio, e Osgood e Tannenbaum, maior congruência, Festinger apresenta que os indivíduos buscam uma menor dissonância, diferenciando, assim, a forma de análise da relação entre as cognições.

O que mais distingue a teoria de Festinger das posições de Heider e de Osgood e Tannenbaum é o fato de a Teoria da Dissonância Cognitiva ser, precipuamente, uma teoria aplicada à ação humana livre, e os correlatos psicológicos que antecedem são concomitantes e se seguem à decisão livre (Rodrigues, 1969).

Ressalta-se que a trajetória epistemológica da Teoria não se resume apenas às obras citadas nesta seção. Pode haver estudos complementares que influenciaram o pensamento do autor da Teoria que, no entanto, não são significativos para esta tese.

#### 2.1.1.2 Abordagens da Teoria da Dissonância Cognitiva após Festinger

Em 1957, foi publicado pela primeira vez o livro de Festinger sobre a Teoria da Dissonância Cognitiva. A Teoria foi referida como “o desenvolvimento único mais importante na Psicologia Social até o momento” (Jones, 1976, p. 10). Essa publicação deu ensejo a que se desencadeasse uma série de precedentes de experimentos em Psicologia Social, sendo notável o valor heurístico e tendo servido como integradora de inúmeros achados relativos aos fenômenos de formação e mudança de atitudes (Rodrigues, 1979; 1969).

Desde a introdução da TDC, uma série de refinamentos teóricos foram propostos para a conceituação inicial de Festinger, onde houve tentativas de se esclarecerem diferentes etapas do processo de excitação e redução da dissonância (Hinojosa, Gardner, Walker, Coglisier & Gullifor, 2016). A partir do final da década de 1960, os pesquisadores começaram a propor explicações motivacionais para efeitos de dissonância que diferiam da teoria proposta originalmente por Festinger (Harmon-Jones & Harmon-Jones, 2007).

Alguns pesquisadores propuseram variações na abordagem original de Festinger. Tais vertentes se relacionam à motivação da dissonância. Essas variações se pautam na autopercepção (Bem, 1967), na auto consistência (Aronson, 1969), no indivíduo sentir-se pessoalmente responsável por produzir uma consequência aversiva (Cooper & Fazio, 1984), na autoafirmação (quando seu autoconceito é ameaçado) (Steele, 1988), em um Modelo de auto padrões (impacto do autoconceito e consequências aversivas depende de quais padrões são

salientes ) (Stone & Cooper, 2001) e, o mais recente, no Modelo Baseado na Ação (Harmon-Jones, Amodio & Harmon-Jones, 2009).

**Modelo de Auto consistência (Aronson, 1969):** Aronson (1969) postulou que a teoria seria fortalecida se afirmasse que a dissonância seria mais claramente despertada quando o autoconceito da pessoa se envolver. Para Aronson (1969), a dissonância não se deve apenas a uma inconsistência entre as cognições. Em vez disso, ele postulou que a dissonância ocorre quando uma pessoa age de forma que viole seu autoconceito, ou seja, quando uma pessoa realiza um comportamento inconsistente com o senso de si mesmo (Harmon-Jones & Harmon-Jones, 2007; Telci, Maden & Kantur, 2011; Aronson, 1969).

Em outras palavras, a dissonância é mais forte e mais claramente evocada quando a maneira como o indivíduo pensa sobre si está em desacordo com suas cognições ou comportamento. Como a maioria das pessoas tem um autoconceito positivo, a dissonância é mais frequentemente experimentada quando uma pessoa se comporta negativamente, de maneira incompetente, irracional ou imoral (Harmon-Jones & Harmon-Jones, 2007). Os indivíduos tentam preservar um sentido positivo descrito como previsível, competente e moral, e a dissonância é criada se eles agirem de uma maneira que se contrapõe com a forma como eles se percebem (Telci, Maden & Kantur, 2011).

**Modelo de Autopercepção (Bem, 1967):** A Teoria da Autopercepção, de Bem (1967), é apresentada como uma interpretação alternativa da Dissonância Cognitiva, apontando para diferentes mecanismos causais. Ao contrário da Teoria da Dissonância Cognitiva, a abordagem de Bem não invocou a referência a processos hipotéticos motivacionais, mas tentou explicar o comportamento da pessoa em termos de estímulos presentes no ambiente do indivíduo e seu comportamento relacionado.

A teoria de Bem propôs que a mudança de atitude em experimentos de dissonância não acontecesse devido a uma tensão aversiva (ou a outra motivação), mas devido às percepções de sua pessoa quanto ao seu próprio comportamento (Bem, 1967).

As pessoas observam suas ações como se fossem estranhas e inferissem sua atitude subjacente com base na análise de seu comportamento e as circunstâncias que envolvem o comportamento (Bem, 1972; Telci, Maden & Kantur, 2011). Especificamente, as pessoas inferem suas atitudes de suas ações, da mesma maneira que os observadores de nosso comportamento inferem a natureza das atitudes de nosso comportamento. A mudança de atitude ocorre quando seu comportamento mais recente é diferente de suas atitudes anteriores.

**Modelo de Autoafirmação de Dissonância (Steele, 1988):** Steele (1988) propôs uma alternativa diferente à Teoria da Dissonância de Festinger. Ele propôs que as pessoas possuam um motivo para manter uma autoimagem global de adequação moral e adaptativa. A dissonância seria resultado de se comportar de uma maneira que fosse contra o senso de integridade moral (Telci, Maden & Kantur, 2011). A mudança de atitude induzida por dissonância ocorre porque esta ameaça essa autoimagem positiva (Harmon-Jones & Harmon-Jones, 2007). Embora a Teoria da Dissonância, de Festinger, tenha postulado que os indivíduos estão motivados para reconciliar crenças inconsistentes, Steele propôs que, em vez disso, os indivíduos são meramente motivados para afirmar a integridade do *eu* (Harmon-Jones & Harmon-Jones, 2007).

A abordagem da Autoafirmação sugere que as pessoas experimentam dissonância quando seu autoconceito é ameaçado, mas podem eliminar a dissonância se afirmarem positivamente seu autoconceito global (Steele, 1988). No entanto, Simon, Greenberg e Brehm (1995) apresentaram evidências que suportam uma explicação alternativa para as descobertas de Steele que estavam de acordo com a teoria original da dissonância.

**Modelo de Dissonância de Consequências Aversivas (*New-Look*) (Cooper e Fazio, 1984):** Cooper e Fazio (1984) propuseram a ideia de que o desconforto experimentado em experiências de dissonância não se deve a uma inconsistência entre as crenças do indivíduo, mas, sim, a se sentir pessoalmente responsável por produzir uma consequência aversiva ou indesejada (Telci, Maden & Kantur, 2011; Cooper & Fazio, 1984). A teoria sugere, então, que são necessárias consequências aversivas para a ocorrência de dissonância. O chamado *New Look* da Teoria da Dissonância Cognitiva foi amplamente aceito; no entanto, os resultados obtidos além das pesquisas relacionadas à condescendência forçada não foram consistentes, sendo difícil conciliar de forma ampla que a produção de uma consequência aversiva é o único motivador da mudança de atitude relacionada à dissonância (Harmon-Jones & Harmon-Jones, 2007).

**Modelo de Auto padrões de Dissonância Cognitiva (Stone & Cooper, 2001):** O modelo de Auto padrões, de Stone e Cooper (2001), integrou a auto consistência (Aronson, 1969), autoafirmação (Steele, 1988) e consequências aversivas (Cooper & Fazio, 1984) em um modelo abrangente, prevendo que o impacto do autoconceito e consequências aversivas depende de quais padrões são salientes.

Quando os padrões normativos são salientes, a abordagem das consequências aversivas irá prever resultados de dissonância; quando os padrões pessoais são salientes, as previsões de auto consistência serão realizadas se o padrão pessoal for relevante para a situação, e as previsões de autoafirmação serão realizadas se o padrão pessoal não for relevante (Hinojosa *et al.*, 2016).

**Modelo de Dissonância Baseado em Ação (Harmon-Jones, Amodio, & Harmon-Jones, 2009):** O último modelo foi proposto por Harmon-Jones e Amodio (2009) que propuseram um modelo de dissonância baseado em ação. As cognições mais propensas a causar dissonância são aquelas com implicações de ação opostas; as cognições inconsistentes que não têm probabilidade de influenciar o comportamento do indivíduo não devem provocar dissonância (Harmon-Jones, 2012). O modelo baseado em ação propõe que a inconsistência entre as cognições deixa as pessoas incomodadas porque ela tem o potencial de interferir na ação efetiva. Do ponto de vista do modelo baseado em ação, as cognições são importantes porque orientam as ações de um organismo (Harmon-Jones & Harmon-Jones, 2007).

Quando um indivíduo possui duas cognições relativamente importantes que são inconsistentes, o potencial para agir de acordo com elas é prejudicado (Harmon-Jones & Harmon-Jones, 2007). Para reduzir a inconsistência e o impacto negativo resultante, os indivíduos se envolvem em uma variedade de estratégias cognitivas (Harmon-Jones & Harmon-Jones, 2007). Em outras palavras, esse modelo sugere que cognições servem como tendências de ação e, como tal, tendências de ação conflitantes resultam em dissonância, em que as pessoas são motivadas a reduzir para que elas possam efetivamente agir.

Com relação às diversas vertentes da Teoria da Dissonância Cognitiva, para Aronson (1992), psicólogos sociais parecem ter redescoberto a ideia de motivação e chegaram à conclusão de que poderia ser interessante tentar combinar a cognição com a motivação: em outras palavras, exatamente a estratégia que Leon Festinger empregou. Assim, para o autor, as variações da discussão sobre Dissonância Cognitiva são apenas “mini teorias” (Aronson, 1992, p.307) interessantes que surgiriam com nomes tão intrigantes.

Cada uma dessas “mini teorias” (palavras de Aronson) é um esforço digno e interessante de combinar cognição e motivação, mas cada uma tem um alcance limitado que poderia ser contido sob a rubrica geral da Teoria da Dissonância (Aronson, 1992). A teoria de Festinger, ao ser comparada com as subsequentes, é menos restritiva e de maior amplitude.

Embora a teoria tenha sido seriamente desafiada por essas revisões ou teorias alternativas, existe um forte apoio à superioridade da versão original sobre outras na explicação de todas as evidências encontradas nos estudos relacionados (Telci, Maden & Kantur, 2011).

Para Aronson (1992), a tarefa do pesquisador não é provar uma proposição ser correta e verdadeira e outra ser totalmente falsa, mas encontrar minuciosamente as condições em que levem uma ou outra a ocorrerem e demonstrar exatamente quais são essas condições. O sucesso da TDC parece ser devido à maneira simples como focou a atenção nas consequências psicológicas dos compromissos comportamentais (Brehm, 2007). Pode ser esse o motivo do desenvolvimento das diversas vertentes encontradas para a Teoria da Dissonância Cognitiva.

### **2.1.2 Definições de Consonância e Dissonância**

A Teoria da Dissonância Cognitiva (TDC) sugere que, quando os indivíduos possuem duas ou mais cognições contraditórias, sentirão um desagradável estado de dissonância até que consigam resolver esse estado alterando suas cognições (Festinger, 1957). O contexto principal da Teoria é a Psicologia individual e social (Telci, Maden & Kantur, 2011; Rodrigues, 1969), embora tenha se tornado uma teoria frequentemente citada na pesquisa de gestão (Hinojosa *et al.*, 2016).

Leon Festinger formulou a teoria original da Dissonância Cognitiva em meados de 1950 e a primeira apresentação formal e completa da teoria apareceu em 1957. Festinger teorizou que, quando um indivíduo possui dois ou mais elementos de conhecimento que são relevantes um para o outro, mas inconsistentes uns com os outros, um estado de desconforto é criado (Harmon-Jones & Harmon-Jones, 2007).

Segundo a TDC (FESTINGER, 1957), dissonância é um estado afetivo negativo que resulta de um indivíduo que experimenta duas cognições divergentes (Hinojosa *et al.*, 2016). Todo indivíduo se esforça para estar num estado de coerência em relação às suas cognições. Quando um indivíduo possui duas ou mais cognições que são contraditórias (incoerentes/inconsistentes), sentirá um desagradável estado de dissonância até que consiga resolver esse estado alterando suas cognições (Hinojosa *et al.*, 2016; Harmon-Jones & Harmon-Jones, 2007; Rodrigues, 1969; Festinger, 1957).

Assim, Festinger afirma que a percepção de uma inconsistência entre cognições gera um estado intrapessoal negativo, chamado de dissonância e, ao ser psicologicamente incômoda, motivará a pessoa para tentar reduzi-la e realizar a consonância (Elliot & Devine, 1994). Além

de procurar reduzi-la, o indivíduo também evitará ativamente situações e informações suscetíveis de aumentar a dissonância (Festinger, 1957, p. 12). A dissonância, ou seja, a existência de relações discordantes entre cognições, é um fator motivante *per se*. Esse ponto será tratado adiante.

A Teoria da Dissonância é essencialmente uma teoria sobre a tomada de sentido – como as pessoas tentam dar sentido ao seu ambiente e seu comportamento – e, portanto, tentar levar vidas que são (pelo menos em suas próprias mentes) sensíveis e significativas (Aronson, 1992).

Festinger (1957) definiu cognições amplamente como qualquer representação mental e, como tal, cognições incluem atitudes, crenças ou conhecimento do próprio comportamento (Hinojosa *et al.*, 2016). Segundo o autor, “Cognição é qualquer conhecimento, opinião, ou convicção sobre o meio ambiente, sobre nós próprios ou o nosso comportamento” (Festinger, 1957; p. 13).

Nesse rol, além de conhecimento, opinião e convicção, incluem-se o que se sente (Festinger, 1957; p. 19), crenças (Festinger, 1957; p. 16) e valores pessoais (Festinger, 1957; p. 16). Com relação ao conhecimento, “conhecimento sobre nós mesmos, o que fazemos, o que sentimos, o que queremos ou desejamos, o que somos” (Festinger, 1957; p. 18), ou mesmo “conhecimento sobre o mundo em que vivemos” (Festinger, 1957; p. 18).

O autor reconhece que o termo ‘conhecimento’ foi usado para incluir coisas a que a palavra não se refere ordinalmente, como ‘opiniões’. No entanto, “uma pessoa não mantém uma opinião a menos que a julgue correta e, assim, psicologicamente, não difere de um ‘conhecimento’. O mesmo ocorre com ‘crenças’, ‘atitudes’ e ‘valores’” (Festinger, 1957, p. 18).

Nesse mesmo sentido, o autor utiliza de forma indiferente os termos ‘cognição’, ‘cognições’, ‘elemento de cognição’ e ‘elementos de cognição’. Para ele, um elemento de cognição pode ser apenas um elemento ou um conjunto de elementos. O mesmo ocorrendo ao se utilizarem as palavras no singular ou no plural. Essa questão – um elemento ou um conjunto de elementos – “não apresenta um problema em ligação com a medição” da dissonância (Festinger, 1957, p. 19).

O mais importante determinante do conteúdo para a formação desse conhecimento (cognições de um indivíduo) é a realidade (Festinger, 1957, p. 19). Os elementos de cognição são receptivos à realidade, onde, de um modo geral, se espelham ou refletem a realidade (Festinger, 1957).

Segundo Festinger (1957),

Os elementos de cognição correspondem, em sua maior parte, ao que uma pessoa realmente faz ou sente, ou ao que realmente existe no meio ambiente. No caso de opiniões, crenças e valores, a realidade pode ser o que outros pensam ou fazem; em outras circunstâncias, a realidade pode ser o que é conhecido experiencialmente, pela pessoa ou o que outros lhe disseram (Festinger, 1957, p. 19).

No entanto, isso não significa que os elementos cognitivos correspondam sempre à realidade. O conhecimento de uma determinada realidade pode não estar de acordo com o conhecimento de uma determinada opinião/crença/atitude que o indivíduo possua. Dessa forma, os indivíduos podem crer em algo que, não necessariamente, esteja de acordo com a realidade com que a maioria percebe. Nesse caso, “a realidade que incide sobre uma pessoa exercerá pressões na direção do estabelecimento de correspondência entre os elementos cognitivos apropriados e essa realidade” (Festinger, 1957, p.19).

Essa relação que busca consistência é derivada de uma outra afirmação de maior amplitude: a de que “o indivíduo se esforça por realizar um estado de coerência consigo mesmo” (Festinger, 1957, p.11). Dessa forma, uma vez que pessoas possam ter elementos cognitivos que desviem acentuadamente da realidade, o conhecimento da realidade que incide sobre as pessoas exercerá pressões na direção de mudança de suas opiniões/crenças/attitudes.

A relação entre o conjunto de cognições ou elementos cognitivos pode se apresentar de três formas: relações de irrelevância, relações de dissonância e relações de consonância (Festinger, 1957).

Relações irrelevantes são aquelas em que dois elementos podem não ter nada a ver um com o outro, isto é, em circunstâncias tais que um elemento cognitivo nada implica a respeito de algum outro elemento, diz-se que os dois elementos são mutuamente irrelevantes (Festinger, 1957, p. 20). No entanto, dificuldade há em decidir *a priori* se dois elementos são irrelevantes ou não. Para tal decisão, é necessária referência a outras cognições da pessoa envolvida (Festinger, 1957). Podem ocorrer vezes em que, devido ao comportamento da pessoa envolvida, elementos anteriormente irrelevantes tornam-se relevantes um para o outro (Rodrigues, 1969; Festinger, 1957).

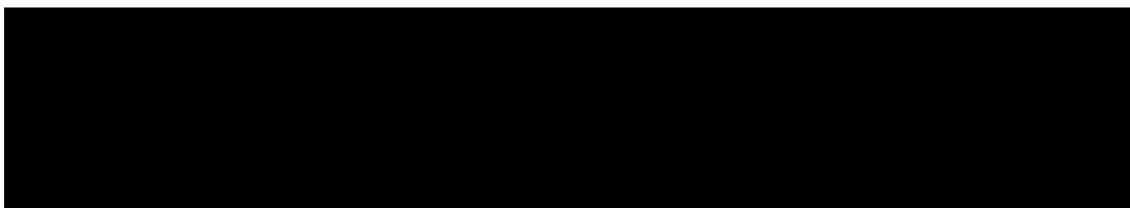
Além da relação de irrelevância, a relação entre pares de cognições pode ser também relevante, sendo de dissonância ou consonância. A relação consonante é aquela desejada pelos indivíduos, em que pares de cognições apresentam relações de consistência ou de equilíbrio entre si.

Já na relação de dissonância, que é o foco da TDC e da pesquisa de Festinger, dois elementos são dissonantes se, por uma razão ou outra, não se ajustam entre si (Festinger, 1957). Assim, dois elementos são considerados em relação dissonante se, considerados isoladamente,

o inverso de um elemento decorrer do outro (Festinger, 1957). Ou seja, a relação entre dois elementos é dissonante se, desprezando todos os demais, um deles não decorre, ou não se espera que decorra, do outro.

Ao considerar que a dissonância, ou seja, a existência de relações discordantes entre cognições, é um fator motivante *per se*, Festinger (1957), Cooper e Fazio (1984) e Elliot e Devine (1994) sugerem que a dissonância cognitiva possui duas naturezas. Uma é natureza de excitação, onde ocorre a indução da dissonância; e outra é natureza de motivação, onde ocorre a busca pela redução da dissonância. Assim, a conceituação da dissonância se apresenta de duas formas distintas: o desconforto psicológico como componente da dissonância e a dissonância como condição corporal análoga a uma tensão ou a um estado de motivação (Elliot & Devine, 1994). A Figura 2 apresenta o processo de excitação e motivação da dissonância.

### **Figura 2 - Processo de Excitação e Motivação da Dissonância**



Fonte: Adaptado de Hinojosa *et al.*, (2016).

Em outras, palavras, Cooper e Fazio (1984) sugeriram que a excitação é uma condição necessária para que a dissonância ocorra e que, se rotulada negativamente e uma atribuição interna for feita, então o desconforto psicológico surgirá. Tal desconforto psicológico motivará o indivíduo à redução da dissonância. Elliot e Devine (1994) concluíram que o efeito distinto experimentado por um indivíduo em uma determinada situação está intimamente relacionado com a avaliação cognitiva individual da situação e, portanto, que os componentes cognitivos e afetivos não são independentes.

Motivações e consequências desejadas ou indesejadas podem ser fatores de determinação da dissonância ou consonância de dois elementos. Festinger não foi taxativo na construção de sua teoria. O autor se preocupou em formular a teoria em uma forma precisa, mas geralmente aplicável a uma variedade de contextos (Festinger, 1957). Para Aronson (1992), delimitações tornam a teoria num alcance limitado, o que não foi o intuito de Festinger.

Dessa forma, quanto às fontes de dissonância, Festinger exemplificou algumas situações em que a dissonância pode ser excitada: em decorrência de uma inconsistência lógica;

de hábitos culturais; de uma opinião específica; ou de uma experiência passada. E estas podem também ser relacionadas a conhecimentos de ordem física, social ou psicológica.

A inconsistência lógica se dá quando a opinião/crença do indivíduo é inconsistente em termos lógicos com o conhecimento da realidade. A dissonância advinda de hábitos culturais existe porque a cultura define o que é consonante e o que não é (em alguma outra cultura, duas cognições podem não ser dissonantes). A dissonância advinda de uma opinião específica se dá devido a esta ser inconsistente com uma opinião geral que abarcaria a opinião específica. Já a dissonância em virtude de experiência passada é devido à divergência do conhecimento entre experiências passadas e atuais, quando acontecimentos similares.

Oliver (1997) também elenca algumas situações que podem ser indutoras de dissonância: compromisso e importância da decisão, volição ou responsabilidade pessoal e irrevogabilidade, elevado número de alternativas desejáveis (alta sobreposição cognitiva), alternativas desejadas com características mutuamente exclusivas e alternativas qualitativamente dissemelhantes, dentre outras. Cumpre salientar que os aspectos relacionados à irrevogabilidade da decisão também foram abordados por Frey (1981), Frey *et al.*, (1984), Jermias (2001), Bullens e Forster (2011), Bullens *et al.*, (2013) e Rennekamp, Rupa e Seybert (2015). As alternativas similares também foram apresentadas por Kaish (1967) e Telci, Maden e Kumar (2011), junto com características como importância, durabilidade, custo e produtos alternativos, no caso de consumidores (Telci, Maden & Kantur, 2011).

### **2.1.3 Magnitude da Dissonância Cognitiva**

As relações dissonantes não são todas de igual grandeza ou magnitude. Existem relações dissonantes que apresentam maior desconforto psicológico do que outras. É necessário distinguir graus de dissonância e especificar o que determina a forma de uma dada relação dissonante (Festinger, 1957).

Festinger (1957) apresenta dois determinantes da magnitude da dissonância: as características dos elementos cognitivos e a proporção de elementos dissonantes na relação em análise.

Se dois elementos são dissonantes entre si, a magnitude da dissonância será uma função da importância dos elementos; quanto mais esses elementos forem importantes para o indivíduo, maior será a magnitude da dissonância entre eles (Festinger, 1957, p. 23). Assim,

uma dissonância muito maior é envolvida quando suas cognições (crenças, opiniões, valores pessoais) são muito importantes para si (Telci, Maden & Kantur, 2011).

Com relação ao contexto total de dissonâncias e consonâncias, a quantidade total de dissonância em uma relação é dependente da proporção de elementos relevantes que estão em dissonância nessa relação. Assim, a quantidade total de dissonância que existe entre dois conjuntos de elementos cognitivos é uma função da proporção ponderada de todas as relações relevantes entre os dois conjuntos que são dissonantes (Festinger, 1957). Em outras palavras, a quantidade de dissonância total está relacionada tanto à importância dos elementos cognitivos, quanto à quantidade de relações consonantes e dissonantes. A proporção é ponderada porque cada relação relevante é ponderada de acordo com a importância dos elementos envolvidos na relação.

#### **2.1.4 Redução, Resistência à Redução e Evitação da Dissonância Cognitiva**

O estado desconfortável, induzido pela dissonância cognitiva, motiva os indivíduos a buscarem uma maneira de reduzir a magnitude da dissonância experimentada como resultado das cognições dissonantes (Hinojosa *et al.*, 2016; Festinger, 1957).

Elliot e Devine (1994) afirmam que a dissonância cognitiva pode ser apresentada em dois momentos: o primeiro é chamado de excitação da dissonância ou estado de excitação, onde o desconforto psicológico é estimulado; o segundo é chamado de motivação ou desconforto psicológico.

Cooper e Fazio (1984) traçaram uma distinção entre a excitação da dissonância e a motivação da dissonância. Excitação da dissonância é caracterizada como um estado de excitação fisiológica indiferenciada que pode ser marcada positiva ou negativamente (Eliot & Devine, 1994). Quando forem rotulados negativamente e atribuída internamente, essa excitação da dissonância se torna motivação de dissonância em que “o desconforto psicológico que motiva e impulsiona o processo mudança de atitude” (Fazio & Cooper, 1983, p. 132). Assim, tanto a excitação quanto o desconforto psicológico trabalham em conjunto como componentes integrais do processo de dissonância completa: excitação instiga a interpretação de atribuição, ao passo que o desconforto psicológico resultante solicita a execução de uma estratégia de redução de dissonância (Elliot & Devine, 1994).

A presença de dissonância motiva e leva a ações para sua redução. Assim, quanto maior for a dissonância, maior será a intensidade da ação para reduzir a dissonância e maior a

evitação de situações que aumentariam a dissonância (Telci, Maden & Kantur, 2011; Festinger, 1957). Em geral, se existe dissonância entre dois elementos, essa dissonância pode ser eliminada se um desses elementos for mudado. Existem várias formas possíveis de serem realizadas essas mudanças, dependendo do tipo de elementos cognitivos envolvidos e do contexto cognitivo total (Festinger, 1957).

Para reduzir a dissonância, os indivíduos podem adicionar cognições consonantes ou subtrair cognições dissonantes, aumentar a importância das cognições consonantes ou diminuir a importância das cognições dissonantes (Telci, Maden & Kantur, 2011). Para todas essas estratégias, as mudanças nos elementos cognitivos podem ser feitas no âmbito comportamental e em âmbito ambiental.

Essas mudanças podem ser feitas quando a dissonância existente entre um elemento correspondente a algum conhecimento a respeito do meio ambiente e um elemento comportamental. A mudança nos elementos cognitivos, no âmbito comportamental, consiste em mudar a ação com o sentimento que o elemento comportamental representa, de forma a torná-lo consonante com o elemento ambiental (Festinger, 1957). Sabido que uma cognição é receptiva à realidade, se um comportamento é alterado, e o conhecimento desse comportamento também é alterado, influenciando a dissonância. Também é possível a mudança dos elementos cognitivos no âmbito ambiental. Essa mudança se dá alterando a situação a que esse elemento se corresponde (Festinger, 1957).

A mudança de um elemento ambiental, segundo Festinger (1957), é muito mais difícil do que a mudança de comportamento; no entanto, sempre que houver suficiente controle sobre o meio, pode-se utilizar esse método de redução da dissonância.

Como a redução da dissonância é um processo básico nos seres humanos, não surpreende que suas manifestações possam ser observadas em uma variedade de contextos (Festinger, 1957).

Festinger (1957) ressalta que a presença de pressões para reduzir a dissonância, ou mesmo ativamente dirigidas para tal redução, não é garantia de que a dissonância será reduzida. É possível que, ao se tentar reduzir a dissonância, esta seja inclusive aumentada, a depender de com que o indivíduo se depare enquanto procura reduzir a dissonância.

Oliver (1997) também elenca algumas estratégias de redução de dissonância em uma lista não taxativa: eliminação dos elementos dissonantes, negação da verdade, desenvolvimento de crenças para situações específicas (diferenciação ou isolamento), transformação do elemento dissonante em parte de um conjunto de elementos consonantes (transcendência), adição de elementos consonantes, negação de responsabilidade pela decisão, minimização da importância

da decisão (trivialização), esquecimento seletivo, exposição seletiva à informação dissonante e mudança de comportamento (reverter uma decisão ou ação).

O importante a se sobressair é que, na presença de dissonância, estar-se-á apto a observar as tentativas para reduzi-la (Festinger, 1957). Se as tentativas para a reduzir fracassarem, poder-se-á observar sintomas de desconforto psicológico, desde que a dissonância seja suficientemente apreciável para que o desconforto seja perceptível ao indivíduo.

A falha na implementação de estratégias de redução da dissonância pode ocorrer devido à ‘Resistência à Redução da Dissonância’. A mudança de um elemento cognitivo se dará, em parte, pela magnitude da resistência à mudança que eles possuem. Caso nenhum elemento apresente resistência à mudança, poder-se-iam observar situações momentâneas de presença de dissonância, mas, em seguida, a dissonância seria eliminada.

A mais importante fonte de resistência à mudança de qualquer elemento cognitivo diz respeito à receptividade à realidade (Festinger, 1957). Para a mudança de elementos cognitivos comportamentais, a resistência à mudança de um elemento cognitivo é idêntica à resistência à mudança do comportamento refletido por esse elemento. Para a mudança de elemento cognitivo ambiental, a resistência à mudança de um elemento cognitivo é idêntica à resistência à mudança da realidade. Em ambos os casos, supõe-se que a pessoa mantenha contato com a realidade (Festinger, 1957).

As circunstâncias em que se torna difícil um indivíduo mudar suas crenças tanto em termos comportamentais, quanto em termos ambientais, se referem: (i) ao fato de uma mudança ser dolorosa ou envolver prejuízos; (ii) ao comportamento atual ser satisfatório em outros aspectos que não aqueles que envolvem a dissonância; (iii) ao fato de ser impossível efetuar a mudança; e (iv) à mudança de uma dissonância gerar outras dissonâncias (Festinger, 1957). Ressalta-se que isso não é uma lista exaustiva de resistência à mudança, mas, sim, algumas das considerações levantadas pelo autor.

A máxima dissonância que pode existir entre quaisquer dois elementos cognitivos é igual à resistência total à mudança do elemento menos resistente (Festinger, 1957). Dessa forma, a magnitude da dissonância não pode exceder essa quantidade, visto que, nesse ponto de máxima dissonância possível, o elemento menos resistente mudaria, eliminando ou reduzindo assim a dissonância.

Em alguns casos, as estratégias usuais para redução de dissonância podem não surtir efeito (por exemplo, adicionar características positivas referentes a uma alternativa escolhida, e características negativas a uma alternativa rejeitada). Nesses casos, a máxima resistência à

mudança é determinada pelo reconhecimento de que a alternativa escolhida não satisfaz a decisão requerida, e que tal decisão deverá ser revogada.

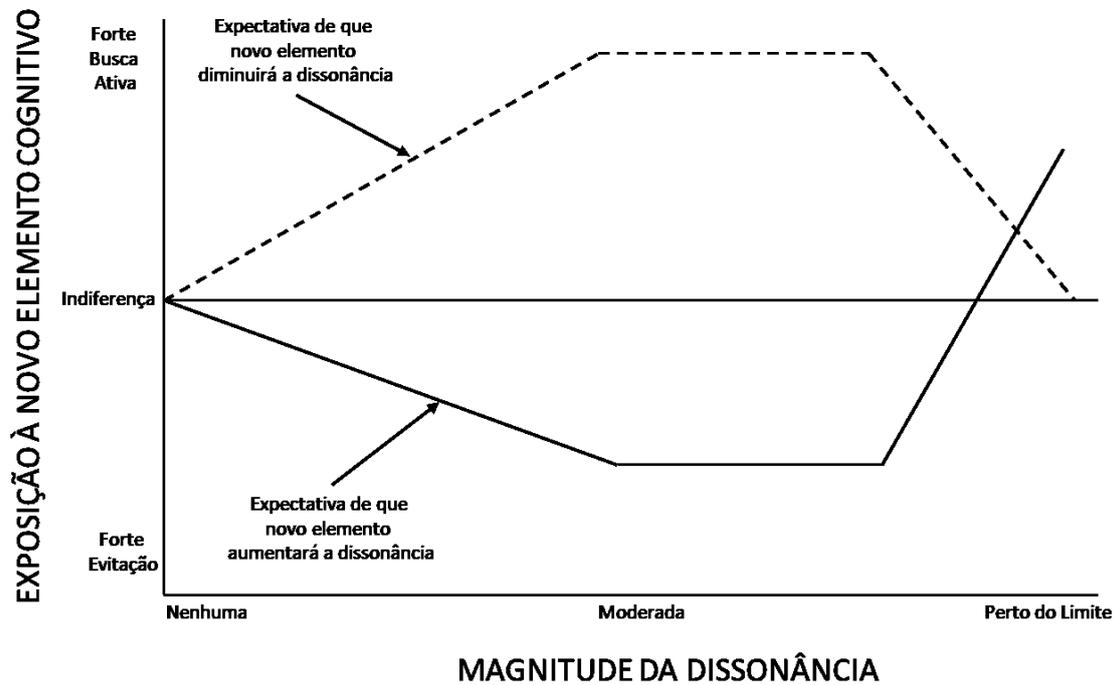
Em certas circunstâncias, existem também tendências para se evitar o aumento da dissonância, ou mesmo, a ocorrência da dissonância. A evitação de um aumento de dissonância ocorre em resultado da existência de dissonância (Festinger, 1957). A evitação é importante quando, no processo de se tentar reduzir a dissonância, o indivíduo busca um novo elemento cognitivo para substituir um existente, ou quando novos elementos cognitivos devem ser adicionados (Festinger, 1957).

É possível que, ao tentar implementar estratégias de redução da dissonância, por consequência se tenha um aumento na dissonância existente. Esse cenário é possível pois, em vez de se expor a fonte de informação que, segundo o indivíduo, aumente sua consonância e se reduza a dissonância, aconteça o inverso. Dessa forma, uma seletividade na busca de novas informações é recomendável.

Essa mesma seletividade é esperada em alguns casos, mesmo quando não há uma dissonância atual presente. Pode ocorrer que experiência passada leve o indivíduo a temer e a evitar a ocorrência inicial de dissonância (Festinger, 1957). Dessa forma, a busca de novas informações e até mesmo a tomada de decisão podem ser protelados, tendo em vista a possibilidade de desenvolvimento de dissonância por parte do indivíduo.

Para melhor entendimento, a Figura 3 apresenta a relação teórica entre a magnitude de dissonância e a busca ativa por novos elementos cognitivos.

**Figura 3 - Relação entre Magnitude de Dissonância e busca ativa por novos elementos cognitivos**



Fonte: Adaptado de Festinger (1957, p. 122).

Se a expectativa é de que o novo elemento cognitivo provavelmente aumente a dissonância, ocorrerá uma evitação de exposição, exceto em dois casos: quando a dissonância for muito baixa ou quando estiver nos limites da dissonância (Festinger, 1957). Se a expectativa é que o novo elemento diminua a dissonância, haverá crescente propensão para buscar esse elemento, enquanto a dissonância aumenta até se acercar, de novo, do limite (Festinger, 1957).

Festinger ainda conjectura que, se a dissonância for tão alta, muito próxima ao limite da dissonância possível, mesmo que algum novo elemento cognitivo venha a reduzir de certo modo essa dissonância, uma vasta quantidade de dissonância ainda incomodará o indivíduo. Assim, segundo Festinger (1957), esse procedimento de adicionar novos elementos consonantes não é, pois, um método muito satisfatório para tais magnitudes extremas de dissonância. Mais informações serão apresentadas quando da discussão sobre exposição voluntária e involuntária à informação.

### 2.1.5 Principais Abordagens Experimentais na Teoria da Dissonância Cognitiva

Uma área da Teoria da Dissonância Cognitiva, de ampla pesquisa sem uma nomenclatura definitiva, engloba diversos pontos de aplicação da Teoria e é chamada de Abordagens Experimentais (Hinojosa *et al.*, 2016) ou Paradigmas Experimentais em Teoria da Dissonância Cognitiva (Harmon-Jones & Harmon-Jones, 2007; 2012). Nesta tese, adota-se a nomenclatura Abordagens Experimentais, com o intuito de não se confundir com os Paradigmas em Ciências Sociais, adotados por Burrell e Morgan (1979), que serão tratados no capítulo sobre Metodologia. As principais abordagens experimentais utilizadas pela TDC são as da Conformidade Forçada, a Livre Escolha, a Justificação de Esforço, a Exposição Voluntária e Involuntária à Informação e o Apoio Social.

**Conformidade Forçada:** Também chamada Comportamento Contra Atitudinal ou Comportamento de Contra Atitude, parte da premissa de que a dissonância deve ser despertada quando uma pessoa age de maneira contrária às suas atitudes (Harmon-Jones & Harmon-Jones, 2007; 2012). Comportamentos Contra Atitudinais fazem com que os indivíduos experimentem dissonância e reduzam essa dissonância alterando sua atitude em relação ao comportamento empregado (Hinojosa *et al.*, 2016).

Para testar a teoria, sob essa abordagem experimental, Festinger e Carlsmith (1959, p.205) trouxeram os participantes para o laboratório e pediram a eles que realizassem uma tarefa considerada chata. Os participantes receberam US\$ 1 ou US\$ 20 para dizer a “outro participante” que a tarefa era interessante. De acordo com a Teoria da Dissonância, mentir para um pagamento de US\$ 20 não deve despertar muita dissonância, porque US\$ 20 fornece justificativa suficiente para o Comportamento Contra Atitudinal (ou seja, acrescenta 20 cognições em consonância com o comportamento) (Harmon-Jones & Harmon-Jones, 2007; 2012). No entanto, ser pago 1 para realizar o mesmo comportamento deve despertar muita dissonância, porque US\$ 1 foi apenas uma justificativa suficiente para o comportamento (ou seja, ele acrescenta apenas uma cognição consoante) (Harmon-Jones & Harmon-Jones, 2007; 2012). Como esperado, os participantes da condição de US\$ 1 (baixa justificação) alteraram suas atitudes para serem mais positivas para a tarefa, enquanto os participantes na condição de US\$ 20 (justificação alta) não alteraram suas atitudes (Festinger & Carlsmith, 1959).

**Livre Escolha:** Jack W. Brehm, com base em sua tese de doutorado orientada por Festinger, posteriormente publicado em Brehm (1956), examinou as previsões da Teoria da

Dissonância para o processamento pós-decisão. De acordo com a teoria sobre a abordagem da livre escolha, após uma decisão, todas as cognições que favorecem a alternativa escolhida estão em consonância com a decisão, enquanto todas as cognições que favorecem a alternativa rejeitada são dissonantes (Festinger, 1957). Quanto maior o número e a importância das cognições dissonantes e quanto menor o número e a importância das cognições consoantes, maior o grau de dissonância experimentado pelo indivíduo (Harmon-Jones & Harmon-Jones, 2007; 2012).

Em uma situação de decisão, a dissonância é tipicamente maior quanto mais próximas as alternativas são atrativas, desde que cada alternativa tenha várias características distintivas (Festinger, 1957). A dissonância causada por uma decisão pode ser reduzida ao visualizar a alternativa escolhida como mais atraente e/ou ver a alternativa rejeitada como menos atraente (Harmon-Jones & Harmon-Jones, 2007; 2012).

Brehm realizou uma experiência na qual os participantes tomaram uma decisão fácil ou difícil entre duas alternativas. A decisão difícil foi aquela cujas alternativas eram próximas em atratividade, enquanto a decisão fácil era aquela cuja alternativa era muito mais atrativa do que a outra. Os participantes foram convidados a avaliar as opções de decisão antes e depois da decisão. Brehm descobriu que, depois que as pessoas tomaram uma decisão difícil, mudaram suas atitudes para se tornarem mais negativas em relação à alternativa rejeitada. Após uma decisão fácil, os participantes não alteraram suas atitudes (Harmon-Jones & Harmon-Jones, 2007; 2012).

Sweeney, Hausknecht e Soutar (2000) chamam de distorção seletiva, pois o aumento da atratividade da alternativa escolhida diminuiu a atratividade de outra alternativa.

**Justificação de Esforço:** A dissonância é despertada sempre que uma pessoa se envolve em uma atividade desagradável para obter algum resultado desejável (Harmon-Jones & Harmon-Jones, 2007; 2012). Com base na cognição de que a atividade é desagradável, segue-se que não se engajaria na atividade; A cognição de que a atividade é desagradável é dissonante com o envolvimento na atividade. A dissonância deve ser maior, maior o esforço desagradável necessário para obter o resultado. A dissonância pode ser reduzida exagerando a desejabilidade do resultado, o que aumentaria a consonância das cognições (Harmon-Jones & Harmon-Jones, 2007; 2012).

Em outras palavras, a TDC sugere que as pessoas se esforçam para a consistência comportamental quando possível. Como tal, esforço e compromisso comportamental podem levar à dissonância à medida que os indivíduos investem mais energia em uma decisão ou ação.

Nesses cenários, a quantidade de esforço investido aumenta a quantidade de redução de discrepância (Hinojosa *et al.*, 2016).

Esse efeito, conhecido como justificativa do esforço, foi documentado pela primeira vez pelo estudo clássico de Aronson e Mills (1959) que mostrou que a gravidade dos processos de iniciação previa positivamente o compromisso organizacional (Harmon-Jones & Harmon-Jones, 2007; 2012).

Aronson e Mills (1959, p.177) submeteram mulheres a uma “iniciação” severa ou leve para se tornarem membros de um grupo. Na condição de iniciação severa, as mulheres se envolveram em uma atividade embaraçosa para se juntarem ao grupo, enquanto, na condição de iniciação leve, as mulheres se comprometeram em uma atividade que não era muito constrangedora para se juntarem ao grupo. O grupo a que as mulheres buscavam se juntar acabou tendo a característica de ser aborrecido e chato. As mulheres, na condição de iniciação severa, avaliaram o grupo mais favoravelmente do que as mulheres na condição de iniciação leve.

Já Axsom e Cooper (1985, p.152) realizaram um experimento em que indivíduos com excesso de peso tentaram perder peso por meio de uma das duas formas de “terapia de esforço”. Essas terapias eram falsas à medida que se baseavam unicamente no esforço em uma série de tarefas cognitivas que não estavam relacionadas a quaisquer técnicas ou teorias existentes que lidam com a perda de peso.

Uma das terapias exigiu um alto grau de esforço, enquanto o grau de esforço, na segunda terapia, foi baixo. Um grupo de controle sem tratamento também foi incluído. Previu-se que maior perda de peso ocorreria para o alto esforço do que indivíduos de baixo esforço ou de controle, e que essa perda de peso seria mantida ou aumentada ao longo do tempo. Os resultados apoiaram essas previsões.

Durante um período inicial de três semanas, os indivíduos de alto esforço perderam um pouco mais de peso do que os indivíduos de controles de baixo esforço. Um acompanhamento de seis meses revelou que os efeitos do esforço na perda de peso aumentaram e foram altamente significativos. Diferenças confiáveis permaneceram mesmo um ano após as sessões experimentais iniciais. Possíveis mecanismos de mediação do efeito de dissonância foram discutidos, assim como diversas explicações alternativas.

**Exposição Voluntária e Involuntária à Informação:** Festinger discute também as razões que levam as pessoas a procurar informações e as condições em que a procuram. Para Festinger (1957), pessoas buscarão informações que forem pertinentes à ação que tem de

empreender. Ou seja, sempre que um indivíduo estiver em uma circunstância de escolha, buscará ativamente elementos cognitivos que lhe sirvam de suporte, de forma que, uma vez realizada a escolha, esses elementos se constituirão em consonantes ou dissonantes à ação empreendida.

No entanto, a presença ou a ausência de dissonância terá importantes efeitos sobre o grau de busca de informações e sobre a seletividade dessa busca de informação (Festinger, 1957, p. 119). Festinger elenca três situações com que se relaciona a presença de dissonância, a busca por informações e a evitação da dissonância: (i) ausência relativa de dissonância, (ii) presença de quantidades moderadas de dissonância e (iii) presença de quantidades extremamente grandes de dissonância.

Nos casos em que ocorre ausência relativa de dissonância, a motivação pela busca de informações é baixa. Também haveria pouca ou nenhuma motivação para se evitar qualquer fonte de informação no intuito de evitar possível aumento de dissonância. O indivíduo não age pela busca de novos elementos cognitivos quando não está dissonante, como também não evita recebê-los, caso qualquer fonte de informação o alcance.

Na condição de presença de quantidade moderada de dissonância, a existência de uma apreciável dissonância e a pressão para que esta seja reduzida farão com que a busca de informações leve a um aumento de consonância. Além disso, essa busca será acompanhada de uma evitação de informação que aumente a dissonância já existente. Dessa forma, a exposição a determinada fonte de informação será direcionada pela expectativa pré-concebida a respeito dessa fonte. Se a expectativa é a de que a informação reduzirá a dissonância, expor-se-á a ela. Caso contrário, evitar-se-á a exposição.

A terceira situação refere-se à presença de quantidade extremamente grande de dissonância. Nesse caso, recorda-se que, quando dois elementos são dissonantes entre si, a magnitude da dissonância é igual à resistência do elemento cognitivo, ou dos pares, menos resistentes à mudança. Caso a dissonância se torne maior do que a resistência à mudança, os elementos cognitivos menos resistentes serão mudados, reduzindo assim a dissonância. Nesse caso, de grande dissonância presente, a dissonância encontra-se muito próximo de seu limite. É possível identificar, dessa forma, comportamento de busca ativa de informações exposição a fontes com elementos que aumentam a dissonância para superar-se o limite da dissonância.

Cabe destacar que a exposição a informações que possam aumentar a dissonância também pode acontecer de forma involuntária. Nesse caso, um indivíduo, sem qualquer ação voluntária, expor-se-á a novas informações que aumentariam a dissonância. Festinger (1957)

exemplifica três reações quando os indivíduos são expostos involuntariamente à dissonância, com base em Cooper e Jahoda (1947).

A primeira reação se refere à compreensão inicial da mensagem, seguida de uma linha sinuosa de raciocínio, com invenção de meios de desidentificação com a mensagem, que termina com uma incompreensão da mensagem. Nesse caso, a dissonância inicial, criada pela inadvertida percepção correta do item, é eliminada (Festinger, 1957).

A segunda reação se refere à invalidação total da mensagem recebida. Nesse caso, ocorre uma percepção inicialmente correta da mensagem, mas de forma demasiada aberta e distinta pelo sujeito para permitir uma distorção eficaz ou subsequente incompreensão (Festinger, 1957). Assim, aceita-se superficialmente a mensagem, mas invalida-a intimamente, distorcendo para casos específicos.

A terceira reação diz respeito à percepção errônea, desde o princípio, da mensagem por parte do indivíduo. Nesse caso, a própria interpretação da mensagem é feita de forma incorreta, sem que se perceba os elementos dissonantes.

Dessa forma, é perceptível que, expondo-se voluntaria ou involuntariamente a qualquer tipo de informação, é passível de haver internalização, por parte dos indivíduos, de conteúdo dissonante às suas cognições iniciais. Caso isso ocorra, serão desenvolvidos processos cognitivos para a redução da dissonância excitada.

**Apoio Social:** O papel de um grupo social é, simultaneamente, uma fonte importante de dissonância cognitiva para o indivíduo e um importante veículo para eliminar ou reduzir a dissonância (Festinger, 1957).

Por um lado, opiniões e informações emitidas por membros de um grupo podem conter elementos dissonantes com as cognições existentes nos indivíduos. Por outro lado, o apoio apresentado por um grupo social a seus integrantes é fator determinante para redução de eventuais dissonâncias, com base na concordância com opiniões e atitudes entre os membros desse grupo.

Conforme já apresentado na seção da trajetória epistemológica da Teoria da Dissonância Cognitiva, Festinger iniciou suas pesquisas com as discussões sobre comunicação social, sendo direcionado posteriormente ao apoio social entre os indivíduos dentro de um determinado grupo. Suas pesquisas iniciais se sustentam em Festinger (1950) e Festinger (1954). Dessa forma, apesar de ser um dos pontos mais complexos no estudo da TDC, é de fato um dos primeiros indícios que levou Festinger ao desenvolvimento de sua teoria (Festinger, 1957).

A dissonância total, introduzida na cognição de uma pessoa pelo conhecimento de que alguém sustenta uma opinião contrária, dependerá, é claro, de quantas cognições existentes são consonantes com os elementos cognitivos correspondentes à opinião em questão (Festinger, 1957).

Dessa forma, quando a opinião é relativa a uma realidade física e comprovável, a discordância social criará baixa dissonância cognitiva, tendo em vista a possibilidade de verificação dessa realidade. Já quando a realidade for mais abstrata, a expressão de uma opinião contrária introduzirá maior dissonância ao indivíduo.

Além disso, o conjunto de indivíduos que mantém uma opinião similar também influencia na magnitude da dissonância. Quanto maior o número de pessoas que uma pessoa sabe que concordam com uma dada opinião que esse indivíduo sustente, menor será a magnitude de uma dissonância introduzida pela expressão de opinião contrária de outra pessoa.

A magnitude também será afetada pela importância de que os elementos cognitivos desempenham sobre o indivíduo (Festinger, 1957). E, no cenário de apoio social, a dissonância apresentada por um indivíduo poderá ser maior ou menor a depender tanto da importância que esse indivíduo atribua a outro indivíduo discordante de sua opinião, como da atratividade de uma pessoa ou grupo.

Em outras palavras, quanto mais uma pessoa ou grupo forem importantes para a opinião do indivíduo, ou quanto mais atrativo ou coeso for um grupo, mais importantes serão os elementos cognitivos correspondentes ao conhecimento sobre a opinião desses outros, e conseqüentemente, maior será a dissonância criada pela expressão de desacordo de opiniões (Festinger, 1957; Festinger, 1954; Festinger, 1950). Nesses casos, Festinger (1957) elenca três estratégias para a redução da dissonância proveniente de discordância social.

A primeira estratégia consiste na mudança da opinião do indivíduo, de modo que passe a corresponder mais de perto ao conhecimento que ela tem em relação ao que outras pessoas acreditam. No entanto, tal estratégia só terá sucesso se não houver muitas pessoas que já concordam com a opinião original dessa pessoa.

A segunda estratégia constitui-se no indivíduo que apresenta dissonância em influenciar os demais indivíduos do grupo que discordam para que mudem de opinião, em direção à opinião mais próxima daquele indivíduo.

A terceira estratégia compreende uma atitude que, diferente das duas estratégias anteriores que representam uma espécie usual de influência voltada à uniformidade dos grupos, direciona em fazer com que a outra pessoa que sustenta uma opinião contrária não seja, de algum modo, comparável como medida de opinião. Dessa forma, essa atribuição de não

compatibilidade fará com que a opinião divergente não seja passível de comparação e, assim, essa fonte de dissonância será reduzida.

De acordo com Harmon-Jones e Harmon-Jones (2007), outras abordagens experimentais, além das apresentadas, têm sido utilizadas para testar a teoria; no entanto, são usadas com menos frequência e com pouca aparição em pesquisas.

### **2.1.6 Estudos empíricos sobre Teoria da Dissonância Cognitiva no âmbito organizacional**

Esta subseção foi estruturada para a apresentação dos estudos anteriores referentes à aplicação da Teoria da Dissonância Cognitiva (TDC). A TDC é uma teoria proveniente da Psicologia, da área de Psicologia Social. Grande parte das pesquisas encontradas são de aplicação na própria área, não estando aderentes aos propósitos deste estudo. Dessa forma, os critérios para enquadramento quanto aos propósitos desta tese, versam se a pesquisa em questão pode ser enquadrada no ambiente organizacional ou se houver questões relacionadas à decisão que possam ser encontradas no ambiente organizacional.

No trabalho de Elliot e Devine (1994), os autores discutem as duas naturezas da dissonância apresentadas por Festinger: a natureza de excitação e a natureza de motivação. O trabalho se destaca pela clarificação, não encontrada em pesquisas anteriores, das naturezas de excitação e motivação da Dissonância Cognitiva.

Em sua revisão de literatura, os autores (1994) identificam que a maior parte das pesquisas é realizada ou por experimento ou por auto relato dos participantes. Segundo os autores, ambos os métodos são aceitos, podendo serem usados individualmente ou em conjunto e permitem a identificação de dissonância, dada as limitações do tema e método. Assim, em sua pesquisa, por meio de dois experimentos de conformidade induzida, uma medida de autorrelato foi usado para demonstrar que a dissonância é experimentada como desconforto psicológico e que esse desconforto psicológico é aliviado na implementação de uma estratégia de redução de dissonância: a mudança de atitude.

Sweeney, Hausknecht e Soutar (2000) desenvolveram o estudo da dissonância cognitiva com relação ao comportamento de consumidor e de compras. Apesar desta tese não versar sobre comportamento de consumidor, a pesquisa de Sweeney, Hausknecht e Soutar (2000) se destaca por desenvolver uma escala de 22 itens para avaliar a dissonância cognitiva imediatamente após a compra. Esses itens referem-se a estas três dimensões: emocional (o desconforto psicológico de uma pessoa após a decisão de compra), sabedoria da compra (o

reconhecimento de uma pessoa após a compra de que pode não precisar do produto ou talvez não tenha selecionado o produto apropriado) e preocupação pela decisão (o reconhecimento de uma pessoa após a compra ter sido feita de que eles podem ter sido influenciados contra suas próprias crenças pela equipe de vendas).

Os autores (2000) reconhecem que a dissonância não é apenas de natureza cognitiva, mas também tem um componente emocional. Em sua revisão de literatura, identificam que a dissonância cognitiva é uma construção evasiva. Em situações experimentais, sua medição ocorreu em termos de indicadores, tais como reações fisiológicas após excitação de dissonância, mudança de atitude após excitação de dissonância ou por meio de mudanças de atitude em relação a alternativas escolhidas e não escolhidas que inicialmente foram avaliadas de forma semelhante, sendo ocasionalmente medida por um ou mais indicadores selecionados por pesquisadores ou por itens que representam uma construção relacionada.

Um dos pontos de destaque é o reconhecimento de uma forma de medição da dissonância: a dissonância ser medida observando opiniões em diferentes estágios de uma pesquisa (Sweeney, Hausknecht & Soutar, 2000).

Assim como Elliot e Devine (1994), a dissonância foi identificada como excitação de dissonância e redução de dissonância (Sweeney, Hausknecht & Soutar, 2000). As pesquisas elencadas por Sweeney, Hausknecht e Soutar (2000), em termos de redução da dissonância, envolvem a identificação de busca de informações consonantes, rejeição de informações dissonantes e mudança de atratividade em preferência à alternativa escolhida. As pesquisas elencadas pelos autores (2000), como a excitação da dissonância, foram medidas em termos de desempenho de tarefas, respostas fisiológicas, dentre outras.

Sweeney, Hausknecht e Soutar (2000) também identificaram que há paralelos na conceitualização da dissonância e da satisfação. A satisfação foi descrita como a resposta emocional à disparidade de julgamento entre o desempenho de algo e um padrão normativo correspondente. Assim, a satisfação baseia-se numa resposta a um julgamento cognitivo, e a construção consta de componentes cognitivos e afetivos (Sweeney, Hausknecht & Soutar, 2000).

Sweeney, Hausknecht e Soutar (2000), junto com Oliver (1997), num contexto de compras, apresenta que a dissonância é originada numa fase de pré-compra, similar a uma pré-decisão, identificada como apreensão que aumenta ao longo do processo de decisão. Essas mesmas cognições e sentimentos se transformam em verdadeira dissonância após a decisão, quando a consideração das alternativas rejeitada se torna relevante. Com o uso do produto

adquirido e a experiência, a dissonância pode dissipar e ceder a insatisfação (Sweeney, Hausknecht & Soutar, 2000).

Além dessas contribuições, Sweeney, Hausknecht e Soutar (2000) também elencam que a dissonância não é despertada em todas as compras. Três condições principais para tal excitação foram sugeridas. Primeiro, a decisão deve ser importante para o consumidor. Ou seja, o consumidor deve ter investido uma quantidade substancial de dinheiro ou custo psicológico na decisão e o resultado deve ser relevante para o consumidor. Em segundo lugar, o consumidor deve se sentir livre ao fazer a escolha. Ou seja, a decisão deve ser tomada voluntariamente. Em terceiro lugar, o consumidor deve demonstrar comprometimento com a decisão tomada, sendo as principais decisões de compra, incluindo aquelas com consequências a longo prazo, mais propensas a criar condições de dissonância (Sweeney, Hausknecht & Soutar, 2000).

Outro ponto identificado, um indivíduo que tiver níveis elevados de dissonância será menos propenso a perceber o valor, menos propenso a experimentar satisfação e terá experimentado mais dificuldade em avaliar a qualidade de um produto (Sweeney, Hausknecht & Soutar, 2000).

Também relacionado ao consumo, Damacena, Mross e Antoni (2016) investigaram por que e como atitudes e comportamentos podem ser modificados em função de conflitos cognitivos no consumo sustentável. Foram aplicadas entrevistas em profundidade com 18 indivíduos, com idade média de 24 anos e com formação superior. Mesmo sabendo de seus deveres, mas por não conviverem com a falta de recursos ambientais, alguns indivíduos deixaram a questão ambiental de lado, gerando dissonância cognitiva. Assim, utilizaram mecanismos para reduzir a dissonância, dentre esses está a transferência para o governo e autoridades da responsabilidade quanto à água e outras questões ambientais.

Com relação à influência de decisões anteriores em decisões seguintes, Arad (2013) demonstra experimentalmente que o simples fato de uma alternativa ter sido escolhida no passado aumenta a probabilidade de ser novamente escolhida no futuro, quando novas alternativas forem oferecidas. O estudo indica que uma vez que os participantes escolheram uma alternativa particular, eles visualizam suas características de forma mais positiva, direcionando decisões seguintes.

Na pesquisa de Smith (2009), é proposto que o conceito de dissonância cognitiva contribui para a explicação da regularidade de que os salários crescem mais rapidamente do que a produtividade. Segundo o autor (2009), a dissonância cognitiva é a tendência de uma pessoa se auto justificar após uma decisão. O grau dessa auto justificação está relacionado negativamente ao excedente alcançado na decisão.

De acordo com a perspectiva das consequências aversivas (Festinger & Carlsmith, 1959), uma pessoa que experimenta um excedente menor no período anterior descreveria isso como mais aversiva e, portanto, sofreria mais dissonância. Para mitigar essa dissonância, a pessoa melhorará sua atitude em relação à tarefa no período seguinte. Realizar a tarefa no futuro envolverá um menor custo de esforço (Smith, 2009).

Smith (2009) utiliza a renda (remuneração ou retorno sobre uma atividade ou investimento realizado) e chega à conclusão de que qualquer fonte de renda, que não seja atribuível à tarefa, não afetará a dissonância cognitiva de uma pessoa com relação àquela tarefa. Dessa forma, o recebimento inferior por uma atividade poderá gerar dissonância com relação àquela atividade e, para reduzir a dissonância, o indivíduo utiliza a estratégia de justificação das decisões. Em outras palavras, baixo grau de auto justificação é devido à baixa dissonância enquanto elevado grau de auto justificação é devido à elevada dissonância.

A pesquisa de Smith está alinhada com a pesquisa de Suzuki (2019), onde a observação casual sugere que as pessoas tendem a fazer um esforço mais persistente para um projeto quando ele é escolhido por eles mesmos e não por outros.

Na pesquisa de Bacharach, Bamberger e Sonnenstuhl (1996), os pesquisadores argumentam que as teorias atuais da mudança organizacional não explicam suficientemente como as organizações se deslocam de um estado estável para outro. Os autores utilizam as Teorias Institucional e da Dissonância Cognitiva em uma empresa aérea como objeto de estudo.

Assim, à medida que as organizações são sistemas de troca, elas podem ser ditas como sendo transformadas por meio de um processo pelo qual as lógicas de ação que as partes trazem para o intercâmbio são alinhadas, desalinhadas e realinhadas (Bacharach, Bamberger & Sonnenstuhl, 1996). Os autores desenvolvem conceito de lógica de ação, baseando-se na Teoria da Dissonância Cognitiva, em que, diante de uma mudança ambiental maciça, as mudanças no nível institucional influenciaram as mudanças no nível central, de forma que o processo de transformação organizacional age em termos da redução da dissonância.

Com base nessas observações da pesquisa, os autores (1996) sugerem algumas ideias sobre os processos pelos quais as organizações são transformadas pelo alinhamento e realinhamento das lógicas de ação. Quando, em resposta a mudanças ambientais, os atores no âmbito institucional adotam uma nova lógica de ação, essa lógica provavelmente será inconsistente com as lógicas de atores no âmbito central da organização. Reagindo à dissonância criada por essa inconsistência, os atores no nível central tentarão racionalizar ou adaptar suas lógicas antigas à nova lógica do nível institucional. Após um período de tempo, o esforço dos atores no nível central para reduzir a dissonância por meio da racionalização e

adaptação de sua lógica existente à lógica do nível institucional pode não resultar na redução da dissonância, mas na acentuação de inconsistências e maior dissonância. Os atores no nível central podem abandonar suas antigas estratégias de racionalização e adaptação e adotar novas lógicas alinhadas com a nova lógica do nível institucional, trazendo assim estas novas lógicas para os níveis hierárquicos da organização.

Assim, os autores (1996) concluem que mudanças na organização são feitas devido à ocorrência de dissonância cognitiva, em que o processo de transformação é um meio pelo qual as estruturas cognitivas se alinham, desalinham e realinham. Também concluem que o alinhamento solicitado pela busca de consistência também age como principal motivador psicológico que impulsiona os processos micro políticos de transformação na organização.

Já a pesquisa de Wells e Iyengar (2005) discutem a relação da dissonância cognitiva com ilusões de consistência. Essas ilusões de consistência, no âmbito da pesquisa de Wells e Iyengar (2005), se relacionam tanto à opinião, quanto à decisão do indivíduo.

Para os autores, as pessoas são motivadas para a consistência interna, agindo de acordo com preferências estáveis e autogeradas. No entanto, as pessoas demonstram variações consideráveis no conteúdo de suas preferências, muitas vezes induzidas por sutis influências externas. Dessa forma, os autores apresentam que os tomadores de decisão resolvem essa tensão sustentando ilusões de consistência de preferência, o que, por sua vez, confere benefícios psicológicos.

Para preservar uma autoimagem positiva, os indivíduos estão motivados a perceber a si próprios e a ser percebidos por outros como exibindo escolhas consistentes com suas preferências estáveis. Na revisão da literatura dos autores (2005), percebe-se que os indivíduos flutuam em relação às suas preferências de decisão, são influenciados de forma externa, em termos de número de alternativas, de seu estado emocional no momento da decisão, dentre outros.

Dessa forma, Wells e Iyengar (2005) realizaram sua pesquisa com alunos graduados que procuram emprego em tempo integral, em um estudo longitudinal de dois anos. Os resultados mostraram que os candidatos a emprego perceberam ter manifestado maior consistência de preferência do que a preferência realmente expressada. Além disso, aqueles que tiveram ilusões de consistência de preferências sofreram menos efeitos negativos ao longo do processo de decisão e, posteriormente, mais ofertas de emprego.

Os autores propõem que os tomadores de decisão distorçam suas percepções de sua estabilidade de preferência, envolvendo assim ilusões de consistência de preferências. Tais ilusões servirão como um mecanismo de defesa, protegendo as pessoas de uma consciência de

variabilidade de preferência que, de outra forma, poderia corromper sua autoimagem. Consequentemente, essa ilusão mantém a autopercepção de que suas preferências permanecem estáveis, independentemente das flutuações reais na expressão e no conteúdo de suas preferências.

Assim, os autores concluem que: (i) os decisores distorcem suas percepções de sua estabilidade, envolvendo, assim, ilusão de consistência, como estratégia de redução e evitação da dissonância; e (ii) as decisões dos indivíduos são menos uma função de preferências preconcebidas e mais em relação a um estado em evolução em que as preferências são construídas durante o processo de escolha (Wells & Iyengar, 2005).

A pesquisa de Steelman e Soror (2017) teve o foco em examinar os fatores subjacentes às decisões de uso contínuo de TI, explorando como o estado de espírito psicológico dos usuários (ou seja, o vício em tecnologia e a tecnologia) compartilham cognitivamente suas avaliações contínuas de uso de tecnologia.

Segundo os autores (2017), o estudo fornece uma extensão e um exame do papel que dois estados psicológicos específicos, tecnologia, vício e *tecnostress*, desempenham na avaliação cognitiva e afetiva de variáveis referenciadas pelo sistema, bem como seus impactos nas intenções de continuação. Foi examinado o mecanismo por meio do qual os estados psicológicos levam a percepções distorcidas das avaliações do sistema. Os resultados mostram que o estado de espírito psicológico, positiva e negativamente enquadrados, proporcionam avaliações cognitivas tendenciosas das percepções referenciadas pelo sistema por meio da distorção das confirmações individuais. Além disso, esses estados psicológicos proporcionam efeitos diretos significativos sobre a intenção de continuar usando uma tecnologia, contornando as avaliações cognitivas e afetivas do sistema. Portanto, os indivíduos podem ter a tendência de continuar usando tecnologias nas quais se sentem viciados ou cessam o uso de tecnologias que são estressantes, apesar da utilidade e do valor potencial em suas vidas diárias.

Além disso, os indivíduos podem tentar modificar suas percepções do sistema na tentativa de alinhá-los com os resultados de sua experiência de uso, ajustando continuamente seus níveis de satisfação para alinhar suas expectativas anteriores de utilidade do sistema (Steelman & Soror, 2017).

Quando as expectativas de pré-uso dos usuários são atendidas ou excedidas por meio de sua experiência de uso, os usuários tendem a desenvolver uma série de percepções mais favoráveis relacionadas à sua satisfação e sua utilidade em relação aos usuários cujas expectativas não foram cumpridas (Steelman & Soror, 2017). Espera-se que o usuário

interrompa o uso de um sistema se este não fornecer os benefícios e alinhar as expectativas que o usuário possui (Steelman & Soror, 2017).

A pesquisa de Bullens, van Harreveld e Forster (2011) se pautou pela dualidade existente entre: (i) o desejo dos indivíduos de ter a oportunidade de revisar suas decisões; e (ii) a possibilidade de manter as opções abertas produz menor satisfação com o resultado da decisão. Nesse sentido, os autores realizaram dois estudos a fim de obter mais informações sobre as consequências prejudiciais da reversibilidade da decisão e os processos cognitivos subjacentes à reversibilidade da decisão.

Em muitas situações, as pessoas querem ou precisam decidir, e assim as decisões podem ser conceituadas como objetivos a serem atingidos. Enquanto permanecem como objetivo, mantêm-se ativos e são caracterizados por maior acessibilidade de construções mentais relacionadas à motivação, que persistem até o objetivo ser atingido. Pode-se argumentar que as decisões reversíveis são semelhantes a objetivos não cumpridos. Quando uma decisão ainda pode ser revista, o objetivo de tomar uma decisão ainda não foi completamente cumprido.

Para os autores, decisões reversíveis colocam uma pressão adicional sobre os recursos cognitivos das pessoas, à medida que os indivíduos parecem permanecer ocupados com as decisões até serem definitivas e irreversíveis.

Os autores encontraram em um primeiro experimento que, enquanto as decisões ainda estão abertas à mudança, a acessibilidade das construções relacionadas à decisão é aumentada em comparação com construções neutras. No segundo experimento, encontraram que a reversibilidade das decisões prejudica a capacidade da memória de trabalho. Além disso, os participantes experimentaram maior arrependimento após terem tomado uma decisão reversível, um efeito mediado pela diminuição da capacidade de memória de trabalho, o que parece impedir os decisores de executar com sucesso outras tarefas e aumentar os sentimentos de arrependimento.

Como conclusão, Bullens, van Harreveld e Forster (2011) afirmam que as decisões reversíveis produzem menor capacidade de memória de trabalho porque as pessoas continuam a pensar nas opções de escolha ainda relevantes, o que pode aumentar a insatisfação com a decisão e o arrependimento.

A pesquisa de Bullens *et al.* (2013) foi apresentada como uma continuidade de Bullens, van Harreveld e Forster (2011), buscando revelar como a reversibilidade da decisão afeta a forma como as pessoas pensam sobre cada uma das alternativas de escolha. Os resultados da pesquisa demonstram que a tomada de decisão irreversível aumenta a acessibilidade dos aspectos

positivos dos aspectos escolhidos e negativos das alternativas rejeitadas. Assim, de acordo com o que seria esperado com base na Teoria da Dissonância Cognitiva, a decisão irreversível resulta em um foco em aspectos da decisão que otimizam a satisfação de escolha (Bullens *et al.*, 2013). Após a tomada de decisão reversível, no entanto, os aspectos negativos dos aspectos escolhidos e positivos das alternativas rejeitadas tendem a se tornar relativamente mais acessíveis (Bullens *et al.*, 2013). Assim, a conclusão dos autores é de que, nas decisões reversíveis, os indivíduos se concentram principalmente nas imperfeições da escolha, o que direciona a atenção das pessoas para aqueles aspectos da decisão que potencialmente diminuem a satisfação com a alternativa escolhida.

Rennekamp, Rugar e Seybert (2015) examinaram como a reversão do efeito contábil de deficiências de ativos afeta as decisões de investimento dos administradores. Por meio de experimentos em que os participantes atuam como CEO de uma empresa de eletrônicos que passa por uma grande deficiência patrimonial em uma das divisões, eles identificaram que os gerentes responsáveis pela decisão de registrar a deficiência patrimonial de ativos investem mais na divisão com deficiência quando o efeito contábil da deficiência é reversível do que quando é irreversível. Assim, os autores, por meio da TDC, afirmam que os efeitos contábeis reversíveis estimulam as tentativas comportamentais de alterar o resultado do fluxo de caixa, enquanto os efeitos contábeis irreversíveis estimulam a revisão da crença para racionalizar o resultado do fluxo de caixa.

Dechawatanapaisal e Siengthai (2006) investigaram o impacto da dissonância cognitiva e das práticas de RH no aprendizado do comportamento do trabalho, sendo o aprendizado um processo de mudança na cognição e o comportamento que requer mudanças básicas na forma como as pessoas percebem, pensam e interagem (Dechawatanapaisal & Siengthai, 2006; Crossan *et al.*, 1995). Quando os indivíduos são chamados a aprender algo que contradiz o que eles já pensam saber, estão fortemente comprometidos com esse conhecimento prévio ou rotina embutida e provavelmente resistirão ao conhecimento recebido ou a qualquer aprendizagem nova que possa exigir que eles descartem seus conhecimentos existentes (Dechawatanapaisal & Siengthai, 2006).

Enquanto as pessoas acreditam que suas formas convencionais de fazer as coisas podem funcionar, elas ainda não estão motivadas para realmente sair de seus hábitos, o que leva à resistência individual à mudança; No entanto, a dissonância cognitiva experimentada por um curto período de tempo seria um bom estímulo para os membros da organização se adaptarem a uma iniciativa de mudança (Dechawatanapaisal & Siengthai, 2006), tendo em vista que a dissonância cognitiva serve como um poderoso catalisador para provocar mudanças na

mentalidade das pessoas, pois tentam buscar informações consistentes com suas crenças anteriores e evitar situações com grande dissonância.

A aprendizagem pode ocorrer sob tais condições, uma vez que as pessoas geralmente são motivadas por comportamento de busca de informações. De acordo com os resultados dos experimentos dos autores, o estado desagradável de dissonância cognitiva induz ao comportamento de aprendizado.

Com relação às práticas de RH: dotação de pessoal, treinamento e desenvolvimento e avaliação de desempenho, para a amostra estudada nesta análise, estão inversamente relacionadas à dissonância cognitiva (Dechawatanapaisal & Siengthai, 2006). Os resultados também sugerem que a prática de Avaliação de Desempenho melhora o alinhamento dos modelos mentais das pessoas com a mudança em questão. Compreender os objetivos e o *feedback* de desempenho não só obriga os indivíduos a cumprir a lógica dos imperativos funcionais, mas também provoca o comportamento desejável deles (Dechawatanapaisal & Siengthai, 2006).

A pesquisa de Thornock (2016) apresenta uma análise entre *feedback* de desempenho e aprendizado. Thornock (2016) utiliza uma configuração de tarefa multipasso na qual o aprendizado pode ajudar a melhorar o desempenho da tarefa individual. O objetivo do estudo foi examinar o efeito do tempo de *feedback* de desempenho (ou seja, a fase na tarefa quando o *feedback* de qualidade de decisão é fornecido) no desempenho individual em uma configuração em que o *feedback* de desempenho está disponível por um determinado período e não está disponível por um período futuro.

Quando um indivíduo tem uma tarefa a desempenhar em que a aprendizagem é a chave para o desempenho futuro, existem certos custos nos quais o indivíduo deve incorrer para aprender (isto é, custos de aprendizagem). Em primeiro lugar, um indivíduo tem que dedicar tempo ao aprendizado, o que geralmente é considerado como oneroso para o indivíduo, pois esse tempo poderia ser gasto em outras atividades de maximização de utilidade; em segundo, um indivíduo deve dedicar esforços para aprender, algo que tem sido amplamente documentado como oneroso para o indivíduo (Thornock, 2016), tanto pelo tempo que poderia ser gasto em outras atividades de maximização de utilidade (Baiman, 1982 apud Thornock, 2016), quanto pelo esforço dedicado em aprender (Bettman, Johnson & Payne, 1990 apud Thornock, 2016). Assim, esses custos psicológicos podem aumentar a dissonância cognitiva.

Quanto maior o custo percebido para aprender, menor será o aprendizado. No entanto, os indivíduos tendem a descontar em excesso no futuro quando percebem benefícios incertos das ações. Assim, quando os benefícios de uma ação são incertos, as pessoas subinvestem em

custos iniciais. Dessa forma, se os indivíduos não conseguem aprender – um resultado com benefícios e futuro incertos, mas com custos atuais –, é provável que favoreçam o subinvestimento na aprendizagem, em vez do investimento excessivo (Thornock, 2016).

Assim, o autor encontra uma relação invertida em formato de “U” entre o momento do *feedback* e o desempenho futuro. Quando o *feedback* é fornecido antes da implementação de uma decisão inicial, os altos custos de aprendizagem desencorajam os indivíduos a aprenderem no período inicial em detrimento do desempenho futuro. Quando o *feedback* é fornecido após atrasos prolongados após implementação de uma decisão, os custos de aprendizagem aumentam em relação aos presentes quando o *feedback* é fornecido após um curto atraso, resultando em menor aprendizado e desempenho futuro. Dessa forma, o autor entende que o *feedback* imediatamente após a implementação de uma decisão promove mais eficazmente a aprendizagem e o desempenho futuro, pois esse é o ponto em que os custos de aprendizagem são mais baixos.

Robinson, Purves e Wilson (2003) também analisaram a aprendizagem e o suporte à decisão em consultas médicas. Com base na experiência do desenvolvimento de um sistema de suporte às consultas, os autores analisaram o papel da dissonância cognitiva e reflexão na aprendizagem. Em sua pesquisa, consideraram que a dissonância é um pré-requisito para aprender, já que as pessoas reagem quando enfrentam a dissonância que pode ocorrer devido a opção de: (i) rejeitar a mensagem como sem importância ou errada; (ii) descartar a mensagem ou o emissor como sem importância; (iii) buscar corroboração no ambiente em apoio das novas informações e incorporá-las ao esquema pessoal; ou (iv) tentar reduzir a dissonância negociando com o emissor da mensagem ou, se isso não for possível, aceitar a mensagem e alterar o esquema pessoal. Para os autores, as respostas mais fáceis são os tipos (i) e (ii), especialmente se se desenvolverem esquemas para suportar esses comportamentos. No entanto, não se aprende nada com respostas tão rígidas. Dessa forma, segundo Robinson, Purves e Wilson (2003), só se adquire aprendizado com as respostas (iii) e (iv).

A pesquisa de Jermias (2001) buscou investigar os efeitos do compromisso, confirmação e *feedback* sobre o julgamento das pessoas sobre a utilidade dos sistemas de redução de custos e, por sua vez, a resistência das pessoas à mudança. Com base na Teoria da Dissonância Cognitiva, os autores verificaram que o compromisso com um determinado curso de ação fará com que as pessoas se tornem insensíveis aos benefícios potenciais da alternativa rejeitada. Para tal, um experimento foi conduzido para examinar porque as pessoas estão motivadas para resistir às mudanças e quais mecanismos elas usam para racionalizar seu julgamento.

Esse mesmo compromisso foi apresentado por Oliver (1997). De acordo com Oliver (1997), decisões que são importantes na vida do indivíduo implicam compromissos, uma vez feitas. Assim, decisões que envolvem uma grande quantidade de capital em relação aos recursos de uma família, decisões com significado psicológico profundo e decisões que potencialmente são ameaçadoras do ego se qualificam como indução de dissonância (Oliver, 1997).

Jermias (2001, p.146) utiliza o que Mahoney (1977) chamou de “viés confirmatório”: a tendência de enfatizar e acreditar em informações que apoiam os pontos de vista de alguém, e ignorar ou desacreditar evidências que não fazem isso.

Os resultados do estudo de Jermias (2001) indicaram que os julgamentos das pessoas sobre a utilidade dos sistemas de redução de custos foram influenciados pelo compromisso com seu sistema favorito. As pessoas avaliaram apenas um subconjunto de seus conhecimentos para sustentar a conclusão desejada. Conseqüentemente, pessoas comprometidas se recusaram a mudar o sistema escolhido, mesmo quando enfrentavam comentários negativos. Ou seja, ocorre uma inércia: resistência à mudança. A tendência das pessoas de ignorar o *feedback* que discorde da alternativa escolhida indica que essas pessoas são influenciadas por suas crenças anteriores quando avaliam o *feedback*.

Além disso, o conhecimento prévio sobre a controvérsia (*feedback* por exposição voluntária) pode interagir de alguma forma com o julgamento dos sujeitos sobre um determinado sistema (Jermias, 2001). O *feedback* pode fornecer informações sobre as conseqüências de decisões anteriores e pode sinalizar que a decisão pode precisar ser ajustada. Ou mesmo, a busca pelo *feedback* para confirmar o acerto na decisão (Jermias, 2001).

Assim, as pessoas comprometidas julgaram um sistema que era consistente com seu sistema favorecido como mais útil do que o sistema alternativo. Ou seja, as pessoas exageraram a alternativa escolhida e rebaixaram a alternativa rejeitada. Os resultados confirmaram que as pessoas sabem normativamente que seu julgamento deve ser objetivo, mas inconscientemente tornam os julgamentos preconceituosos, tendenciosos em direção ao seu curso de ação comprometido.

Jonas, Schulz-Hardt e Frey (2001) discutiram a exposição seletiva à informação. A literatura afirma que maior comprometimento com uma posição leva a um viés de confirmação mais forte na pesquisa de informações. Quanto mais se sente comprometido com uma decisão, mais uma vez há uma dissonância se essa decisão for ameaçada. No entanto, simplesmente evitar informações dissonantes não reduziria nenhuma dissonância experiente. Portanto, buscar informações adicionais de apoio é uma estratégia mais efetiva (Jonas, Schulz-Hardt & Frey, 2001).

Os autores mostram que uma preferência ainda mais forte de informações de suporte surge se a informação for apresentada e processada sequencialmente em vez de simultaneamente (Experimento 1). Eles demonstraram que esse viés de confirmação mais forte é devido à apresentação sequencial de informação, e não ao processamento sequencial de informação (Experimento 2).

Assim, para os autores, a Teoria da Dissonância não prevê que as escolhas de informação consecutivas levem a um foco na decisão, mas, sim, que aumente o compromisso com essa decisão. A abordagem de dissonância para busca de informação tendenciosa sempre foi, de alguma forma, estacionária: As pessoas tomam uma decisão (preliminar ou final), sentem um certo grau de compromisso com essa decisão e, em uma segunda etapa, mostram um viés de confirmação na pesquisa de informações, dependendo de quão grande esse compromisso é (Jonas, Schulz-Hardt & Frey, 2001).

No entanto, na vida real, os passos para tomar uma decisão e procurar novas informações ocorrem em sequência, como processos interativos que não podem ser facilmente separados. À medida que nossas experiências mostram, características específicas do processo de busca de informações podem aumentar (ou diminuir) o compromisso das pessoas com sua decisão e, assim, ter repercussões sobre o tipo de informação que é preferida (Jonas, Schulz-Hardt & Frey, 2001).

Também discutindo a seletividade à exposição de decisão, Chaxel, Russo e Wiggins (2016) tratam a consistência cognitiva como um objetivo e apresentam um método de iniciação para aumentar a ativação desse objetivo. Os autores encontraram que a consistência cognitiva primária aumenta a busca de informações de apoio pós-dissonância (exposição seletiva à informação), o acordo entre preferência e predição (o desejável ou o pensamento ilusório) e o ajuste de uma atitude implícita socialmente inaceitável para se adequar à atitude explícita correspondente. Os autores concluem que a causa desses fenômenos não é apenas o raciocínio motivado (orientado direcionalmente pelo resultado desejado), mas também o processo puramente cognitivo e não direcional de simplesmente tornar as crenças mais consistentes. Esses mesmos resultados estão de acordo com Russo, Medvec e Meloy (1996) e Russo, Meloy e Medvec (1998).

Na pesquisa de Kim e Bay (2017), os autores desenvolvem hipóteses concorrentes com base na Teoria da Agência e na Teoria da Dissonância Cognitiva em relação à decisão de registrar o *impairment de goodwill*. Utilizando uma metodologia de pesquisa arquivística, eles testaram as hipóteses sobre uma amostra de 2.274 empresas-ano de observações.

A Teoria da Agência assume que os gerentes podem deliberadamente fornecer informações enganosas para aumentar o valor de mercado da empresa e, portanto, a riqueza pessoal; a Teoria da Dissonância Cognitiva assume que os gerentes têm uma tendência inconsciente contra a aceitação de evidências que contradizem uma decisão tomada anteriormente (Kim & Bay, 2017).

Os resultados são consistentes com a Teoria da Dissonância Cognitiva, mesmo depois de controlar as variáveis que foram consideradas significativas sob a Teoria da Agência. Os autores concluem que existem evidências fortes que sugerem que a Teoria da Agência não explica de maneira exclusiva os resultados das decisões de gestão, como é visto por meio dos dados de relatórios financeiros. Segundo os autores (2017), talvez o resultado mais importante desse estudo seja enfatizar que os gerentes, sendo seres humanos, estão sujeitos a uma ampla gama de influências, motivações e preconceitos.

Diante da revisão de literatura apresentada, nota-se que o tema é amplamente disseminado na Academia, em âmbito internacional. As contribuições dos diversos autores para os temas da Teoria da Dissonância pautam-se principalmente pelas duas abordagens da dissonância: excitação da dissonância e dissonância como motivação. Essas abordagens serão retomadas posteriormente, quando da construção dos construtos desta tese.

Além disso, pela revisão da literatura de pesquisas anteriores que tratam da Teoria da Dissonância Cognitiva, não se pode identificar pesquisas que abordem a temática desta tese. Dessa forma, a seguir, parte-se para a revisão da literatura do tema Avaliação de Desempenho, também objeto desta tese.

## 2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Alcançar os objetivos não é garantia de que estes serão alcançados novamente (Lebas, 1995). Identificar os determinantes do desempenho empresarial é um tema de que o interesse parece aumentar ao longo dos anos (Neely, 1999). Entender o processo de geração de desempenho não só facilita a identificação de medidas e, portanto, de ações corretivas, mas permite uma clara implantação da estratégia em todos os níveis de responsabilidade (Lebas, 1995). Assim, o desempenho organizacional sempre exerceu influência considerável sobre as ações das empresas (Folan & Browne, 2005). Desde o surgimento das corporações modernas, medição e gestão de desempenho (PMM) tem sido usado para ajudar as organizações a alcançar seus objetivos e realizar sua missão (Bourne, Franco-Santos, Micheli & Pavlov, 2018).

A medição do desempenho é um dos pilares fundamentais da gestão moderna (Franco-Santos & Bourne, 2005). Aliado à medição, tem-se a gestão de desempenho, que juntas integram a Avaliação de Desempenho (AD) (Lebas, 1995). A medição de desempenho compreende os processos para a definição de objetivos, coleta, análise e interpretação de dados de desempenho, enquanto a gestão de desempenho abarca os processos de avaliação de diferenças entre os resultados reais e desejados, identificação e sinalização das diferenças que são críticas (garantindo assim a intervenção de gestão), a compreensão do porquê as deficiências tenham ocorrido e, quando necessário, introdução e acompanhamento de ações corretivas destinadas a colmatar as lacunas significativas de desempenho (Melnyk *et al.*, 2014). No entanto, a atividade de Avaliação de Desempenho é mais abrangente do que conceber, implementar e reavaliar processos (Choong, 2014a). Ela se constitui de características, funções e processos (Franco-Santos, Kennerley, Micheli, Martinez, Mason, Marr, Gray & Neely, 2007) que, juntos, desempenham um papel importante nas organizações (Otley, 2001), auxiliando a melhora dos resultados dos negócios (Nudurupati, Bititci, Kumar & Chan, 2011).

Nas últimas duas décadas, um esforço significativo tem sido direcionado para o desenvolvimento de processos para a concepção e implementação da Avaliação de Desempenho, na forma de sistemas de medição e gestão, na sua adequação às organizações (Franco-Santos & Bourne, 2005; BOURNE, MELNYK & BITITCI, 2018). No entanto, só recentemente há uma literatura mais crítica desenvolvida, destacando os problemas com a aplicação de medidas de desempenho.

O estado atual do conhecimento em medição de desempenho inclui a compreensão teórica e prática dos processos de gestão necessários para projetar e implementar sistemas de medição de desempenho além do conhecimento teórico e prático dos principais fatores para ter sucesso ou fracassos (Franco-Santos & Bourne, 2005).

O conhecimento na área de Avaliação de Desempenho Organizacional (ADO), englobando a medição e gestão, teve muitas influências e interações com várias áreas de gestão durante a sua evolução, utilizando os conceitos de outras disciplinas que ofereceram aportes teóricos necessários para as necessidades encontradas e vice-versa (Nudurupati *et al.*, 2011; Carneiro-da-Cunha, Hourneaux Jr & Corrêa, 2016).

Apesar de um número razoável de estudos publicados no campo durante a última década, não houve um avanço correspondente no grau de compreensão e teorização sobre os resultados dessas pesquisas (Otley, 2003). O campo da ADO não mudou muito durante os últimos 30 anos (Neely, Gregory & Platts 1995; Bourne *et al.*, 2000; Neely, 2005; Franco-Santos *et al.* 2007; Choong, 2014a).

Questões relacionadas à AD são tipicamente complexas e interligadas, mas a pesquisa tende a ser baseada em definições simplificadas e parciais (Ferreira & Otley, 2009). Além da falta de clareza conceitual, nomenclaturas e falta de consenso por parte dos pesquisadores sobre quais são os elementos constitutivos sobre o tema Avaliação de Desempenho Organizacional são problemas identificados na literatura.

### 2.2.1 Nomenclaturas em Avaliação de Desempenho

O campo da Avaliação de Desempenho também pode não se apresentar unânime quanto a suas nomenclaturas. A AD tem sido estudada utilizando diferentes perspectivas que poderiam ser resumidas em duas correntes de pesquisa principais: Sistemas de Controle Gerencial e Sistemas de Avaliação de Desempenho (Garengo, Biazzo & Bititci, 2005).

Grande parte da literatura mais antiga sobre esse tema tem sido categorizada sob o título de Sistemas de Controle Gerencial, decorrente do trabalho seminal de Robert Anthony, de 1965 (Ferreira & Otley, 2009; Otley, 2003).

As abordagens para estudar o desempenho em Sistemas de Controle Gerencial em organizações incluem examinar objetivos, estratégias, medidas, incentivos, fluxos de informação, bem como questões contextuais, como ambiente externo, cultura organizacional, controles sociais e contextos (Otley, 1999; Berry, Coad, Harris, Otley & Stringer, 2009).

A definição de Anthony levou à ênfase da Contabilidade Gerencial no controle, em geral, e no orçamento, em particular (Otley, 2003). Esse trabalho tem sido muito influente, mas também são relatados problemas com ele em um contexto atual (Otley, 2001).

O primeiro está relacionado a linguagem utilizada, como “sistema”, “controle” e “gerencial/de gestão”. Controle é uma palavra com uma multiplicidade de significados e conotações, que vai desde “domínio” até “*feedback*” (Otley, 2001, p.250). Ao se relacionar com “gestão”, um leque de possibilidades é inferido, desde “domínio da área de gestão sobre os trabalhadores” até “adaptação de atividades organizacionais para atender a exigências ambientais” (Otley, 2001, p.250). O termo “sistema” implica um grau de coordenação e integração que provavelmente falte na maioria das organizações reais (Otley, 2001, p.250).

Pesquisas em Sistemas de Controle Gerencial utilizam uma abordagem de Contabilidade Gerencial; já pesquisas em Avaliação de Desempenho adotam um ponto de vista de gestão de operações (Garengo, Biazzo & Bititci, 2005), mesmo não sendo unanimidade. Pelo fato de sistemas de controle terem sido universais a muitos tipos de organizações comerciais,

esse caminho quase inevitavelmente levou à dominância percebida de Sistemas de Controle Gerencial na área da Contabilidade (Otley, 2003).

O termo “Sistemas de Controle Gerencial” tornou-se mais restritivo do que era a intenção original, sendo, dessa forma, a utilização de Avaliação de Desempenho ou Sistemas de Avaliação ou Gestão de Desempenho capturar uma abordagem holística para a gestão e controle do desempenho organizacional, incluindo todos os aspectos do controle organizacional, inclusive aqueles na rubrica de Sistemas de Controle Gerencial (Ferreira & Otley, 2009, p.264). O desenvolvimento do controle gerencial como uma área de pesquisa culminou com a sua transição para a gestão e a Avaliação de Desempenho (Otley, 2003).

É preciso olhar para além da medição para o uso da informação na tomada de decisão e controle, de modo que é preferível utilizar a expressão “Avaliação de Desempenho” (Otley, 2001, p.264). Avaliação de Desempenho, é, portanto, ainda uma questão importante para as organizações contemporâneas (Otley, 2003).

Ainda assim, a área de Avaliação de Desempenho pode ser dividida em duas: Sistemas de Mensuração de Desempenho e Sistemas de Gestão de Desempenho. A classificação em Sistema de Mensuração de Desempenho compreende os processos para a definição de objetivos, coleta, análise e interpretação de dados de desempenho (Melnyk *et al.*, 2014). Já para a classificação como Sistema de Gestão de Desempenho abarca os processos de avaliação de diferenças entre os resultados reais e desejados, identificação e sinalização das diferenças que são críticas (garantindo assim a intervenção de gestão), a compreensão do porquê as deficiências tenham ocorrido e, quando necessário, introdução e acompanhamento de ações corretivas destinadas a colmatar as lacunas significativas de desempenho (Melnyk *et al.*, 2014).

No entanto, sugere-se que a maioria dos pesquisadores da área não definem explicitamente a que estão se referindo quando eles usam expressões da área, que torna difícil para os leitores entender exatamente o que os pesquisadores estão a investigar e, portanto, inviabiliza a comparação entre estudos diferentes, generalizações e conclusões sobre o corpo de pesquisa (Franco-Santos *et al.*, 2007).

### **2.2.2 Desenvolvimento Histórico da Avaliação de Desempenho**

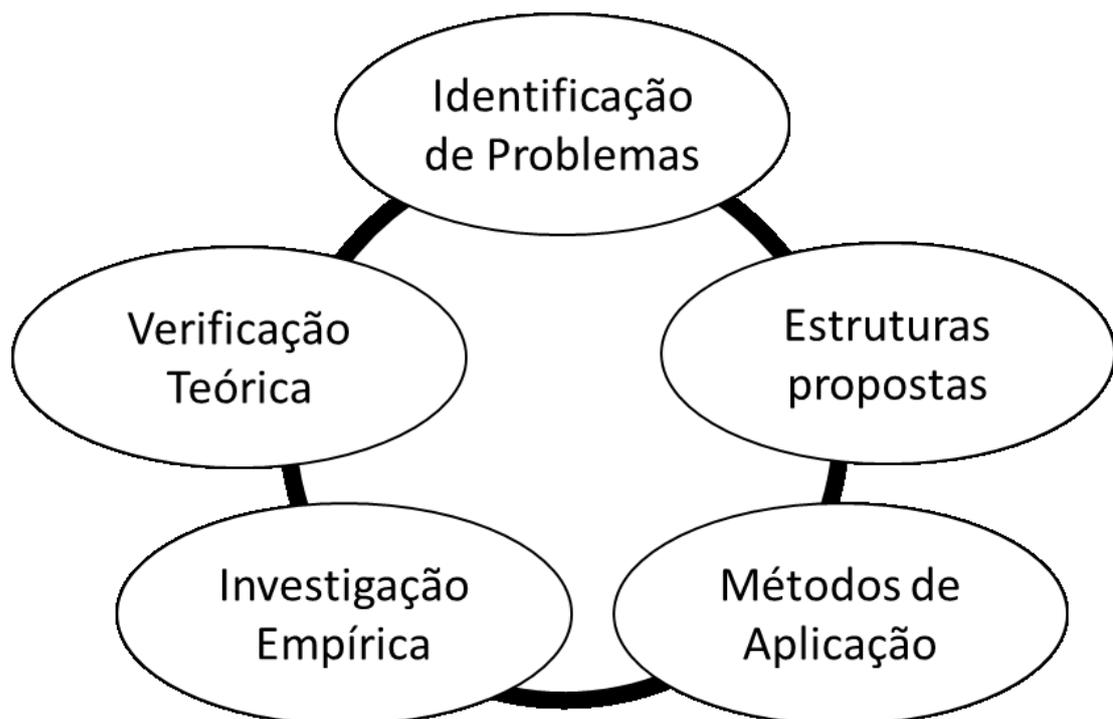
A definição de Avaliação de Desempenho evoluiu ao longo dos anos. A literatura relacionada com a AD tem duas fases principais. A primeira fase começou no final de 1880 e atravessou a década de 1980 (Ghalayini & Noble, 1996). Nessa fase, a ênfase era sobre medidas

financeiras tradicionais como rentabilidade, retorno dos investimentos, participação de mercado, produtividade, etc. (Ghalayini & Noble, 1996; Yadav, Sushil & Sagar, 2014), onde muitas formas de medidas, métricas, indicadores e métodos de medição e desempenho foram propostos e introduzidos (Choong, 2014a).

A segunda fase, cujo período é atribuído pós-década de 1980 até os dias atuais, tem passado por alterações no entendimento de quais variáveis incorporar no Sistema de Avaliação de Desempenho das organizações, devido às mudanças na natureza do trabalho (Neely, 1999), no mercado mundial (Yadav, Sushil & Sagar, 2014), no ambiente de negócios (Ghalayini; Noble, 1996) e, conseqüentemente, nas funções organizacionais (Neely, 1999).

Essa literatura recente, pós-1980, também pode ser subdividida em cinco fases. Apresenta a evolução do campo de medição de desempenho, segundo Neely (2005).

**Figura 4 - A evolução do campo de medição de desempenho**



Fonte: Neely (2005, p.1271).

Na década de 1980, o tema dominante centrava-se na discussão das falhas dos Sistemas de Medição de Desempenho que focalizarem apenas uma dimensão, como, por exemplo, qualidade (Ghalayini & Noble, 1996), satisfação do cliente (Bititci *et al.*, 2012), satisfação do empregado e inovação, embora fossem além de apenas incorporar as variáveis financeiras (Carneiro-da-Cunha, Hourneaux Jr & Corrêa, 2016) e apontavam informações para gestão de

curto prazo, com consequências disfuncionais e impacto negativo associado sobre a competitividade (Neely, 2005; Carneiro-da-Cunha, Hourneaux Jr & Corrêa, 2016). Assim, essa fase direcionou esforços para o processo de "identificação de problemas", reconhecendo e discutindo os pontos fracos dos sistemas de medição e seu impacto organizacional (Neely, 2005, p. 1271). Para além da área de Avaliação de Desempenho, a área de Gestão Estratégica consolida-se e passa a influenciar o 'olhar' da área de AD (Carneiro-da-Cunha, Hourneaux Jr & Corrêa, 2016).

A segunda fase, no início da década de 1990, soluções potenciais, como quadros de medição, tais como o *Balanced Scorecard*, estavam sendo propostas, em uma fase caracterizada pela busca por "estruturas" que podem fornecer formas úteis de abordar os problemas anteriormente identificados (Neely, 2005, p.1271; Carneiro-da-Cunha, Hourneaux Jr & Corrêa, 2016). Nesse sentido, uma série de modelos para a medição de desempenho surgiram, podendo ser citados os modelos de Medição Estratégica e Técnica de Relatório (SMART); Matriz de Medição de Desempenho; Resultados e Determinantes *Framework*, *Balanced Scorecard* (BSC); Sistema Cambridge de Medição de Desempenho (CPMS), Processo de *Design*; Sistema Integrado de Medição de Desempenho (IPMS); Modelo de Referência; *Performance Prism* (PP); Modelo de Excelência Empresarial, dentre outros (Nudurupati *et al.*, 2011).

Neely (1999) afirma que houve uma revolução, nesse período, em termos de Avaliação de Desempenho e identificou sete razões principais para esse acontecimento: a mudança da natureza do trabalho, o crescimento da concorrência, específicas iniciativas de melhoria, prêmios nacionais e internacionais de qualidade, mudanças nos papéis organizacionais, modificações nas demandas externas e domínio da tecnologia da informação.

A terceira fase, ao longo da década de 1990, envolveu a busca por maneiras em que poderiam ser usados os quadros propostos (estruturas propostas). Métodos de aplicação, processos e metodologias para preencher os quadros de medição estavam sendo desenvolvidos e discutidos pelas comunidades de pesquisa e praticantes (Neely, 2005). Além disso, os modelos desenvolvidos anteriormente não tinham a intenção de conhecer, de uma forma ampla, elementos externos e partes interessadas, áreas sociais e ambientais, transparência, intangíveis, dentre outros (Carneiro-da-Cunha, Hourneaux Jr & Corrêa, 2016).

Mais recentemente, os acadêmicos e praticantes direcionaram esforços a análises empíricas e teóricas mais robustas sobre os quadros e metodologias de Medição e Avaliação de Desempenho, tendo em vista o número crescente de organizações que têm adotado quadros de medição propostas, tornando-se mais fácil de recolher dados empíricos sobre seu impacto (Neely, 2005) e condições desejáveis para a utilização correta e bem-sucedida de modelos tem-

se criado dentro das empresas (Taticchi, Balachandran & Tonelli, 2012). Essa fase é chamada de investigação empírica.

Os dados coletados durante essa fase de investigação empírica resultam em perguntas direcionadas à validade teórica dos quadros e metodologias de Medição e Avaliação de Desempenho que, por sua vez, resultam em uma nova fase de investigação, chamada de verificação teórica. As questões levantadas identificam novos problemas onde, portanto, o ciclo começa novamente (Neely, 2005).

### 2.2.3 Conceituação da Avaliação de Desempenho

Apesar do alto nível de interesse acadêmico e prático na área de Avaliação de Desempenho, há pouco acordo sobre as áreas que a compõem, termos e definições (Choong, 2014a). Durante os últimos 20 anos, a medição de desempenho de negócios foi estudada usando muitas perspectivas diferentes (Neely, 2005; Franco-Santos *et al.*, 2007; Bititci *et al.*, 2012).

É amplamente aceito que o desempenho de negócios é um conceito multifacetado e, portanto, não é de se estranhar que mais de uma vez a questão de como o desempenho das organizações pode ser melhor medido foi abordado por uma variedade de pesquisadores de diferentes disciplinas (Neely, 1999).

A pesquisa no campo foi, e está sendo, levada a cabo por um grupo diversificado de pesquisadores com base em uma ampla variedade de disciplinas, incluindo Contabilidade, Gestão Estratégica e Estratégia de Negócios, Gestão de Recursos Humanos, Produção e Gestão de Operações, *Marketing*, Gestão de Serviços, Engenharia Industrial, Gestão de Instalações, Gestão do Setor Público, Psicologia, Gestão da Mudança e Comportamento Organizacional (Neely, 1999; Franco-Santos *et al.*, 2007; Waggoner, Neely & Kennerley, 1999; Berry *et al.*, 2009; Bititci *et al.*, 2012; Yadav, Sushil & Sagar, 2014; Van Camp & Braet, 2016). Essa diversidade de área que utiliza a Avaliação de Desempenho faz com os conceitos e definições, nomenclaturas e elementos constitutivos sejam entendidos de forma distinta entre as áreas.

Tais perspectivas podem ser resumidas em três correntes de pesquisa principais, oriundas de um número de disciplinas: (i) perspectiva da Contabilidade; (ii) perspectiva da Gestão de Produção e Operações; e (iii) perspectiva de Controle Estratégico e Negócios (Bititci *et al.*, 2012; Franco-Santos *et al.*, 2012; Pavlov & Bourne, 2011).

Alguns exemplos da diversidade de conceitos, entre as três correntes, são apresentados no Quadro 1.

**Quadro 1 - Definições de Avaliação de Desempenho por área**

Operações	O sistema de medição de desempenho engloba o processo (ou processos) para a definição de objetivos, desenvolvimento do conjunto de métricas, coleta, análise e interpretação de dados de desempenho. O objetivo do processo é converter dados em informações e para avaliar a eficácia e eficiência da ação (Neely <i>et al.</i> , 1995; Carneiro-da-Cunha, Horneaux Jr & Correa, 2016).
	Um sistema de medição de desempenho é o sistema de informação que está no cerne do processo de gestão do desempenho e é de importância crítica para o funcionamento eficaz e eficiente do sistema de gestão do desempenho (Bititci <i>et al.</i> , 1997 apud Franco-Santos, Lucianetti & Bourne, 2012).
Estratégia	Um sistema estratégico de medição de desempenho: (1) fornece informações que permitem à empresa identificar as estratégias que oferecem o maior potencial para alcançar os objetivos da empresa e (2) alinha os processos de gestão, tais como definição de metas, e avaliação de desempenho, com a realização dos objetivos estratégicos escolhidos (Ittner <i>et al.</i> , 2003 apud Franco-Santos, Lucianetti & Bourne, 2012).
	Um sistema BPM permite que uma empresa planeje, avalie e controle seu desempenho e ajude a garantir que as iniciativas de vendas e marketing, as práticas operacionais, os recursos de tecnologia da informação, as decisões de negócios e as atividades das pessoas estejam alinhadas com as estratégias de negócios. Resultados de negócios e criar valor para o acionista (Maisel, 2001 apud Franco-Santos, Lucianetti & Bourne, 2012).
	Um sistema de avaliação de desempenho consiste em um conjunto de processos que uma organização usa para gerenciar a implementação de sua estratégia, para comunicar a sua posição e progresso e para influenciar o comportamento e as ações de seus empregados. Isso requer a identificação de objetivos estratégicos, avaliações de desempenho multidimensionais, metas e o desenvolvimento de uma infraestrutura de apoio. (Franco-Santos <i>et al.</i> , 2004 apud Carneiro-da-Cunha, Horneaux Jr & Correa, 2016).
Contabilidade	Ferreira e Otley (2009) definem a avaliação de desempenho organizacional como mecanismos formais e informais, processos, sistemas e redes usadas pelas organizações para transmitir os principais objetivos e metas induzidos pela administração, para auxiliar o processo estratégico e gerenciamento contínuo através da análise, planejamento, medição, controle, gratificante, e gerir globalmente o desempenho e para apoiar e facilitar a aprendizagem organizacional e mudança.
	Mensuração de Desempenho é um sistema de gestão consiste em várias medidas: fatores-chave de sucesso, detecção de variância, verificar a validade das relações de causa e efeito entre as medidas (Lebas, 1995; Choong, 2014b) A medição de desempenho é o sistema que suporta uma filosofia de gestão de desempenho (Lebas, 1995).
	Sistema de mensuração de desempenho refere-se à relação contratual entre as partes interessadas e a organização onde se concentra em papéis estratégicos. O Sistema de mensuração de desempenho é a ferramenta usada para monitorar a relação contratual (Atkinson <i>et al.</i> , 1997 apud Choong, 2014b)
	Um sistema de medição de desempenho inclui medidas de desempenho que podem ser fatores-chave de sucesso, medidas para detecção de desvios, medidas para rastrear realizações passadas, medidas para descrever o potencial de status, medidas de saída, medidas de entrada, etc. Um componente que irá verificar continuamente a validade das relações de causa e efeito entre as medidas (Franco-Santos, Lucianetti & Bourne, 2012).

Fonte: Elaborado pelo autor.

As contribuições para o campo da medição de desempenho dos negócios foram feitas por autores de uma grande variedade de disciplinas acadêmicas. (Neely, 1998; Neely, 1999). O

tema não pertence a contadores, gerentes de operações, estrategistas de negócios, gestores de recursos humanos ou *marketeers* (Neely, 1999).

Devido à multidisciplinaridade dos interessados e pesquisadores envolvidos, a literatura está em expansão (Van Camp & Braet, 2016). É evidente que o conhecimento na área de Medição de Desempenho Organizacional apresenta muitas influências e interações com várias áreas de gestão durante a sua evolução, utilizando os conceitos de outras disciplinas quando oferecerem aportes teóricos para as necessidades encontradas e vice-versa (Carneiro-da-Cunha, Hourneaux Jr & Corrêa, 2016). Um dos desafios fundamentais que se coloca no campo hoje é conseguir que os acadêmicos utilizem uma linguagem comum e uma agenda de pesquisa compartilhada (Neely, 1999).

Dessa forma, é possível visualizar que cada área de atuação utiliza a Avaliação de Desempenho, levando em consideração suas características próprias. No entanto, alguns conceitos podem ser utilizados não apenas em sua área de origem, mas expandidos em outras. O Quadro 2 apresenta algumas definições que podem ser utilizadas em mais de uma área de atuação.

### Quadro 2 - Definições amplas de Avaliação de Desempenho

O sistema de gestão de desempenho engloba o processo (ou processos) de avaliar as diferenças entre os resultados reais e desejados, identificar e sinalizar aquelas diferenças que são críticas (garantindo assim a intervenção de gestão), a compreensão se e por que as deficiências tenham ocorrido, e, quando necessário, introduzindo (e acompanhando) ações corretivas destinadas a colmatar as lacunas significativas de desempenho. Ao tomar uma tal abordagem, precisamos reconhecer isto deve abranger tanto a aprendizagem individual e duplo loop (Argyris, 1977, apud Melnyk *et al.*, 2014). O sistema deve ser capaz de ser operado como um termostato simples, mas também para permitir que funções de nível superior, como o questionamento das normas, pressupostos e estratégias da organização (Melnyk *et al.*, 2014).

Avaliação de Desempenho é o processo para construir conhecimento no decisor, a respeito do contexto específico que se propõe avaliar, a partir da percepção do próprio decisor por meio de atividades que identificam, organizam, mensuram ordinalmente e cardinalmente, integram e permitem visualizar o impacto das ações e seu gerenciamento (Ensslin *et al.*, 2010, p. 130).

Fonte: Elaborado pelo autor.

É possível perceber, ao se analisar os Quadro 1 e Quadro 2, mesmo que cada área de pesquisa utilize conceitos divergentes, existem pontos de convergência entre conceitos, ou mesmo mais de uma área de aplicação. Para Franco-Santos *et al.*, (2007), cada definição fornece uma perspectiva diferente sobre o conceito. No entanto, nas definições de AD é possível a identificação de um conjunto de elementos que formam essas definições. Esses elementos podem ser classificados em Processos, Características e Funções, que serão discutidos mais à frente.

#### 2.2.4 Elementos constitutivos da Avaliação de Desempenho Organizacional (ADO)

Ainda há muito o que fazer a fim de melhor compreender as maneiras como os Sistemas de gestão de desempenho e controle contribuem para o desempenho organizacional eficaz (Otley, 2003). O fato de que a AD não é propriedade de acadêmicos em qualquer disciplina específica resultou em uma relutância em abandonar os limites funcionais tradicionais quando a pesquisa sobre o tema é feita (Folan & Browne, 2005).

Pesquisadores de gestão em áreas tão diversas como a Gestão da estratégia, Gestão de operações, Recursos humanos, Comportamento organizacional, Sistemas de informação, *Marketing* e Contabilidade de gestão e controle estão a contribuir para o campo da Avaliação de Desempenho Organizacional (Franco-Santos & Bourne, 2005; Franco-Santos, Lucianetti & Bourne, 2012). Dessa forma, o campo da AD não apresenta um corpo coeso de conhecimentos, mesmo que essa multidisciplinaridade seja atraente, essa falta de clareza cria problemas de confusão e de comparabilidade, o que torna mais difícil para os pesquisadores construírem o conhecimento na área (Franco-Santos, Lucianetti & Bourne, 2012).

Isso indica que a AD e seus sistemas podem ser úteis, mas existem várias lacunas pragmáticas e de pesquisa identificadas por colaboradores. A literatura atual parece prestar atenção a numerosos Sistemas de Avaliação de Desempenho, prescrevendo o que uma medida deveria ser, e sugerindo um sistema de medição particular em que o pesquisador sugere o que é adequado para ser usado em um ambiente de pesquisa particular; Em suma, os vários comentários têm mostrado que muitos desses estudos subestimam os fundamentos da AD (Choong, 2014b). Clarificar o entendimento e comparabilidade da pesquisa é importante devido à diversidade de abordagens utilizadas para que se possa visualizar a Avaliação de Desempenho nas organizações (Franco-Santos, Lucianetti & Bourne, 2012).

A identificação de elementos constitutivos assentes permite melhor compreensão do tema, comparabilidade de pesquisas e práticas, além da possibilidade de identificação de elementos em pesquisas futuras, reconhecida por novas necessidades ou contextos específicos a serem explorados.

Franco-Santos *et al.*, (2007, p.798) olharam apenas para as definições explícitas de Sistemas de Avaliação de Desempenho. Os autores afirmam que “considerando apenas as definições criadas por autores, e não o significado de seu trabalho como um todo, perdemos muitas das nuances fornecidos por cada pesquisa”. Nesse sentido, os autores declaram ter

utilizado 17 conceitos de Sistemas de Avaliação de Desempenho encontrados na literatura. No entanto, é possível identificar, por meio da leitura dos artigos utilizados nesta tese, que, apesar de não declararem o conceito de Avaliação de Desempenho (“Avaliação de Desempenho é...”) ou Sistemas de Avaliação de Desempenho (“Sistema de Avaliação de Desempenho é...”), apresentam, no decorrer de seus textos, conceitos, características, funções, processos e falhas, faltas e insucessos. No caso dos primeiros, que podem fazer parte da construção de um conceito de AD, e, no caso dos últimos, caracteriza o que não se espera encontrar na AD.

Para a construção de conhecimento a respeito da Avaliação de Desempenho, o conjunto de pesquisas utilizadas nesta tese, chamado de Portfólio Bibliográfico (PB), foi segregado em pesquisas teóricas e pesquisas empíricas, conforme seção ‘3.4 - Procedimentos para Seleção do Material que informará o Referencial Teórico’. Ao se analisar o conjunto dos artigos do Portfólio Bibliográfico de Avaliação de Desempenho desta tese, foi possível identificar que parte dos artigos não apresentava, de forma clara e explícita, definição de Avaliação de Desempenho. Dessa forma, buscou-se identificar, por meio de análise de conteúdo, definições de Avaliação de Desempenho que sejam declaradas ou referenciadas, além de características, funções e processos relacionados.

Dos 31 artigos teóricos 10 declararam, em uma construção conceitual, o conceito de Avaliação de Desempenho (Neely, Gregory & Platts, 1995; Otley, 1999; Ferreira & Otley, 2009; Garengo, Biazzo & Bititci, 2005; Folan & Browne, 2005; Broadbent & Laughlin, 2009; Franco-Santos & Bourne, 2005; Choong, 2014.a; Carneiro-da-Cunha, Hourneaux Jr & Corrêa, 2016; Lebas, 1995). Os demais ou apresentaram conjuntos de conceitos apresentados por outros autores, ou não identificaram conceitualmente, limitando-se a apresentar características, funções e processos no decorrer das pesquisas. Com relação aos 39 artigos empíricos, 15 declararam a qual conceito de Avaliação de Desempenho se filiaram (Ahrens & Chapman, 2002; Behery, Jabeen & Parakandi, 2014; Bititci, Mendibil, Nudurupati, Garengo & Turner, 2006; Canonico, De Nito, Esposito, Martinez, Mercurio & Pezzillo Iacono, 2015; Carlsson-Wall, Kraus & Messner, 2016; De Waal, 2003; De Waal, Goedegebuure & Geradts, 2011; Flapper, Fortuin & Stoop, 1996; Hossain & Prybutok, 2016; McAdam & Bailie, 2002; Oyaneder & Valderrama, 2016; Pekkola & Rantanen, 2014; Sharif, 2002; Sidorova, Arnaboldi & Radaelli, 2016; Tuomela, 2005).

Essa constatação demonstra que os autores não declaram formalmente sua afiliação teórica ao operarem o tema Avaliação de Desempenho. É evidente que o conhecimento na área de Avaliação de Desempenho teve muitas influências e interações com várias áreas de gestão durante a sua evolução (Neely, 2005; Carneiro-da-Cunha, Horneaux Jr & Correa, 2016)

utilizando os conceitos de outras disciplinas quando ofereceram fundos teóricos necessários, como gestão da estratégia, gestão de operações e produção, recursos humanos, comportamento organizacional, sistemas de informação, marketing, economia, sistemas de informação, psicologia, sociologia e contabilidade de gestão e controle (Franco-Santos, Lucianetti & Bourne, 2012; Pavlov & Bourne, 2011; Neely, Gregory & Platts, 1995; Van Camp & Braet, 2016; Waggoner, Neely & Kennerly, 1999).

Tais perspectivas podem ser resumidas em três correntes de pesquisa principais oriundas de um número de disciplinas: perspectivas de operações, perspectiva de controle estratégico (estratégia/negócios) e perspectiva da contabilidade de gestão (contabilidade/contabilidade gerencial).

Essa diversidade de áreas, aliada à falta de declaração da afiliação teórica na qual os autores fundamentam suas pesquisas, pode ocasionar uma falta de entendimento e clara compreensão do papel da Avaliação de Desempenho, no contexto estudado.

Da mesma forma em que é percebida tal falta de conceituação de Avaliação de Desempenho, é perceptível a falta de declaração dos elementos que compõem esse aporte teórico. Para Franco-Santos *et al.*, (2007 p.787), com base na análise de definições, é possível extrair uma combinação de elementos pertencentes aos grupos “processos”, “características” e “funções”.

Características são propriedades ou elementos que compõem o objeto de estudo, no caso, a Avaliação de Desempenho; os papéis ou funções são os propósitos ou funções que são executadas; e os processos são a série de ações que se combinam para constituir a área (Franco-Santos *et al.*, 2007).

Ao se analisar o Portfólio Bibliográfico, o total de observações de elementos do grupo Processos foi de 736, nos 31 artigos de natureza teórica; já nos 39 artigos de natureza empírica, observaram-se 911 elementos relacionados a Processos. Após exclusão das repetições e identificação, análise e agrupamento das terminologias que se referiam a processos semelhantes, o número foi reduzido para 46 processos advindos do PB de cunho teórico e 44 do PB de cunho empírico.

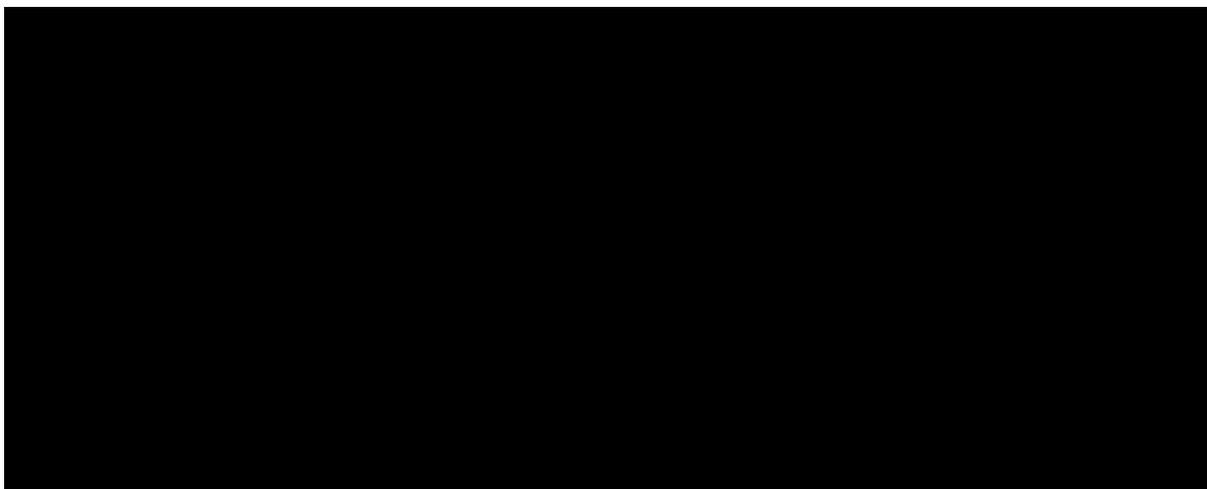
É perceptível que o elevado número de observações encontrados em cada um dos grupos e uma elevada dispersão em relação a esses elementos reforça a falta de coerência existente no tema. No entanto, também é possível identificar elementos que estão sendo utilizados nos três grupos. Nos três grupos – características, funções e processos –, não há uma unanimidade de elementos considerados necessários e suficientes à conceituação de Avaliação de Desempenho Organizacional.

A Figura 5 apresenta os resultados encontrados que convergiram entre pesquisas teóricas e empíricas. Para melhor entendimento, a classificação entre os processos foi realizada com base na proposição de ciclo de vida de sistemas de Avaliação de Desempenho proposto por Bourne *et al.*, (2000). Para Bourne *et al.*, (2000), o sistema de Avaliação de Desempenho é composto quatro fases: design, implementação, uso e revisão.

Na fase de design, são identificados e construídos os principais objetivos a serem medidos e suas medidas. A fase de implementação é definida como a fase em que os sistemas e procedimentos são postos em prática para coletar e processar os dados que permitem que as medições sejam feitas regularmente. Em seguida, tem-se a fase de uso, onde as medidas são colocadas em prática e as informações e feedback das medidas deve ser usada para desafiar os pressupostos e testar a validade da estratégia. Por fim, a revisão consiste na identificação e correção de erros, revisão e atualização do sistema de medição de desempenho.

Neste sentido, os processos da Avaliação de Desempenho foram classificados com base na proposição de ciclo de vida de sistemas de Avaliação de Desempenho proposto por Bourne *et al.*, (2000), conforme Figura 5:

**Figura 5 –Processos convergentes entre pesquisas teóricas e empíricas**



Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme apresentado na Figura 5 acima, 36 dos processos identificados convergiram entre pesquisas teóricas e empíricas. A maior parte dos processos apresentou convergência, inclusive em termos de forma proporcional entre os pesquisadores. No entanto, mesmo com essas convergências, foi perceptível certo direcionamento por parte dos autores.

O Quadro 3 apresenta os processos que divergiram entre os pesquisadores teóricos e empíricos.

**Quadro 3 – Processos divergentes entre pesquisas teóricas e empíricas**

Teóricos		Empíricos	
Armazenar	Rastrear	Agrupamento	Modificar / Modificação / Mudanças / Mudar
Descrever	Recomendar	Aprendizagem	
Detecção	Regular	Atingir / Alcançar	Priorizar
Especificação	Relatar	Classificação	Uso / Utilização
Intervir	Responsabilizar	Coordenação	

Fonte: Elaborado pelo autor.

O processo de maior destaque, tanto nos artigos empíricos, quanto nos teóricos, foi *Comunicação/Informação*. Sua identificação nas pesquisas teóricas foi superior a 83%. Já nas pesquisas empíricas, foi de 67%. O destaque desse processo é devido à sua amplitude. Os objetos da comunicação, propostos por alguns autores, podem estar relacionados com a Comunicação dos objetivos e metas induzidos pela administração (Ferreira & Otley, 2009); comunicação sobre o desempenho de pessoas e atividades (Choong, 2014.a; Choong, 2014.b); transformação da medição de uma realidade complexa em uma sequência de símbolos limitados que pode ser comunicada e reproduzida em circunstâncias semelhantes, compartilhados entre todos os participantes para que cada um possa contribuir para o sucesso do negócio (Lebas, 1995), dentre outros.

Em seguida, os processos de maiores destaques foram *Revisão* e *Controle*. Enquanto a maior parte dos artigos teóricos (68%) declararam *Revisão* e *Controle* como principais processos da AD, nas pesquisas empíricas apenas 41% consideraram *Revisão* e 25% consideraram *Controle* um de seus processos.

Essa diferença apresentada no processo de *Controle* foi a que teve maior evidência, com 42% de diferença entre pesquisadores. Tal evidência pode ser interpretada, pelo fato de os pesquisadores teóricos interpretarem o processo de *Controle* estar vinculado ao processo de *Prestação de Contas*, à *Responsabilização* e à característica de *Comportamento*.

O processo de *Responsabilização*, identificado apenas nas pesquisas teóricas, refere-se à atribuição de responsabilidade aos indivíduos. Com isso, é possível um controle maior sobre os indivíduos, influenciando seu comportamento que, após decorrido o processo

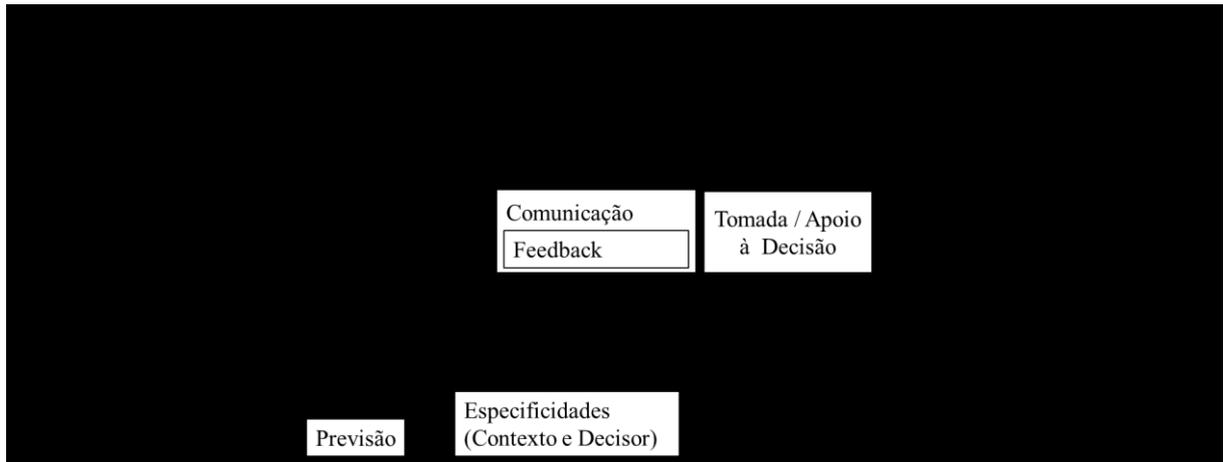
avaliativo, deverão prestar contas. Percebe-se, assim, que os pesquisadores teóricos demonstraram ser o processo de *Prestação de Contas* um dos elementos constitutivos da ADO. No entanto, tal percepção não é corroborada por muitos dos pesquisadores empíricos, tendo em vista que o processo de *Prestação de Contas* também apresentou discrepância entre teóricos (23%) e empíricos (5%). No entanto, a utilização da prestação de contas como uma característica foi identificada em 13% das pesquisas empíricas.

Além desses, outros processos apresentaram certa discrepância entre teóricos e empíricos. No processo de *Aplicação/Implantação*, enquanto 38% dos pesquisadores empíricos consideraram importante na Avaliação de Desempenho Organizacional, apenas 23% dos teóricos apontaram tal processo. Tal resultado pode ser atribuído à característica de que os artigos empíricos apresentam. Esses artigos, em sua maioria, apresentam características de modelos, propostas e ferramentas. Dessa forma, para que se viabilize uma análise de desempenho de forma satisfatória, apesar de trivial, é necessário que seja implementada e as ações aplicadas para *Utilização* futura. Destaca-se, assim, o processo de *Uso*, comentado pelos pesquisadores empíricos, no entanto não identificado nas pesquisas teóricas, conforme Quadro 3.

Destacam-se também os processos de *Planejamento* e *Quantificação* que apresentaram divergências significativas entre pesquisas teóricas e empíricas. Nos três processos elencados, houve maior preocupação por parte dos pesquisadores teóricos em identificar esses processos. É possível inferir que isso seja devido ao fato de, no caso do planejamento, já ter sido feita previamente a pesquisa empírica, sendo assim identificada preocupação na maior parte das pesquisas teóricas.

Com relação às características, foram identificadas 54 características em artigos teóricos e 59 em artigos empíricos. Dessas características, 42 puderam ser identificadas nas duas vertentes (teóricas e empíricas). Na Figura 6, é apresentado o conjunto de características identificadas nos artigos teóricos e empíricos que foram convergentes entre os PBs.

**Figura 6 – Características convergentes entre pesquisas teóricas e empíricas**



Fonte: Elaborado pelo autor.

Na Figura 6, é possível segmentar o conjunto de características convergentes entre pesquisas empíricas e teóricas em oito principais grupos: Quanto à Abrangência na Organização, Interação com os Indivíduos, à Forma, à Propriedade, a Limitações, às características da Informação, aos Usuários e às características de Núcleo.

As características identificadas quanto à Abrangência na Organização se relacionam com o alcance que a Avaliação de Desempenho pode apresentar, de forma vertical (Níveis hierárquicos), horizontal (departamentos), ambientes interno e externo, avaliações qualitativas e quantitativas, de forma objetiva e subjetiva.

As características identificadas quanto às Interações com os indivíduos concentram características da forma com que a Avaliação de Desempenho se relaciona com os usuários dessas informações. Essa relação pode ser apresentada tanto unidirecional, quanto bidirecionalmente.

As características relacionadas à Forma, apresentam como devem ser construídas as relações entre indicadores (Relação causal; Equilibrado), duração, flexibilidade, dentre outros.

Quanto às Limitações, relacionam-se ao fato de se limitar a avaliação àquilo que se pode controlar (Controlabilidade), além da necessidade de identificação das especificidades, tanto relacionadas ao Decisor, quanto ao Contexto. Nesse sentido, também se apresentam as características relacionadas aos Usuários, identificado por todos aqueles que se utilizam da Avaliação de Desempenho, seja gestores, funcionários, fornecedores, ou demais usuários, tanto internos, quanto externos.

As características de Propriedade apresentam elementos integrantes para que se possa ter a Avaliação de Desempenho. Identifica-se a necessidade de que a ADO não seja avaliada

por apenas um indicador de análise, mas, sim, por um conjunto desses indicadores, além de outros elementos.

As características relacionadas ao Núcleo da Avaliação de Desempenho apresentam aquelas necessárias para a ocorrência da Avaliação de Desempenho. Nesse ponto, é possível identificar a interação entre os elementos, quando se tem o elemento Controle, utilizado inicialmente no campo da Mensuração de Desempenho e da Gestão, relacionado à Avaliação de Desempenho. No entanto, para que este último ocorra necessário se faz o Controle (quando tratado como processo), onde, por meio da Aprendizagem organizacional, se busca a Melhoria Contínua, pondo em prática a Gestão.

Quanto às características da Informação, apresentam-se a relação com a Comunicação (Gráfica e Numérica) e a necessidade de que as informações geradas possam ser comparadas, seja entre outros objetos de análise, seja com relação ao planejamento e execução.

O Quadro 4 apresenta o conjunto de características que não foram convergentes entre artigos empíricos e teóricos.

**Quadro 4 – Características divergentes entre pesquisas teóricas e empíricas**

Teóricos		Empíricos	
Claro	Possuir	Ação	Posição / Ranking
Fácil Compreensão	Qualitativa e Quantitativa	Desafio	Prioridades
Fenômeno Social / Socialmente Construído	Segurança	Eficácia	Processos / Procedimento
	Sinergia	Eficiência	Reativo
Legitimidade Institucional	Tempestividade	Formal	Revisão
Limite	Visão de Futuro	Indicador	Tático
Orientação		Informal	Transparência /
		Mensurável	Prestação de Contas
		Operacionais	Visão sobre consequências

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para ambos os Portfólios Bibliográficos, a característica que mais se destacou foi *Alinhamento*. Sob a abordagem de Características, a Avaliação de Desempenho deve alcançar o alinhamento ou estar alinhada à estratégia e aos objetivos (Berry, Coad, Harris, Otley &

Stringer, 2009; Bititci *et al.*, 2012; Bititci, Turner & Begemann, 2000; Bourne, Mills, Wilcox, Neely & Platts, 2000; Carneiro-da-Cunha, Hourneaux Jr & Corrêa, 2016; Choong, 2014a; Choong, 2014b; Yadav, Sushil & Sagar, 2014; Ferreira & Otley, 2009; Folan & Browne, 2005; Franco-Santos & Bourne, 2005; Franco-Santos *et al.*, 2012; Taticchi, Balachandran & Tonelli, 2012; Franco-Santos *et al.*, 2007; Garengo, Biazzo & Bititci, 2005; Lebas, 1995; Neely, 1999; Neely, Richards, Mills, Platts & Bourne, 1997; Otley, 2001; Ghalayini & Noble, 1996; Melnyk *et al.*, 2014; Neely, 1998; Neely, Gregory & Platts, 1995; Van Camp & Braet, 2016; Otley, 2003), à estrutura organizacional, ao tamanho, ao estilo de gestão, aos sistemas de informação e comunicação, à estrutura de propriedade (Bititci *et al.*, 2012; Broadbent & Laughlin, 2009; Ferreira & Otley, 2009), à cultura (Bititci *et al.*, 2012; Broadbent & Laughlin, 2009; Ferreira & Otley, 2009; Melnyk *et al.*, 2014; Neely, Gregory & Platts, 1995; Van Camp & Braet, 2016; Nudurupati *et al.*, 2011; Otley, 2003), à organização, às equipes e aos indivíduos, à recompensa (Bititci *et al.*, 2012) e aos processos de gestão (Franco-Santos *et al.*, 2007; Bititci *et al.*, 2012).

Após o alinhamento, as principais características identificadas nos artigos teóricos foram *Comportamento* e *Dinamicidade*, ambos em 71% das pesquisas. No entanto, as pesquisas empíricas não acompanharam essa proporção, sendo identificadas em apenas 36% e 38% das pesquisas empíricas, respectivamente. *Comportamento*, comentado anteriormente, relaciona-se ao fato de que a AD deve, necessariamente, influenciar o comportamento dos indivíduos que estejam sob avaliação. Dessa forma, além de ser uma característica, a influência no comportamento é uma de suas funções da AD.

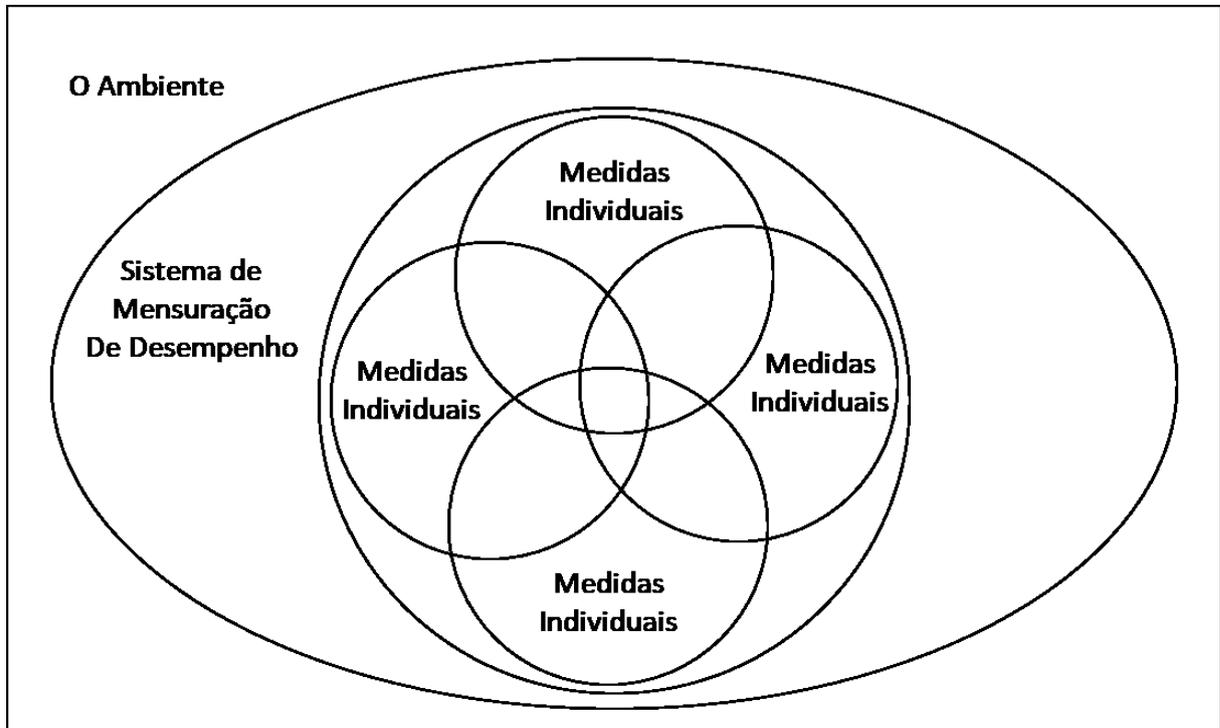
Nesse sentido, o *Comportamento* apresenta íntima relação com a característica e função *Motivação* e as características *Recompensa* e *Sanções*, sendo também esses fatores de influência nos indivíduos. Destaca-se que a recompensa diz respeito a retribuições, de forma positiva, financeiras ou não, aos indivíduos, com o atingimento de objetivos e metas. Já as sanções se apresentam como caráter negativo, como consequência pelo não atingimento de objetivos e metas. Ressalta-se que todos estes foram identificados tanto em pesquisas teóricas, quanto em empíricas. No entanto, em todas, essas características aparecem mais em pesquisas teóricas.

A característica *Dinamicidade* da ADO se refere à necessidade de a Avaliação de Desempenho ser dinâmica e de fácil adaptação frente a ambientes turbulentos e mudanças ambientais. Tal característica se relaciona com o *Ambiente Externo* e *Flexível (Flexibilidade)* com que a ADO necessita apresentar.

Além disso, foi perceptível um conjunto de características inter-relacionadas quanto à abrangência. Essas características são *Multinível, Nível 1 – Individual, Nível 2 –*

*Organizacional, Nível 3 – Ambiental, Visão Holística e Global.* As características Nível 1, Nível 2 e Nível 3 foram apresentadas por Neely *et al.*, (1995), conforme Figura 7.

**Figura 7 - Uma estrutura para o *design* do Sistema de Avaliação de Desempenho**



Fonte: Neely, Gregory e Platts (1995, p. 81).

O Nível 1 são as chamadas medidas de desempenho individual. São medidas identificadas em cada um dos contextos (seja departamental, organizacional, em nível de indivíduo). São analisadas de forma isolada, ainda sem relação entre os diversos aspectos, como qualidade, tempo, custos, flexibilidade (Neely *et al.*, 1995).

O Nível 2 se relaciona ao conjunto de medidas de desempenho, formando assim um sistema de medição de desempenho. Nesse nível, analisam-se as diversas dimensões, e os diversos relacionamentos internos existentes entre os indicadores do Nível 1. Já o Nível 3 apresenta a relação entre o sistema de medição de desempenho e o ambiente em que opera. Existem duas dimensões fundamentais para esse ambiente: o ambiente interno, que é a própria organização, e o ambiente externo, que é o mercado no qual a organização concorre (Neely *et al.*, 1995). Esse conjunto (Níveis 1, 2 e 3) é aplicado em todos os níveis da organização, desde a alta gerência, no âmbito Estratégico, até a linha Operacional, abrangendo todos os indivíduos, apresentando, dessa forma, *Multinível, Global e Visão Holística* na organização.

O conjunto de características *Multidimensão / Perspectiva / Critério* apresentou íntima relação com as características *Qualitativa e Quantitativa, Curto e Longo Prazo, Financeira e Não Financeira e Partes Interessadas*. Estas apresentam o intuito de demonstrar a necessidade de que as características da AD levem em consideração não apenas aspectos financeiros direcionados aos usuários externos, mas que se leve em consideração a necessidade de informação que o gestor/decisor necessite e deseja avaliar. Tal necessidade pode girar em torno de clientes, fornecedores, investidores, questões ambientais e de sustentabilidade, opinião pública, funcionários, dentre outros. Cada um deles pode ou não ser inserido nos critérios utilizados pelo decisor, podendo utilizar critérios qualitativos ou quantitativos, financeiros ou não. Destaca-se que a característica *Qualitativa e Quantitativa* foi apresentada apenas pelas pesquisas empíricas.

Outro ponto que apresentou considerável divergência entre teóricos e empíricos se relaciona aos *Objetivos e Metas*. Apesar de serem norteadores na Avaliação de Desempenho das organizações, 41% das pesquisas empíricas consideraram as metas e 46% consideraram os objetivos, enquanto nas pesquisas teóricas apenas 13% consideraram para ambos.

Uma das características decorrente das delimitações desta pesquisa, no comparativo às pesquisas teóricas e empíricas é a de *Curto e Longo Prazo*. Enquanto 35% das pesquisas teóricas demonstraram preocupação com a Avaliação de Desempenho em longo prazo, apenas 15% das empíricas tiveram tal preocupação. No entanto, um dos possíveis motivos seja a delimitação das pesquisas empíricas, que possuem característica *cross-sectional*, ou seja, analisadas em um único período de tempo.

Da mesma forma, foram identificadas 29 funções em artigos teóricos e 25 funções em artigos empíricos, os quais permitiram identificar 17 funções convergentes. As funções convergentes identificadas são apresentadas no Quadro 5.

**Quadro 5 – Funções convergentes entre pesquisas teóricas e empíricas**

Ação / Agir	Comunicação / Comunicar / Informar / Fornecer Informação
Adaptação	Controle / Acompanhamento
Alcançar	Direção / Direcionar / Orientação / Orientar
Alinhar / Alinhamento	Gestão / Gerenciar / Gerenciamento
Apoiar / Auxiliar	Melhorar
Aprendizagem	Motivação
Atingir	Planejamento
Avaliação	Tomada de Decisão
Comportamento	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Já o Quadro 6 apresenta as funções que não foram convergentes entre artigos empíricos e teóricos.

**Quadro 6 – Funções divergentes entre pesquisas teóricas e empíricas**

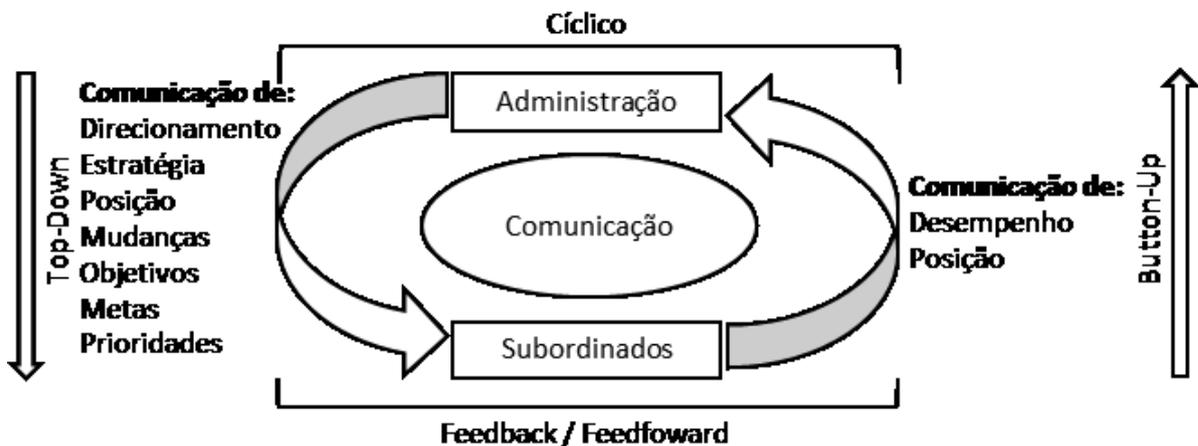
Teóricos		Empíricos	
Ação Corretiva	Feedback	Coordenação	Mudança / Ajuste
Benchmarking	Metas	Identificação / Detecção	Prestação de contas
Comparar	Monitorar	Manter / Manutenção	Previsão
Criar Valor para o Acionista	Quantificar	Medição	Revisão
Desafiar Pressupostos	Recompensas	Mensuração	
Facilitar	Correção		

Fonte: Elaborado pelo autor.

Apesar das 29 e 25 funções identificadas para os artigos teóricos e empíricos, respectivamente, apenas 17 funções puderam ser identificadas em ambas as áreas. No entanto, das 17 funções convergentes, três delas não foram identificadas de forma proporcional nas pesquisas teóricas e empíricas, sendo elas as funções *Tomada de Decisão*, *Direcionamento / Orientação* e a função *Atingir*.

A função *Direcionamento/Orientação* tem o intuito de apresentar o direcionamento que a organização deverá ter, com os indivíduos, gestores e todos aqueles com quem a organização se relaciona. Foi identificada, em 31% das pesquisas empíricas, em detrimento de 6% das pesquisas teóricas. Essa função apresentou significativa relação com o elemento *Comunicação*. Para clarificar, a Figura 8 apresenta a interação do elemento *Comunicação* com os demais elementos.

**Figura 8 – Interações do elemento Comunicação**



Fonte: Elaborado pelo autor.

A função *Comunicação* foi identificada como uma das mais representativa, tanto nas pesquisas empíricas (38%), quanto nas teóricas (35%). Desta forma, pode-se identificar que devem ser comunicadas as medidas de desempenho (Neely, Richards, Mills, Platts & Bourne, 1997; Bititci *et al.*, 2012), sinais de alarme (Bititci, Turner & Begemann, 2000); avisos precoces de problemas de desempenho (Bititci, Turner & Begemann, 2000); o próprio desempenho (Taticchi, Balachandran & Tonelli, 2012; Neely, 2009; Neely, 1998; Nudurupati, Bititci, Kumar & Chan, 2011; Pavlov & Bourne, 2011); prioridades (Neely, 1998); objetivos estratégicos e meta de desempenho (Neely, Gregory & Platts, 1995) e direção (Pavlov & Bourne, 2011).

Já a função *Atingir*, identificada em 42% das pesquisas teóricas e em 8% das empíricas, relaciona-se com as características Objetivos e Metas. Após a identificação dos objetivos organizacionais-chave, formulação e implementação de estratégias e planos, medição de desempenho e processos de avaliação, definição de metas e de níveis de desempenho, recompensas em atingir ou não atingir metas de desempenho, a área-chave final diz respeito aos tipos de fluxos de informação (*feedback* e *feedforward*) necessários para fornecer

monitoramento de desempenho adequado e para apoiar a aprendizagem (Ferreira & Otley, 2009; Neely, 1998).

Por fim, a *Tomada de Decisão* foi considerada a mais representativa nas pesquisas teóricas, identificada em 45% dos artigos, em detrimento das empíricas, com 45%. A percepção que se tem é a *Tomada de Decisão* como uma das funções inseridas na Avaliação de Desempenho, vista como uma importante função e instrumento de gestão, uma vez que fornece e integra todas as informações relevantes para a tomada de decisão (Franco-Santos *et al.*, 2007; Neely, Gregory & Platts, 1995; Otley, 2001; Pavlov & Bourne, 2011), o apoio à tomada de decisão (Garengo, Biazzo & Bititci, 2005; Choong, 2014a; Choong, 2014b; Nudurupati, Bititci, Kumar & Chan, 2011; Van Camp & Braet, 2016), facilitar a tomada de decisão (Taticchi, Balachandran & Tonelli, 2012) e informar a tomada de decisão (Franco-Santos *et al.*, 2012; Melnyk *et al.*, 2014; Ghalayini & Noble, 1996; Neely, Richards, Mills, Platts & Bourne, 1997).

Observa-se que, apesar de similares, cada um dos pontos identificados apresenta direcionamentos distintos. Enquanto o primeiro apresenta característica prescritivas, em que a tomada de decisão é um processo com pouca participação do gestor, as demais centram-se no gestor, sendo este o indivíduo a quem a informação se destina e quem dela se utiliza para a tomada de decisão.

Para a tomada de decisão, destacam-se as limitações e o que deve ser levado em consideração na estrutura da Avaliação de Desempenho, referente a apenas foco interno, ser irrelevante para fins de planejamento e controle, desafios de previsão em um ambiente turbulento, junto com a necessidade de métricas que permitam ser dinâmico e mover de forma síncrona com o ambiente em mudança (Melnyk *et al.*, 2014). Os obstáculos citados giram em torno de criar uma visão holística que permita tomar decisões corretas (Melnyk *et al.*, 2014). Tendo em vista a decisão ser um dos pontos de discussão desta pesquisa, maiores aprofundamentos serão desenvolvidos em discussões em capítulos adiante.

### **2.2.5 Estudos Empíricos sobre Avaliação de Desempenho Organizacional**

Esta seção foi estruturada com base nos estudos empíricos que têm como tema a Avaliação de Desempenho. Esse fragmento da literatura serviu como base para demonstrar o atual estado das pesquisas relacionadas ao presente tema. Em termos de pesquisas empíricas, o principal autor que se destaca no PB é Umit Bititci, com sete pesquisas. Em seu primeiro trabalho presente no PB, de 1995, em que é o único autor, busca fornecer um conjunto

abrangente e rigoroso de ferramentas, técnicas e procedimentos para auditoria de sistemas de medição de desempenho e, conseqüentemente, criar sistemas de medição de desempenho mais robustos, flexíveis e integrados que podem ser utilizados como ferramenta de gestão para os níveis estratégico, tático e operacional da gestão.

Na pesquisa de 2000, com Turner e Begermann, na mesma linha da pesquisa anterior, é explorado o uso de ferramentas de gestão baseadas TI, a fim de garantir que o sistema de medição de desempenho de uma organização continue a ser integrado, eficiente e eficaz em todos os momentos. O artigo demonstra que os níveis de compreensão à época, junto com os métodos, ferramentas e técnicas disponíveis, eram suficientes para desenvolver sistemas de medição de desempenho verdadeiramente dinâmicos. Os autores propõem um modelo para encapsular a dinâmica dos sistemas de medição de desempenho. O modelo foi depois expandido sob a forma de uma especificação de requisitos, que foi usado para testar a maturidade e adequação do conhecimento existente para criar sistemas de medição de desempenho dinâmico.

Já em 2005, Bititci apresentou duas pesquisas. A primeira, com Sai Nudurupati como primeiro autor (Nudurupati & Bititci, 2005), teve como o objetivo implementar um Sistema de Avaliação de Desempenho com suporte de TI (TI-PMS), identificar os fatores de apoio e avaliar o impacto da TI-PMS sobre gestão e negócios. Esse artigo forneceu evidência empírica de que Sistemas de Medição de Desempenho, suportados por meio de plataformas de TI adequadamente concebidas e utilizadas com o compromisso da alta administração, irão melhorar a identificação dos pontos fracos de negócios, na tomada de decisões proativas, melhoria contínua, transparência e visibilidade e comportamento positivo das pessoas.

A segunda pesquisa, de 2005, de Bititci, (Bititci, Mendibil, Martinez & Albores, 2005), demonstrou como a medição de desempenho existente à época pôde ser adotada para medir e gerenciar o desempenho em empresas estendidas. Um modelo para medir e gerenciar o desempenho em empresas estendidas é desenvolvido usando o estudo de caso. Ao discutir um modelo para empresas estendidas, os autores demonstraram que seu modelo, aplicável para empresas desse ramo, não é generalizável para empresas de outros ramos, levando em consideração, dessa forma, o contexto específico dessas organizações.

No ano de 2006, Bititci, Mendibil, Nudurupati, Garengo e Turner (2006) modelaram a relação dinâmica entre medição de desempenho, estilos de gestão e cultura organizacional, a fim de desenvolver melhor compreensão das relações causais entre essas três áreas. Um quadro para mapear a interação das três áreas foi desenvolvido. Após a implantação de Sistemas de Medição de Desempenho em cinco estudos de caso, foi então observada em relação ao ciclo de vida de aplicação, as alterações ao estilo de gestão e estrutura organizacional ao longo do tempo.

Para os autores, mais compreensão dos estilos de gestão e cultura organizacional irá permitir que os profissionais avaliem melhor a prontidão das organizações para implementar Sistemas de Medição de Desempenho. Além disso, a fim de implementar com sucesso esses Sistemas, as empresas precisam rever e adaptar a cultura, estilo de gestão e estrutura organizacional, de acordo com as suas necessidades e ao contexto específico de uma organização.

Em 2016, Bititci, Cocca e Ates (2016) analisaram o impacto que os sistemas visuais de Avaliação de Desempenho apresentam nas práticas organizacionais relacionadas à avaliação de desempenho. Para tanto, os autores tiveram como objetivo explorar como a estratégia visual e as técnicas de gerenciamento de desempenho afetam as práticas de avaliação e gestão de desempenho das organizações. O ponto principal foi permitir que cada empresa pudesse personalizar a abordagem e adaptá-lo às suas próprias necessidades e cultura, não considerando, assim, o modelo uma verdade absoluta.

Em 2019, Bititci, junto com Alberto Sardi e Patrizia Garengo tiveram como objetivo desenvolver conhecimento sobre o papel de redes sociais corporativas (ESN) na medição e gerenciamento de competências para favorecer o desenvolvimento de um sistema holístico de medição e gerenciamento de desempenho (PMMS holístico). Os resultados destacam o uso da ESN como um suporte relevante para o desenvolvimento de um PMMS holístico com base em uma alta maturidade na medição de desempenho e em uma abordagem democrática e participativa no gerenciamento de desempenho. A ESN fornece coleta de dados em tempo real, análises e relatórios que incentivam um gerenciamento de desempenho democrático e participativo. Facilita os relacionamentos, o compartilhamento de conhecimentos e favorece uma medição de desempenho de alta maturidade.

O segundo pesquisador de maior destaque foi Andre de Waal, com quatro artigos. Em 2003, De Wall (2003) buscou identificar os fatores comportamentais que são responsáveis pela concepção e implementação bem-sucedida de um Sistema de Gestão de Desempenho. Para isso, o autor utilizou exclusivamente questionários, chegando a suas conclusões por meio de uma pesquisa unicamente descritiva às empresas do estudo de caso.

Em 2007, De Waal (2007) buscou fornecer um método para aumentar a chance de sucesso da implementação e utilização de um Sistema de Gestão de Desempenho (PMS). O método, chamado de Ciclo de Desenvolvimento de Gestão Estratégica de Desempenho, deve incorporar os lados instrumentais e comportamentais da gestão de desempenho. Para o autor, o ciclo de desenvolvimento estratégico de gestão de desempenho torna possível para uma

organização criar, em um curto período de tempo, uma PMS, o que irá, em seguida, melhorar os resultados da organização de forma drástica.

De Waal, Goedegebuure e Geradts (2011) relataram os resultados de um estudo que explorou o impacto quantitativo da gestão de desempenho nos resultados de uma organização sem fins lucrativos. Para tanto, os autores utilizaram dados de desempenho quantitativos da organização, antes e depois da introdução de gestão de desempenho onde estes foram coletados e vinculados às principais atividades e eventos que ocorreram na organização durante e após a implementação. A pesquisa mostra que várias atividades-chave, relacionadas com a introdução da gestão de desempenho, têm um impacto, nem sempre positivo, sobre os resultados.

De Waal e Coevert (2007) analisaram o efeito da gestão de desempenho nos resultados de um banco. Os autores tiveram como objetivo identificar o impacto e o funcionamento de um novo Sistema de Gestão de Desempenho em uma filial de um banco. Similar ao operacionalizado na pesquisa de 2011, dados de desempenho, antes e depois da introdução de um novo Sistema de Gestão de Desempenho, foram recolhidos e os resultados das medidas tomadas pelos gestores. No entanto, essa pesquisa se apresentou diferente da de 2011, pelos diferentes efeitos da introdução do novo Sistema de Gestão de Desempenho que tiveram nas duas divisões comerciais da agência bancária. Tais resultados foram interpretados pelos autores que essa diferença foi devido à forma como foi utilizado o novo sistema.

O terceiro autor de destaque do PB de pesquisas empíricas foi Sai Nudurupati. Além das duas pesquisas com Bititci já comentadas anteriormente, Nudurupati possui uma terceira pesquisa, de 2016, junto com Tebboune e Hardman. Nudurupati, Tebboune e Hardman (2016) exploraram como os modelos e práticas de mensuração e gestão de desempenho devem ser transformados para serem resilientes e refletir o progresso das economias digitais. Nessa pesquisa, os autores declaram a necessidade de permitir a transição de uma abordagem positivista de medir uma abordagem pragmática de avaliar por meio de medidas comportamentais (ou outras qualitativas). Dessa forma, os autores afirmam que isso requer um novo modelo de negócios com uma mudança na medição e gestão do desempenho existente.

Binder (2016) descreve uma abordagem que ancora a análise de desempenho nas valiosas saídas de trabalho (realizações), produzidas pelo comportamento, e usa declarações de valores para ajustar as expectativas para as saídas e o comportamento do trabalho.

Apesar de discutir valores organizacionais e cultura na Avaliação de Desempenho, o autor busca uma padronização, um modelo, da condução do comportamento nas organizações. Como o autor afirma que, embora os exemplos apresentados sejam apenas uma pequena amostra do que é possível, eles ilustram uma abordagem simples para definir e comunicar as

expectativas de desempenho em relação aos valores culturais para tipos específicos de desempenho. Segundo o autor, com esse nível de análise é possível para qualquer trabalho ou qualquer outro processo identificar se e como um determinado valor cultural pode influenciar o que são considerados "bons" resultados de trabalho e qual comportamento será esperado para produzir os resultados de trabalho.

Daí, Kuang e Tang (2016) realizaram dois experimentos para investigar como a ponderação diferencial dos gestores na relação entre medidas objetivas e subjetivas afeta suas decisões de Avaliação de Desempenho. Apesar de utilizarem a base na teoria psicológica, o experimento dos autores desconsidera outras variáveis que não as elencadas na pesquisa (medidas objetivas e subjetivas) para chegar à conclusão de que os gestores percebem medidas objetivas serem mais científicas do que as medidas subjetivas.

Flapper, Fortuin e Stoop (1996) tiveram como objetivo apresentar um método concreto para a construção de um conjunto consistente de Indicadores de Desempenho (IP) que formam a base de um Sistema de Gestão de Desempenho consistente, onde atenção explícita é dada às relações entre IPs. Por um Sistema de Gestão de Desempenho consistente (PMS), os autores afirmam ser um sistema que abrange todos os aspectos do desempenho que são relevantes para a existência de uma organização como um todo. Mantendo a postura prescritiva, o método proposto pelos autores consiste em definir os IPs, definir a relação entre os IPs, e definir os valores-alvo ou intervalos de valores para IPs.

Haktanir e Harris (2005) tiveram o objetivo de explorar as práticas de medição de desempenho no contexto de um hotel independente no norte de Chipre. Ao adotar uma postura descritiva (positivista), os autores utilizaram predominantemente questionário a fim de que a medição de desempenho e os mecanismos de tomada de decisão pudessem ser descritos.

Hossain e Prybutok (2016) desenvolveram e testaram um modelo conceitual genérico de Sistema de Avaliação de Desempenho, usando análise semântica latente causal em dados textuais obtidos com base na fonte praticantes e acadêmicas. O modelo de Avaliação de Desempenho desenvolvido fornece uma estrutura para aumentar a capacidade de resposta e flexibilidade das organizações, pois incorpora o processo de gestão da estratégia.

Hudson, Lean e Smart (2001) tiveram o objetivo, baseados na literatura existente, de propor um processo para desenvolver medidas que impulsionem o desempenho operacional para a realização dos objetivos estratégicos em Pequenas e Médias Empresas (PMEs). Os resultados do estudo de caso demonstraram o potencial do processo para melhorar o controle estratégico e estimulando a melhoria contínua nas PMEs.

Jääskeläinen e Roitto (2016) tiveram o objetivo de compreender como um processo de desenvolvimento de Sistemas de Avaliação de Desempenho (PMS) pode ser apoiado por técnicas de visualização. Para isso, a pesquisa baseia-se na revisão da literatura e análise sobre diferentes técnicas de visualização e características de desenvolvimento funcional dos PMS. As técnicas de avaliação e seu potencial são analisadas à luz das tarefas e das capacidades necessárias na concepção, implementação e utilização dos PMSs. Cinco casos empíricos também são utilizados para discutir e ilustrar os achados. Como contribuição principal, a pesquisa propõe, com base na literatura, técnicas de visualização possíveis para a concepção, implementação e utilização de um PMS.

Com o objetivo de investigar as práticas de Avaliação de Desempenho internacionais, incluindo procedimentos e métodos, critérios e *feedback*, de empresas multinacionais sul-coreanas, Kang e Shen (2016), apesar de fazerem considerações quanto à procedência das organizações, utilizam uma pesquisa descritiva para identificar que desempenho no trabalho, atitudes de trabalho e competência são os três principais critérios de Avaliação de Desempenho para ambos os expatriados e funcionários nativos.

O artigo com maior número de citações no PB de pesquisas empíricas é de Kennerley e Neely (2003) que buscaram identificar os fatores que afetam a evolução dos sistemas de medição utilizados por diferentes organizações. Por meio da coleta de dados em organizações, os autores apresentaram um quadro genérico para identificar que fatores afetam a evolução do sistema de medição que é validado em um estudo de caso.

MacAdam e Bailie (2002), por meio de um estudo longitudinal, exploraram o alinhamento longitudinal entre medidas de desempenho e estratégia de negócios. Além disso, examinaram o papel dos modelos de melhoria de negócios como um catalisador-chave nesse processo de alinhamento. Para isso, modelos de melhoria de negócios são revisados como possíveis mecanismos para permitir esse alinhamento. Os resultados do estudo confirmam que as medidas de desempenho associadas à estratégia são mais eficazes. Além disso, o alinhamento entre as medidas, o quadro de medição e a estratégia deve ser continuamente revisto.

Pekkola e Rantanen possuem dois artigos no PB de pesquisas empíricas. O primeiro em 2014, e o segundo em 2016, este último, em coautoria com Saunila. O primeiro estudo teve por objetivo analisar o papel da informação sobre medição de desempenho na gestão, e a informação de medição do desempenho é usada na tomada de decisão de gestores de topo. O estudo descreve como as informações de medição de desempenho têm sido utilizadas na gestão de nível superior da empresa do estudo de caso. Além disso, conclui que os processos de

informação não são mais apenas de uso interno, mas também que as empresas estão cada vez mais dependentes da informação externa.

A segunda pesquisa de Pekkola, apesar de ser um estudo de caso longitudinal, tem como objetivo analisar como o Sistema de Avaliação de Desempenho (PMS) pode ser projetado para as pequenas e médias empresas (PMEs) que operam em um ambiente turbulento. Com base nos resultados da análise, o estudo apresenta um quadro para um PMS flexível para as PMEs que operam em um ambiente de negócios turbulento.

Schneier, Shaw, Beatty (1991) possuem o artigo mais antigo do PB, de 1991. Nesse artigo, a implantação de um processo mensuração e gestão de desempenho em uma indústria farmacêutica é descrito. Para os autores, o processo deve identificar os Fatores Críticos de Sucesso (QCA) derivados diretamente da estratégia de negócios. Essas são a base para um processo de mensuração e gestão de desempenho que, segundo os autores, é uma ferramenta para a execução da estratégia.

Sharif (2002) busca avaliar diferentes métodos de solução de TI para gestão de desempenho. O autor realiza um estudo comparativo com três abordagens comuns para *scorecard* equilibrado automatizado e gestão de desempenho e os compara por meio de bases estatísticas.

Sidorova, Arnaboldi e Radaelli (2016) buscaram trazer um contexto contemporâneo para a pesquisa de Avaliação de Desempenho, com objetivo de investigar o impacto das mídias sociais (SM) nos Sistemas de Mensuração de Desempenho (PMS) em termos de métodos de medição, indicadores de desempenho e uso. Com base em oito casos, a descrição dos resultados destaca uma variedade de abordagens na concepção dos PMS e uso os dados, revelando uma "evolução" de PMS na era SM. Os oito casos também provaram que não existe uma abordagem holística, mesmo no âmbito da empresa, em última análise, departamentos específicos (por exemplo, de *marketing*, investigação e desenvolvimento, recursos humanos) estão desenvolvendo o uso de SM.

Thomas (2016), ao analisar as revisões feitas nos sistemas de Contabilidade Gerencial, fornece uma visão sobre os efeitos do *feedback* contábil sobre o esforço individual. Além disso, também expande a compreensão dos efeitos da concepção de relatório de Contabilidade, fornecendo evidências de efeitos motivacionais, além dos efeitos cognitivos abordados em estudos anteriores. Apesar da utilização de teorias provenientes da Psicologia, o autor apresenta uma clara afiliação teórica positivista ao utilizar, em sua pesquisa de experimentos condicionados com simulação do papel dos respondentes (respondentes como se estivessem no

papel de gerente), isolando variáveis ambientais e não considerando o contexto da pesquisa, análises por meio de inferência estatística e os resultados apenas de cunho descritivo.

Venkatesh e Ramachandran (2014) descrevem e comparam as abordagens para a gestão na mudança na Avaliação de Desempenho. O estudo foi feito em três empresas pertencentes a um mesmo grupo que opera no setor de transportes. Apesar de apresentar os contextos específicos na implantação da Avaliação de Desempenho das organizações, o principal destaque é apenas a descrição, e não a interpretação desses contextos. No entanto, os autores apresentam, ao final, direcionamento para pesquisas futuras interpretativas e críticas.

Ahrens e Chapman (2002) relatam um estudo longitudinal de campo dos sistemas de Contabilidade e sua relação com a prestação de contas em uma cadeia de restaurantes, no Reino Unido. Com base na complexidade da ação social em torno de Sistemas de Medição de Desempenho, o artigo apresenta evidências que sugerem que o uso de relatórios centrais de desempenho, por parte dos gerentes locais, pode servir para disseminar a visão estratégica da matriz em unidades operacionais. Ele também sugere que os concursos de responsabilidade em torno de Sistemas de Medição de Desempenho que foram previamente relatados em conexão com grandes transformações organizacionais são uma característica da gestão organizacional cotidiana. Dentro de um quadro geral de relações hierárquicas rígidas, a gestão da cadeia de restaurantes exibiu uma diversidade considerável em relação aos usos das medidas de desempenho, refletindo diversos fatores locais e centrais.

Behery, Jabeen e Parakandi (2014) tiveram o objetivo, por meio de uma pesquisa qualitativa, de explorar as características e questões relacionadas à transição de uma empresa de pequeno e médio porte de crescimento rápido, localizada nos Emirados Árabes Unidos (FGSMEs), do Sistema tradicional de Gerenciamento de Desempenho (PMS) para um PMS moderno por meio do desenho de um potencial *Balanced Scorecard* (BSC) e mapa estratégico para a empresa. O principal ponto de destaque é o fato de os indicadores propostos levarem em conta os valores do decisor. Nesse sentido, é identificada, no artigo, a preocupação naquilo que é necessário ser avaliado, pelos próprios decisores, não se valendo do aporte teórico que a literatura pode oferecer. O foco estava na análise de dados primários e secundários apoiados por entrevistas em profundidade com os gerentes seniores.

Bourne, Kennerley e Franco-Santos (2005) investigaram o uso de medidas de desempenho e como o desempenho afeta a medição de desempenho. Por meio de vários estudos de caso em uma única organização, comparações são feitas entre as práticas de medição de desempenho em unidades de negócios de alto e médio desempenhos. Dessa forma, os autores,

discutem a utilização de medidas em uma mesma empresa, mas em filiais diferentes, aprofundando-se na forma e no contexto de como cada filial utiliza as medidas.

Canonico, De Nito, Esposito, Martinez, Mercurio e Iacono (2015) analisaram como e em que medida é possível interpretar um Sistema de Gestão de Desempenho (PMS) como um mecanismo de controle típico ou de uma forma mais inovadora como ferramenta de aprendizagem. Para os autores, PMSs são normalmente utilizados para fins de planejamento e de coordenação. No entanto, eles também podem ser utilizados como uma oportunidade para promover a aprendizagem no interior da organização. Os autores identificaram predominância do pensamento “comando e controle” (p.19), baseado em um sistema de controle cibernético ligado a metas e ligando a realização desses objetivos com o desempenho individual.

Carlsson-Wall, Kraus e Messner (2016) examinaram o papel dos Sistemas de Medição de Desempenho (PMS) na gestão da coexistência de diferentes lógicas institucionais em uma organização de futebol. Os autores, por meio de um estudo de caso, destacaram como os resultados variáveis das medidas de desempenho afetaram a forma como os compromissos entre as diferentes lógicas eram feitos. Para os autores, para entender por que esses compromissos são, por vezes, feitos em favor de uma lógica e, por vezes, em favor da outra, deve-se olhar mais atentamente para a informação das medidas de desempenho.

Chenhall e Langfield-Smith (1998) exploraram o papel que a Contabilidade de Gestão tem desempenhado no desenvolvimento de Sistemas de Medição de Desempenho dentro de cinco organizações que implementaram programas de mudança. Os autores, além de discutir cinco estudos de caso, verificaram os itens que adentram em cada caso e propuseram justificativa para as divergências.

Para os autores, é possível identificar, com base nos casos, cinco fatores inter-relacionados que podem ajudar a influenciar a medida em que os contadores de gestão têm contribuído para o desenvolvimento de medidas de desempenho: o primeiro fator é a existência de uma visão compartilhada do papel que a função de Contabilidade pode jogar dentro de programas de mudança; no segundo, o nível de apoio da alta administração para o desenvolvimento de inovações de Contabilidade de Gestão; em terceiro lugar, a presença de um *management accounting champion*; em quarto lugar, o nível de competências técnicas e sociais dos contabilistas de gestão; finalmente, o posicionamento da Contabilidade Gerencial dentro da hierarquia formal.

Decoene e Bruggeman (2006) desenvolvem e ilustram um modelo da relação entre alinhamento estratégico, motivação e desempenho organizacional em um contexto *Balanced Scorecard* (BSC), em um sistema abrangente de medidas de desempenho estrategicamente

alinhadas. Segundo os autores, o alinhamento estratégico eficaz exige o envolvimento ativo dos executivos de manufatura no processo de concepção e implementação do BSC. O alinhamento estratégico eficaz capacita e motiva executivos de fabricação. Uma combinação de alinhamento estratégico eficaz e um plano de remuneração baseado em BSC tem um efeito positivo sobre a motivação extrínseca dos executivos de fabricação.

Oyaneder e Valderrama (2016) propõem uma nova abordagem para aumentar a competitividade das vinícolas chilenas com base em achados da prática de Sistemas de Gestão de Desempenho atual da indústria. Apesar de descrever o cenário no mercado vinícola chileno, os autores buscam questionar e responder às diversas percepções encontradas, tal qual as empresas serem familiares, tamanho das empresas, dentre outros.

Tuomela (2005) teve como elaborar a concepção e utilização de indicadores de desempenho para controle interativo e as consequências da utilização de Sistemas de Medição de Desempenho estratégico. Nesse trabalho, diferentes noções de controle foram investigadas no contexto de um estudo de campo longitudinal que trata da introdução e uso de um novo Sistema de Medição de Desempenho em uma empresa de caso. Para os autores, não só as ferramentas específicas de controle (como o *Balanced Scorecard*) que são usados e analisados, mas também a forma como são aplicados que devem ser tidos em conta.

Wouters e Sportel (2005) investigaram o papel de medidas de desempenho locais existentes no processo de desenvolvimento e implementação de um Sistema de Medição de Desempenho integrado. Para tanto, os autores desenvolveram um Sistema de Medição de Desempenho para uma empresa de médio porte em específico. Os autores consideraram que o desenvolvimento dos Sistemas de Medição de Desempenho não são os mesmos em todas as organizações.

Marafon, Ensslin, Lacerda e Ensslin (2015) apresentam uma metodologia de apoio à decisão, utilizada para a gestão de pesquisa e desenvolvimento em uma empresa de base tecnológica, especializada em soluções de refrigeração e líder mundial no mercado hermético compressor. Os autores utilizam uma abordagem construtivista, onde há um reconhecimento da necessidade para a construção de critérios de decisão, expandindo a compreensão do tomador de decisão sobre o seu problema antes de tomar uma decisão.

A abordagem construtivista foi percebida pelos atores do estudo de caso como positivo, uma vez que promoveu uma ampla discussão sobre o problema da pesquisa de forma organizada, sistemática e transparente. Em cada etapa da metodologia apresentada, o tomador de decisão apelou às partes interessadas para obter suporte para o modelo que foi sendo construído com o maior número de elementos de decisão já discutido em reuniões passadas.

O estudo de caso apresenta os critérios e indicadores de contexto que foram construídos com base nos valores e preferências do tomador de decisão, bem como as recomendações são específicas ao contexto estudado, respeitando a singularidade dos atores e recursos organizacionais. Esse recurso é entendido pelos autores do estudo de caso como um diferencial, uma vez que apenas a utilização de boas práticas de mercado poderia colocar a organização em um desempenho considerado normal, mas não com uma vantagem competitiva sustentável ao longo do tempo.

## 2.3 PROCESSO DECISÓRIO E A DECISÃO

### 2.3.1 Considerações sobre o Processo Decisório

Decisão, tomada de decisão ou processo decisório, é um ato que ocorre corriqueiramente na vida de todo indivíduo (Rodrigues, 1992; 2011). Ensslin, Montibeller e Noronha (2001, p. 9) elencam algumas situações em que decisões devem ser tomadas: “Decisões pessoais relevantes: Onde morar? Que carreira seguir? Que emprego escolher? O que fazer nas férias? Onde investir as economias?”.

Ensslin, Montibeller e Noronha (2001, p. 9) também apresentam alguns exemplos de decisões que devem ser tomadas no âmbito organizacional: “Que empregado contratar? Onde realizar investimentos de melhoria? Que mercados atacar? Quais fornecedores escolher? Que estratégias adotar?”. Percebe-se que, mesmo no ambiente organizacional, são os indivíduos os responsáveis por escolher cursos de ação.

São inúmeras as definições e conceitos que se possam apresentar à decisão. Andrade (2015) considera uma decisão um curso de ação escolhido por um indivíduo como o meio mais efetivo à sua disposição para alcançar os objetivos pretendidos. Ou seja, é a escolha de um curso de ação para resolver um problema que incomoda o indivíduo (Andrade, 2015). Para Lewin (1951), o ato de decisão deve ser encarado como um processo muito importante de concessão de predominância a uma das alternativas, servir ou não servir. Assim, uma decisão é “resultado de um processo que se desenvolve a partir do instante em que um problema foi detectado” (Andrade, 2015, p. 2). Assim, a decisão faz parte do processo decisório.

O processo de decisão, tanto no ambiente pessoal, quanto no ambiente organizacional, inicia quando um indivíduo percebe sintomas de que algo está saindo do estado normal desejado ou planejado (Andrade, 2015). Essa percepção de que algo não está em seu estado normal pode

ser chamada de ‘identificação do problema’. Com a identificação do problema, inicia o processo de tomada de decisão, conforme ilustra a Figura 9.

**Figura 9 - Início do processo de tomada de decisão empresarial**



Fonte: Andrade (2015, p. 2).

Andrade (2015) afirma que é a percepção de que algo não está em seu estado normal, chamada de ‘identificação do problema’, onde se inicia o processo de tomada de decisão. No entanto, entre a percepção do problema e a tomada de decisão em si, podem ser identificadas algumas etapas. Não há um consenso entre os autores do número e de quais são essas etapas.

Bazerman (2014) apresenta seis etapas: (1) definição do problema; (2) identificação dos critérios; (3) ponderação dos critérios; (4) geração de alternativas; (5) classificação de cada alternativa segundo cada critério; e (6) identificação de uma solução ótima.

Hammond, Keeney e Raiffa (2017) sugerem oito etapas: (1) desenvolvimento de um problema certo; (2) especificação de objetivos; (3) criação de alternativas imaginativa; (4) entendimento das consequências; (5) luta por todas as trocas; (6) esclarecimento das incertezas; (7) pensamento sobre a tolerância ao risco; e (8) consideração sobre decisões interligadas.

Ambos os autores, Bazerman (2014) e Hammond, Kenney e Raiffa (2017) apresentam uma perspectiva de tomada de decisão racional. Ensslin, Montibeller e Noronha (2001), que possuem uma abordagem construtivista de apoio à decisão, apresentam quatro grandes etapas: (1) identificação do contexto decisório; (2) estruturação do problema dos decisores; (3) estruturação do modelo de apoio à decisão; e (4) avaliação das ações potenciais.

Os principais pontos em comum entre as etapas apresentadas pelos autores podem ser entendidos da seguinte forma:

**Definição do problema:** Um problema caracteriza-se como uma situação em que o decisor deseja que alguma coisa seja diferente de como ela é (Ensslin, Montibeller & Noronha, 2001). Muitas vezes, os decisores agem sem ter um entendimento completo do problema a ser resolvido, o que os leva a resolver o problema de forma errada (Bazerman, 2014; Andrade, 2015). O problema orienta a decisão, que determina as alternativas a serem consideradas e a forma como serão avaliadas (Hammond, Keeney & Raiffa, 2017). Dessa forma, a identificação

e definição clara do problema a ser resolvido é um dos passos fundamentais para a escolha de uma alternativa e tomada de decisão.

**Identificação das Alternativas:** O processo de decisão requer a identificação de possíveis cursos de ação, chamadas de alternativas (Bazerman, 2014). As alternativas constituem a matéria-prima para a tomada de decisões, pois representam o âmbito de escolhas possíveis para a busca de objetivo (Hammond, Keeney & Raiffa, 2017).

**Escolha de Alternativas:** Uma decisão pode ser entendida como a escolha entre alternativas, descritas como conjuntos de opções compostas por atributos ou consequências, e envolvidas por contingências ou probabilidades condicionais que relacionam as consequências às alternativas (Tversky & Kahneman, 1981).

A pormenorização dos processos, de acordo com a afiliação adotada nesta pesquisa, será apresentada em seções adiante, quando se discutirem os modelos de apoio à decisão.

Assim, o conceito de tomada de decisão, ou simplesmente decisão, sendo um processo gerencial, explicita a importância das atividades de preparação para que a tomada de decisão ocorra (Andrade, 2015).

O ato de decisão, entretanto, deve ser encarado como um processo muito importante de concessão de predominância a uma das alternativas, servir ou não servir (Lewin, 1951). A decisão liga a motivação à ação e, ao mesmo tempo, parece ter um efeito de “congelamento” que se deve, em parte, à tendência do indivíduo para “apegar-se à sua decisão” (Lewin, 1951 p. 233). Tendo tomado a decisão, é empreendida a ação consequente (Festinger, 1957).

Algumas características do processo de tomada de decisão são um processo sequencial, complexo, que implica valores subjetivos e desenvolvido dentro de um ambiente institucional com regras mais ou menos definidas (Andrade, 2015).

Dessa forma, a decisão é uma consequência de uma série de fatos anteriores que criaram bases para se chegar até ela (Andrade, 2015). É difícil identificar com precisão o ponto exato do processo no qual a decisão foi tomada (Andrade, 2015; Rodrigues, 1992; Festinger, 1957). A decisão propriamente dita não leva mais de um minuto ou dois (Festinger, 1957).

Segundo Ensslin, Montibeller e Noronha (2001), as situações de decisão são complexas devido a:

- Envolver incertezas sobre o caminho que se deve seguir, sobre quais objetivos devem ser alcançados, sobre quais diferentes alternativas de solução, sobre os grupos de pessoas envolvidas e atingidas pela decisão.

- Haver conflitos de valores e objetivos entre os diversos grupos interessados na decisão.
- Deverem ser levados em consideração os diversos cenários na avaliação das alternativas que, a princípio, não se os tem claros.
- Envolver muitas informações, quantitativas e qualitativas, a serem levadas em conta no processo decisório.
- As informações que estão à disposição, mesmo que em grande quantidade, estarem geralmente de forma incompleta.
- Exigir dos decisores soluções criativas e inéditas.

Em termos dos valores subjetivos, o método pelo qual o valor de julgamento do decisor é colocado na decisão é estritamente pessoal (Andrade, 2015). Dessa forma, o número de fatores intuitivos provenientes de experiência passada e das características intrínsecas ao decisor estão envolvidas no processo de decisão. Não se pode negar a importância desses fatores na qualidade da decisão (Andrade, 2015). Esse ponto referente aos valores subjetivos será retomado mais adiante.

Em termos do ambiente institucional, todas as organizações apresentam, em maior ou menor grau, estruturas hierárquicas. A inter-relação entre os indivíduos, a forma como se processa o fluxo de informações, características intrínsecas às organizações e a própria estrutura hierárquica são fatores que influenciam fundamentalmente o processo de tomada de decisão (Andrade, 2015).

Para Andrade (2015), as características principais dos processos decisórios das organizações que baseiam sua estratégia na capacidade analítica são:

- Ser difícil de copiar: como o processo de decisão depende da capacidade de análise individual das pessoas, a duplicação exata é praticamente impossível.
- Ser único: cada organização desenvolve seu próprio modelo de análise em função das características das pessoas, de seus recursos e de sua cultura.
- Ser adaptável: uma vez que o processo é criado internamente junto com a competência analítica, a companhia pode aplicá-la a situações cada vez mais inovadoras.
- Ser renovável: como as condições externas de competição estão sempre em mudança e evolução, o processo decisório analítico também deve ser renovado continuamente.

### **2.3.2 Fases psicológicas do processo decisório e conflito entre alternativas**

A decisão realiza-se por meio de um processo ao longo do tempo (Ensslin, Montibeller & Noronha, 2001), sendo feito de forma sequencial (Andrade, 2015). O conceito de decisão não pode ser completamente separado do processo de decisão (Roy, 1996). No entanto, Rodrigues (1992; 2011) e Festinger (1957) afirmam que o processo de tomada de decisão é segmentado, a título de estudo, em três fases: fase pré-decisional, tomada de decisão e fase pós-decisional.

A fase *pré-decisional* corresponde ao momento antes de o indivíduo finalmente decidir por tomar um curso de ação. Nesse momento, esse indivíduo se encontra em uma situação de conflito que se dá entre as alternativas que o indivíduo tem a sua disposição e as motivações por escolher ou não, cada alternativa. Nessa fase, o indivíduo considera objetivamente os prós e contras das alternativas e as avalia cuidadosamente (Rodrigues, 2011).

Durante essa fase, o indivíduo, por sentir-se inclinado por uma determinada alternativa, mas se ainda de fato não está decidido por ela, poderá sem muitas dificuldades aceitar uma crítica feita por alguém que conhece melhor tal alternativa e passaria a inclinar-se para uma das outras disponíveis (Rodrigues, 2011). Nessa fase, encaram-se com objetividade as informações relativas às várias alternativas que se está considerando.

A segunda fase, chamada de *tomada de decisão*, corresponde ao momento propriamente dito em que se escolhe uma das alternativas. A decisão não leva mais de um minuto ou dois (Lewin, 1951). O ato de decisão, no entanto, deve ser encarado como um processo muito importante de concessão de predominância a uma das alternativas, servir ou não servir (Lewin, 1951). A decisão liga a motivação à ação e, ao mesmo tempo, parece ter um efeito de “congelamento” que se deve, em parte, à tendência do indivíduo para “apegar-se à sua decisão” (Lewin, 1951, pág. 233).

A terceira e última fase psicológica desse processo é a fase *pós-decisional*. Nessa fase, as avaliações dos prós e contras das alternativas consideradas deixam de ser racionais e objetivas e passam a ser emocionais e tendenciosas no sentido de justificar a escolha da alternativa (Rodrigues, 2011).

Segundo Rodrigues (2011), o processo de tomada de decisão é um processo penoso, pois é precedido por uma situação de conflito a qual, ao ser tomada uma decisão, não se extingue totalmente uma vez que existem aspectos positivos nas alternativas rejeitadas, e negativos na escolhida.

Festinger (1957), Lewin (1935) e Hovland e Sears (1938) apresentaram algumas das possibilidades de situações que envolvem mais ou menos conflito entre alternativas: decisões

com alternativas ambas atraentes, decisão entre alternativas completamente negativas e decisão entre duas alternativas, tendo cada uma delas aspectos positivos e negativos.

**Decisões entre alternativas atraentes:** Essa situação, classificada por Lewin (1935) como aproximação-aproximação, ocorre quando são apresentadas ao indivíduo duas alternativas atraentes e tem-se que optar por uma delas onde o tipo de conflito gerado é relativamente fácil de resolver (Rodrigues, 2011). Alternativas atraentes podem ser consideradas também alternativas desejadas pelo indivíduo.

**Decisão entre alternativas completamente negativas:** Embora isso seja uma condição teoricamente possível, é provável que só raras vezes ocorra (Festinger, 1957). Existirão alguns elementos favoráveis à escolha de uma das alternativas e alguns elementos que são favoráveis à escolha de outra alternativa (Festinger, 1957). Lewin (1935) classificou esse tipo de escolha como afastamento-afastamento, onde, independente da escolha, haverá um certo desconforto psicológico pela escolha, tendo em vista as características das alternativas serem negativas, as alternativas serem desagradáveis e os conflitos serem difíceis de se resolver (Rodrigues, 2011).

**Decisão entre duas alternativas, tendo cada uma delas aspectos positivos e negativos:** Lewin (1935) classificou esse conflito como aproximação-afastamento. É provavelmente o tipo mais comum de situação de decisão (Festinger, 1957). Nessa situação, ambas as alternativas possuem aspectos positivos e negativos, simultaneamente (Rodrigues, 2011). A escolha de uma alternativa carregará consigo os aspectos positivos da alternativa aceita e os aspectos negativos da alternativa rejeitada, em oposição aos aspectos positivos da alternativa não escolhida e aspectos negativos da alternativa escolhida.

### 2.3.3 Aspectos de Racionalidade e Racionalidade Limitada no Processo Decisório

São diversas as áreas de pesquisa que estudam o fenômeno do processo decisório (Rodrigues, 1992). Segundo Rodrigues (1992), nas áreas de economia, estatística e matemática, o processo decisório é visto de um ponto de vista nitidamente racional e utilitário. Segundo o autor, a orientação seguida nesses campos é estabelecer os princípios pelos quais as decisões tomadas deverão maximizar os ganhos e minimizar as perdas, buscando sempre os atos decisórios que culminem em resultados tão próximos quanto possíveis do valor esperado em termos de utilidade.

A teoria da decisão e suas vertentes estabelecem, de forma sistemática, quais as variáveis que influenciam as pessoas em suas escolhas (Rodrigues, 1992). O processo de decisão, sob a perspectiva da teoria econômica, é desenvolvido por meio da teoria da utilidade que trata de como os indivíduos tomam decisões em situações de risco.

As primeiras proposições sobre a utilidade esperada como critério de avaliação e escolha entre alternativas de risco e do comportamento maximizador do agente foi originalmente introduzida por Bernoulli, em meados do século XVIII, na sua tentativa de resolver o famoso paradoxo de St. Petersburg, e a caracterização axiomática desse critério é um conceito moderno desenvolvido, no século XX, por Von Neumann e Morgenstern (1954) (Marcato & Martinez, 2013).

A teoria dos jogos, originada na matemática e aplicada à psicologia, apresenta um arcabouço formal de grande utilidade no estudo das decisões de um ponto de vista estritamente racional (Rodrigues, 1992).

Após dois séculos do trabalho de Bernoulli, a teoria da utilidade esperada é formulada, sendo apresentado um conjunto de axiomas que estabelece as premissas para a racionalidade e para a mensuração da utilidade como representação de preferências (Von Neumann & Morgenstern, 1947 apud Schoemaker, 1982; Marcato & Martinez, 2013).

A condição ideal para um processo de tomada de decisão racional consiste na posse de um conhecimento completo acerca de todas as alternativas possíveis, como também das possíveis consequências de cada alternativa (Andrade, 2015). No entanto, tais condições, na vida real, não se fazem sempre possíveis. Nesse caso, os gestores acabam por tomar decisões com base em informações incompletas ou parciais (Andrade, 2015).

Simon (1957) e March e Simon (1958) sugeriram que o julgamento individual é restringido pela racionalidade do indivíduo (Bazerman, 2014). Em vez de considerar que o fenômeno da tomada de decisão, partindo da suposição de que as decisões são tomadas de forma estritamente racional, ao se considerar nos aspectos psicológicos do processo decisório, toma-se por suposição que as decisões nem sempre são tomadas de uma forma puramente racional (Rodrigues, 1992).

Racionalidade refere-se ao processo de tomada de decisão que se espera levar ao resultado, dada uma avaliação precisa dos valores e preferências de risco do tomador de decisão (Bazerman, 2014).

Embora a estrutura restringida pela racionalidade considere que os indivíduos tentam tomar decisões racionais, ela reconhece que, muitas vezes, faltam aos decisores informações importantes, referentes à resolução do problema, aos critérios relevantes, a restrições de tempo

e custo, à quantidade e à qualidade das informações disponíveis e à inteligência e percepção dos decisores (Bazerman, 2014).

O reconhecimento dessas restrições, que impedem a aplicação de um modelo de decisão puramente racional, levou ao conceito de ‘racionalidade limitada’, proposto por Simon em 1957 (Andrade, 2015; Bazerman, 2014).

Tversky e Kahneman (1974), dando continuidade às pesquisas de Simon, forneceram informações críticas sobre vieses sistemáticos específicos que influenciam o julgamento (Bazerman, 2014). Tversky e Kahneman (1974) propuseram que as pessoas utilizam estratégias simplificadoras para tomar suas decisões. Essas estratégias simplificadoras são chamadas de heurísticas.

Kahneman (2003) argumenta que o indivíduo racional, proposto na teoria econômica, dá lugar ao sujeito que toma decisões com base em regras de decisão de um conjunto limitado de informações utilizadas para prever mudanças no estado de bem-estar. Apesar de as heurísticas serem úteis, sua utilização pode levar a problemas, prejudicando assim as decisões dos indivíduos (Bazerman, 2014). Por não ser objeto central desta pesquisa, essa discussão não será alongada.

Essas diversas afiliações teóricas acabaram por influenciar pesquisadores de outras áreas além da Economia e Psicologia, tais como Contabilidade, Administração e Engenharia de Produção, influenciando, assim, as diversas abordagens utilizadas para a pesquisa sobre o processo decisório. Destacam-se, dessa forma, as abordagens que as teorias utilizam: de um lado, o indivíduo estritamente racional que busca a maximização de seus resultados e objetivos; e, de outro, o indivíduo que não possui pleno conhecimento de todo o seu ambiente.

#### **2.3.4 Abordagens do Processo Decisório**

Na literatura sobre o processo decisório, apesar da preocupação em preparar as decisões de formas pensadas para serem científicas, não há um consenso entre as diversas abordagens pesquisadas. Por meio das afiliações teóricas, é possível identificar que a percepção da forma com que os indivíduos tomam suas decisões são divergentes. Quando se opera com modelos formais, seja para apoiar a decisão, seja para tomar decisão, é necessária a definição clara dos preceitos que o compõem (Ensslin, Montibeller & Noronha, 2001). Os modelos de preferências que vão ser usados para desenhar respostas para o problema de decisão contêm,

portanto, modelos de racionalidade (Dias & Tsoukias, 2003) que irão direcionar as decisões a serem tomadas.

Existe uma preocupação com os modelos formais que consideram as preferências, os valores do tomador de decisão e sua influência na decisão a ser tomada (Dias & Tsoukias, 2003). Esses modelos formais possuem especificações que definem o que é válido ou não a se realizar, quais métodos podem ser utilizados, quais problemas podem ser resolvidos, qual objetivo desejado e como encarar as informações e os decisores (Ensslin, Montibeller & Noronha, 2001).

As diferentes abordagens de apoio e tomada de decisão divergem no sentido ligado ao modelo de racionalidade do decisor, o processo de obtenção desse modelo e a interpretação das respostas que são fornecidos para o decisor com base no modelo (Dias & Tsoukias, 2003).

Roy (1993) afirma que cada abordagem tem consigo um conjunto de premissas que condiciona o modo como os processos de gestão são entendidos, desenvolvidos e executados no âmbito dos processos decisórios e, para melhor compreensão das abordagens que podem ser utilizadas, classifica em três caminhos tomados para dar significado ao conhecimento produzido e lidar com os problemas no processo de tomada de decisão.

Os caminhos apresentados por Roy (1993) são: o caminho do realismo, o caminho axiomático e o caminho do construtivismo. Para Dias e Tsoukias (2003), o caminho do realismo, proveniente da teoria da decisão, pode ser segmentado entre as abordagens normativa e descritiva. Já o caminho axiomático pode ser chamado prescritivo (Dias & Tsoukias, 2003). Dessa forma, são identificadas quatro abordagens para o estudo da tomada de decisão ou do apoio à decisão: normativa, descritiva, prescritiva e construtiva.

O caminho do realismo, sob as abordagens normativa e descritiva, dá sentido ao corpo do conhecimento produzido na área da tomada de decisão, em referência a uma ‘ciência da decisão’ (Roy, 1993). Já os caminhos axiomático e construtivista direcionam-se para uma ‘ciência de apoio à decisão’ ou simplesmente apoio à decisão (Roy, 1993).

#### 2.3.4.1 A abordagem do realismo

A abordagem do realismo baseia-se no pressuposto de que experiências precisam ser determinadas de forma objetiva, ou seja, sem a interferência da percepção humana (Lacerda, Ensslin & Ensslin, 2015). Tomar o caminho do realismo consiste em reconhecer que um certo

número de objetos, sobre os quais existem objetivamente, 'lá fora em algum lugar' independentemente de qualquer trabalho de investigação realizada (Roy, 1993). Nessa abordagem, considera-se o mundo real, independente do conhecimento, interação ou percepção dos decisores.

Os problemas, nessa abordagem, devem ser corretamente estabelecidos para que se possa encontrar solução ótima. Esse conceito do problema "corretamente estabelecido" pressupõe que a solução é determinada unicamente pela sua formulação cuja descrição do problema deve ser capaz de impor a solução (Roy, 1993). Considera-se que exista um problema real (do mundo real) a ser resolvido (Ensslin, Montibeller & Noronha, 2001). Dessa forma, é o modo como se coloca um problema que cria tanto a experiência, como o conteúdo da solução (Roy, 1993).

O conteúdo da solução, nesse caso, não depende então do raciocínio utilizado para a resolução do problema, mas, sim, do correto estabelecimento do problema. As percepções das partes interessadas sobre o sucesso das decisões não são levadas em consideração (Lacerda, Ensslin & Ensslin, 2015). Quem segue o caminho do realismo é naturalmente inclinado a considerar que existe apenas uma maneira correta para expor um problema e que essa formulação correta em si forma uma parte da realidade (Roy, 1993). Adota-se o pressuposto de que os decisores são completamente racionais (Ensslin, Montibeller & Noronha, 2001).

O praticante dessa abordagem, no que tange à tomada de decisão, é chamado usualmente de analista (Ensslin, Montibeller & Noronha, 2001). Seu papel é atuar como um especialista no assunto a que se refere a decisão, buscando manter a posição mais neutra possível.

Inserida no realismo, há a abordagem normativa. Desta, são derivados modelos de racionalidade de normas estabelecidas *a priori*, sendo estas necessárias para o comportamento racional (Dias & Tsoukias, 2003). O caminho do realismo normativo delega aos pesquisadores os papéis de selecionar qual modelo teórico (matemático ou econômico) será usado e, para o modelo escolhido, coletando os dados e determinando a solução ideal para o problema modelado (Lacerda, Ensslin & Ensslin, 2015).

A abordagem do realismo normativo assume um tomador de decisão que quer decidir por racionalidade, ou seja, um tomador de decisão que opera de acordo com os princípios que a própria razão cria e que são consistentes com a realidade, pois é aceito por um ser racional, desprovido de emoções (Lacerda, Ensslin & Ensslin, 2015). Desvios das normas estabelecidas *a priori* refletem erros ou deficiências do decisor que deve ser ajudado para aprender a decidir de forma racional (Dias & Tsoukias, 2003).

Para que essa abordagem seja válida, é necessário reconhecer que (i) as partes interessadas na decisão são seres racionais; e (ii) as partes interessadas reconhecem que a realidade está adequadamente representada no modelo (Lacerda, Ensslin & Ensslin, 2015). Esses modelos se destinam a serem universais, à medida que se devem aplicar a todos os decisores que querem se comportar de forma racional (Dias & Tsoukias, 2003). Dessa forma, um modelo de decisão de aplicação universal é extensível em todos os contextos. Quando da ocorrência de desvios dos resultados dos modelos escolhidos, estes serão considerados decisões ruins.

Além da abordagem normativa, o realismo também apresenta a abordagem descritiva. De abordagens realistas descritivas, derivam modelos de racionalidade de observar como decisores tomam (ou tomaram) decisões (Dias & Tsoukias, 2003). O analista que se afilie a esse tipo de raciocínio vai, naturalmente, querer descrever o que existe (Roy, 1993). Dessa forma, buscar-se-á esforços para o entendimento e a simplificação da realidade por meio de aproximações, observações de decisões e variáveis disponíveis referentes ao passado (Lacerda, Ensslin & Ensslin, 2015; Roy, 1993).

Em particular, essas abordagens podem ligar a maneira como as decisões são feitas com a qualidade dos resultados (Dias & Tsoukias, 2003), em que o papel dos pesquisadores é o de observadores do ambiente estudado, cuja principal função é descobrir quais variáveis interferem com os resultados esperados pelos decisores (Lacerda, Ensslin & Ensslin, 2015).

Assim, os modelos não são pré-existent, mas são deduzidos por meio dos estudos empíricos do passado, coletando dados em um determinado contexto; as variáveis consideradas representam suficientemente o sucesso do projeto e os resultados do passado serão repetidos no futuro (Lacerda, Ensslin & Ensslin, 2015). Caso haja variáveis importantes que não tenham sido previamente documentadas, elas serão ignoradas por não terem influência nos dados passados. Como uma analogia, pode-se considerar que os cientistas tentam derivar leis de fenômenos observados (Dias & Tsoukias, 2003).

Tais modelos, assim como os normativos, são gerais, à medida que devem ser aplicados a uma ampla gama de decisores enfrentando problemas de decisão semelhantes (Dias & Tsoukias, 2003). Nesse entendimento, Roy (1993) não faz distinção entre a abordagem descritiva e a normativa, chamando-as genericamente de realismo. No entanto, para Lacerda, Ensslin e Ensslin (2015), apesar do papel generalizado dos atores no processo de tomada de decisão, a abordagem descritiva pode reconhecer a singularidade do contexto. Então, para essa abordagem, estudos empíricos podem surgir tanto de um contexto específico, quanto de

contextos similares, enquanto, para o caminho do realismo normativo, a coleta de dados é feita em um contexto exclusivo.

Além disso, com relação à abordagem descritiva em comparação com a abordagem normativa, há um pequeno aumento no papel do decisor, uma vez que ele precisa entender padrões de comportamento que obtiveram sucesso no passado e analisar como replicar isso no novo ambiente.

#### 2.3.4.2 A abordagem prescritivista

A abordagem prescritiva, também chamada axiomática (Roy, 1993), é caracterizada pela criação de modelos de gestão que sejam apropriados para determinada organização, com base em uma perspectiva de um dado profissional que não esteja inserido no mesmo ambiente que o decisor. É considerada uma concepção anglo-saxônica (Roy, 2010), a partir do discurso relacionado com preferências e valores, descobrir modelos de racionalidade para um determinado decisor e prescrever soluções que devem ser aceitas pelas partes interessadas no processo de decisão (Lacerda, Ensslin & Ensslin, 2015; Dias & Tsoukias, 2003). O objetivo final do esforço científico é a construção de sistemas dedutivos de base de axioma (Roy, 1993). Axiomas são vistos como quadros de referência para hipóteses de trabalho (Roy, 1993).

Para o caminho prescritivo, o elemento-chave a ser considerado para a avaliação do contexto decisório é a percepção do decisor sobre esse contexto (Lacerda, Ensslin & Ensslin, 2015). No entanto, Roy (1993) alerta que o caminho axiomático leva com facilidade a acreditar que, com os axiomas, existem os meios de acesso à verdade claramente validados pelo que os axiomas parecem transmitir. No entanto, um axioma não é necessariamente a formulação incontestável de racionalidade que parece ser (Roy, 1993).

Nesse sentido, Dias e Tsoukias (2003) argumentam que os modelos construídos nessa abordagem não têm a intenção de ser geral, mas apenas para serem adequados para o decisor contingente em um contexto particular. Mesmo que cada um dos axiomas de um sistema pareça ser inegável de forma individualizada, pode ocorrer de não poder ser aceito de forma coletiva (Roy, 1993). Assim, pode-se ter razão em rejeitar um axioma quando se leva em consideração outros axiomas que se acreditam em dever serem aceitos (Roy, 1993).

Lacerda, Ensslin e Ensslin (2015) explicitam os passos utilizados pelos pesquisadores, quando se adota uma abordagem prescritiva de apoio à decisão: (i) no modelo prescritivo, entender o que é importante em um determinado contexto decisório é manifestado pelo decisor

em seu discurso desde o início; (ii) o discurso é interpretado pelo facilitador em segundo lugar que dá continuação por meio da representação do modelo; (iii) o modelo é legitimado ou negado pelo decisor que, no último caso, reinicia o discurso; e (iv) o processo só termina com a total legitimidade do tomador de decisão (Lacerda, Ensslin & Ensslin, 2015).

O decisor pode estar com dificuldade para tentar responder aos questionamentos do facilitador ou ser incapaz de fornecer uma descrição completa da situação-problema e de seus valores (Dias & Tsoukias, 2003). O caminho prescritivo pressupõe que o decisor possui uma compreensão suficiente do seu contexto para abordar os critérios e escalas que representam seus valores e preferências (Lacerda, Ensslin & Ensslin, 2015). Assim, uma abordagem prescritiva pretende ser capaz de fornecer uma resposta que se enquadre melhor nas informações que o decisor reporta ao facilitador (Dias & Tsoukias, 2003). Como uma analogia, pode-se considerar um médico a fazer perguntas a um paciente, a fim de descobrir sua doença e prescrever um determinado tratamento (Dias & Tsoukias, 2003).

Nesse sentido, as abordagens teóricas de Von Neumann e Morgenstern (1954) e Raiffa (1968) podem ser considerados integrantes da abordagem axiomática ou prescritivista (Roy, 1993).

#### 2.3.4.3 A abordagem do construtivismo

Na abordagem construtivista, o objetivo do apoio à decisão é a geração de conhecimento nos decisores (Ensslin, Montibeller & Noronha, 2001). Considerado de uma concepção europeia (Roy, 2010), busca-se construir modelos de racionalidade para um determinado decisor por meio de suas respostas às questões relacionadas com suas preferências (Lacerda, Ensslin & Ensslin, 2015; Dias & Tsoukias, 2013). Reconhece-se a importância da subjetividade dos decisores (Ensslin, Montibeller & Noronha, 2001). O objetivo não é descobrir uma verdade existente, externo para os atores envolvidos no processo, mas para construir um caminho que irá permitir ao decisor prosseguir de acordo com seus objetivos e sistemas de valor (Roy, 1993).

Essa abordagem se baseia em três pilares: uma definição relativamente formal das decisões possíveis, que normalmente são chamadas de ações (ou alternativas); uma definição relativamente formal das consequências que essas ações poderiam ter, o que permite que sejam comparados; e uma modelagem de um ou vários sistemas de preferências (Roy, 2010).

A diferença entre o construtivismo e a abordagem prescritiva é que o caminho do construtivismo assume que os decisores não possuem entendimento suficiente para explicar os critérios associados às preferências e aos valores necessários para definir o sucesso das decisões (Lacerda, Ensslin & Ensslin, 2015). Além disso, cada decisor percebe e interpreta de forma diferente o contexto decisório (Ensslin, Montibeller & Noronha, 2001). A estruturação e formulação de um problema torna-se tão importante quanto tentar "resolvê-lo" em tal abordagem (Dias & Tsoukias, 2003). A decisão, nessa abordagem, é encarada por meio de um processo evolutivo, e não apenas em um dado momento (Ensslin, Montibeller & Noronha, 2001).

Dentro de um contexto de tomada de decisão, a busca por hipóteses sobre as quais basear uma recomendação de trabalho é orientada para a produção de conhecimento sobre como agir (contribuindo para um processo de tomada de decisão), tanto quanto para o conteúdo da recomendação, que não se baseia na alegação de descobrir uma realidade (Roy, 1993).

O pesquisador deve fazer uso de um processo que primeiro crie as condições para o tomador de decisão expandir sua compreensão de valores e preferências e como eles podem ser representados no modelo (Lacerda, Ensslin & Ensslin, 2015). A modelagem, no âmbito dessa abordagem, consiste na construção de um modelo para a pessoa que está sendo ajudada a decidir, adequado para o decisor em seu contexto particular (Dias & Tsoukias, 2003).

Os praticantes da abordagem construtivista são chamados de facilitadores (Ensslin, Montibeller & Noronha, 2001). Sua função é facilitar e apoiar o processo de tomada de decisão por meio de ferramentas e modelos construídos para tal finalidade. A construção de um modelo, nesse caso, é feita com base em interações e discussões entre o decisor e o facilitador do modelo/analista. No entanto, essa discussão entre decisor analista não é uma abordagem "neutra" (Ensslin, Montibeller & Noronha, 2001; Dias & Tsoukias, 2003).

À medida que se progride na discussão dos elementos necessários para resolver um problema, alguns dados iniciais podem deixar de serem pertinentes, outros podem aparecer, novas questões podem ser substituídas pelas originais (mesmo se o problema inicial não mudou) (Roy, 1993). A discussão faz parte do processo de apoio à decisão, uma vez que constrói a representação do problema do decisor e antecipa, até certo ponto, a sua solução (Dias & Tsoukias, 2003).

Dado que na abordagem construtivista são considerados os aspectos subjetivos do decisor, o facilitador não tem acesso direto a seu contexto decisório, mas apenas ao relatado pelo decisor por meio de suas interações e discussões (Bana e Costa, 1993). Essa discussão permite ao decisor expandir seu conhecimento acerca de seu problema, valores e preferências.

O simples fato de estar interessado em uma decisão, falando sobre isso, analisando argumentos, modelagem e a execução de cálculos, interage sobretudo com o resultado final, mas também com todo o contexto de tomada de decisão (Roy, 1993). Assim, os valores e preferências do decisor não são pré-existentes de forma estável (Lacerda, Ensslin & Ensslin, 2015).

Para o construtivismo, o papel do pesquisador é instigar ainda mais o discurso do tomador de decisão para obter informações explícitas para permitir que o facilitador o ajude a construir os critérios, a organização e a sua medição e, também, fornecer *feedback* aos tomadores de decisão e atores envolvidos na evolução do modelo (Lacerda, Ensslin & Ensslin, 2015; Keeney, 1996).

Lacerda, Ensslin e Ensslin (2015) apresentam os seguintes pontos referentes à abordagem do construtivismo:

- O pesquisador deve fazer uso de um processo que primeiro crie as condições para o tomador de decisão expandir sua compreensão de valores e preferências e como eles podem ser representados no modelo.

- Esse conhecimento pode ser utilizado no modelo para que o tomador de decisão veja as consequências de suas decisões quanto aos critérios associados aos valores.

- O conhecimento construído deve permitir que o tomador de decisão tenha um processo para identificar oportunidades para melhorar as consequências do impacto do contexto em seus valores e preferências.

Essa abordagem visa gerar conhecimento na tomada de decisões durante a construção do modelo, para que o decisor possa entender as consequências da situação atual e as repercussões das possíveis decisões a serem tomadas.

A dimensão da aprendizagem do processo, por meio da abordagem construtivista, é tal que qualquer dos resultados expostos ao decisor podem ser rediscutidos a qualquer momento do processo (Dias & Tsoukias, 2003). As possíveis inconsistências do tomador de decisão não devem ser consideradas como “problema” para o facilitador, mas, sim, uma fonte de discussão e conhecimento de todo o processo (Dias & Tsoukias, 2003). Além disso, os resultados obtidos com base no modelo são apenas recomendações, ou seja, podem ou não ser seguidas pelo decisor (Ensslin, Montibeller & Noronha, 2001).

A diferença entre os modelos de abordagem prescritivista e construtivista estabelece também, em grande medida, a forma como o modelo é obtido. Modelos prescritivos pretendem revelar um sistema de valores que preexiste antes de o processo de apoio à decisão começar, inserido no decisor (Dias & Tsoukias, 2003). Modelos construtivistas não assumem que as preferências preexistem, mas permitem ao decisor construir seu sistema de valores como o

modelo está sendo construído, reconhecendo que uma construção não pode ser isolada da outra (Dias & Tsoukias, 2003).

A validação final, legitimação, será por meio do consenso alcançado entre decisor e facilitador. Tal modelo ‘consensual’ é esperado para satisfazer tanto a percepção do decisor de seu problema, quanto as exigências metodológicas do facilitador em termos de sentido e coerência formal (Dias & Tsoukias, 2003; Ensslin, Montibeller & Noronha, 2001).

Por fim, Roy (1993) e Dias e Tsoukias (2003) esclarecem algumas diferenças entre as quatro abordagens. Para fazer comparações e estabelecer preferências, os indivíduos são induzidos a conceituar índices e critérios; esses índices e critérios frequentemente são apresentados como descrição de uma realidade que é designada em termos gerais; a abordagem normativa e descritiva consiste em postular a existência de um número real que mede quantidades assim designadas e tentam a construção de índices ou critérios que mais se aproximam da realidade objetiva (Roy, 1993).

A abordagem normativa concentrará seus esforços apenas na definição do modelo de decisão, uma vez que a representação da situação do problema é inútil e a formulação do problema já está estabelecida, qual seja, maximizar a função econômica que representa os valores dos tomadores de decisão (Dias & Tsoukias, 2003).

A abordagem descritivista permitirá, pelo menos, algumas formulações de problemas alternativos visando à tomada de decisão, mas apenas dentro de um alcance limitado de possibilidades, tendo em vista estar vinculado a dados do passado (Dias & Tsoukias, 2003).

A abordagem prescritivista permitirá levar em consideração todo o processo de ajuda à decisão, mas concentrará seus esforços no modelo de decisão, uma vez que a questão principal é como consertar esse modelo em relação ao comportamento e aos valores contingentes do decisor (Dias & Tsoukias, 2003).

Já a abordagem construtivista considera os resultados do processo de ajuda à decisão, independente, qual seja, como igualmente importantes, nenhum sendo fixado *a priori*. Além disso, a dimensão de aprendizagem do processo é tal que qualquer resultado pode ser rediscutido em qualquer momento do processo, e as possíveis inconsistências do tomador de decisão não devem ser consideradas como “problemas” para o facilitador, mas uma fonte de discussão e conhecimento para todo o processo (Dias & Tsoukias, 2003). Os modelos não são aproximações da verdade externa aos decisores, mas apenas soluções que atendem a seus objetivos e valores (Ensslin, Montibeller & Noronha, 2001).

Quadro 7 apresenta um resumo das quatro abordagens apresentadas e algumas características que as diferenciam.

**Quadro 7 - Abordagens e Características do Processo Decisório**

Características / abordagens	Normativo	Descritivo	Prescritivo	Construtivista
<b>Racionalidade</b>	Exógena	Exógena	Endógena	Processo de aprendizagem
<b>Participação de tomador de decisão</b>	Pouco ou nenhuma.		Plena participação do decisor porque o modelo contém o que é importante para monitorar e melhorar a partir da perspectiva do decisor.	
<b>O que legitima os resultados</b>	A legitimação é para o contexto em que as decisões são tomadas.		O decisor legitima e informa que o modelo contempla o que é importante no contexto.	
<b>Os resultados visam ajudar a quem?</b>	Os resultados consideram os pontos de vista que foram identificados pelo investigador como representativos. Assim, o modelo se destina a ser genérico.		Os resultados representam a percepção, valores e preferências do decisor; por isso, são recomendados apenas para o decisor.	
<b>Tipo de processo de decisão relacionado</b>	Tomando uma decisão.		Apoio à decisão.	
<b>Papel do analista</b>	Selecionar o modelo apropriado e usar esse modelo para encontrar a solução ideal.	Descrever como o decisor decidiu na prática, e, a partir disso, selecionar e usar práticas de resultados mais bem-sucedidos.	A partir do discurso decisor, construir um modelo que elimine inconsistências e ajude o analista encontrar alternativas que melhor atendam aos critérios do modelo.	Interagir com o decisor para ampliar sua compreensão, bem como para modelar a relação de seus valores com o contexto físico e social, a fim de ajudar o decisor na compreensão de como agir no contexto para atingir os seus objetivos a partir de seus valores.
<b>Postura do Analista</b>	Especialista	Especialista	Analista	Facilitador
<b>Objetivo</b>	Resolver o problema do decisor.	Resolver o problema do decisor.	Resolver o problema com o decisor.	Aumentar o conhecimento do decisor sobre o problema.
<b>Questões de investigação típicas</b>	"Qual modelo de decisão deve ser executado/selecionado?"	"Que fatores explicam o sucesso de decisões em geral, a partir de uma base histórica?"	"Quais são os critérios para ser selecionado para explicar o sucesso das decisões, a partir da percepção do decisor?"	"Como expandir o entendimento do decisor, a fim de identificar os critérios associados a seus objetivos?"
<b>O sucesso do modelo é ...</b>	... submeter ao decisor a forma como ele deve gerenciar o modelo, a fim de alcançar a máxima eficiência no uso de recursos.	... analisar dados passados e identificar as variáveis associadas com os resultados desejados, assegurando que o modelo futuro observe esses aspectos.	... capturar os desejos do decisor e propor atividades no modelo que atendem a esses interesses.	... construir no decisor o conhecimento para que ele compreenda as consequências das atividades do modelo em seus objetivos.

Fonte: Adaptado de Lacerda, Ensslin e Ensslin (2015) e Dias e Tsoukias (2003) e Roy (1993).

Por meio do

Quadro 7, é possível identificar os principais pontos de distinção que as quatro abordagens apresentam. Cumpre destacar que a escolha da abordagem metodológica está intimamente ligada aos objetivos da pesquisa científica (Lacerda, Ensslin & Ensslin, 2015).

Assim, os pesquisadores devem prestar atenção a esse alinhamento, bem como deixar explícito, em seus relatórios de pesquisa, documentos e pressupostos que foram levados em consideração ao selecionar a abordagem metodológica. A escolha de uma determinada abordagem deve ser pautada pelos valores dos facilitadores/analistas (Ensslin, Montibeller & Noronha, 2001), aliado ao fato de que existem questões de pesquisa mais adequadas para serem respondidas por determinadas abordagens (Lacerda, Ensslin & Ensslin, 2015).

Dessa forma, destaca-se a responsabilidade do facilitador na identificação da melhor abordagem que, ao mesmo tempo em que cumpra com os valores e preferências, também atenda às necessidades de alcance dos objetivos do decisor em seu contexto do processo decisório.

### **2.3.5 Metodologia Multicritério para Apoio à Decisão-Construtivista (MCDA-C)**

O apoio à decisão tem o objetivo de ser um processo para auxiliar o tomador de decisão a melhor entender suas dúvidas, incertezas e questionamentos quanto à consequência de suas decisões sobre suas alternativas, com base em seu sistema de valores (Roy, 1996).

A metodologia Multicritério para Apoio à Decisão-Construtivista (MCDA-C) (*Multicriteria Methodology for Decision Aid-Constructivist*) possui bases na abordagem construtivista, conforme literatura sobre o processo decisório, dentre as abordagens identificadas anteriormente.

A metodologia Multicritério de Apoio à Decisão-Construtivista tem como propósito expandir o conhecimento no decisor sobre contextos complexos, conflituosos e incertos (Ensslin *et al.*, 2011), identificando quais aspectos são importantes, segundo a percepção desse decisor (Cardoso *et al.*, 2017) e valendo-se do conhecimento construído neste (Bortoluzzi, Ensslin & Ensslin, 2011; Bortoluzzi, Ensslin & Ensslin, 2010; Lacerda, Ensslin & Ensslin, 2011b), para propiciar oportunidades para buscar aperfeiçoamento de alternativas sobre um contexto específico (*ad hoc*) (Della Bruna, Ensslin & Ensslin, 2014).

Existem registro, há mais de dois séculos, da utilização de metodologias Multicritério (Ensslin *et al.*, 2011; Zamcope, Ensslin & Ensslin, 2012a, Zamcope, Ensslin & Ensslin, 2012b; Ensslin *et al.*, 2010; Zamcope *et al.*, 2010). No entanto, seu estabelecimento como instrumento

científico de gestão ocorreu após a década de 1980, com os trabalhos de Roy (1996) e Landry (1995) ao definirem os limites da objetividade para os processos de apoio à decisão; de Skinner (1986) e Keeney (1992) ao reconhecerem que os objetivos e critérios são específicos para cada decisor em cada contexto; e de Bana e Costa (1993) ao explanar sobre os princípios que permeiam a metodologia Multicritério de Apoio à Decisão (Ensslin *et al.*, 2017; Zamcope, Ensslin & Ensslin, 2012a, Zamcope, Ensslin & Ensslin, 2012b; Bortoluzzi, Ensslin & Ensslin, 2011; Ensslin *et al.*, 2011; Ensslin, Giffhorn, Ensslin, Petri & Vianna; 2010).

A metodologia MCDA-C pode ser entendida como uma ramificação da metodologia MCDA tradicional, no intuito de apoiar os decisores em contextos complexos, conflituosos e incertos (Tasca, Ensslin & Ensslin, 2012; Bortoluzzi, Ensslin & Ensslin, 2011; Ensslin *et al.*, 2011; Ensslin *et al.*, 2010; Zamcope *et al.*, 2010).

Contextos podem se caracterizar com uma combinação de diferentes atores, valores, percepções e objetivos, interagindo em relações assimétricas de poder (Tasca, Ensslin & Ensslin, 2012; Ensslin, Dutra & Ensslin, 2000), sendo, dessa forma, complexos por abarcarem múltiplos e conflitantes critérios (Tasca, Ensslin & Ensslin, 2012).

As metodologias MCDA tradicionais utilizam abordagens prescritivistas, na classificação de Roy (1993), Ensslin, Montibeller e Noronha (2001) e Dias e Tsoukias (2003). A objeção de utilização dessas metodologias tradicionais incorre devido a elas buscarem a escolha de uma solução ótima dentre as alternativas pré-existentes (Bortoluzzi, Ensslin & Ensslin, 2011; Ensslin *et al.*, 2011; Ensslin *et al.*, 2010).

No entanto, ao seguir a abordagem construtivista, a metodologia MCDA-C tem por objetivo desenvolver no decisor um corpo coerente de conhecimentos capaz de lhe permitir compreender as consequências de suas decisões nos aspectos que o próprio decisor julga importante (Bortoluzzi, Ensslin & Ensslin, 2011; Ensslin *et al.*, 2011; Ensslin *et al.*, 2010). O desenvolvimento no decisor de um coerente corpo de conhecimentos é capaz de lhe permitir compreensão das consequências de suas decisões nos aspectos que ele (decisor) julga importantes, sem impor os racionalismos da objetividade (Ensslin *et al.*, 2010).

A condução da construção desses modelos, devido à sua natureza inerentemente subjetiva, não é de fácil operacionalização (Espinosa & Salinas, 2015). A metodologia MCDA-C, ao reconhecer os limites da objetividade dos indivíduos, utiliza instrumentos como entrevistas abertas, *brainstorming* não estruturado, gráficos, cognitivos, mapas de relações meios-fins, *clusters*, modelos de otimização, dentre outros (Machado, Ensslin & Ensslin, 2015; Tasca, Ensslin & Ensslin, 2012; Ensslin *et al.*, 2010).

A abordagem construtivista não busca que os modelos sejam aproximações de uma verdade externa aos decisores (Ensslin *et al.*, 2011), mas, sim, (1) desenvolvimento de conhecimento dos objetivos dos decisores à luz de seus valores e preferências; e (2) a identificação, com base nesse conhecimento, das propriedades do contexto que devem ser melhorados para alcançar os objetivos dos tomadores de decisão de uma forma equilibrada e integrada (Azevedo *et al.*, 2012; Lacerda *et al.*, 2011a; Ensslin *et al.*, 2010).

As alternativas identificadas, por meio dos modelos construídos, não podem ser consideradas como soluções ótimas, mas soluções que atendam aos objetivos, valores, preferências, prioridades e singularidades dos decisores (Ensslin *et al.*, 2011), na busca de soluções que maximizam a probabilidade de sucesso, tempo e custo com o qual uma solução que traz valor para a organização (Espinosa & Salinas, 2013; Ensslin *et al.*, 2008). Além disso, os resultados obtidos pelo modelo são apenas recomendações, as quais podem ou não ser seguidas.

Dessa forma, a metodologia MCDA-C auxilia na tomada de decisão para um determinado problema, de acordo com a perspectiva dos tomadores de decisão, responsáveis por resolvê-lo, ou os mais afetados pelo problema em questão (Espinosa & Salinas, 2013).

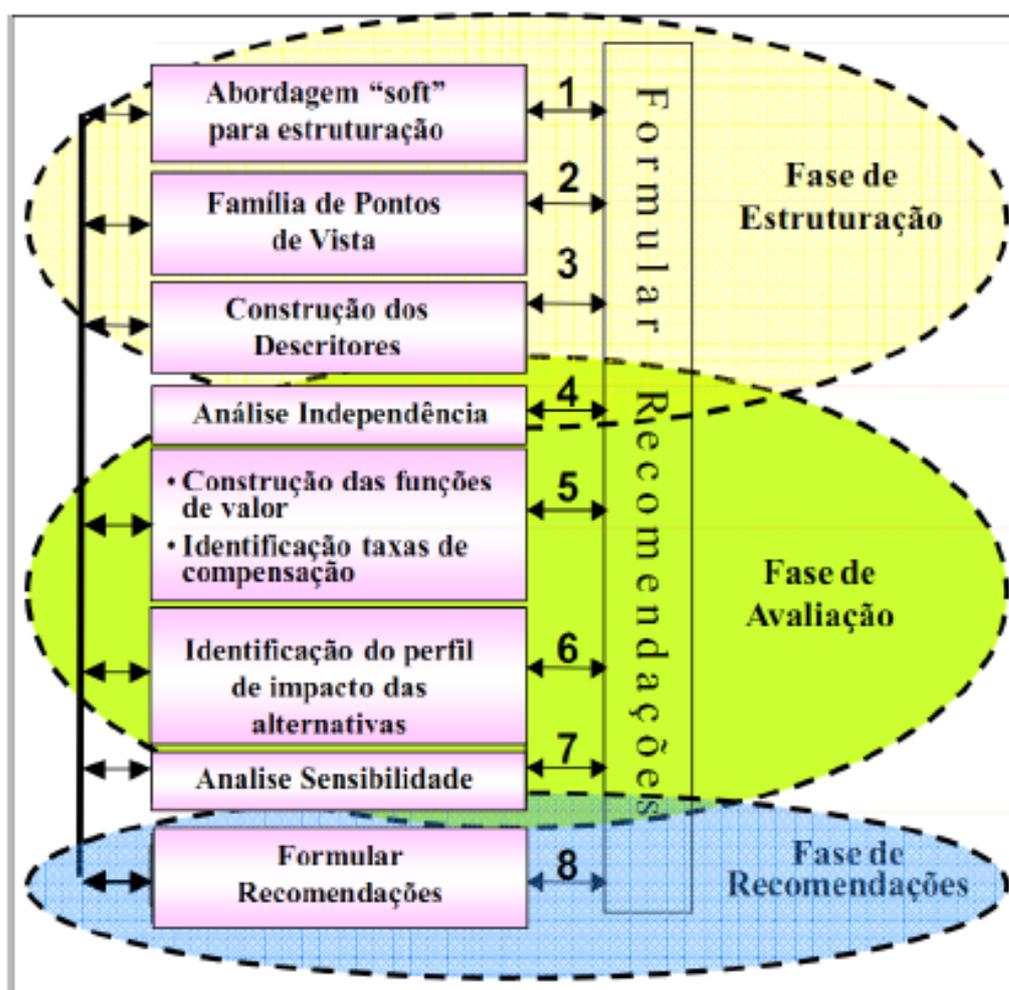
Dessa forma, a metodologia MCDA-C é recomendada para apoiar o processo decisório por (Ensslin *et al.*, 2014; Lacerda, Ensslin & Ensslin, 2011a; Bortoluzzi, Ensslin & Ensslin, 2011; Ensslin *et al.*, 2008):

- (i) Explicitar e mensurar seus valores e preferências do decisor.
- (ii) Levar em consideração a singularidade dos valores e preferências do decisor, e não valores e preferências genéricos ou de outros casos similares, mesmo os bem-sucedidos.
- (iii) Reconhecer que os conhecimentos do decisor são limitados, com a necessidade de melhorar seu entendimento das consequências da decisão.
- (iv) Permitir estabelecer as performances de referências em cada objetivo (critério) e a contribuição destes nos objetivos estratégicos, segundo a percepção do decisor.
- (v) Permitir aos *stakeholders* com interesses na decisão submeterem e defenderem seus interesses nesta, sob o enfoque da recursividade da aprendizagem participativa.
- (vi) Atender aos princípios da mensuração por meio das propriedades das escalas ordinais, de intervalo e de razão.
- (vii) Permitir ao decisor valer-se da expansão do conhecimento propiciado pelo processo de apoio à decisão para identificar oportunidades de aperfeiçoamento.

Em termos formais, o desenvolvimento do conhecimento no decisor, por meio da metodologia MCDA-C, é realizado de forma sistêmica e sistemática em três fases: (i) Fase de

Estruturação; (ii) Fase de Avaliação; e (iii) a Fase de Elaboração de Recomendações (Ensslin, Dutra, Ensslin, Longaray & Dezem, 2016; Zamcope, Ensslin & Ensslin, 2012a; Zamcope, Ensslin & Ensslin, 2012b; Bortoluzzi, Ensslin & Ensslin, 2011, Ensslin *et al.*, 2011; Ensslin *et al.*, 2010; Ensslin, Dutra & Ensslin, 2000), conforme apresentado na Figura 10.

**Figura 10 - Fases da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão-Construtivista (MCDA-C)**



**Fonte:** Adaptado de Ensslin, Dutra e Ensslin (2000, p. 81).

### 2.3.5.1 Fase de Estruturação

A Fase de Estruturação destina-se à compreensão do problema e do contexto em que está inserido (Tasca, Ensslin & Ensslin, 2012). Nessa fase, busca-se identificar, organizar e mensurar os fatores relevantes a respeito da situação decisional e os fatores considerados

necessários e suficientes pelo decisor (Bortoluzzi, Ensslin & Ensslin, 2011, Ensslin *et al.*, 2011; Ensslin *et al.*, 2010; Ensslin, Dutra & Ensslin, 2000). Essa fase subdivide-se em três etapas: (i) abordagem *soft* para estruturação; (ii) família de pontos de vista; e (iii) construção dos descritores.

A abordagem *soft* de estruturação do modelo inicia pela contextualização do problema (Bortoluzzi, Ensslin & Ensslin, 2011) que o decisor deseja ser mais bem entendido e resolvido (Lacerda, Ensslin & Ensslin, 2011a; Azevedo *et al.*, 2013; Ensslin *et al.*, 2016).

Nessa fase, são identificados os atores do contexto decisório (Bortoluzzi, Ensslin & Ensslin, 2011). Atores são todos aqueles que estão envolvidos, direta ou indiretamente, no processo decisório (Ensslin, Montibeller & Noronha, 2001; Roy, 1996). Aqueles a quem foi formalmente delegado o poder de decisão e sobre os quais recairá a responsabilidade das consequências dessas decisões são chamados de *decisores*; aqueles com poder de interferência ou que sofram consequências das decisões tomadas são os chamados *intervenientes*; aqueles atores que sofrem de forma passiva as consequências da implementação da decisão tomada são chamados de *agidos*; por fim, o *facilitador* também é um ator no processo decisório, cuja função é facilitar e apoiar o processo de tomada de decisão (Ensslin, Montibeller & Noronha, 2001; Bortoluzzi, Ensslin & Ensslin, 2010; Azevedo *et al.*, 2013; Ensslin *et al.*, 2016).

Cada ator possui seu sistema de valores que representa os julgamentos de valor desse indivíduo (Ensslin, Montibeller & Noronha, 2001). Os valores dos atores condicionam a formação de seus objetivos e interesses (Ensslin, Montibeller & Noronha, 2001; Roy, 1996). Cada decisor percebe e interpreta de forma diferente o contexto decisório (Ensslin, Montibeller & Noronha, 2001), devendo, por isso, serem levados em consideração seus valores no processo de estruturação do modelo.

A partir da identificação dos atores envolvidos no processo decisório, a estes é solicitado delimitar o problema e explicitar o objetivo do modelo (Ensslin *et al.*, 2010b). Esse passo é definido como rótulo para o problema (Zamcope *et al.*, 2010). O rótulo é um enunciado para o problema que deve conter o principal foco e o propósito do modelo (Ensslin, Montibeller & Noronha, 2001; Bortoluzzi, Ensslin & Ensslin, 2011). A definição do rótulo é importante para o modelo, pois deve descrever e delimitar o escopo do trabalho a ser realizado, representando o enunciado do problema a ser solucionado (Tasca, Ensslin & Ensslin, 2012) e representar o que se busca com o modelo proposto.

A segunda etapa da Fase de Estruturação é a construção das Família de Pontos de Vista Fundamentais. Nessa etapa, são identificadas e organizadas as preocupações que os decisores consideram necessárias e suficientes para responder pela avaliação de seu problema (Ensslin *et*

*al.*, 2014). Essas preocupações manifestadas pelo decisor são chamadas de Elementos Primários de Avaliação (EPAs) (Ensslin, Ensslin, Back & Lacerda, 2013; Bortoluzzi, Ensslin & Ensslin, 2011).

Os EPAs referem-se às propriedades do contexto consideradas relevantes pelo decisor em função do objetivo pretendido e/ou que influenciam seus valores e preferências sobre o contexto (Ensslin *et al.*, 2010; Azevedo *et al.*, 2013; Ensslin, Ensslin, Rocha, Marafon & Medaglia, 2013).

A identificação dos Elementos Primários de Avaliação (EPAs) é feita por meio de entrevistas (técnica de *brainstorming*), inicialmente individuais, e posteriormente coletivas com os decisores (Ensslin *et al.*, 2014). Por meio dos Elementos Primários de Avaliação, são construídos Conceitos (Bortoluzzi, Ensslin & Ensslin, 2011), que têm por objetivo expandir o entendimento dos decisores, por meio de uma melhor compreensão das preocupações, deixando claras as fronteiras entre o pretendido e o mínimo aceitável (Bortoluzzi, Ensslin & Ensslin, 2011a). São compostos por dois polos: polo presente e polo oposto psicológico.

O polo presente definirá a direção preferencial desejada pelo decisor relacionado ao EPA, e o polo oposto psicológico é caracterizado por apresentar o mínimo aceitável do objetivo subjacente pelo decisor ou a situação que ele deseja evitar ao alcançar o polo presente (Ensslin *et al.*, 2010; Bortoluzzi, Ensslin & Ensslin, 2011a; Lacerda, Ensslin & Ensslin, 2011b; Azevedo *et al.*, 2013; Ensslin *et al.*, 2013a). Nessa fase do processo de construção do modelo, o conhecimento é gerado tanto nos decisores, quanto nos facilitadores, pois inicia o entendimento de quais são os aspectos que influenciam, de forma direta ou indireta, no desempenho das preocupações do decisor (Bortoluzzi, Ensslin & Ensslin, 2011a).

Após a construção dos conceitos, aqueles que representem preocupações estratégicas semelhantes, de acordo com a percepção do decisor, são grupados em áreas de preocupação (Bortoluzzi, Ensslin & Ensslin, 2011a). Essas áreas são estruturadas hierarquicamente com base em suas relações de influência de forma *top-down* e lhes são atribuídos um nome que reflita a preocupação principal do decisor com relação àquela área (Ensslin, Dutra & Ensslin, 2000). Os nomes atribuídos às áreas devem ser originados com base no conteúdo dos conceitos e refletir da melhor forma possível a preocupação principal do decisor ao expressar os conceitos pertencentes ao agrupamento (Ensslin *et al.*, 2010).

Com esse agrupamento, são então criados Mapas Cognitivos para cada área, que permitem, por processos reflexivos, a construção de novos conceitos, o descarte de conceitos que passem a ser irrelevantes, o ajuste de conceitos que deixaram de refletir preocupações, dentre outras alterações proporcionadas pela expansão de conhecimento no decisor, que

também permitem que a relação causa e efeito entre os objetivos operacionais e estratégicos seja visualizada (Bortoluzzi, Ensslin & Ensslin, 2010; Cardoso, Ensslin & Dias, 2016).

A construção dos Mapas Cognitivos e a identificação de novos conceitos utiliza mapas de relações meios-fins (Ensslin *et al.*, 2010; Ensslin, Montibeller & Noronha, 2001). Esses Mapas Cognitivos são uma hierarquia de conceitos, relacionados por ligações de influência entre meios e fins, construídos com base em entrevista com o decisor, quando lhe é questionado sobre cada preocupação expressa em conceitos, e o facilitador busca nesse discurso respostas questões sobre como uma preocupação pode ser alcançada ou o por que é importante alcançar esta preocupação (Ensslin *et al.*, 2010).

Os Mapas Cognitivos podem ser usados para: (i) promover a discussão entre os tomadores de decisão envolvidos no processo de ajuda à decisão; e (ii) reduzir a taxa de omissão de critérios importantes (Ferreira *et al.*, 2012).

O agrupamento dos conceitos em Áreas de Preocupação dá origem à Estrutura Hierárquica de Valor (Keeney, 1992) ou Árvores de Pontos de Vista com os Pontos de Vista Fundamentais (PVFs) (Keeney, 1992; Ensslin *et al.*, 2013a; Cardoso, Ensslin & Dias, 2016). Essas áreas de preocupação, formadas pelos conceitos, passam a ser organizadas na forma de *clusters*.

Para os conceitos agrupados por áreas, estes são então analisados em seu conteúdo e essas áreas passam a formar *clusters* e, quando desmembrados, *subclusters*. Da mesma forma que foram dados nomes para as áreas, é atribuído um nome a cada um dos *clusters* e *subclusters* que representa o foco de interesse do decisor (ENSSLIN *et al.*, 2013a; ENSSLIN *et al.*, 2010b).

A formação dos *clusters* e *subclusters* nos Mapas Cognitivos origina a Árvore de Valor com os Pontos de Vista Elementares (PVEs) (Keeney, 1992; Cardoso, Ensslin & Dias, 2016). Essas estruturas são então testadas quanto à sua necessidade e suficiência analisando se todos os conceitos estão associados às áreas de preocupação e à estrutura identificada (Keeney, 1992; Ensslin *et al.*, 2013a; Cardoso, Ensslin & Dias, 2016).

A interligação entre os PVFs e PVEs, por meio das relações meios-fins, permite a identificação de linhas de argumentação que refletem as preocupações do decisor. Ao se percorrer uma linha de argumentação entre os *clusters* e *subclusters*, entender-se-á a lógica existente entre meios e fins, que conduz a um determinado conceito-meio até um conceito-fim. Os conceitos, na parte superior, serão os PVFs, e os conceitos que estiverem ao final, na parte inferior, serão os PVEs. Dessa forma, os Pontos de Vista Fundamentais (PVFs) estarão mais próximos dos objetivos estratégicos, enquanto os Pontos de Vista Elementares (PVEs) apresentarão objetivos operacionais (Eden, 1988; Ensslin, Montibeller & Noronha, 2001).

Há a preocupação de que os *subclusters* sejam testados para representarem aspectos do contexto e tenham as seguintes características: essencial, controlável, completo, mensurável, operacional, isolável, não redundante, conciso e compreensível (Keeney, 1992; Ensslin, Montibeller & Noronha, 2001; Ensslin *et al.*, 2010; Ensslin *et al.*, 2016). Dessa forma, *clusters* iniciais podem ser desmembrados até que alcancem as propriedades elencadas anteriormente (Ensslin *et al.*, 2010). O PVE deve representar uma propriedade do contexto e deve permitir sua mensuração, além das demais características anteriormente comentadas. Dessa forma, encerra-se a segunda etapa da Fase de Estruturação da MCDA-C.

A terceira etapa da Fase de Estruturação consiste na construção de descritores (escalas ordinais) (Ensslin, Montibeller & Noronha, 2001). A construção das escalas ordinais permite que o desempenho de cada Ponto de Vista Elementar seja mensurado de forma qualitativa (Ensslin *et al.*, 2013a), onde são associados os valores do decisor às propriedades do objeto, ilustrando a ordem de preferência dos desempenhos possíveis, identificados de acordo com a percepção do decisor (Keeney & Raiffa, 1976; Keeney, 1992; Bortoluzzi, Ensslin & Ensslin, 2010).

Um descritor é um “conjunto de níveis de impacto que servem como base para descrever as performances plausíveis das ações potenciais em termos de cada PVF” (Ensslin, Montibeller & Noronha, 2001, p.145). Para construção do descritor são utilizadas, primeiro, escalas ordinais, que hierarquizam os níveis de impacto de acordo com a percepção do decisor (Ensslin, Montibeller & Noronha, 2001).

Com a construção de cada escala, o facilitador deve interagir com o decisor para estabelecer os níveis de desempenho que ele julga como comprometedor, de mercado e de excelência para cada descritor (Ensslin *et al.*, 2008). Os dois níveis iniciais a serem estabelecidos são o nível “Bom” e “Neutro” que possibilitam a comparação do desempenho da organização frente aos descritores construídos (Ensslin, Dutra & Ensslin, 2000, p.92). Todo desempenho que seja identificado acima do nível “Bom” demonstra que, naquele descritor, o desempenho da organização está em nível de Excelência.

Abaixo do segundo nível, inicialmente identificado como nível “Neutro”, o desempenho é considerado comprometedor naquele descritor analisado. O desempenho identificado entre os dois níveis (Bom e Neutro) é considerado desempenho competitivo (Cardoso, Ensslin & Dias, 2016; Ensslin, Montibeller & Noronha, 2001; Ensslin, Dutra & Ensslin, 2000).

Com a conclusão da Fase de Estruturação, desenvolveu-se todo o entendimento do contexto permitido por uma estrutura não numérica (escalas nominais e ordinais) (Ensslin *et*

*al.*, 2010). Elencados os níveis de referência, é possível a identificação do *status quo* do desempenho de cada descritor. Com isso, o perfil de desempenho da organização pode ser traçado, identificando os descritores que apresentam desempenho insatisfatório. Destaca-se que o conhecimento construído e as informações apresentadas até o momento constituem-se na forma qualitativa, na forma de escala ordinal (Rosa *et al.*, 2012).

Finaliza-se assim a Fase de Estruturação do modelo. Para continuar o processo de entendimento, devem ser incorporadas informações que possibilitem transformar as escalas ordinais em cardinais, que é o propósito da fase seguinte da metodologia MCDA-C (Ensslin *et al.*, 2010), a Fase de Avaliação.

#### 2.3.5.2 Fase de Avaliação

A Fase de Avaliação consiste na avaliação local das alternativas em cada descritor, com a construção de uma função de valor que represente as preferências do decisor em relação a um determinado critério (Ensslin *et al.*, 2016). Essa fase é subdividida em cinco etapas: (i) análise de independência; (ii) construção das funções de valor para cada descritor; (iii) identificação das taxas de compensação; (iv) avaliação global; e (v) análise de sensibilidade.

Na etapa de Análise de Independência, por meio da análise de isolabilidade (Roy 1996) antes de seguir para a construção das escalas cardinais e sua integração, tem-se o intuito de verificar se as taxas de compensação que serão utilizadas para a integração do modelo de avaliação de desempenho em referência são constantes e, portanto, se são independentes do desempenho de outros descritores (Lacerda *et al.*, 2011a) e se não influenciam na diferença de atratividade entre os níveis de outro. Testa-se em todas as escalas, para o intervalo entre os níveis de referência, quanto aos Pontos de Vista (Keeney & Raiffa, 1976; Keeney, 1992).

Após a análise de independência, tem-se a etapa de Construção das Funções de Valor. Para cada um dos descritores da Estrutura Hierárquica de Valor, constrói-se uma função de valor para viabilizar a mensuração cardinal dos critérios julgados relevantes pelo gestor (Bortoluzzi, Ensslin & Ensslin, 2011; Tasca, Ensslin & Ensslin, 2012; Azevedo *et al.*, 2013).

Até o momento, as escalas construídas no modelo são ordinais e denominadas Descritores (Ensslin *et al.*, 2010). Essas escalas, pelo fato de serem ordinais, apresentam seus níveis em formato alfanumérico, não lhes permitindo operações numéricas entre as escalas. Dessa forma, faz-se necessário que essas escalas pertençam ao conjunto números  $\mathfrak{R}$  (conjunto dos números reais) (Ensslin, Montibeller & Noronha, 2001; Ensslin *et al.*, 2010).

A operacionalização dessa atividade pode ser realizada por variados métodos, como a Pontuação Direta, Bissecção, *MACBETH*, dentre outras (Ensslin, Montibeller & Noronha, 2001). Apesar da metodologia MCDA-C utilizar todos esses métodos para transformar as escalas ordinais em cardinais, o Macbeth (*Measuring Attractiveness by a Categorical Based Evaluation Technique*) foi o mais identificado nas pesquisas.

Por meio do viés construtivista, a MCDA-C reconhece que a diferença de atratividade entre os níveis da escala é intrínseca ao decisor, a quem é responsabilizado um maior ou menor desempenho. Dessa forma, é o decisor quem necessita fornecer as informações para identificação das diferenças de atratividade entre as alternativas. Utiliza-se assim o método *Macbeth* para transformar escalas ordinais em cardinais com base em juízos absolutos sobre a diferença de atratividade entre duas alternativas (Bortoluzzi, Ensslin, Lyrio & Ensslin, 2011; Ensslin *et al.*, 2011).

Inicialmente, devem ser identificados níveis de referência para cada descritor, conhecidos como níveis âncora, relacionados aos níveis Bom e Neutro. Esses níveis informam as faixas limítrofes, no interior das quais os níveis de impacto são considerados como em nível de mercado – entre os níveis Bom e Neutro; como em nível comprometedor – abaixo do Neutro; e como em nível de excelência – acima do Bom (Bortoluzzi, Ensslin & Ensslin, 2011). Quando da transformação das escalas ordinais em escalas cardinais, ao nível Neutro é atribuído o valor “0” (zero), e ao nível Bom é atribuído o valor “100” (cem), os quais terão igual grau de atratividade para todos os descritores e igual pontuação numérica para todas as funções de valor (Ensslin, Dutra & Ensslin, 2000; Ensslin, Montibeller & Noronha, 2001; Ensslin *et al.*, 2010). O *Macbeth* utiliza os julgamentos semânticos para determinar, por meio de modelos de Programação Linear, as funções de valor de cada julgamento (Ensslin, Montibeller & Noronha, 2001).

A diferença de atratividade entre os níveis, acima, abaixo ou entre os níveis de referência, é realizada pelo método do julgamento semântico, por meio de comparações par a par. Para esse procedimento, são utilizados sete níveis na escala semântica: nulo, muito fraco, fraco, moderado, forte, muito forte e extremo (Bana e Costa & Vansnick, 1995; Cardoso, Ensslin & Dias, 2016).

Com base nas respostas obtidas no procedimento anterior, é construída uma Matriz de Julgamento. Essa Matriz, constituída da intensidade da diferença de atratividade entre os níveis da escala ordinal para todos os descritores, na percepção do decisor, é utilizada para determinar a Função de Valor de cada alternativa da escala. Ao término da construção das funções de valor, a metodologia MCDA-C disponibiliza ao decisor um entendimento que lhe possibilite viabilizar

a mensuração cardinal de cada aspecto operacional considerado relevante (Ensslin *et al.*, 2011; Ensslin, Ensslin; Rocha; Marafon & Medaglia, 2013).

A terceira etapa da Fase de Avaliação consiste na identificação das taxas de compensação, ou substituição, entre os descritores. As taxas de compensação: (i) demonstram a contribuição de cada descritor para o modelo, sob uma visão global, considerando a percepção do decisor (Roy, 1996; Cardoso, Ensslin & Dias, 2016; ENSSLIN *et al.*, 2010b); (ii) permitem comparar as mensurações entre as escalas dos diferentes descritores (Grzebieluckas *et al.*, 2011); (iii) servem para converter os valores locais dos descritores em valores globais, levando em conta as compensações atribuídas pelos decisores (Ensslin, Montibeller & Noronha, 2001); e (iv) refletem a perda de desempenho que uma ação potencial sofrerá em um critério para compensar o ganho em outro (Keeney, 1992; Roy, 1996).

Similar ao operacionalizado na construção das funções de valor, as taxas de compensação são construídas com base em comparações par a par, junto com o *Macbeth*. Assim, o método *Macbeth* utiliza julgamentos semânticos para calcular, por meio de Programação Linear, as taxas de substituição que melhor representem numericamente os julgamentos apresentados (Ensslin, Montibeller & Noronha, 2001).

A quarta etapa consiste na avaliação global. Na avaliação global, é realizada a agregação das avaliações locais em um critério único de síntese (Bortoluzzi, Ensslin & Ensslin, 2011).

Após obter as taxas de substituição de cada critério, os valores de cada avaliação local podem ser transformados em valores para uma avaliação global. As taxas de substituição são agregadas para se conhecer o desempenho global objeto do modelo. Assim, a avaliação global é formada pela soma de cada PVF proposto por meio da seguinte equação:

$$V_{PVF_k}(a) = \sum_{i=1}^{n_k} w_{i,k} \bullet v_{i,k}(a) \quad (1)$$

Em que:

$V_{PVF_k}(a)$  valor global da ação  $a$  do  $PVF_k$ , para  $k = 1, \dots, m$ ;

$v_{i,k}(a)$  : valor parcial da ação  $a$  no critério  $i$ ,  $i = 1, \dots, n$ , do  $PVF_k$ , para  $k = 1, \dots, m$ ;

$a$ : nível de impacto da ação  $a$ ;

$w_{i,k}$  : taxas de substituição do critério  $i$ ,  $i = 1, \dots, n$ , do  $PVF_k$ , para  $k = 1, \dots, m$ ;

$n_k$  : número de critérios do  $PVF_k$ , para  $k = 1, \dots, m$ ;

m : número de PVFs do modelo.

Por meio do resultado da equação (1), é possível avaliar o desempenho de forma numérica e, da equação pormenorizada, a influência em que cada descritor apresenta em relação ao desempenho final. Realiza-se, então, a integração entre os descritores e a mensuração do desempenho.

Assim, a partir da avaliação global, é possível mensurar o desempenho do contexto que está sendo analisado. A mensuração é realizada, na metodologia MCDA-C, por meio de escalas que atendem à Teoria da Mensuração (Ensslin *et al.*, 2011).

Os aspectos que permitem a metodologia MCDA-C ter integração dos descritores são: (i) possuir escalas cardinais com seus níveis de referência explicitados; (ii) o reconhecimento de que as taxas correspondem ao acréscimo de valor propiciado pelo mudança de desempenho do nível de referência “Neutro” para o nível de referência “Bom”; (iii) a associação em cada critério a uma ação que represente a contribuição provocada pelo acréscimo de desempenho de passar do nível de referência “Neutro” para o nível de referência “Bom”; (iv) explicitar a ordenação das alternativas anteriores; e (v) explicitar a diferença de atratividade entre as alternativas, em que, uma vez atendidas essas condições, é possível identificar as taxas que atendem a todos os juízos preferenciais do decisor (Bortoluzzi, Ensslin & Ensslin, 2011; Bortoluzzi, Ensslin & Ensslin, 2010).

Tal possibilidade, aliada à Fase de Recomendação, permite a decisão no momento de alocar recursos escassos nas alternativas para melhoria do desempenho. Com a repetição do processo para todos os Pontos de Vista Fundamentais e Elementares (PVFs e PVEs), tem-se o modelo global explicitado (Zamcope *et al.*, 2010).

A última etapa da Fase de Avaliação consiste na análise de sensibilidade. Nessa etapa, os facilitadores mostram ao decisor, por meio de simulações, a consequência, caso haja alteração em um nível na escala cardinal dos descritores, referente aos critérios com maior impacto no valor global, nos critérios escolhidos pelo decisor com maior facilidade de aperfeiçoamentos e, conseqüentemente, elevação de um nível na escala cardinal dos respectivos descritores (Zamcope *et al.*, 2010). Dessa forma, a análise de sensibilidade consiste na verificação de alterações no modelo, estudando como a pontuação global se altera em razão da variação dos impactos e parâmetros dos critérios (Azevedo *et al.*, 2013). Dessa forma, encerra-se a segunda fase, permitindo o desenvolvimento de recomendações para melhoria no desempenho do contexto analisado.

### 2.3.5.3 Fase de Recomendações

A última fase da metodologia MCDA-C é a Fase de Recomendações. Essa fase permite que ações de aperfeiçoamento sejam criadas para melhorar o desempenho do objeto avaliado, além de auxiliar o decisor a compreender a consequência das ações nos objetivos estratégicos (Ensslin *et al.*, 2010b). A Fase de Recomendações consiste em apoiar o decisor além do conhecimento gerado nas fases anteriores, apresentando sugestões de ações potenciais que visam melhorar o desempenho em relação à situação atual.

Esse procedimento tem por base a visualização dos descritores onde a organização (objeto) apresentou desempenho em nível comprometedor e, assim, a identificação de potencial(is) ação(ões) para melhoria no desempenho global (Bortoluzzi, Ensslin & Ensslin, 2011).

A geração de ações de aperfeiçoamento apresenta um processo que permite identificar os pontos fortes e fracos da situação atual em cada descritor por meio do perfil de impacto da situação atual que poderão ser visualizados gráfica e numericamente (Bortoluzzi, Ensslin & Ensslin, 2011).

Inicialmente podem ser identificadas duas estratégias iniciais para melhoria do desempenho. A primeira onde se identifica os descritores com maior potencial de contribuição. A segunda onde se identificam os descritores menos onerosos (em termos de tempo, recursos, pessoas) para sua melhoria.

Além disso, o processo permite identificar o impacto de uma ação no desempenho global da organização, por meio da integração dos descritores, realizada na Fase de Avaliação. Essa característica permite conhecer as consequências de cada alternativa (ação/objeto/organização) nos aspectos julgados pelo decisor como necessários e suficientes para avaliar o contexto. Destaca-se que, devido à abordagem empregada pela metodologia MCDA-C possuir o viés do construtivismo, as alternativas identificadas não são prescritas, mas apenas demonstradas ao decisor as consequências de cada decisão.

## 2.3.6 Estudos Empíricos sobre uso do MCDA-C para apoio à decisão

Esta seção foi estruturada para a apresentação dos estudos anteriores referentes à aplicação da metodologia Multicritério de Apoio à Decisão-Construtivista, quando em ambiente organizacional. Destaca-se que, para todas as pesquisas, a Avaliação de Desempenho

foi utilizada como suporte para o Apoio à Decisão. Foram identificadas pesquisas aplicadas no setor público, onde se obteve maior destaque em número de pesquisas, setor de construção civil, empresas industriais e de serviços, universidades, cadeia de suprimentos, setor bancário, avaliação de fornecedores, relacionamento com clientes, gestão ambiental, sustentabilidade, dentre outros. No entanto, não foram identificadas pesquisas que relacionem a Teoria da Dissonância Cognitiva ao Apoio à Decisão.

Dentre os artigos sobre a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão-Constructivista, os de Ensslin, Dutra e Ensslin (2000) se destacam por serem os primeiros dentre os encontrados nas publicações internacionais. Para os autores, a gestão de recursos humanos não é uma tarefa fácil, devido à descontinuidade das ações gerenciais, que sofrem alterações significativas em cada nova mudança governamental a cada quatro anos, a inexistência de uma política bem-definida de recursos humanos, a falta de motivação e estagnação de funcionários públicos no contexto brasileiro; e, finalmente, a ausência de perspectivas de crescimento profissional para funcionários públicos, em geral.

Assim, devido às dificuldades mencionadas, bem como a outros fatores que influenciam seu funcionamento, também considerando a política governamental para o gerenciamento da atuação dos funcionários públicos no Estado, Ensslin, Dutra e Ensslin (2000) construíram um modelo de apoio à decisão para a Secretaria de Administração do Estado de Santa Catarina, por meio da metodologia MCDA-C. Com base no modelo fornecido, foram apresentadas ações de geração, avaliação, análise e recomendações. Na pesquisa, os autores buscaram apresentar a construção do modelo de forma abrangente, evidenciando todas as etapas.

Com os resultados obtidos pela pesquisa, para os autores, a instituição objeto do estudo pôde tomar ações com o objetivo de minimizar os efeitos nocivos da situação-problema. Uma possibilidade seria dar prioridade à adoção de um objetivo sistemático de melhoria do desempenho em todas as instituições públicas, com base na aprendizagem gerada na construção do modelo, semelhante ao desenvolvido no artigo. Assim, o processo foi considerado útil para ajudar a compreender a complexa situação percebida como problemática e estimular a aprendizagem sobre o problema. Tendo em vista os decisores anteriormente terem tomado decisões sem o apoio de uma metodologia formal, após a construção do modelo, eles aprovaram a abordagem proposta pela metodologia MCDA enfatizando sua flexibilidade e natureza construtiva.

Aplicado também em um contexto de setor público, Ensslin, Dutra, Ensslin, Kruger e Gavazini (2017) desenvolveram um modelo de Avaliação de Desempenho, sob a abordagem

construtivista para apoiar a gestão da Assessoria de Planejamento do Tribunal de Justiça de Santa Catarina. A aludida metodologia foi adotada por permitir a identificação dos critérios relevantes para o decisor, tendo como objetivo principal gerar o conhecimento necessário para a compreensão dos aspectos importantes no âmbito do contexto e que necessitam ser considerados em um modelo de Avaliação de Desempenho.

Segundo os autores, o desenvolvimento do modelo de Avaliação de Desempenho, principal resultado da pesquisa, permitiu construir conhecimento no decisor e nos intervenientes e facilitadores que atuaram no projeto, além de proporcionar a representação das questões de interesse do gestor por meio de uma Estrutura Hierárquica de Valor, que permitiu a elicitação dos indicadores a serem priorizados e aprimorados para a melhoria da performance do setor.

No contexto da saúde pública, Ensslin *et al.* (2014) construíram um modelo de Avaliação de Desempenho para as equipes da Estratégia de Saúde da Família de um município brasileiro, utilizando a metodologia Multicritério de Apoio à Decisão-Construtivista (MCDA-C) como instrumento de intervenção, com base nas percepções dos decisores (um coordenador de cada equipe, o coordenador-geral da ESF e o secretário municipal de saúde).

Para os autores (2014), a metodologia MCDA-C mostrou que, de fato, pode trazer à luz e priorizar ações e atividades que são essenciais no trabalho das equipes de saúde, assim como tem a capacidade de possibilitar a quantificação de valores, tornando possível a identificação de pesos nas ações estabelecidas, de forma a identificarem-se os pontos fortes e os pontos fracos do processo da atenção básica à saúde.

Steinbach, Dutra, Silva e Ensslin (2015), no âmbito do setor público na área de saúde, desenvolveram um modelo de Avaliação de Desempenho do processo de comunicação da Vigilância Sanitária do Estado de Santa Catarina. Segundo os autores, os resultados contribuíram para apoiar a gestão da área, subsidiando o processo de tomada de decisão, de forma transparente e fundamentada. Ainda, na percepção dos autores, destaca-se que a metodologia MCDA-C (i) mostrou ser um instrumento robusto para a solução do problema da pesquisa; (ii) possibilitou abordar diversos tipos de informações constantes no processo de comunicação da vigilância sanitária; (iii) capturou e apresentou, de maneira explícita, os objetivos do decisor; e (iv) permitiu refletir sobre cada ação e estabeleceu prioridades e preferências para o decisor tomar decisões mais consistentes e estruturadas.

No âmbito do setor público, referente às capacitações, Tasca, Ensslin e Ensslin (2012) construíram um modelo de avaliação do processo de capacitação dos policiais militares instrutores do PROERD, em Santa Catarina, onde, ao final da construção e avaliação do

modelo, pôde-se propor ações de aperfeiçoamento do desempenho do processo de capacitação avaliado.

Sob a temática de Gestão de Recursos Humanos, mas no ambiente empresarial, Ensslin *et al.* (2013b) buscaram identificar critérios (KPIs) para apoiar gerentes durante a alocação de recursos humanos com base na demanda de conhecimento. Esses critérios devem servir como ferramenta de apoio à decisão para ajudar a manter a competitividade organizacional. Os autores identificaram três áreas de preocupação relacionadas à gestão de recursos humanos: Organizacional, Conversão e Reprodução, além de 80 Elementos Primários de Preocupação.

Azevedo *et al.* (2012) e Azevedo *et al.* (2013), utilizando a metodologia Multicritério de Apoio à Decisão-Construtivista (MCDA-C), desenvolveram um quadro para a Avaliação de Desempenho para projetos de construção de apartamentos, nas quais as características do contexto avaliado foram identificadas, organizadas, medidas e integradas de acordo com a decisão valores e preferências.

Para os autores, o modelo permitiu aos tomadores de decisão compreenderem a situação atual de forma mais precisa em relação a cada critério avaliado e ao todo. Isso permitiu ações de planejamento para melhorar o processo orçamentário para garantir melhor qualidade e precisão, determinar o impacto de tais ações na avaliação geral do contexto e priorizar as ações de acordo com os objetivos.

Espinosa e Salinas (2013), Espinosa e Salinas (2015) e Bortoluzzi, Ensslin e Ensslin (2010) utilizaram organizações industriais para construção dos modelos objeto da pesquisa.

Espinosa e Salinas (2013) e Espinosa e Salinas (2015) construíram um modelo de tomada de decisão para uma empresa de médio porte na indústria da madeira. Diferente da grande parte das pesquisas que fazem uso da metodologia MCDA-C, Espinosa e Salinas (2013) não utilizaram o método *Macbeth* para a integração dos descritores, mas do método *Dematel*. Segundo os autores (2013), a aplicação dessa metodologia não termina com a formulação das estratégias, mas é o início de um estágio de longo prazo, que agora deve ser realizado pelas pessoas que realizam a gestão. Os autores afirmam que o modelo reforça o fato de que se deve ter uma metodologia eficiente que aponte os esforços do grupo de manutenção para as atividades que lhes proporcionem mais eficiência em sua gestão.

Bortoluzzi, Ensslin e Ensslin (2010) tiveram o objetivo de construir um modelo de Avaliação de Desempenho para a área de mercado em uma média empresa industrial, por meio da MCDA-C. Os autores identificaram oito indicadores financeiros e 39 indicadores não financeiros. Dessa forma, destaca-se que a maior parte das preocupações dos decisores não são

respondidas por indicadores financeiros. Nesse caso, segundo os autores, a maior parte é representado por indicadores de aspectos intangíveis.

Bortoluzzi, Ensslin e Ensslin (2011a) tiveram o objetivo de construir um modelo de Avaliação de Desempenho econômico-financeiro, onde se considerou também indicadores financeiros e não financeiros para uma empresa de serviços. No modelo proposto, foram identificados 30 financeiros e 43 não financeiros, onde 15 dos indicadores apresentam desempenho comprometedor na organização.

Ao se analisar que o desempenho de uma organização é sempre algo passível de muitas discussões e questionamentos sobre quais indicadores utilizar e como consolidá-los, Bortoluzzi, Ensslin, Lyrio e Ensslin (2011b) propuseram um modelo para Avaliação de Desempenho econômico-financeiro, que considerasse os indicadores contábeis tradicionais. Os autores buscaram integrá-los, com base nas percepções do decisor, em um contexto específico para possibilitar uma avaliação global do desempenho econômico-financeiro da organização.

Segundo os autores, a metodologia utilizada permitiu identificar e organizar as preocupações do decisor e, posteriormente, mensurá-las de forma integrada, fazendo com que a Avaliação de Desempenho econômico-financeiro seja realizada de uma forma mais clara e fundamentada, o que indiretamente pode conduzir a decisões mais adequadas à realidade da empresa e aos valores do decisor. Foram identificados valores relativamente baixos de pontuação para os anos pesquisados, mas o modelo foi capaz de traçar um perfil desse desempenho, o que proporcionou melhor visualização da situação da empresa e uma percepção da importância relativa de cada critério.

A metodologia Multicritério de Apoio à Decisão-Construtivista tem como propósito expandir o conhecimento no decisor sobre contextos complexos, conflituosos e incertos (Ensslin *et al.*, 2011). Dessa forma, ao considerar o ambiente de gestão universitária complexa, onde o âmbito financeiro depende de financiamento governamental, a necessidade de responder aos controles externos e ao ambiente regulatório, ao mesmo tempo que é importante considerar os objetivos que a organização pretende alcançar considerando todos os envolvidos e, no âmbito da pesquisa, ser necessário que o desempenho dos processos e da atividade de pesquisa dentro das universidades seja avaliado, para que o processo de criação e desenvolvimento de conhecimento possa ser aperfeiçoado e contribua cada vez mais para a comunidade científica e para a própria universidade, Cardoso, Ensslin e Dias (2016) e Cardoso, Ensslin e Dutra (2017) utilizaram esse ambiente para a Avaliação de Desempenho.

Cardoso, Ensslin e Dias (2016) construíram um modelo Multicritério de Avaliação de Desempenho-Construtivista para apoiar a gestão da sustentabilidade financeira da Universidade

de Mindelo (UM), sediada em Cabo Verde, na África. Já Cardoso, Ensslin e Dutra (2017) estruturaram um modelo de Avaliação de Desempenho para apoiar a gestão da atividade de pesquisa da mesma universidade. Em ambas as pesquisas, ao se cotejarem os indicadores construídos com os propostos pela literatura, percebeu-se que a maioria não foi incorporada pelo modelo *ad hoc* desenvolvido sob viés construtivista da pesquisa.

No âmbito da *Supply Chain*, Cadeias de Suprimento e Logística, foram identificadas as pesquisas de Della Bruna, Ensslin e Ensslin (2014) e Zamcopé, Ensslin, Ensslin e Dutra (2010).

Della Bruna, Ensslin e Ensslin (2014) utilizaram o ambiente da *Supply Chain* para estudo da Avaliação de Desempenho. Movidos pelo desafio da gestão da cadeia de suprimentos em aumentar a competitividade global de produtos e serviços aos olhos dos clientes finais, promovendo sinergias entre as partes envolvidas, o compromisso dos membros das cadeias de suprimentos com a criatividade e a inovação para conquista de vantagem sobre os concorrentes, os autores desenvolveram um modelo de Avaliação de Desempenho para as operações da cadeia de suprimentos de uma organização do setor de equipamentos de refrigeração. Segundo os autores, a ferramenta deve auxiliar o tomador de decisão na melhoria do desempenho e na criação de vantagens competitivas.

Zamcopé, Ensslin, Ensslin e Dutra (2010) construíram um modelo para avaliar o desempenho de operadores logísticos, considerando o aperfeiçoamento contínuo da cadeia com foco nas necessidades dos clientes. Segundo os autores, a metodologia MCDA-C possibilitou não somente avaliar o desempenho, como também identificar oportunidades para aperfeiçoamento do serviço prestado pelos operadores logísticos. Dentre essas oportunidades elencadas, pode-se destacar a estratégia identificada pelo modelo que possibilitou propor alternativas que fizeram a avaliação global passar de 29 para 51 pontos, em um total de 100 pontos.

O setor bancário também foi ambiente de estudos da metodologia MCDA-C com as pesquisas de Ensslin, Dutra, Ensslin, Longaray e Dezem (2016) e de Ferreira, Spahr, Santos e Rodrigues (2012).

Segundo Ensslin, Dutra, Ensslin, Longaray e Dezem (2016), o dinamismo do mercado torna os bancos cada vez mais semelhantes, oferecendo produtos e serviços com pequenos diferenciais de acordo com a segmentação adotada. Assim, para atender às necessidades de seus clientes, responder ao mercado e às tecnologias que surgem, o setor bancário é um dos pioneiros na adoção de estratégias para conhecer melhor o cliente por meio dos seus padrões de comportamento de consumo e de atribuição de valor para, com isso, criar situações propícias

para incrementar negócios (Ensslin *et al.*, 2016). Assim, os autores desenvolveram um modelo para apoiar as decisões da gestão do processo de atendimento e negócios junto a clientes pessoa física em um banco, utilizando, para tanto, a percepção do gestor. Para os autores, justifica-se o uso da metodologia MCDA-C como instrumento de pesquisa para ambientes confusos envolvendo múltiplos atores com objetivos conflitantes e parcialmente estabelecidos, tal qual o ambiente bancário.

Já para Ferreira, Spahr, Santos e Rodrigues (2012), apesar de o ambiente bancário considerar as medidas financeiras geralmente mais importantes na avaliação da viabilidade do ramo, atenção insuficiente foi dada a outros fatores que afetam a lucratividade e atratividade do setor, tais como: características de localização, características da área de comércio e gerenciamento de instalações.

Com base no uso integrado de Mapas Cognitivos e análise de decisão de critérios múltiplos, os autores (2012) propuseram um quadro que agrega valor à forma como os critérios de atratividade potenciais para avaliar as agências bancárias são selecionados e a forma como os compromissos entre esses critérios são obtidos. Os autores sugerem que o uso de Mapas Cognitivos sistematicamente identifica critérios anteriormente omitidos que podem avaliar a atratividade potencial, e o uso de técnicas de critérios múltiplos esclarece e adiciona transparência à maneira como os *trade-offs* são tratados, além de outras discussões na pesquisa.

Para Ensslin, Ensslin, Rocha, Marafon e Medaglia (2013), a seleção de fornecedores no processo de compras, no contexto competitivo em que as empresas se encontram, demanda o desenvolvimento de diferenciais para sobrevivência em um mercado em constante mudança. Dessa forma, tiveram como objetivo construir um modelo para avaliar os fornecedores de equipamentos mecânicos de uma empresa de engenharia e, com isso, viabilizar o aumento da competitividade da organização. Para os autores, a metodologia mostrou-se adequada ao desenvolver um modelo de gestão para apoiar decisões sob o paradigma do construtivismo.

Na mesma direção que Ensslin *et al.* (2013) foram direcionados no objeto da pesquisa quanto à seleção de fornecedores, Ensslin, Giffhorn, Ensslin, Petri e Vianna (2010) tiveram como objeto a seleção de empresas terceirizadas. Dessa forma, seu objetivo foi construir um modelo para avaliar o desempenho de empresas terceirizadas na área de telecomunicações.

Os autores (2010) apresentaram, como contribuições de sua pesquisa, no nível teórico, a evidenciação das diferenças entre a metodologia MCDA-C e a metodologia MCDA; no nível prático, a demonstração da potencialidade da metodologia MCDA-C para, em contextos onde o decisor não consegue explicitar o que leva em conta para decidir, construir, a partir da sua

participação comprometida, os critérios que ele julga necessários e suficientes para avaliar o contexto.

A metodologia MCDA-C também foi aplicada no relacionamento entre empresas e seus clientes, segundo Ensslin *et al.* (2011), Grzebieluckas *et al.* (2011) e Machado, Ensslin e Ensslin (2015).

Ensslin *et al.* (2011) e Grzebieluckas *et al.* (2011) tiveram como preocupação a percepção de necessidades de consumidores de automóveis. O objetivo das pesquisas foi propor um processo que permitisse construir um modelo para avaliar o grau de atendimento das necessidades de três usuários, quando da aquisição de um veículo para uso particular.

Machado, Ensslin e Ensslin (2015) tiveram como objetivo construir um modelo para auxiliar a gestão do desenvolvimento de produtos de uma empresa de eletrodomésticos. A pesquisa permitiu ao gestor da organização visualizar os critérios que devem ser considerados em um processo de avaliação de fogões, bem como permitiu a mensuração ordinal e cardinal do desempenho dos fogões de mesa, auxiliando assim nas decisões de elaboração de projetos de desenvolvimento e aprimoramento desses produtos.

O tema Capital Intelectual também foi objeto de estudo no âmbito das pesquisas em MCDA-C. Identificado como agente fundamental da agregação de valor às empresas onde gerenciar o capital intelectual deve ser a prioridade número um de uma empresa, Ensslin *et al.* (2008) propuseram a construção de um modelo de avaliação do capital intelectual de uma empresa específica. Os autores argumentaram que a proposta teórico-metodológica (MCDA-C) conseguiu cumprir a tarefa do gerenciamento do Capital Intelectual organizacional. Além disso, atendeu à questão da legitimidade ao construir um modelo de avaliação *ad hoc* para a “empresa específica” e foi capaz de extrair os elementos considerados relevantes, avaliar e integrar todos esses elementos, de forma a possibilitar uma visão global do desempenho do Capital Intelectual organizacional.

Com o tema de Gestão de Projetos, foram identificadas as pesquisas de Lacerda, Ensslin e Ensslin (2011a) e Lacerda, Ensslin e Ensslin (2011b). Lacerda, Ensslin e Ensslin (2011a) que tiveram como objetivo apresentar um quadro que pudesse criar melhor compreensão do contexto e ajudar o processo de gerenciamento de portfólios e fornecer um processo para melhorar as propostas de projetos. Para os autores, esse processo ajudou nas negociações entre as partes interessadas em um contexto de portfólio e, conseqüentemente, ajudou o diretor de projeto (CPO) a selecionar e priorizar projetos estratégicos dentro da demanda por novos produtos.

Já a pesquisa de Lacerda, Ensslin e Ensslin (2011b) também utiliza o ambiente de gestão de projetos, no entanto está relacionado à Tecnologia da Informação (TI), com o objetivo de desenvolver uma metodologia e uma estrutura para avaliar a medição do desempenho e gerar uma melhor compreensão do contexto do projeto de TI.

No âmbito da Gestão Ambiental, Rosa, Ensslin, Ensslin e Lunkes (2012) construíram um modelo de gerenciamento de divulgação ambiental (EDM). O estudo permitiu ao gerente desenvolver uma compreensão da divulgação ambiental, mostrando que o desempenho organizacional é o fator-chave de acordo com a percepção dos gerentes. Esse conhecimento permitiu ao gerente identificar o que a empresa precisa melhorar em sua divulgação ambiental sobre os seguintes aspectos: metas para uso de água, programa de energia, gerenciamento de efluentes e resíduos, biodiversidade, adaptação a planos de emergência, treinamento e conscientização ambiental, expandindo o cobertura do processo de certificação e aumento do desempenho operacional em indicadores específicos relacionados ao setor elétrico (controle de podas, incêndio e vazamento de petróleo).

Na área de sustentabilidade, encontram-se as pesquisas de Zamcopé, Ensslin e Ensslin (2012a) e Zamcopé, Ensslin e Ensslin (2012b).

Devido à crescente pressão para que as empresas sejam mais responsáveis e transparentes em suas ações, a pressão dos *stakeholders* por informações que vão além do desempenho financeiro, Zamcopé, Ensslin e Ensslin (2012a; 2012b) construíram um modelo para avaliação da sustentabilidade corporativa, considerando a necessidade de a empresa buscar a longevidade de seu negócio em uma indústria têxtil paranaense de médio porte.

Os autores identificaram um conjunto de indicadores de desempenho que caracterizaram a sustentabilidade da empresa e mensuraram o grau de alcance das propriedades analisadas da organização quanto ao seu compromisso com a sustentabilidade, tanto individual, quanto globalmente. Além disso, o modelo possibilitou identificar que a estratégia da empresa deverá considerar todos os critérios das áreas econômica, social e ambiental, demonstrando que as diferenças entre as taxas de substituição são estritamente pequenas, que terão grande importância ações de comunicação com os *stakeholders* e que há um trabalho árduo a se fazer em termos de conscientização de seus funcionários, fornecedores, clientes, consumidores e comunidade nas questões de sustentabilidade.

Longaray *et al* (2019) descrevem o uso do modelo multicritério construtivista de apoio a decisões (MCDA-C) como instrumento de intervenção, utilizando um estudo de caso de uma indústria de fertilizantes localizada em um terminal marítimo brasileiro, com o objetivo de

desenvolver um modelo de avaliação de desempenho personalizado para ajudar seu processo de gestão.

Martins, Ensslin e Ensslin (2018) tiveram como objetivo construir um modelo multicritério de apoio à decisão construtivista para a avaliação de desempenho e o apoio das decisões relacionadas à gestão de pagamentos de uma universidade federal.

Destaca-se que a análise do presente conjunto de pesquisas empíricas permitiu ter uma ampla visão, tanto da aplicação da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão-Construtivista, quanto dos detalhes referentes aos diversos cenários em que essa metodologia foi aplicada.

Ressalta-se que foram identificadas outras pesquisas de aplicação da presente metodologia, no entanto essa aplicação não estava sob o âmbito organizacional. Destaca-se que, em todas as pesquisas, a Avaliação de Desempenho foi parte intrínseca ao Apoio à Decisão, subsidiando tanto os modelos construídos, quanto as possíveis alternativas, decisões e recomendações elencadas. Ademais, não foram identificadas em qualquer das pesquisas, mesmo que de forma superficial, discussões entre a MCDA-C e a Teoria da Dissonância Cognitiva.

## 2.4 PROPOSIÇÕES DA PESQUISA

Nesta seção são apresentadas as proposições desta tese. Eisenhardt (1989) propõe uma série de procedimentos metodológicos que servem aos propósitos de construção de teorias. Segundo Yin (2009), proposições devem ser formuladas para direcionar os trabalhos de pesquisa e assim auxiliar na definição do que deve ser examinado com atenção. Assim, com base na literatura, segue a construção das proposições desta tese.

Elliot e Devine (1994) sugerem que a dissonância cognitiva possui duas naturezas. Uma natureza de excitação, onde ocorre a indução da dissonância, e uma natureza de motivação, onde ocorre a busca pela redução da dissonância.

Na interação entre estruturação de um modelo construtivista de avaliação de desempenho e as cognições de um decisor, e a interação entre as cognições e as decisões, sob este prisma, podem ser identificadas relações de excitação e motivação tanto no primeiro caso, quanto no segundo.

Fatores identificados na literatura, no tocante à interação entre a estruturação e as cognições, quando sob a análise da natureza de excitação na dissonância cognitiva, podem se relacionar à Aprendizagem e Geração de Conhecimento, Expectativas, Características de Mercado do Modelo e Elementos de Consumo do Modelo.

A Avaliação de Desempenho, sob a abordagem Construtivista, é o processo para construir conhecimento no decisor, a respeito do contexto específico que se propõe avaliar, a partir da percepção do próprio decisor (Ensslin *et al.*, 2010). A construção de conhecimento, aprendizado, é um processo de mudança na cognição e comportamento que requer mudanças básicas na forma como as pessoas percebem, pensam e interagem (Dechawatanapaisal & Siengthai, 2006; Crossan *et al.*, 1995).

Para esta construção de conhecimento antes de tomar alguma decisão, os indivíduos devem escolher incorrer em custos de aprendizagem (Tornock, 2016) que incluem tempo e esforço necessários, considerados onerosos, bem como pelo menos um custo psicológico adicional - de visualizar implementar possíveis falhas conhecidas (ou seja, seguir um caminho incorreto conhecido), aumentando o nível total de custos para aprender (Thornock, 2016).

Desta forma, a estruturação de um modelo construtivista de avaliação de desempenho pode ser considerada um fator de excitação de dissonância no decisor. Ao incorrer na possibilidade de lhe ser apresentado que possíveis decisões, quando analisadas de forma não sistêmica, podem ir contra suas preferências e não gerar um bom desempenho, aliado ao tempo e recursos dispendidos na estruturação, é induzida a dissonância.

No entanto, a literatura anterior apresenta que os indivíduos tendem a descontar no futuro os benefícios incertos das ações (Thornock, 2016). Desta forma, se os indivíduos não conseguem aprender - um resultado com futuros benefícios incertos, mas com certos custos atuais - é provável que favoreçam o sub investimento na aprendizagem em vez do investimento excessivo (Thornock, 2016).

É possível inferir que, se os decisores não conseguem aprender, por meio da estruturação do modelo - um resultado com futuros benefícios incertos, mas com certos custos atuais - é provável que favoreçam o sub investimento na aprendizagem em vez do investimento excessivo (menor disponibilidade durante a estruturação). Em outras palavras, caso o decisor não tenha a percepção de que o investimento feito (tempo, aprendizagem, etc.) não tenha benefício certo, poderá dedicar-se pouco ao processo de Estruturação, tendo por consequência baixa geração de conhecimento.

Aliado aos pontos de aprendizagem, segundo Comegys (1976, *apud* Telci; Maden; Kantur, 2011), uma vez que os empresários fazem importantes investimentos psicológicos e financeiros em termos de tempo, esforço e dinheiro para realizar uma determinada ideia, eles podem se tornar mais comprometidos com esta ideia, ao mesmo tempo em que questionam se o fim valerá o investimento. Este estado de inconsistência cognitiva os leva a buscar

informações que reforcem suas decisões e evitem dados negativos (Comegys, 1976, apud Telci, Maden & Kantur, 2011), além de gerar expectativas nos indivíduos.

Em termos de Expectativa, a Teoria da Dissonância Cognitiva prediz que os indivíduos tipicamente assimilam suas percepções pós-uso em relação às expectativas anteriores (Steelman & Soror, 2017). Portanto, os indivíduos podem tentar modificar suas percepções do sistema e os níveis de satisfação na tentativa de alinhá-los com os resultados de sua experiência de uso e expectativa de utilidade do sistema (Bhattacharjee, 2001, *apud* Steelman & Soror, 2017). Szajna e Scamell (1993 *apud* Steelman & Soror, 2017) descobriram isso no caso do uso do sistema de informação, pois os usuários ajustam continuamente seus níveis de satisfação para alinhar suas expectativas anteriores de utilidade do sistema (Steelman & Soror, 2017).

Quando as expectativas de pré-uso dos usuários são atendidas ou excedidas por meio de sua experiência de uso, os usuários tendem a desenvolver uma série de percepções mais favoráveis relacionadas à sua satisfação e sua utilidade em relação aos usuários cujas expectativas não foram cumpridas (Steelman & Soror, 2017). Espera-se que o usuário interrompa o uso de um sistema se este não fornecer os benefícios e não se alinhar às expectativas que o usuário possui (Steelman & Soror, 2017).

Neste sentido, se a expectativa de que o Modelo reflete as crenças e valores do decisor, para avaliação de desempenho de seu contexto não se concretizar, irá desencadear dissonância cognitiva, resultando em menor uso do modelo. O uso do modelo poderá vir a servir para evitar a dissonância pelo não-uso, devido às expectativas criadas anteriormente, ou mesmo devido ao Custo de Aprendizagem criado durante a Estruturação.

Além disso, Doran *et al.*, (1991, *apud* Telci, Maden & Kantur, 2011) apresentaram que indivíduos que entraram em um projeto com a intenção de abandonar posteriormente relatariam menores níveis de satisfação do que os indivíduos que entraram com a intenção de permanecer, pois desejam consistência nas cognições sobre suas atitudes, intenções comportamentais e comportamentos. Se os indivíduos que entram em um projeto sem ter a intenção de permanecer são menos satisfeitos, por analogia, aqueles que iniciarem processos de estruturação do modelo sem ter a intenção de utilizar também se tornaram menos satisfeitos.

Com relação às Características de Mercado do Modelo, Kaish (1967), Oliver (1997) e Jermias (2001) observaram que os elementos como a importância, custo, durabilidade, bem como as diferenças de desempenho funcional entre produtos similares e produtos alternativos

no mercado devem ser levados em consideração em termos de potencial de criar (ou não) dissonância.

Já com relação aos Elementos de Consumo, Sweeney, Hausknecht e Soutar (2000) apresentaram que, indivíduos que apresentem níveis elevados de dissonância, seriam menos propensos ao perceber o valor (utilidade), menos propensos a experimentar satisfação e teriam dificuldade em avaliar a qualidade de um produto. Ambas formas de análise (Características de Mercado e Elementos de Consumo) podem ser aplicadas ao decisor, sendo este considerado um usuário do Modelo.

Com relação à natureza de motivação da dissonância, dentre alguns fatores identificados na literatura que poderiam ser encontrados quando da interação entre a estruturação e as cognições, têm-se Ilusão de Consistência, Compromisso com o Modelo e Justificação do Esforço.

Em termos de ilusões de consistência de preferências, quando os indivíduos se envolvem em comportamentos contrários a atitudes previamente declaradas, em maior ou menor grau, tendem a alterar suas atitudes de modo a manter a congruência com seu comportamento atual em vez de admitir que contradizem suas visões iniciais (Wells & Iyengar, 2005). Desta forma, os tomadores de decisão distorcem suas percepções de sua própria estabilidade de preferência, envolvendo assim ilusões de consistência de preferências (Wells & Iyengar, 2005).

Tais ilusões servirão como um mecanismo de defesa, protegendo as pessoas de uma consciência de variabilidade de preferência que, de outra forma, poderia gerar dissonância cognitiva (Wells & Iyengar, 2005). Assim, a dissonância gerada pela interação com o facilitador, por meio da estruturação, pode ser resolvida pela ilusão de consistência de preferências. Uma ilusão de consistência de preferência será vinculada ao benefício psicológico do aumento do bem-estar subjetivo dos tomadores de decisão, tendo, por consequência, maior satisfação com os resultados (Wells & Iyengar, 2015).

Com relação ao Compromisso com o Modelo, Jermias (2001) identificou que a participação (ou seja, a oportunidade de escolher o seu sistema preferido) aumentou o compromisso das pessoas com a escolha deste sistema. Além disso, a teoria da dissonância prediz que, quando a gestão está comprometida com o sistema escolhido, eles se tornarão insensíveis às características atrativas de um sistema alternativo (Jermias, 2001). Nesta pesquisa, acredita-se que o mesmo possa ser identificado, no tocante à participação do decisor na construção do Modelo. Desta forma, a participação na construção do modelo atuará na natureza de motivação da dissonância, impulsionando o compromisso com o modelo.

A Justificação do Esforço, quando utilizada como estratégia de redução de dissonância cognitiva, pauta-se nas consequências de se engajar em uma atividade esforçada para obter algum objetivo. O fato de ter se envolvido em um evento de esforço é discrepante da noção de que normalmente não se envolve nesse esforço. O objetivo é elevado em atratividade (maior atratividade do objetivo) como forma de justificar a despesa de esforço (Aronson & Mills, 1959; Axsom & Cooper, 1985). Em outras palavras, o indivíduo justifica o esforço despendido elevando a atratividade dos objetivos buscados. No contexto da Estruturação do Modelo, como estes se apresenta custoso em termos de aprendizagem e tempo, é possível a identificação da justificação deste esforço com relação aos objetivos a serem alcançados com a estruturação.

Com base no exposto, construiu-se as seguintes proposições teóricas:

**Proposição 1:** Durante o processo de concepção do modelo construtivista de avaliação de desempenho, a interação entre este e as cognições do decisor desencadeará momentos de presença e excitação de dissonância cognitiva.

**Proposição 2:** A dissonância cognitiva excitada pelo processo de concepção do modelo construtivista de avaliação de desempenho motivará a busca pela sua redução.

Da mesma forma que a interação entre a estruturação e as cognições apresentam elementos de excitação e de motivação de dissonância cognitiva, também ocorre na interação entre cognições e decisão. Alguns fatores identificados na literatura relacionados à excitação da dissonância são a Reversibilidade da Decisão, Características das Alternativas de Decisão do Modelo e *Feedback* por Exposição involuntária.

A questão da Reversibilidade da Decisão apresenta influências na dissonância cognitiva, tanto quando a decisão é reversível, quanto quando não é reversível. Indivíduos que têm à disposição a condição de decisão reversível sofreram mais arrependimento em comparação com os indivíduos na condição de decisão irreversível. Isto foi devido as decisões reversíveis produzirem menor capacidade de memória de trabalho pois as pessoas continuam a pensar nas opções de escolha ainda relevantes (Bullens & Foster, 2011). Já quando os indivíduos têm decisões irreversíveis, a dificuldade anterior de escolha é maior. No entanto, após a escolha, os mecanismos cognitivos dos indivíduos atuam para reduzir a dissonância, deixando a alternativa escolhida mais atrativa em relação à alternativa rejeitada (Festinger, 1957; Jermias, 2011).

Em termos das Características das alternativas de decisão, Oliver (1997) apresenta alguns fatores indutores de dissonância. Estes fatores se relacionam ao grande número de alternativas desejáveis (alta sobreposição cognitiva) e a alternativas desejadas com características mutuamente exclusivas.

Se muitas alternativas desejáveis estiverem disponíveis, será ainda maior a dissonância (Oliver, 1997). A ameaça de arrependimento se aproxima porque o maior número de outras alternativas possíveis para comparar sugere que pelo menos uma alternativa teria proporcionado um melhor resultado (Oliver, 1997). Em termos de Alternativas desejadas com características mutuamente exclusivas, a escolha de uma alternativa garante que algo desejável sobre outra alternativa não pode ser tido, proporcionando assim um objeto de arrependimento (Oliver, 1997).

Desta forma, ao considerar que a estruturação do modelo de avaliação de desempenho permitirá a visualização de alternativas, tais fatores elencados por Oliver (1997) poderão atuar como fatores de excitação de dissonância cognitiva no decisor.

Com relação ao Feedback, este pode atuar de forma a excitar a dissonância ou agir a partir de sua natureza motivacional. A tendência das pessoas de ignorar o feedback que discorda da alternativa escolhida (feedback negativo por exposição voluntária) indica que essas pessoas são influenciadas por suas crenças anteriores quando avaliam o feedback (Jermias, 2001).

Pessoas tendem a pesquisar *feedback* como uma forma de autoconfirmação (*feedback* positivo) e ignorar ou analisar o *feedback* auto-desconfirmatório (*feedback* negativo) de forma hipercrítica (Jermias, 2001). Escolher uma opção ruim (ou seja, receber *feedback* negativo) é inconsistente com a autoimagem da decisão como pessoa inteligente e capaz (Jermias, 2001). Desta forma, a Teoria da Dissonância Cognitiva prevê que a informação que entra em conflito com essa imagem (ou seja, *feedback* negativo) tende a ser ignorada ou rejeitada (Jermias, 2001; Festinger, 1957). Quando as pessoas recebem comentários positivos, veem pequenas razões para a mudança, mas quando eles recebem feedback negativo estão sob pressão para mudar (Jermias, 2011), destacando as questões relacionadas, tanto à exposição voluntária quanto à involuntária, sendo *feedback* positivo ou negativo.

Relacionado à natureza de motivação na dissonância cognitiva, identifica-se a Justificativa da Decisão, Feedback por Exposição Voluntária e o Compromisso com Decisão. Salienta-se que estes elementos identificados não são apresentados de forma exaustiva, mas sim, aqueles relevantes à esta tese.

Para Jermias (2001) e Smith (2009) as pessoas podem fornecer uma justificativa adicional para sua escolha, exagerando a atratividade da alternativa escolhida e a falta de

atrativo de alguma alternativa rejeitada. De acordo com a teoria, o processo de redução da dissonância deve levar a um aumento na conveniência da alternativa escolhida e a uma diminuição da conveniência da alternativa rejeitada (Jermias, 2001). Em outras palavras, o indivíduo busca uma justificação da decisão, atuando este como redutor de dissonância.

Em termos do *Feedback por Exposição Voluntária*, este consiste a partir de uma implicação da teoria da dissonância cognitiva que diz respeito a atividades de busca de informações (Jermias, 2011; Festinger, 1957). Se existe dissonância, as pessoas procuram informação que reduza a dissonância e se evita informações que aumentem a dissonância. Portanto, depois de tomar uma decisão, as pessoas se expõem a informações que aceitam a escolha que eles fizeram e evitam a exposição a informações que indicariam que sua escolha estava incorreta (Jermias, 2011; Festinger, 1957).

Com relação ao *Compromisso com a Decisão*, Jermias (2001) destaca que um indivíduo que apresente compromisso com um determinado curso de ação, neste caso, a decisão, fará com que se torne insensível aos benefícios potenciais da alternativa rejeitada. Além disso, pessoas comprometidas com um determinado sistema são mais resistentes à mudança de sistema alternativo do que aqueles sem esse compromisso.

Com base no exposto, tem-se a seguinte proposição teórica:

**Proposição 3:** As dissonâncias cognitivas desencadeadas no processo de estruturação do modelo construtivista de avaliação de desempenho podem interagir com o processo decisório do decisor.

## 2.5 POSICIONAMENTO TEÓRICO

A Teoria da Dissonância Cognitiva – TDC (Festinger, 1957) se apresenta como uma base válida para a análise de como as cognições do decisor interagem com a concepção de um modelo construtivista de Avaliação de Desempenho no processo decisório. A TDC apresenta que todo indivíduo se esforça para estar num estado de coerência em relação às suas cognições. Quando um indivíduo possui duas ou mais cognições que são contraditórias (incoerentes/inconsistentes), sentirá um desagradável estado de dissonância até que consiga resolvê-lo alterando suas cognições.

A dissonância cognitiva é apresentada em duas naturezas: a natureza de excitação e a natureza de motivação (Festinger, 1957; Cooper & Fazio, 1984; Elliot & Devine, 1994). A natureza de excitação é onde ocorre a indução da dissonância, e a natureza de motivação é onde

ocorre a busca pela redução da dissonância. Assim, a conceituação da dissonância se apresenta de duas formas distintas: o desconforto psicológico como componente da dissonância e a dissonância como condição corporal análoga a uma tensão ou a um estado de motivação (Elliot & Devine, 1994).

Para reduzir a dissonância, os indivíduos podem adicionar cognições consonantes, subtrair cognições dissonantes, aumentar a importância das cognições consonantes ou diminuir a importância das cognições dissonantes, ou mesmo mudar suas ações, atitudes e decisões.

Alguns pesquisadores propuseram variações na abordagem original de Festinger. Tais vertentes se relacionam à motivação da dissonância. Essas variações se pautam em autopercepção (Bem, 1967) e auto consistência (Aronson, 1969) para o indivíduo sentir-se pessoalmente responsável por produzir uma consequência aversiva (Cooper & Fazio, 1984), autoafirmação (quando seu autoconceito é ameaçado) (Steele, 1988), Modelo de Auto padrões (impacto do autoconceito e consequências aversivas depende de quais padrões são salientes) (Stone & Cooper, 2001) e, o mais recente, no Modelo Baseado na Ação (Harmon-Jones, Amodio & Harmon-Jones, 2009). Essa pesquisa adota a versão original proposta por Festinger em 1957, por ser menos restritiva que as pesquisas subsequentes e permitir melhor aderência às pesquisas Organizacionais e de Gestão.

A TDC se relaciona com o processo decisório, pois toda decisão tem consequências psicológicas (Rodrigues, 1992; 2011), tendendo a gerar dissonância cognitiva (Festinger, 1957). Aspectos racionais e emocionais impregnam as decisões, daí a necessidade de utilizar a Psicologia para o estudo do fenômeno da tomada de decisão. Assim, podem incidir elementos de excitação e motivação da dissonância nas três fases do processo decisório.

Neste estudo, não se considera o processo decisório apenas como a decisão tomada de forma estritamente racional. Considera-se a premissa de que, para a tomada de decisão, são considerados os aspectos subjetivos do decisor e que as consequências psicológicas (dissonância) da decisão podem persistir após a sua tomada. O posicionamento adotado é que o processo decisório pode ser dividido em fase pré-decisional, fase da decisão propriamente dita e fase pós-decisional (Rodrigues, 1992; 2011). Na fase pré-decisional, ocorre o conflito e a avaliação das alternativas. Nessa fase, no contexto organizacional, encontram-se os modelos de Avaliação de Desempenho e de Apoio à Decisão. Na fase da decisão propriamente dita, ocorre a escolha de uma alternativa e rejeição da(s) outra(s). Nessa fase, a decisão pode ocorrer, no entanto, não ser declarada no momento pelo decisor. Já a fase pós-decisional, sob a ótica da TDC, busca a redução da dissonância cognitiva, e sob a ótica da Avaliação de Desempenho Organizacional (ADO), a análise das consequências da decisão tomada.

A Avaliação de Desempenho é vista como um importante instrumento de gestão, uma vez que fornece e integra todas as informações relevantes para a tomada de decisão ou para o apoio à tomada de decisão. Apesar de similares, cada um dos pontos identificados apresenta direcionamentos distintos. Enquanto o primeiro apresenta característica prescritivas, em que a tomada de decisão é um processo com pouca participação do gestor, a segunda centra-se no gestor, sendo este o indivíduo a quem a informação se destina e quem dela se utiliza para a tomada de decisão.

Neste estudo, não se considera a AD com base no objetivismo, considerando uma realidade estável, objetiva e orientada basicamente para o resultado em termos de eficácia. Adota-se uma perspectiva que considera que o decisor tem valores e preferências, que são incorporados à AD (Dias & Tsoukiàs, 2003), sob uma perspectiva Construtivista, adotada por Roy (1993), Bana e Costa (1993) e Ensslin, Montibeller e Noronha (2001). Dessa forma, é considerado, nesta tese, que a Avaliação de Desempenho é utilizada como um instrumento de Apoio à Decisão dos indivíduos.

Esse posicionamento tem como pressuposto que a Teoria da Dissonância Cognitiva contribui para entender como as cognições do decisor interagem com a concepção de um modelo construtivista de avaliação de desempenho no processo decisório. Presume-se que, pela estruturação de um modelo construtivista de Avaliação de Desempenho, onde há um reconhecimento da necessidade para a construção de critérios de decisão com base na percepção do próprio decisor (Roy, 1993; Bana e Costa, 1993; Ensslin, Montibeller & Noronha, 2001), expandir-se-á a compreensão do tomador de decisão sobre o seu problema antes de tomar uma decisão. Essa compreensão sobre seu problema, ao interagir com as cognições do decisor, poderá permitir uma decisão com desconforto psicológico posterior inferior, ou seja, com menor dissonância cognitiva.

### 3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Neste capítulo são apresentados o posicionamento metodológico, o delineamento da pesquisa, a caracterização do estudo de caso e da pesquisa-ação, constructo da pesquisa, procedimentos para coleta, tratamento e análise dos dados, trajetória da pesquisa e limitações da pesquisa. A evidenciação dos procedimentos adotados para a condução da tese tem por objetivo garantir que a investigação seja realizada dentro dos padrões estabelecidos pelo método científico.

Para Sampieri, Collado e Lucio (2013), uma pesquisa consiste em um conjunto de processos sistemáticos, críticos e empíricos aplicados em um estudo de um fenômeno. No entanto, para que uma pesquisa tenha o *status* de científica, necessita atender a determinados procedimentos chamados de metodologia. Assim, a metodologia é “a lógica dos procedimentos científicos em sua gênese e em seu desenvolvimento, não se reduz, portanto, a uma ‘metrologia’ ou tecnologia da medida dos fatos científicos” (Bruyne, Herman & Shouteete, 1986, p. 29). Neste, “a pesquisa deve ser planejada e executada de acordo com normas requeridas por cada método de investigação” (Richardson, 2011, p.70). Segue assim, neste capítulo, a metodologia adotada nesta tese.

#### 3.1 POSICIONAMENTO METODOLÓGICO

Conforme Burrell e Morgan (1979), os cientistas sociais abordam seus temas por meio de pressupostos implícitos ou explícitos relativos à natureza do mundo social e à maneira como ele pode ser investigado. Assim, os autores buscaram distinguir as diferentes abordagens ao estudo das organizações.

Com base nos pressupostos sobre a natureza da ciência social, contidos nas dimensões subjetiva e objetiva (pressupostos de natureza ontológica, epistemológica, da natureza humana e metodológica), e nos pressupostos sobre a natureza da sociedade (dimensões de regulação e mudança radical), Burrell e Morgan (1979) propuseram quatro paradigmas distintos: o Humanismo Radical, o Estruturalismo Radical, o Interpretativo e o Funcionalista. Esses quatro paradigmas oferecem uma maneira de identificar similaridades básicas e diferenças nos trabalhos de vários teóricos e, em particular, os quadros de referência subjacentes que eles adotam (Burrell & Morgan, 1979).

Esta pesquisa adota uma abordagem sob o paradigma interpretativo, também chamado de interpretativista ou construtivismo social (Creswell, 2014). Assim, ao se analisar como as

cognições do decisor interagem com a concepção de um modelo construtivista de Avaliação de Desempenho no processo decisório, adotou-se que a realidade não é objetiva, mas, sim, subjetiva.

Quanto à questão ontológica, esta pesquisa considera que a realidade é múltipla, produto da consciência de cada indivíduo. Ou seja, cada indivíduo identifica uma realidade de acordo com suas percepções e crenças e essa realidade pode ser diferente entre os indivíduos, inclusive entre pesquisador e pesquisados (Creswell, 2014). Assim, a essência dos eventos, nesse caso, as decisões tomadas e a percepção quanto à estruturação de um modelo construtivista de Avaliação de Desempenho, deve ser analisada e interpretada com base nas percepções dos indivíduos pesquisados.

Para os pressupostos epistemológicos, entende-se que as evidências subjetivas devem ser acumuladas com base nas visões dos indivíduos pesquisados (Creswell, 2014), onde os conhecimentos de um indivíduo só podem ser adquiridos por suas próprias experiências. Assim, a forma com que os indivíduos percebem suas decisões ou interpretam a estruturação de um modelo de AD será, necessariamente, distinta entre os indivíduos. Dessa forma, os possíveis desconfortos psicológicos que geram as dissonâncias cognitivas são experimentados pelos indivíduos, não sendo uma realidade objetiva que permita uma observação direta.

Em termos da natureza humana, os indivíduos são vistos como seres intencionais, dirigindo sua energia psíquica e experiência de maneira que constituem o mundo de forma significativa e intencional (Morgan & Smircich, 1980). Tem-se o homem sob uma visão voluntarista, onde, nesta pesquisa, tanto o desenvolvimento da Avaliação de Desempenho, quanto as decisões que os indivíduos venham a tomar, não são considerados como sendo determinadas pela situação ou pelo ambiente em que o homem se situa, mas dotada de autonomia e livre-arbítrio pelos indivíduos, guiados também pelas suas crenças e valores.

O paradigma interpretativo é informado por um interesse de entender a natureza fundamental do mundo social ao nível da experiência subjetiva, pela busca da explanação dentro da consciência individual e da subjetividade, pelo quadro de referência do participante, em oposição ao do observador da ação (Burrell & Morgan, 1979) e por desenvolver o significado subjetivo das experiências dos indivíduos (Creswell, 2014).

Considera-se, no paradigma interpretativo, as organizações sendo processos criados com base em ações intencionais dos indivíduos, isoladamente ou em coletivo. Elas interagem entre si na tentativa de interpretar e dar sentido ao seu mundo, onde a realidade social é considerada uma rede compartilhada de representações complexas e subjetivas (Vergara &

Caldas, 2005). Não se busca assim, generalizações, mas o entendimento dos fenômenos com o posicionamento dos indivíduos.

Ao adotar a abordagem interpretativa, esta tese assume que o mundo é socialmente construído e, dessa forma, o evento da tomada de decisão não é um fenômeno natural, mas que pode ser modificado e interpretado pelos indivíduos. Esses pressupostos são a base para a identificação dos pressupostos metodológicos que irão culminar nos procedimentos adotados nesta pesquisa.

### 3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A classificação do posicionamento de uma pesquisa, por vezes, não é uma tarefa de fácil execução, tendo em vista que as classificações existentes mudam de autor para autor. Martins (2002, p. 33) afirma que “conforme o enfoque epistemológico há diferentes gêneros de pesquisa. Não há um único referencial. A bibliografia sobre metodologia científica apresenta grande número de tipos de estudos, ou pesquisas”.

Dessa forma, para as classificações quanto à definição do alcance da pesquisa, a abordagem com relação ao problema, a abordagem com relação ao objetivo do estudo e a abordagem quanto à estratégia e ao método de pesquisa, utilizou os critérios apresentados em Creswell (2010), Creswell (2014) e Sampieri, Collado e Lucio (2013).

Aliado à visão interpretativa adotada nesta pesquisa quanto aos pressupostos sobre a natureza da Ciência Social, sob o aspecto epistemológico mais aproximado ao antipositivismo, esta pesquisa utiliza uma abordagem qualitativa com relação à abordagem do problema. Para Creswell (2010), a pesquisa qualitativa é uma forma de investigação interpretativa em que os pesquisadores fazem uma interpretação do que enxergam, ouvem e entendem; suas interpretações não podem ser separadas de suas origens, história, contextos e entendimentos anteriores.

O enfoque, na pesquisa qualitativa, se baseia em métodos de coleta de dados não padronizados e nem totalmente pré-determinados, sem aferição estatística, no intuito de coletar dados relacionados a aspectos subjetivos dos indivíduos (SAMPIERI, COLLADO & LUCIO, 2013).

Assim, a pesquisa qualitativa, que não pretende generalizar os resultados para populações mais amplas, se fundamenta em uma perspectiva interpretativa, centrada no entendimento do significado das ações, em que a realidade é definida pela interpretação dos

indivíduos (Sampieri, Collado & Lucio, 2013). Nesta pesquisa, essa interpretação se dá pelo indivíduo experimentador do fenômeno da decisão, por meio da metodologia MCDA-C.

Ressalta-se que, durante a Fase de Avaliação da metodologia MCDA-C, utilizou-se também de uma abordagem quantitativa. No entanto, apenas nesta fase, não alterando a classificação desta pesquisa.

Com relação à definição do alcance da pesquisa, Sampieri, Collado e Lucio (2013) afirmam que essa reflexão influencia a estratégia que será adotada para a condução da pesquisa. Esta pesquisa utiliza a abordagem exploratória. Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2013), os estudos exploratórios são realizados quando o objetivo é examinar uma temática de pesquisa pouco estudada.

A pesquisa exploratória se baseia mais nas pesquisas qualitativas (Cooper & Schindler, 2011). Justifica-se tal classificação ao considerar que esta tese se propõe a examinar a interação entre as cognições e a decisão. A pesquisa exploratória é particularmente útil, tendo em vista que os pesquisadores não têm uma ideia clara dos problemas que encontrarão durante o estudo (Cooper & Schindler, 2011), além de os fatores de excitação e motivação da dissonância, quando sob interação com abordagens construtivistas de apoio à decisão, não terem sido objeto de pesquisas anteriores.

Para Creswell (2010), uma das características das pesquisas qualitativas é a análise dos dados ser indutiva. Para o autor, os pesquisadores criam seus próprios padrões, categorias e temas de ‘baixo para cima’, organizando os dados em unidades de informação cada vez mais abstratas. Para Sampieri, Collado e Lucio (2013), as pesquisas qualitativas se baseiam mais em uma lógica indutiva – do particular ao geral, onde se explora e descreve, e depois se gera perspectivas teóricas. Assim, a abordagem indutiva, quanto ao objetivo de estudo, se mostra mais adequada a esta pesquisa.

Evidências quanto às pesquisas qualitativas podem ser coletadas de diversas formas. Quanto à estratégia de pesquisa, este estudo se apresenta sob a abordagem do estudo de caso. A pesquisa de estudo de caso envolve o estudo de um caso dentro de um ambiente ou contexto contemporâneo da vida real (Creswell, 2014; Yin, 2009). A pesquisa de estudo de caso é uma abordagem qualitativa na qual o investigador explora um sistema delimitado contemporâneo da vida real, um caso, ou múltiplos sistemas delimitados, estudo de caso coletivo, ao longo de um período temporal, por meio da coleta detalhada de dados, onde se relata uma descrição do caso (Creswell, 2014). Estudo de caso “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes” (Yin, 2009, p. 39).

### 3.3 ESTUDO DE CASO E PESQUISA-AÇÃO

Nesta pesquisa, utilizou-se de estudo de caso e de pesquisa-ação. Estudos de caso servem a diversas finalidades, como, por exemplo, prover uma descrição, testar uma teoria ou gerar uma teoria (Eisenhardt, 1989). Segundo Yin (2009), estudos de caso podem envolver desde um até múltiplos casos. Nesta pesquisa, foi utilizado o estudo de caso único.

Existem diversos tipos de estudo de caso: estudo de caso intrínseco, estudo de caso instrumental e estudo de caso coletivo ou múltiplo (Creswell, 2014). Para esta pesquisa optou-se pelo estudo de caso instrumental único. No estudo de caso instrumental único (Stake, 1995 *apud* Creswell, 2014), o pesquisador se concentra em uma questão ou preocupação e só depois seleciona um caso delimitado para ilustrar a questão. A intensão do estudo de caso instrumental único é entender uma questão, um problema ou uma preocupação específica ou se seleciona um caso para melhor compreender esse problema (Stake, 1995 *apud* Creswell, 2014). Nesta pesquisa, a questão que se baseou para seleção do caso consistiu em um ambiente de decisão onde o decisor necessitasse de um instrumento de avaliação de desempenho, ou, como no caso utilizado, a necessidade de revisão do modelo existente, onde o decisor aceitasse e estivesse aberto à utilização de uma metodologia multicritério de apoio à decisão.

O estudo de caso envolve a descrição própria, baseada na interpretação da realidade social dos participantes (Cervo & Bervian, 2002). Um intenso volume de pesquisas de estudo de caso tem oferecido evidências mais detalhadas sobre a utilização de metodologias Multicritério de Apoio à Decisão-Construtivista, conforme seção Estudos Empíricos sobre uso do MCDA-C para apoio à decisão.

Dentre as características do estudo de caso elencadas por Creswell (2014), tem-se a identificação do caso específico, a intenção de conduzir o caso, compreensão e profundidade do caso, a abordagem da análise dos dados e a descrição do caso, dentre outras.

A pesquisa de estudo de caso inicia com a identificação de um caso específico, sendo, em uma entidade concreta, um indivíduo ou um grupo de indivíduos, organização ou parceria, ou em uma entidade menos concreta, um relacionamento, um processo de decisão ou um projeto específico (Creswell, 2014).

Ao considerar que o objetivo desta tese é entender como as cognições do decisor interagem com a concepção de um modelo construtivista de avaliação de desempenho no processo decisório, o estudo de caso foi composto, no caso concreto, pela instituição onde se desenvolveu a estruturação de um modelo construtivista de avaliação de desempenho, pelo

decisor, pelos intervenientes e pelo facilitador. No caso menos concreto, tem-se o processo de decisão por meio do modelo construtivista de avaliação de desempenho.

A unidade de análise, em um estudo de caso é o caso a ser estudado (Yin, 2015). A organização participante desta pesquisa, por questão de sigilo, não tem aqui sua denominação revelada. Para orientação ao leitor, nesta pesquisa, a organização será denominada 'Universidade'. Nesta Universidade, o local onde se encontra o decisor e se desenvolveu o modelo construtivista de avaliação de desempenho, é em uma coordenadoria responsável pela gestão das atividades de pesquisa e extensão. Nesta pesquisa, esta coordenadoria é a unidade de análise e será denominada 'Núcleo'. Manteve-se o sigilo da organização na pesquisa, tendo em vista o que estabelece a Resolução CNS 466/2012, IV.3, 'e) garantia de manutenção do sigilo e da privacidade dos participantes da pesquisa durante todas as fases da pesquisa'. As informações relativas ao local do estudo de caso são apresentadas no Capítulo 4 desta pesquisa. A escolha do local foi realizada por conveniência e acessibilidade (Sampieri, Collado & Lucio, 2013), tendo em vista o aceite do decisor em construir um modelo construtivista de avaliação de desempenho.

A intenção de conduzir um estudo de caso também é importante (Creswell, 2014). Nesta pesquisa, a intenção é o entendimento de uma questão, um problema ou uma preocupação específica (Stake, 1995 apud Creswell, 2014), sendo este o objetivo desta tese.

Para a compreensão em profundidade do caso, a análise dos dados e a descrição do caso, o pesquisador deve utilizar mais de uma forma de coleta de dados, tais como entrevistas, observações e documentos (Creswell, 2014). Esse ponto é apresentado nas seções de Procedimentos para Coleta e Tratamento dos Dados.

A teoria, neste estudo de caso, é utilizada para entender e explicar as situações específicas do contexto que está sendo estudado. Não se pretende produzir generalizações. Para Scapens (1990), teorias serão utilizadas para explicar as observações e as observações podem ser utilizadas para modificar a teoria. Assim, teorias são desenvolvidas e retidas apenas pelo período em que continuam a explicar o fenômeno observado (Scapens, 1990).

Dessa forma, o procedimento de estudo de caso, nesta pesquisa, busca entender como as cognições do decisor interagem com a concepção de um modelo construtivista de avaliação de desempenho no processo decisório. Assim, as organizações e os indivíduos não necessitam ser representativos de alguma população, mas que seja uma organização e indivíduo que tenha participado do processo de estruturação de um modelo construtivista de avaliação de desempenho e que utilizem esse modelo para a tomada de decisão.

Com o aceite do decisor em participar da pesquisa, coletou-se a autorização para desenvolvimento da pesquisa junto aos responsáveis pela instituição, bem como iniciaram-se os trâmites para aprovação da Pesquisa pelo Comitê Ético de Pesquisa com Seres Humanos. A aprovação se deu pelo Comitê de Ética da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), sob número 11777719.5.3001.0121.

**Figura 11 - Comprovante de Aprovação da Pesquisa na Plataforma Brasil na UFSC**

- DADOS DA VERSÃO DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** Interações das cognições com a Estruturação de Modelo de Avaliação de Desempenho e com a Decisão  
**Pesquisador Responsável:** VINICIUS ABILIO MARTINS  
**Área Temática:**  
**Versão:** 2  
**CAAE:** 11777719.5.3001.0121  
**Submetido em:** 14/06/2019  
**Instituição Proponente:** CSE - Centro Socioeconômico  
**Situação da Versão do Projeto:** Aprovado  
**Localização atual da Versão do Projeto:** Pesquisador Responsável  
**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio



Comprovante de Recepção:  PB\_COMPROVANTE\_RECEPCAO\_1343875

+ DOCUMENTOS DO PROJETO DE PESQUISA

- LISTA DE APRECIÇÕES DO PROJETO

Apreciação <sup>†</sup>	Pesquisador Responsável <sup>†</sup>	Versão <sup>†</sup>	Submissão <sup>†</sup>	Modificação <sup>†</sup>	Situação <sup>†</sup>	Origem <sup>†</sup>	Ações
POc	VINICIUS ABILIO MARTINS	2	14/06/2019	04/07/2019	Aprovado	PO	 

Já a pesquisa-ação tem como finalidade resolver problemas cotidianos e imediatos e melhorar as práticas concretas (Sampieri, Collado & Lucio, 2013). Seu propósito fundamental é trazer informação que oriente a tomada de decisão para programas, processos e reformas estruturais (Sampieri, Collado & Lucio, 2013). A maioria dos autores a situa nos marcos referenciais interpretativo e crítico (Sampieri, Collado & Lucio, 2013, p. 514, apud Sandín, 2003).

Para Mackernan (2001, apud Sampieri, Collado & Lucio, 2013, p. 514), a pesquisa-ação é fundamentada em três pilares:

- i) Os participantes que estão passando por um problema são os que estão mais capacitados para abordá-lo em um ambiente natural.
- ii) A conduta dessas pessoas está muito influenciada pelo entorno natural onde elas se encontram.
- iii) A metodologia qualitativa é a melhor para o estudo dos ambientes naturais, porque é um de seus pilares epistemológicos.

Segundo Sandin (2003, apud Sampieri, Collado & Lucio, 2013), a pesquisa-ação constrói o conhecimento por meio da prática, envolve a transformação e melhoria de uma

realidade (social, educacional, administrativa, etc.), parte dos problemas práticos e relacionados com um ambiente e implica a total colaboração dos participantes para detectar necessidades.

Segundo Tripo (2005), pesquisa-ação é qualquer processo que siga um ciclo no qual se aprimora a prática pela oscilação sistemática entre agir no campo da prática e investigar a respeito dela, onde planeja-se, implementa-se, descreve-se e avalia-se uma mudança para a melhora de sua prática, aprendendo mais, no correr do processo, tanto a respeito da prática quanto da própria investigação.

Desta forma, ao utilizar a metodologia MCDA-C para a concepção de um modelo construtivista que apoie à decisão, entende-se que o decisor é o indivíduo melhor capacitado para apresentar suas crenças, valores, aspectos necessários e suficientes do que deva ser avaliado. Além disso, neste processo de concepção, houve a interação entre decisor e facilitador (pesquisador), onde o decisor apresentou certos momentos de excitação de dissonância cognitiva, motivada pela interação com o pesquisador. Adicionalmente, percebeu-se a construção de conhecimento no decisor, promovida pelo processo construtivista de Avaliação de Desempenho.

#### 3.4 PROCEDIMENTOS PARA SELEÇÃO DO MATERIAL QUE INFORMARÁ O REFERENCIAL TEÓRICO

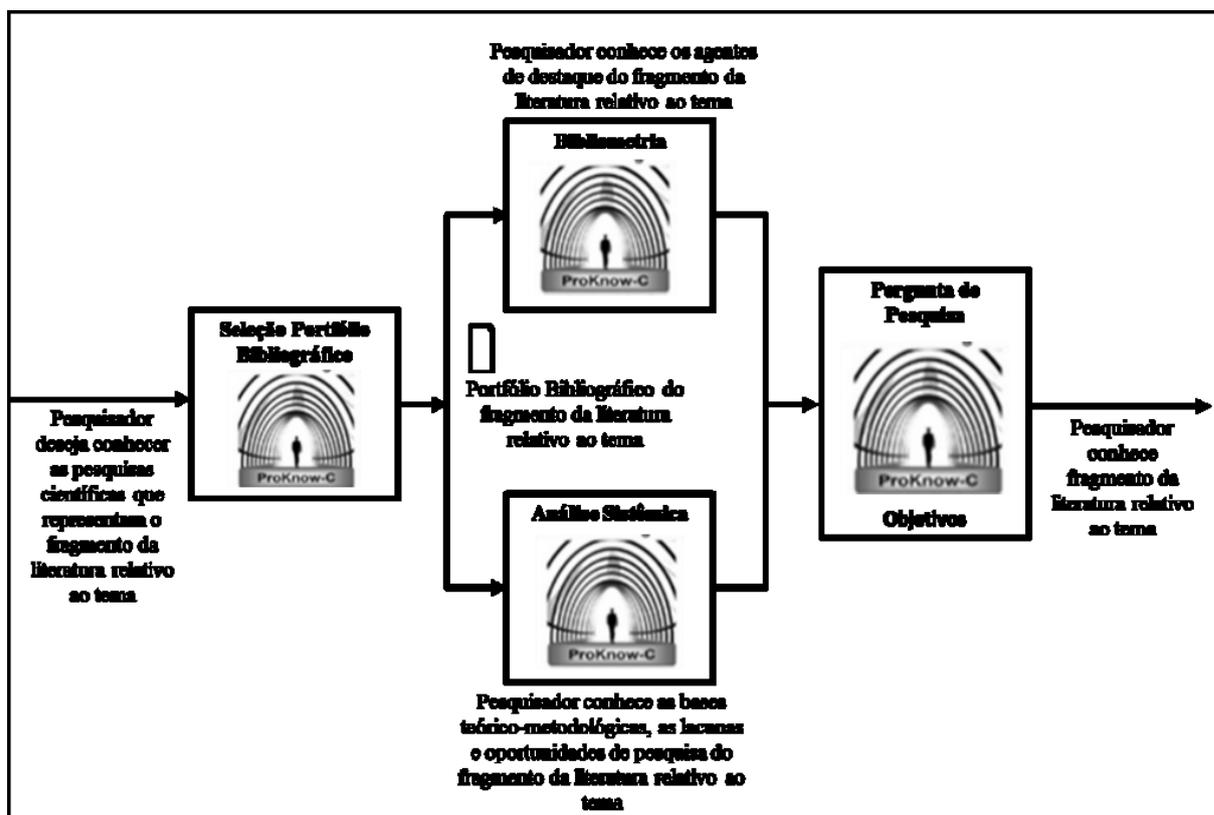
Para a construção do Referencial Teórico, referente à seção dos estudos empíricos sobre Teoria da Dissonância Cognitiva no âmbito organizacional, a seção sobre a Avaliação de Desempenho (estudos teóricos e empíricos) e a seção dos estudos empíricos sobre uso do MCDA-C para apoio à decisão, foi utilizado do *Knowledge Development Process-Constructivist (Proknow-C)* como instrumento de intervenção como procedimento que orientou o autor, delineado sob a perspectiva construtivista.

O *Proknow-C* Trata-se de um processo estruturado que possibilita a construção de conhecimento sobre um determinado assunto, sobre os interesses, delimitações e escolhas científicas do pesquisador que o operacionaliza, segundo uma visão construtivista, onde se identifica oportunidades de pesquisa (Dutra *et al*, 2015).

O *Proknow-C* permite justificar as escolhas científicas que o pesquisador realizou (Valmorbida & Ensslin, 2016; Tasca *et al*, 2010) e identificar oportunidades de pesquisa (Valmorbida & Ensslin, 2016; Valmorbida, Cardoso & Ensslin, 2015), por meio das seguintes etapas:

(a) seleção de um Portfólio Bibliográfico (PB) de artigos sobre o fragmento que representa o tema da pesquisa; (b) identificar as características dos estudos encontrados (análise bibliométrica) no PB; (c) realizar uma análise crítica dos artigos do PB, por meio de uma afiliação teórica do pesquisador (análise sistêmica); e (d) identificação de lacunas e oportunidades de futuras pesquisas, que culminam em Pergunta de Pesquisa, conforme apresentado na Figura 12:

**Figura 12 - Etapas do Knowledge Development Process – Constructivist (Proknow-C)**



Fonte: Valmorbidia, Cardoso e Ensslin, (2015)

Para o alcance do objetivo desta pesquisa, operacionalizou-se a primeira etapa do *ProKnow-C*, ou seja, (i) a formação de um portfólio de artigos relevantes e alinhados ao tema. O processo divide-se em duas principais fases: (i) seleção do banco de artigos bruto; e, (ii) filtragem do banco de artigos.

**Figura 13 - Seleção do Portfólio Bibliográfico**

ENTRADAS	Definição dos Eixos de Pesquisa
	Definição das Palavras-Chave, Combinações e Comando de Busca
	Definição de Bases a serem consultadas
	Pesquisa nas Bases de Dados
	Teste de Aderência das Palavras-Chave
FILTRAGEM DO BANCO DE ARTIGOS	Seleção do Banco de Artigos Bruto por meio do Comando de Busca
	Exclusão por utilização de filtros nas bases de dados
	Exclusão de publicações em livros, conferências e duplicados
	Verificação do alinhamento do artigo pela leitura do Título → (A)
	Verificação dos artigos com reconhecimento científico confirmado em (A) → (B)
	Verificação de artigos recentes ou sem reconhecimento científico confirmado em (A) → (C)
	Identificação do Banco de Autores de (B)
	Identificação de artigos recentes (2014-2016) em (C) → (D)
	Identificação dos artigos em (C) escrito por autores de (B) → (E)
	Verificação do alinhamento do artigo pela leitura do Resumo de (B), (D) e (E) → (F)
	Verificação do alinhamento do artigo pela leitura integral do artigo em (F) → (G)
	Inclusão de artigos proveniente do Teste de Representatividade em (G)
	<b>Portfólio Bibliográfico Final</b>

Fonte: Adaptado de Valmorbida, Cardoso e Ensslin (2015)

A primeira fase da seleção do banco de artigos bruto é subdividida em quatro etapas: (i) definição das palavras-chave; (ii) definição das bases de dados; (iii) busca dos artigos nas bases de dados com as palavras-chave; e (iv) teste de aderência das palavras-chave.

Para as três temáticas da pesquisa (estudos empíricos sobre Teoria da Dissonância Cognitiva no âmbito organizacional, Avaliação de Desempenho (estudos teóricos e empíricos) e estudos empíricos sobre uso do MCDA-C), foram utilizadas as mesmas bases, sendo *Web of Science*, *Scopus*, *Emerald*, *Proquest*, *Ebsco* e *Science Direct*. Os detalhes de cada busca são apresentados na sequência.

Os resultados da operacionalização da etapa (i), para o tema estudos empíricos sobre Teoria da Dissonância Cognitiva no âmbito organizacional são apresentados na Figura 14:

**Figura 14 - Operacionalização do Proknow-C para estudos empíricos sobre Teoria da Dissonância Cognitiva no âmbito organizacional**

<b>Bases Consultadas:</b>	<i>Web of Science, Scopus, Emerald, Proquest, Ebsco e Science Direct.</i>	
<b>PC</b>	<b>Eixo 01:</b> Dissonância Cognitiva: (“ <i>cognitive dissonance</i> ” OR “ <i>cognitive dissonance theory</i> ” OR “ <i>dissonance theory</i> ”)	
	Banco de Artigos Bruto	→ 10.720 artigos
	Artigos alinhados pelo Título	→ 157 artigos
	Artigos alinhados pelo Resumo	→ 30 artigos
	Artigos alinhados pela Leitura Integral	→ 20 artigos
	Teste de Representatividade	→ 02 artigo
	Portfólio Bibliográfico Final	→ 22 artigos

Para a identificação dos estudos empíricos sobre Teoria da Dissonância Cognitiva no âmbito organizacional, a definição das palavras-chave foi limitada a apresentação da Teoria da Dissonância Cognitiva e suas variações, em inglês. Por ser uma teoria proveniente da psicologia, o formato com títulos, resumos e a apresentação das palavras-chave pode vir a ser diferente da área das ciências sociais aplicadas. Desta forma, optou-se pela busca com menos delimitações. O resultado foi de 10.720 artigos. Após a operacionalização das etapas, de acordo com as Figuras Figura 13 e Figura 14, foi identificado um Portfólio Bibliográfico final com 22 artigos que representam o fragmento da literatura deste tema. Os artigos identificados são apresentados no

Quadro 8:

**Quadro 8 - Estudos empíricos sobre Teoria da Dissonância Cognitiva no âmbito organizacional**

ARAD, A. Past decisions do affect future choices: An experimental demonstration. <i>Organizational Behavior and Human Decision Processes</i> , v. 121, n. 2, p. 267-277, 7// 2013.
BACHARACH, S. B.; BAMBERGER, P.; SONNENSTUHL, W. J. The organizational transformation process: The micropolitics of dissonance reduction and the alignment of logics of action. <i>Administrative Science Quarterly</i> , v. 41, n. 3, p. 477-506, Sep 1996.
BULLENS, L. et al. Reversible decisions: The grass isn't merely greener on the other side; it's also very brown over here. <i>Journal of Experimental Social Psychology</i> , v. 49, n. 6, p. 1093-1099, 2013.
BULLENS, L.; VAN HARREVELD, F.; FÖRSTER, J. Keeping one's options open: The detrimental consequences of decision reversibility. <i>Journal of Experimental Social Psychology</i> , v. 47, n. 4, p. 800-805, 2011.
CHAXEL, A. S.; RUSSO, J. E.; WIGGINS, C. A Goal-Priming Approach to Cognitive Consistency: Applications to Judgment. <i>Journal of Behavioral Decision Making</i> , v. 29, n. 1, p. 37-51, 2016.

DAMACENA, C.; MROSS, J. B.; ANTONI, V. L. Attitudes, behaviors and cognitive dissonance: A study about the sustainable consumption of water. <i>Espacios</i> , v. 38, n. 7, 2017.
DECHAWATANAPAISAL, D.; SIENGTHAI, S. The impact of cognitive dissonance on learning work behavior. <i>Journal of Workplace Learning</i> , v. 18, n. 1, p. 42-54, 2006.
ELLIOT, A. J.; DEVINE, P. G. On the motivational nature of cognitive dissonance: Dissonance as psychological discomfort. <i>Journal of personality and social psychology</i> , v. 67, n. 3, p. 382, 1994. ISSN 1939-1315.
JERMIAS, J. Cognitive dissonance and resistance to change: the influence of commitment confirmation and feedback on judgment usefulness of accounting systems. <i>Accounting, Organizations and Society</i> , v. 26, n. 2, p. 141-160, 2001.
JONAS, E.; SCHULZ-HARDT, S.; FREY, D. Confirmation bias in information seeking under simultaneous vs. sequential information presentation. <i>Zeitschrift Fur Experimentelle Psychologie</i> , v. 48, n. 3, p. 239-247, 2001.
KIM, S.; BAY, D. Cognitive Dissonance as an Explanation of Goodwill Write-Offs. <i>Journal of Behavioral Finance</i> , v. 18, n. 1, p. 14-28, 2017.
OLIVER, R. L. <i>Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer</i> . New York: McGraw-Hill, 1997.
RENNEKAMP, K.; RUPAR, K. K.; SEYBERT, N. Impaired Judgment: The Effects of Asset Impairment Reversibility and Cognitive Dissonance on Future Investment. <i>Accounting Review</i> , v. 90, n. 2, p. 739-759, Mar 2015.
ROBINSON, P.; PURVES, I.; WILSON, R. Learning support for the consultation: information support and decision support should be placed in an educational framework. <i>Medical Education</i> , v. 37, n. 5, p. 429-433, 2003.
RUSSO, J. E.; MEDVEC, V. H.; MELOY, M. G. The Distortion of Information during Decisions. <i>Organizational Behavior and Human Decision Processes</i> , v. 66, n. 1, p. 102-110, 4// 1996.
RUSSO, J. E.; MELOY, M. G.; MEDVEC, V. H. Predecisional distortion of product information. <i>Journal of Marketing Research</i> , v. 35, n. 4, p. 438-452, Nov 1998.
SMITH, J. Cognitive dissonance and the overtaking anomaly: Psychology in the principal-agent relationship. <i>Journal of Socio-Economics</i> , v. 38, n. 4, p. 684-690, 2009.
STEELMAN, Z. R.; SOROR, A. A. Why do you keep doing that? The biasing effects of mental states on IT continued usage intentions. <i>Computers in Human Behavior</i> , v. 73, p. 209-223, 2017.
SUZUKI, Toru. Choice set dependent performance and post-decision dissonance. <i>Journal of Economic Behavior &amp; Organization</i> , v. 163, p. 24-42, 2019.
SWEENEY, J. C.; HAUSKNECHT, D.; SOUTAR, G. N. Cognitive dissonance after purchase: A multidimensional scale. <i>Psychology &amp; Marketing</i> , v. 17, n. 5, p. 369-385, May 2000.
THORNOCK, T. A. How the timing of performance feedback impacts individual performance. <i>Accounting Organizations and Society</i> , v. 55, p. 1-11, Nov 2016.
WELLS, R. E.; IYENGAR, S. S. Positive illusions of preference consistency: When remaining eluded by one's preferences yields greater subjective well-being and decision outcomes. <i>Organizational Behavior and Human Decision Processes</i> , v. 98, n. 1, p. 66-87, 9// 2005.

Os artigos relacionados no

Quadro 8 representam a seleção de um portfólio bibliográfico representativo do tema sobre Estudos empíricos sobre Teoria da Dissonância Cognitiva no âmbito organizacional. O mesmo foi formado a partir de delimitações postas pelo pesquisador e foram utilizados no referencial teórico e subsidia a análise da literatura internacional.

Os resultados da operacionalização da etapa (i), para o tema Avaliação de Desempenho, em termos de pesquisas teóricas são apresentados na Figura 15.

**Figura 15 - Operacionalização do Proknow-C para pesquisas teóricas sobre Avaliação de Desempenho**

<b>Bases Consultadas:</b>		<i>Web of Science, Scopus, Emerald, Proquest, Ebsco e Science Direct.</i>	
<b>Palavras-chave</b>	<b>Eixo 01:</b> Avaliação de Desempenho: (“performance management” OR “performance measurement” OR “performance evaluation” OR “performance assessment” OR “performance appraisal”)		
	<b>Eixo 02:</b> Teóricos ( <i>"theoretical" OR "theory" OR "theories" OR "review" OR "systematic" OR "systemic" OR "state of art" OR "state of the art" OR "research" OR "agenda" OR "revisiting" OR "literature" OR "revision" OR "fundamental" OR "essentials" OR "fundamentals" OR "essential" OR "Epistemology" OR "Framework" OR "Frameworks" OR "conceptual model" OR "revise"</i> )		
Banco de Artigos Bruto		→	121.534 artigos
Artigos alinhados pelo Título		→	327 artigos
Artigos alinhados pelo Resumo		→	76 artigos
Artigos alinhados pela Leitura Integral		→	30 artigos
Teste de Representatividade		→	04 artigos
Portfólio Bibliográfico Final		→	34 artigos

Para a identificação dos estudos teóricos sobre Avaliação de Desempenho, a definição das palavras-chave foi delimitada pelas variantes em inglês de ‘Avaliação de Desempenho’ (*performance management, performance measurement, performance evaluation, performance assessment e performance appraisal*) e pelas variantes em inglês de ‘pesquisas teóricas’ (*theoretical, theory, theories, review, systematic, systemic, state of art, state of the art, research, agenda, revisiting, literature, revision, fundamental, essentials, fundamentals, essential, Epistemology, Framework, Frameworks, conceptual model e revise*).

Embora a área de avaliação de desempenho possa lidar com ‘medição de desempenho’, ‘gestão de desempenho’ e ‘avaliação de desempenho’ de forma segregada, neste trabalho usamos o termo ‘avaliação de desempenho’ como um termo *all-inclusive* (Neely, 2005; Bititci; Garengo; Dörfler & Nudurupati, 2012).

O resultado foi de 121.534 artigos. Após a operacionalização das etapas, de acordo com a Figura 13 e Figura 15, foi identificado um Portfólio Bibliográfico final com 34 artigos que representam o fragmento da literatura deste tema. Os artigos identificados são apresentados no Quadro 9:

### Quadro 9 - Estudos Teóricos sobre Avaliação de Desempenho

BERRY, A. J. et al. Emerging themes in management control: A review of recent literature. <i>British Accounting Review</i> , v. 41, n. 1, p. 2-20, 2009.
BITITCI, U. S. et al. Performance Measurement: Challenges for Tomorrow. <i>International Journal of Management Reviews</i> , v. 14, n. 3, p. 305-327, 2012.
BITITCI, U. S.; TURNER, T.; BEGEMANN, C. Dynamics of performance measurement systems. <i>International Journal of Operations &amp; Production Management</i> , v. 20, n. 5-6, p. 692-704, 2000.
BOURNE, M. et al. Designing, implementing and updating performance measurement systems. <i>International Journal of Operations &amp; Production Management</i> , v. 20, n. 7, p. 754-771, 2000.
BOURNE, Mike; MELNYK, Steven; BITITCI, Umit S. Performance measurement and management: theory and practice. <i>International Journal of Operations &amp; Production Management</i> , v. 38, n. 11, p. 2010-2021, 2018.
BOURNE, Mike et al. Performance measurement and management: a system of systems perspective. <i>International Journal of Production Research</i> , v. 56, n. 8, p. 2788-2799, 2018.
BROADBENT, J.; LAUGHLIN, R. Performance management systems: A conceptual model. <i>Management Accounting Research</i> , v. 20, n. 4, p. 283-295, Dec 2009.
CARNEIRO-DA-CUNHA, J. A.; HOURNEAUX, F., JR.; CORRÊA, H. L. Evolution and chronology of the organisational performance measurement field. <i>International Journal of Business Performance Management</i> , v. 17, n. 2, p. 223-240, 2016.
CHOONG, K. K. Has this large number of performance measurement publications contributed to its better understanding? A systematic review for research and applications. <i>International Journal of Production Research</i> , v. 52, n. 14, p. 4174-4197, 2014.
CHOONG, K. K. The Fundamentals of Performance measurement systems: A Systematic Approach to Theory and a Research Agenda. <i>International Journal of Productivity and Performance Management</i> , v. 63, n. 7, p. 879-922, 2014.
FERREIRA, A.; OTLEY, D. The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. <i>Management Accounting Research</i> , v. 20, n. 4, p. 263-282, Dec 2009.
FOLAN, P.; BROWNE, J. A review of performance measurement: Towards performance management. <i>Computers in Industry</i> , v. 56, n. 7, p. 663-680, Sep 2005.
FRANCO-SANTOS, M. et al. Towards a definition of a business performance measurement system. <i>International Journal of Operations &amp; Production Management</i> , v. 27, n. 8, p. 784-801, 2007.
FRANCO-SANTOS, M.; BOURNE, M. An examination of the literature relating to issues affecting how companies manage through measures. <i>Production Planning &amp; Control</i> , v. 16, n. 2, p. 114-124, 2005.
FRANCO-SANTOS, M.; LUCIANETTI, L.; BOURNE, M. Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. <i>Management Accounting Research</i> , v. 23, n. 2, p. 79-119, 2012.
GARENGO, P.; BIAZZO, S.; BITITCI, U. S. Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. <i>International Journal of Management Reviews</i> , v. 7, n. 1, p. 25-47, Mar 2005.
GHALAYINI, A. M.; NOBLE, J. S. The changing basis of performance measurement. <i>International Journal of Operations &amp; Production Management</i> , v. 16, n. 8, p. 63-80, 1996.
LEBAS, M. J. Performance measurement and performance management. <i>International Journal of Production Economics</i> , v. 41, n. 1-3, p. 23-35, 1995.

MATOS, L. S. et al. Development of Performance Evaluation Theme: A systematic analysis of the literature. <i>Contextus–Revista Contemporânea de Economia e Gestão</i> , v. 17, n. 2, p. 63-97, 2019.
MELNYK, S. A. et al. Is performance measurement and management fit for the future? <i>Management Accounting Research</i> , v. 25, n. 2, p. 173-186, Jun 2014.
NEELY, A. et al. Designing performance measures: A structured approach. <i>International Journal of Operations &amp; Production Management</i> , v. 17, n. 11, p. 1131-1152, 1997.
NEELY, A. The evolution of performance measurement research - Developments in the last decade and a research agenda for the next. <i>International Journal of Operations &amp; Production Management</i> , v. 25, n. 12, p. 1264-1277, 2005.
NEELY, A. The performance measurement revolution: why now and what next? <i>International Journal of Operations &amp; Production Management</i> , v. 19, n. 2, p. 205-228, 1999.
NEELY, A. Three modes of measurement: theory and practice. <i>International Journal of Business Performance Management</i> , v. 1, n. 1, p. 47-64, 1998.
NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance measurement system design: A literature review and research agenda. <i>International Journal of Operations &amp; Production Management</i> , v. 15, n. 4, p. 80-116, 1995.
NUDURUPATI, S. et al. State of the art literature review on performance measurement. <i>Computers &amp; Industrial Engineering</i> , v. 60, n. 2, p. 279-290, Mar 2011.
OTLEY, D. Extending the boundaries of management accounting research: Developing systems for performance management. <i>British Accounting Review</i> , v. 33, n. 3, p. 243-261, 2001.
OTLEY, D. Management control and performance management: Whence and whither? <i>British Accounting Review</i> , v. 35, n. 4, p. 309-326, 2003.
OTLEY, D. Performance management: A framework for management control systems research. <i>Management Accounting Research</i> , v. 10, n. 4, p. 363-382, 1999.
PAVLOV, A.; BOURNE, M. Explaining the effects of performance measurement on performance An organizational routines perspective. <i>International Journal of Operations &amp; Production Management</i> , v. 31, n. 1-2, p. 101-122, 2011.
TATICCHI, P.; BALACHANDRAN, K.; TONELLI, F. Performance measurement and management systems: State of the art, guidelines for design and challenges. <i>Measuring Business Excellence</i> , v. 16, n. 2, p. 41-54, 2012.
VAN CAMP, J.; BRAET, J. Taxonomizing performance measurement systems' failures. <i>International Journal of Productivity and Performance Management</i> , v. 65, n. 5, p. 672-693, 2016.
WAGGONER, D. B.; NEELY, A.; KENNERLEY, M. Forces that shape organisational performance measurement systems: an interdisciplinary review. <i>International Journal of Production Economics</i> , Osaka, Jpn, v. 60-61, p. 53-60, 1999.
YADAV, N.; SUSHIL, K.; SAGAR, M. Revisiting performance measurement and management: Deriving linkages with strategic management theories. <i>International Journal of Business Performance Management</i> , v. 15, n. 2, p. 87-105, 2014.

Os artigos relacionados no Quadro 9 representam a seleção de um portfólio bibliográfico representativo do tema sobre de pesquisa teóricas sobre Avaliação de Desempenho. O mesmo foi formado a partir de delimitações postas pelo pesquisador e foram utilizados no referencial teórico e subsidia a análise da literatura internacional.

Os resultados da operacionalização da etapa (i), para o tema Avaliação de Desempenho, em termos de pesquisas empíricas são apresentados na Figura 16:

**Figura 16 - Operacionalização do ProKnow-C para pesquisas empíricas sobre Avaliação de Desempenho**

<b>Bases Consultadas:</b>	<i>Web of Science, Scopus, Emerald, Proquest, Ebsco e Science Direct.</i>	
<b>PC</b>	<b>Eixo 01:</b> Avaliação de Desempenho: (“performance management” OR “performance measurement” OR “performance evaluation” OR “performance assessment” OR “performance appraisal”)	
	Banco de Artigos Bruto	→ 536.347 artigos
	Artigos alinhados pelo Título	→ 207 artigos
	Artigos alinhados pelo Resumo	→ 43 artigos
	Artigos alinhados pela Leitura Integral	→ 40 artigos
	Teste de Representatividade	→ 0 artigo
	Portfólio Bibliográfico Final	→ 40 artigos

Devido à área a Avaliação de Desempenho ser multidisciplinar e, evitando que pesquisas relevantes pudessem ser deixadas de lado pela delimitação das palavras-chave, optou-se pela utilização apenas das variantes de Avaliação de Desempenho, sem a inclusão de um segundo eixo de pesquisas. Neste sentido, o resultado foi de 536.347 artigos. Após a operacionalização das etapas, de acordo com a Figura 13 e Figura 16, foi identificado um Portfólio Bibliográfico final com 40 artigos que representam o fragmento da literatura deste tema. Os artigos identificados são apresentados no Quadro 10:

**Quadro 10 - Estudos Empíricos sobre Avaliação de Desempenho**

AHRENS, T.; CHAPMAN, C. The structuration of legitimate performance measures and management: Day-to-day contests of accountability in a U.K. restaurant chain. <i>Management Accounting Research</i> , v. 13, n. 2, p. 151-171, 2002.
BEHERY, M.; JABEEN, F.; PARAKANDI, M. Adopting a contemporary performance management system: A fast-growth small-to-medium enterprise (FGSME) in the UAE. <i>International Journal of Productivity and Performance Management</i> , v. 63, n. 1, p. 22-43, 2014.
BINDER, C. Integrating Organizational-Cultural Values With Performance Management. <i>Journal of Organizational Behavior Management</i> , v. 36, n. 2-3, p. 185-201, 2016.
BITITCI, U. S. et al. Dynamics of performance measurement and organisational culture. <i>International Journal of Operations &amp; Production Management</i> , v. 26, n. 12, p. 1325-1350, 2006.
BITITCI, U. S. et al. Measuring and managing performance in extended enterprises. <i>International Journal of Operations &amp; Production Management</i> , v. 25, n. 3-4, p. 333-353, 2005 2005.
BITITCI, U. S. Modelling of performance measurement systems in manufacturing enterprises. <i>International Journal of Production Economics</i> , v. 42, n. 2, p. 137-147, Dec 1995.

BITITCI, U. S.; COCCA, P.; ATES, A. Impact of visual performance management systems on the performance management practices of organisations. <i>International Journal of Production Research</i> , v. 54, n. 6, p. 1571-1593, 2015.
BOURNE, M. et al. Designing, implementing and updating performance measurement systems. <i>International Journal of Operations &amp; Production Management</i> , v. 20, n. 7, p. 754-771, 2000.
BOURNE, M.; KENNERLEY, M.; FRANCO-SANTOS, M. Managing through measures: A study of impact on performance. <i>Journal of Manufacturing Technology Management</i> , v. 16, n. 4, p. 373-395, 2005.
CANONICO, P. et al. The boundaries of a performance management system between learning and control. <i>Measuring Business Excellence</i> , v. 19, n. 3, p. 7-21, 2015.
CARLSSON-WALL, M.; KRAUS, K.; MESSNER, M. Performance measurement systems and the enactment of different institutional logics: Insights from a football organization. <i>Management Accounting Research</i> , v. 32, p. 45-61, Sep 2016.
CHENHALL, R.; LANGFIELD-SMITH, K. Factors influencing the role of management accounting in the development of performance measures within organizational change programs. <i>Management Accounting Research</i> , v. 9, n. 4, p. 361-386, 1998.
DAI, N. T.; KUANG, X. J.; TANG, G. Differential Weighting of Objective Versus Subjective Measures in Performance Evaluation: Experimental Evidence. <i>European Accounting Review</i> , p. 1-20, 2016.
DE WAAL, A. A. Behavioral factors important for the successful implementation and use of performance management systems. <i>Management Decision</i> , v. 41, n. 8, p. 688-697, 2003.
DE WAAL, A. A. Successful performance management? Apply the strategic performance management development cycle! <i>Measuring Business Excellence</i> , v. 11, n. 2, p. 4-11, 2007.
DE WAAL, A. A.; COEVERT, V. The effect of performance management on the organizational results of a bank. <i>International Journal of Productivity and Performance Management</i> , v. 56, n. 5-6, p. 397-416, 2007.
DE WAAL, A. A.; GOEDEGEBUURE, R.; GERADTS, P. The impact of performance management on the results of a non-profit organization. <i>International Journal of Productivity and Performance Management</i> , v. 60, n. 8, p. 778-796, 2011.
DECOENE, V.; BRUGGEMAN, W. Strategic alignment and middle-level managers' motivation in a balanced scorecard setting. <i>International Journal of Operations &amp; Production Management</i> , v. 26, n. 3-4, p. 429-448, 2006
FLAPPER, S. D. P.; FORTUIN, L.; STOOP, P. P. M. Towards consistent performance management systems. <i>International Journal of Operations &amp; Production Management</i> , v. 16, n. 7, p. 27-37, 1996
HAKTANIR, M.; HARRIS, P. Performance measurement practice in an independent hotel context: A case study approach. <i>International Journal of Contemporary Hospitality Management</i> , v. 17, n. 1, p. 39-50, 2005.
HOSSAIN, M. M.; PRYBUTOK, V. R. Towards developing a business performance management model using causal latent semantic analysis. <i>International Journal of Business Performance Management</i> , v. 17, n. 2, p. 161-183, 2016.
HUDSON, M.; LEAN, J.; SMART, P. A. Improving control through effective performance measurement in SMEs. <i>Production Planning &amp; Control</i> , v. 12, n. 8, p. 804-813, Dec 2001.
JÄÄSKELÄINEN, A.; ROITTO, J. M. Visualization techniques supporting performance measurement system development. <i>Measuring Business Excellence</i> , v. 20, n. 2, p. 13-25, 2016.
KANG, H. Y.; SHEN, J. International performance appraisal practices and approaches of South Korean MNEs in China. <i>International Journal of Human Resource Management</i> , v. 27, n. 3, p. 291-310, Feb 2016.

KENNERLEY, M.; NEELY, A. Measuring performance in a changing business environment. <i>International Journal of Operations &amp; Production Management</i> , v. 23, n. 2, p. 213-229, 2003
MARAFON, A. D. et al. The effectiveness of multi-criteria decision aid methodology: A case study of R&D management. <i>European Journal of Innovation Management</i> , v. 18, n. 1, p. 86-109, 2015.
MCADAM, R.; BAILIE, B. Business performance measures and alignment impact on strategy: The role of business improvement models. <i>International Journal of Operations &amp; Production Management</i> , v. 22, n. 9-10, p. 972-996, 2002.
NUDURUPATI, S. S.; BITITCI, U. S. Implementation and impact of IT-supported performance measurement systems. <i>Production Planning &amp; Control</i> , v. 16, n. 2, p. 152-162, Mar 2005.
NUDURUPATI, S. S.; TEBBOUNE, S.; HARDMAN, J. Contemporary performance measurement and management (PMM) in digital economies. <i>Production Planning &amp; Control</i> , v. 27, n. 3, p. 226-235, 2015.
OYANEDER, L. V.; VALDERRAMA, S. M. A new balanced scorecard approximation to enhance performance management systems of Chilean wineries. <i>Journal of Wine Research</i> , v. 27, n. 1, p. 1-18, 2016.
PEKKOLA, S.; RANTANEN, H. Utilisation of performance measurement information in management: Top manager perspective. <i>International Journal of Business Performance Management</i> , v. 15, n. 1, p. 23-34, 2014.
PEKKOLA, S.; SAUNILA, M.; RANTANEN, H. Performance measurement system implementation in a turbulent operating environment. <i>International Journal of Productivity and Performance Management</i> , v. 65, n. 7, p. 947-958, 2016.
SARDI, Alberto; GARENGO, Patrizia; BITITCI, Umit. Measurement and management of competences by enterprise social networking. <i>International Journal of Productivity and Performance Management</i> , v. 68, n. 1, p. 109-126, 2019.
SCHNEIER, C. E.; SHAW, D. G.; BEATTY, R. W. Performance measurement and management: A tool for strategy execution. <i>Human Resource Management</i> , v. 30, n. 3, p. 279-301, Fal 1991.
SHARIF, A. M. Benchmarking performance management systems. <i>Benchmarking</i> , v. 9, n. 1, p. 62-85, 2002.
SIDOROVA, Y.; ARNABOLDI, M.; RADAELLI, J. Social media and performance measurement systems: towards a new model? <i>International Journal of Productivity and Performance Management</i> , v. 65, n. 2, p. 139-161, 2016.
THOMAS, T. F. Motivating revisions of management accounting systems: An examination of organizational goals and accounting feedback. <i>Accounting Organizations and Society</i> , v. 53, p. 1-16, Aug 2016.
TUOMELA, T. S. The interplay of different levers of control: A case study of introducing a new performance measurement system. <i>Management Accounting Research</i> , v. 16, n. 3, p. 293-320, 2005.
VENKATESH, S.; RAMACHANDRAN, S. Performance measurement and management system-inter company case Study approach-Tamilnadu, India. <i>Middle - East Journal of Scientific Research</i> , v. 20, n. 9, p. 1162-1174, 2014.
WOUTERS, M.; SPORTEL, M. The role of existing measures in developing and implementing performance measurement systems. <i>International Journal of Operations &amp; Production Management</i> , v. 25, n. 11, p. 1062-1082, 2005

Os artigos relacionados no Quadro 10 representam a seleção de um portfólio bibliográfico representativo do tema sobre de estudos empíricos sobre Avaliação de

Desempenho. O mesmo foi formado a partir de delimitações postas pelo pesquisador e foram utilizados no referencial teórico e subsidia a análise da literatura internacional.

O último processo de pesquisa é referente aos estudos empíricos sobre uso do MCDA-C. Os resultados da operacionalização da etapa (i) para este tema são apresentados na

Figura 17:

**Figura 17 - Operacionalização do ProKnow-C para estudos empíricos sobre uso da metodologia MCDA-C**

<b>Bases Consultadas:</b>	<i>Web of Science, Scopus, Emerald, Proquest, Ebsco e Science Direct.</i>	
<b>PC</b>	<b>Eixo 01:</b> Multicritério de Apoio à Decisão: (" <i>Multicriteria</i> " OR " <i>MCDA-C</i> " OR " <i>MCDA</i> " OR " <i>Decision aid</i> " OR " <i>Decision aiding</i> " OR " <i>Multi-criteria Method*</i> " OR " <i>Multicriteria Method*</i> ")	
	<b>Eixo 02:</b> Construtivista (" <i>Constructivist</i> ")	
	Banco de Artigos Bruto	→ 183 artigos
	Artigos alinhados pelo Título	→ 50 artigos
	Artigos alinhados pelo Resumo	→ 32 artigos
	Artigos alinhados pela Leitura Integral	→ 32 artigos
	Teste de Representatividade	→ 0 artigo
	Portfólio Bibliográfico Final	→ 32 artigos

Para a identificação do fragmento de literatura sobre os estudos empíricos sobre uso da metodologia MCDA-C, optou-se pelas variantes das palavras-chave que representassem 'Multicritério de Apoio à Decisão', em inglês (*Multicriteria*, *MCDA-C*, *MCDA*, *Decision aid*, *Decision aiding*, *Multi-criteria Method\** e *Multicriteria Method\**). Para o segundo eixo, com o intuito de delimitar apenas as pesquisas que se empregassem a MCDA sob uma perspectiva construtivista, utilizou-se apenas a palavra-chave *Constructivist*. Desta forma, pode-se observar um total de 111 artigos no Banco de Artigos Bruto. Após a operacionalização das etapas, de acordo com a **Figura 13** e

**Figura 17**, foi identificado um Portfólio Bibliográfico final com 30 artigos que representam o fragmento da literatura deste tema. Os artigos identificados são apresentados no

Quadro 11:

**Quadro 11 - Estudos Empíricos que empregaram a metodologia MCDA-C**

AZEVEDO, R. C. et al. Model for performance evaluation: Application on a budget of a construction work. <i>Produção</i> , v. 23, n. 4, p. 705-722, 2013.
AZEVEDO, R. C. et al. Performance Measurement to Aid Decision Making in the Budgeting Process for Apartment-Building Construction: Case Study Using MCDA-C. <i>Journal of Construction Engineering and Management</i> , v. 139, n. 2, p. 225-235, 2012 May 02 2012.
BORTOLUZZI, S. C. et al. Avaliação de Desempenho Econômico-Financeiro: Uma proposta de Integração de Indicadores Contábeis Tradicionais por meio da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C). <i>Revista Alcance</i> , v. 18, n. 2, p. 200-218, 2011b.
BORTOLUZZI, S. C.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Multicriteria performance evaluation as an aid for management of companies: Implementation in a service company. <i>Gestão e Produção</i> , v. 18, n. 3, p. 633-650, 2011a.

BORTOLUZZI, S. C.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Performance evaluation of tangible and intangible aspects of the market area: A case study in a medium industrial company. <i>Revista Brasileira de Gestão de Negócios</i> , v. 12, n. 37, p. 425-446, 2010.
CARDOSO, T. L.; ENSSLIN, S. R.; DIAS, J. PERFORMANCE EVALUATION OF FINANCIAL SUSTAINABILITY OF MINDELO UNIVERSITY (CAPE VERDE): A CONSTRUCTIVIST MULTICRITERIA MODEL. <i>Revista Eletrônica De Estratégia E Negócios - Reen</i> , v. 9, n. 2, p. 244-272, May-Aug 2016.
CARDOSO, T. L.; ENSSLIN, S. R.; DUTRA, A. A constructivist Multi-Criteria Model To Support The Research Management of The University of Mindelo. <i>Revista De Gestão E Secretariado - Gesec</i> , v. 8, n. 2, p. 76-96, May-Aug 2017.
DELLA BRUNA, E., JR.; ENSSLIN, L.; ROLIM ENSSLIN, S. An MCDA-C application to evaluate supply chain performance. <i>International Journal of Physical Distribution and Logistics Management</i> , v. 44, n. 7, p. 597-616, 2014.
ENSSLIN, L. et al. A Multicriteria Performance Analysis: The case of State Supreme Court. <i>Cadernos Gestão Publica E Cidadania</i> , v. 22, n. 71, p. 59-84, Jan-Apr 2017.
ENSSLIN, L. et al. Constructivist model of bank management support. <i>Espacios</i> , v. 37, n. 9, p. 12, 2016.
ENSSLIN, L. et al. Identification of costumers needs in the products development process: An innovative proposal illustrated for the automotive industry. <i>Produção</i> , v. 21, n. 4, p. 555-569, 2011.
ENSSLIN, L. et al. Multi-criteria decision-aid constructivist model in the supplier evaluation process. <i>Produção</i> , v. 23, n. 2, p. 402-421, 2013a.
ENSSLIN, L. et al. Performance evaluation of third party companies using the methodology of multicriteria decision support - constructivist. <i>Pesquisa Operacional</i> , v. 30, n. 1, p. 125-152, 2010.
ENSSLIN, L.; DUTRA, A.; ENSSLIN, S. R. MCDA: A constructivist approach to the management of human resources at a governmental agency. <i>International Transactions in Operational Research</i> , v. 7, n. 1, p. 79-100, 2000.
ENSSLIN, S. R. et al. Improved decision aiding in human resource management: A case using constructivist multi-criteria decision aiding. <i>International Journal of Productivity and Performance Management</i> , v. 62, n. 7, p. 735-757, 2013b.
ENSSLIN, S. R. et al. The evaluation of performance as a proposal for the management of teams of the Brazilian program "family health strategy" (FHS). <i>Revista Gerencia y Políticas de Salud</i> , v. 13, n. 26, p. 10-25, 2014.
ENSSLIN, S. R. et al. Uma Metodologia Multicritério (MCDA-C) para Apoiar o Gerenciamento do Capital Intelectual Organizacional. <i>RAM. Revista de Administração Mackenzie</i> , v. 9, n. 7, p. 136-163, 2008.
ESPINOSA, F. F.; SALINAS, G. E. Definition of the information requirements and functions for maintenance management through a process of constructive analysis. <i>Informacion Tecnologica</i> , v. 26, n. 6, p. 65-76, 2015.
ESPINOSA, F. F.; SALINAS, G. E. Selection of improvement strategies for working condition for to maintenance function using constructivist multicriteria decision aid approach MCDA. <i>Informacion Tecnologica</i> , v. 24, n. 3, p. 57-72, 2013.
FERREIRA, F. A. F. et al. A multiple criteria framework to evaluate bank branch potential attractiveness. <i>International Journal of Strategic Property Management</i> , v. 16, n. 3, p. 254-276, 2012.
GRZEBIELUCKAS, C. et al. Instrument for identifying consumer needs in the design development process: The case of an automobile design. <i>Gestão e Produção</i> , v. 18, n. 2, p. 337-350, 2011.
LACERDA, R. O.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. A performance measurement view of IT project management. <i>International Journal of Productivity and Performance Management</i> , v. 60, n. 2, p. 132-151, 2011b.

LACERDA, R. T. D.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. A performance measurement framework in portfolio management A constructivist case. <i>Management Decision</i> , v. 49, n. 3-4, p. 648-668, 2011a.
LONGARAY, André Andrade et al. Using MCDA-C to assess the organizational performance of industries operating at Brazilian maritime port terminals. <i>Operations Research Perspectives</i> , v. 6, p. 100109, 2019.
MACHADO, T. P. S. O.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. Product development using the MCDA-C approach. <i>Produção</i> , v. 25, n. 3, p. 542-559, 2015.
MARTINS, V. A.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Apoio à Gestão de Pagamentos para uma Universidade Federal: Proposta de um Modelo Multicritério Construtivista. <i>Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión</i> , v. 26, n. 2, p. 61-83, 2018.
ROSA, F. S. et al. Environmental disclosure management: A constructivist case. <i>Management Decision</i> , v. 50, n. 6, p. 1117-1136, 2012.
STEINBACH, A. et al. Performance evaluation of the communication process of health surveillance through multicriteria methodology for Constructivist Decision Aiding (MCDA-C). <i>Espacios</i> , v. 36, n. 20, p. 5, 2015.
TASCA, J. E.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. Evaluation of training programs: A case study in public administration. <i>Revista de Administração Pública</i> , v. 46, n. 3, p. 647-675, 2012.
ZAMCOPÉ, F. C. et al. Model for assessing logistics providers performance - A case study in the textile industry. <i>Gestão e Produção</i> , v. 17, n. 4, p. 693-705, 2010.
ZAMCOPÉ, F. C.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. Construction of a model for corporate sustainability assessment: A case study in the textile industry. <i>Gestão e Produção</i> , v. 19, n. 2, p. 303-321, 2012a.
ZAMCOPÉ, F. C.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. Development of a model for corporate sustainability assesment. <i>Produção</i> , v. 22, n. 3, p. 477-489, 2012b.

#### Os artigos relacionados no

Quadro 11 representam a seleção de um portfólio bibliográfico representativo do tema sobre de estudos empíricos que empregam a metodologia MCDA-C. O mesmo foi formado a partir de delimitações postas pelo pesquisador e foram utilizados no referencial teórico e subsidia a análise da literatura internacional.

Por meio deste processo estruturado, 128 artigos compuseram o Portfólio Bibliográfico desta tese, sendo 22 referentes à seção dos estudos empíricos sobre Teoria da Dissonância Cognitiva no âmbito organizacional, sobre Avaliação de Desempenho, 34 estudos teóricos e 40 estudos empíricos, e dos estudos empíricos sobre uso do MCDA-C, 32 pesquisas.

### 3.5 CONSTRUCTO DA PESQUISA

Nessa etapa da pesquisa, faz-se necessário que sejam identificadas as categorias e subcategorias integrantes do constructo objeto de análise desta tese. Esse constructo direciona a elaboração das entrevistas e dos questionários que devem estar amparados pela triangulação com outras técnicas, como a observação e a análise de documentos (Eisenhardt, 1989).

Sob a ótica do paradigma interpretativo, esta pesquisa foi estruturada compreendendo o desenvolvimento preliminar de um embasamento teórico que pudesse explicar o fenômeno encontrado na prática. No entanto, sob a abordagem construtivista do apoio à decisão e avaliação de desempenho, o constructo não será predeterminado de forma imutável, mas poderá sofrer ajustes no decorrer da pesquisa, de acordo com a interpretação do caso.

O constructo desta tese está organizado de acordo com os objetivos específicos estabelecidos pela pesquisa, alinhado às proposições mencionadas no referencial teórico e ao momento em que se espera identificar as possíveis dissonâncias. Cada constructo pode apresentar mais de uma categoria que, por sua vez, pode estar subdividida em subcategorias. Para uma melhor visualização, as categorias são apresentadas conforme as etapas em que foram coletadas.

Assim, os constructos foram identificados conforme as formas com foram coletados os dados. O Quadro 12 sintetiza as categorias e subcategorias da pesquisa, conforme autores-base, relacionados à estruturação do modelo construtivista de avaliação de desempenho. A operacionalização destes constructos constantes no Quadro 12 foi realizada conforme elencado na seção ‘2.3.5 Metodologia Multicritério para Apoio à Decisão-Construtivista (MCDA-C)’.

Já o Quadro 13 apresenta os constructos relativos à identificação das possíveis dissonâncias cognitivas. No entanto, a identificação destas possíveis dissonâncias foi realizada em três momentos distintos: antes, durante e após a estruturação do modelo. Assim, a segmentação das categorias de acordo com o momento em que foram coletados os dados é apresentada na Figura 18.

**Quadro 12 - Constructo da Pesquisa referente à Avaliação de Desempenho**

Categoria	Subcategoria	Definição Constitutiva	Operacionalização	Autores
Constructo	Cognições			
Cognições no Contexto Decisório	----	Cognição é qualquer conhecimento, opinião, ou convicção sobre o meio ambiente, sobre nós próprios ou o nosso comportamento (Festinger, 1957); "Considera-se que cada decisor constrói seu problema, a partir das informações do contexto decisório percebidas e interpretadas por ele" (Ensslin; Montibeller & Noronha, 2001)	-Identificação dos atores do contexto; -Escolha do decisor; -Definição das ações disponíveis; -Definição da problemática de Referência;	Festinger (1957); Ensslin, Montibeller e Noronha (2001)
Categoria	Subcategoria	Definição Constitutiva	Operacionalização	Autores
Constructo	Avaliação de Desempenho Construtivista			
Avaliação de Desempenho	A Avaliação de Desempenho compreende processos relacionados a Medição de Desempenho e a Gestão de Desempenho (Melnyk <i>et al.</i> , 2014)		-Definição de objetivos -Coleta de dados -Análise e Interpretação dos dados -Avaliação de diferenças entre os resultados reais e desejados; -Identificação e sinalização das diferenças que são críticas; -Compreensão do porquê as deficiências tenham ocorrido; -Ações corretivas destinadas a colmatar as lacunas significativas de desempenho	Melnyk et al., (2014)
	Medição de Desempenho	Medição de desempenho: compreende os processos para a definição de objetivos, coleta, análise e interpretação de dados de desempenho (Melnyk <i>et al.</i> , 2014).		
	Gestão de Desempenho	Gestão de desempenho: processos de avaliação de diferenças entre os resultados reais e desejados, identificação e sinalização das diferenças que são críticas (garantindo assim a intervenção de gestão), a compreensão do porquê as deficiências tenham ocorrido, e, quando necessário, introdução e acompanhamento de ações corretivas destinadas a colmatar as lacunas significativas de desempenho (Melnyk <i>et al.</i> , 2014).		

(Continua na próxima página)

## (Continuação do Quadro 12)

Apoio à Decisão	<p>Concepção soft de um processo de apoio a decisão, onde os atores intervenientes e os seus valores, objetivos e normas, e as ações e as suas características são componentes estruturantes; A atividade de apoio a decisão não procura modelizar uma realidade exterior e preexistente;. Ela insere-se no processo de decisão e visa a construção duma estrutura partilhada pelos intervenientes nesse processo, partindo depois para a elaboração de um modelo de avaliação, seguindo uma abordagem interativa, construtiva e de aprendizagem, não assumindo um posicionamento otimizante ou normativo (Bana e Costa, 1999)</p>			<p>Bana e Costa (1993); Roy (1993); Ensslin, Montibeller e Noronha (2001)</p>
	Convicção de Elementos Objetivos e Subjetivos;	Um processo de decisão é um sistema de relações entre elementos de natureza objetiva próprios às ações e elementos subjetivos próprios aos sistemas de valores dos atores (Bana e Costa, 1993).	<p>-Identificação da presença dos valores dos decisores na AD;</p> <p>-Identificação presença de critérios objetivos e subjetivos a serem avaliados;</p>	
	Convicção do Construtivismo	Não se deve apenas prescrever "como um indivíduo (...) deve escolher um curso de ação que seja consistente com seus julgamentos, preferências, objetivos e seus sistemas de valores (Bana e Costa, 1993).	-Identificação o apoio à construção de um modelo de juízos de valor com base em hipóteses de trabalho para fazer recomendação ao decisor, conforme seus objetivos e sistemas de valores;	
	Convicção da Participação	A simplicidade e a interatividade devem ser a linha de força da atividade de apoio à decisão, para abrir as portas à participação e à aprendizagem (Bana e Costa, 1993).	-Identificação da interatividade entre o facilitador e o decisor, no processo de Apoio à Decisão;	

**Figura 18 – Segmentação das categorias conforme etapas da coleta de dados**



Antes do processo de concepção do modelo	Durante do processo de concepção do modelo	Depois do processo de concepção do modelo	Uso (Decisão)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importância da Avaliação de Desempenho</li> <li>• Expectativas</li> <li>• Durabilidade do Modelo</li> <li>• Reversibilidade da Decisão</li> <li>• Produtos alternativos ao modelo</li> <li>• Justificação de Esforço (Pré-decisão)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ilusão de consistência</li> <li>• Expectativas</li> <li>• Custos do Modelo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ilusão de consistência</li> <li>• Confirmação das expectativas</li> <li>• Importância do Modelo</li> <li>• Compromisso com o modelo</li> <li>• Justificativa do Esforço</li> <li>• Aprendizagem e Geração de Conhecimento</li> <li>• Custos do Modelo</li> <li>• Produtos alternativos ao modelo</li> <li>• Percepção de Valor</li> <li>• Percepção de Utilidade</li> <li>• Percepção de Qualidade</li> <li>• Satisfação</li> <li>• Emoção com a decisão</li> <li>• Sabedoria com a decisão</li> <li>• Feedback</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Justificativa da decisão (no uso do modelo)</li> <li>• Feedback</li> </ul>

**Quadro 13 - Constructo da Pesquisa referente à Dissonância Cognitiva**

Categoria	Subcategoria	Definição Constitutiva	Operacionalização	Autores
Ilusão de Consistência	----	Decisores distorcem suas percepções de sua própria estabilidade, envolvendo assim, ilusão de consistência, como estratégia de redução e evitação da dissonância. (Wells & Iyengar, 2005)	-Identificação da Falta de percepção de mudança no conhecimento durante a estruturação	Wells e Iyengar (2005)
Compromisso com o Modelo	Insensibilidade à outras alternativas	O compromisso com um determinado curso de ação fará com que as pessoas se tornem insensíveis aos benefícios potenciais da alternativa rejeitada.	-Identificação, nos decisores, de possíveis compromissos, relacionados a decisões tomadas e Qual estratégia utilizada quando ocorre o Compromisso com a decisão	Jermias (2001); Oliver (1997); Festinger(1957)
	Participação	A participação (ou seja, a oportunidade de escolher o seu sistema preferido) aumenta o compromisso das pessoas com a escolha deles.	-Identificação se ter participado do processo de estruturação do modelo, aumentou o compromisso do decisor com o modelo de AD	Jermias (2001); Steelman e Soror (2017); Steelman e Soror (2017)
Justificativa do Esforço / Justificativa da Decisão	----	A justificativa do esforço diz respeito às consequências de se engajar em uma atividade esforçada para obter algum objetivo. O fato de alguém ter se envolvido em um evento de esforço é discrepante da noção de que normalmente não se envolve nesse esforço. O objetivo é elevado em atratividade (maior atratividade do objetivo) como forma de justificar a despesa de esforço.	-Identificação se o decisor busca argumentos relacionados ao esforço dispendido na estruturação do modelo, para justificar a adoção e decisões tomadas.	Aronson e Mills (1959); Axsom e Cooper (1985); Steelman e Soror (2017); Smith (2009); Jeremias (2001); Festinger (1957)
Aprendizagem e Geração de Conhecimento	----	O aprendizado é um processo de mudança na cognição e comportamento que requer mudanças básicas na forma como que as pessoas percebem, pensam e interagem (Crossan <i>et al.</i> 1995). O aprendizado de algo que já se acredita saber, provavelmente sofra resistência (Dechawatanapaisal & Siengthai, 2006)	-Identificação da percepção de Aprendizagem sobre o contexto;	Dechawatanapaisal e Siengthai (2006); Robinson, Purves e Wilson (2003); Crossan <i>et al.</i> 1995; Bana e Costa (1993); Roy (1993); Ensslin, Montibeller e Noronha (2001)
			-Identificação da percepção do Custo de Aprendizagem;	
Expectativa	----	A dissonância cognitiva que um indivíduo pode experimentar é a função direta de suas expectativas anteriores e posterior comparação com suas percepções anteriores.	-Percepção de Expectativa desenvolvida pela Estruturação do Modelo;	Steelman e Soror (2017)

(Continua na próxima página)

(Continuação do Quadro 13)

Características de Mercado do Modelo	Importância do Modelo para o Decisor	Características como importância, durabilidade, custo e produtos alternativos são determinantes relevantes sobre a dissonância experimentada pelos indivíduos (Telci, Maden & Kantur, 2011)	-Identificação da importância percebida pelo decisor a respeito do modelo, antes, durante e depois da estruturação deste.	Kaish (1967); Sweeney, Hausknecht e Soutar (2000)
	Durabilidade do Modelo		-Identificação da durabilidade do modelo percebida pelo decisor (Durabilidade como necessidade de Revisão).	Kaish (1967); Telci, Maden e Kantur (2011); Sweeney, Hausknecht e Soutar (2000)
	Custos do Modelo		-Identificação dos custos percebidos pelo decisor a respeito do modelo, antes, durante e depois da estruturação deste (Custos Financeiros, Custos de Aprendizagem, Custos de Tempo, etc.).	Sweeney, Hausknecht e Soutar (2000)
	Modelos alternativos (Produtos alternativos ao modelo)		-Identificação de alternativas ao modelo percebidas pelo decisor.	Sweeney, Hausknecht e Soutar (2000) ; Jermias (2001); Oliver (1997); Kaish (1967)

(Continua na próxima página)

(Continuação do Quadro 13)

Elementos de Consumo	Percepção de Valor (Utilidade)	Um indivíduo que tiver níveis elevados de dissonância seria menos propensos a perceber o valor e menos propensos a experimentar satisfação e teria experimentado mais dificuldade em avaliar a qualidade (Sweeney, Hausknecht & Soutar, 2000).	-Identificação da Percepção de Valor do Decisor, com relação ao Modelo	Sweeney, Hausknecht e Soutar (2000) (Valor); Jermias (2001) (Utilidade); Steelman e Soror (2017) (Utilidade)
	Satisfação		-Identificação da Satisfação do Decisor com relação ao Modelo	Sweeney, Hausknecht e Soutar (2000); Wells e Iyengar (2005); Jermias (2001); Steelman e Soror (2017)
	Qualidade		-Identificação da Percepção de Qualidade do Decisor com relação ao Modelo	Sweeney, Hausknecht e Soutar (2000)
	Emoção com a Decisão		-Identificação dos aspectos emocionais de decisão	
	Sabedoria da Decisão		-Identificação dos aspectos de sabedoria da decisão	

(Continua na próxima página)

(Continuação do Quadro 13)

Reversibilidade da Decisão	Decisões Reversíveis e Decisões Irreversíveis.	Decisões podem apresentar características de serem reversíveis, quando podem ser desfeitas, ou irreversíveis, quando é caracterizado como uma decisão final.	-Identificação, nos decisores, de preferência e sentimentos com relação à reversibilidade de decisão.	Frey (1981); Frey et al. (1984); Bullens e Forster (2011); Bullens <i>et al.</i> , 2013; Oliver (1997); Jeremias (2001); Rennekamp, Rupaar e Seybert (2015)
Feedback		O conhecimento prévio sobre a controvérsia pode interagir de alguma forma com o julgamento dos sujeitos sobre um determinado sistema; O feedback pode fornecer informações sobre as consequências de decisões anteriores e pode sinalizar que a decisão pode precisar ser ajustada. Ou mesmo, a busca pelo feedback por ser para confirmar o acerto na decisão	<p>-Percepção da reação do Decisor, quando aceita receber feedback de sua decisão, e este apresenta-se negativo</p> <p>-Percepção da reação do Decisor, quando aceita receber feedback de sua decisão, e este apresenta-se positivo</p> <p>-Percepção da reação do Decisor, quando não tem certeza de que sua decisão foi acertada</p>	Jeremias (2001); Mahoney (1977); Festinger (1957); Dechawatanapaisal e Siengthai (2006)

### 3.6 INSTRUMENTO DA PESQUISA

O roteiro desta pesquisa é alimentado pela Teoria da Dissonância Cognitiva (Festinger, 1957) que embasa o estudo, e por artigos científicos a que o pesquisador teve acesso para compreender a teoria estudada (Vergara, 2009). Ressalta-se que, o instrumento para a coleta dos dados contempla perguntas que originalmente emanaram de pré-interpretações acerca da relação entre a Avaliação de Desempenho e a Teoria da Dissonância Cognitiva, e podem ser desenvolvidas ou transformadas durante o processo (Alvesson & Skoldberg, 2004).

O Quadro 14 apresenta-se o detalhamento do instrumento de pesquisa utilizado.

**Quadro 14 – Instrumento da pesquisa**

	<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Cód..</b>	<b>Questão</b>
Antes do processo de estruturação do modelo	Características de Mercado do Modelo	Importância do Modelo para o Decisor	aa01	Avaliar o desempenho é importante para você? (Importância da AD)
	Características de Mercado do Modelo	Importância do Modelo para o Decisor	aa02	Ter um modelo de AD, é importante para você? Por quê? (Importância da AD)
	Compromisso com o Modelo	----	aa03	Como era avaliado o desempenho anteriormente?
	Expectativa	Expectativa pré-uso	aa04	Qual a sua expectativa com o modelo?
	Características de Mercado do Modelo	Durabilidade do Modelo	aa05	Você acredita que precisará revisar logo o modelo? (Decisão sobre revisar o modelo)
	Características de Mercado do Modelo	Durabilidade do Modelo	aa06	Quais os motivos que te levam a revisar o modelo? (Decisão sobre revisar o modelo)
	Características de Mercado do Modelo	Durabilidade do Modelo	aa07	A cada quanto tempo você acredita que seja necessário revisar o modelo? (Decisão sobre revisar o modelo)
	Características de Mercado do Modelo	Durabilidade do Modelo	aa08	Você pode revisar o modelo antes destes prazos? (Decisão sobre revisar o modelo)
	Características de Mercado do Modelo	Durabilidade do Modelo	aa09	Como seus pares te veem quando faz mudanças no modelo? (Decisão sobre revisar o modelo)
	Reversibilidade da Decisão	----	aa10	Com relação às decisões a partir do modelo, você consegue voltar atrás? (Escolher outro que não o que foi destaque) Por quê?
	Reversibilidade da Decisão	----	aa11	Se precisar voltar atrás, como é para você? Qual seu sentimento sobre isso?
	Reversibilidade da Decisão	----	aa12	A opinião dos demais te influencia nisso?
	Reversibilidade da Decisão	----	aa13	(Se não conseguir voltar atrás): Se você tem que estar vinculado ao modelo, a atenção na construção do modelo tem quem maior?
	Características de Mercado do Modelo	Produtos Alternativos ao Modelo	aa14	Você percebe que, para avaliar o que está sendo avaliado, existem modelos parecidos? (CAPES; Modelo anterior, etc.)

*(Continua na próxima página)*

(Continuação do Quadro 14)

	<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Cód..</b>	<b>Questão</b>
Durante o processo de estruturação do modelo	Ilusão de Consistência	----	bb01	Você acredita que suas preferências sobre o que é avaliado permaneceram inalteradas ao longo de todo o processo?
	Expectativa	Expectativa durante o processo	bb02	Qual a sua expectativa com o modelo?
	Características de Mercado do Modelo	Custos do Modelo	bb03	O que você faria, se não estivesse aqui conversando comigo?
	Características de Mercado do Modelo	Custos do Modelo	bb04	Você tem percepção do que você precisa investir, tanto em relação à construção do modelo, quanto em relação às decisões que você tem sobre o modelo?
	Características de Mercado do Modelo	Custos do Modelo	bb05	O que acontece se o modelo não for bom?
Depois do processo de estruturação do modelo;	Justificativa do Esforço	----	ca01	Nós passamos XX conversas, o que, segundo meus cálculos, deu XX horas. Você acha que a construção deste modelo foi, digamos, cansativa? (Afeto negativo)
	Justificativa do Esforço	----	ca02	Como você descreve como foi para você sobre o processo de construção do modelo? "pessimista", "estressado", "cansado", "ansioso", "preocupado", "oprimido" e "deprimido" (Afeto negativo)
	Justificativa do Esforço	----	ca02	Você teve que dispor de muito esforço? (Cansativa, Estressante, Demandou energia).(Afeto negativo)
	Justificativa do Esforço	----	ca03	Você acha que valeu a pena?;
	Ilusão de Consistência	----	ca04	Você acredita que suas preferências sobre o que é avaliado permaneceram inalteradas ao longo de todo o processo?
	Aprendizagem e Geração de Conhecimento	----	ca05	Você percebeu mudanças na percepção, entre o início de quando iniciamos a conversa, e o momento atual?

*(Continua na próxima página)*

(Continuação do Quadro 14)

	<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Cód..</b>	<b>Questão</b>
Depois do processo de estruturação do modelo; Antes do uso	Aprendizagem e Geração de Conhecimento	----	ca06	Com nossas trocas de ideias, você passou a perceber coisas diferentes? Para melhor ou para pior? Novas ideias do que deva ser avaliado?
	Aprendizagem e Geração de Conhecimento	----	ca07	Você acha que essas novas ideias que surgiram, fez você aprender sobre o contexto?
	Aprendizagem e Geração de Conhecimento	----	ca08	Além disso, nós discutimos várias coisas em cada conversa. Depois de termos conversado, em casa ou no trabalho, você chegou a refletir sobre alguma coisa, ou foi só no momento em que conversamos. Se sim, o que?
	Aprendizagem e Geração de Conhecimento	----	ca09	No decorrer do processo, levantamos pontos que eram avaliados mas que se viu que não era o que você esperava ser avaliado, certo? Você acha que a forma que era avaliado antes, estava errada/insuficiente? [Instigando dissonância ao comparar como era antes]
	Aprendizagem e Geração de Conhecimento	----	ca10	No decorrer das nossas conversas, você teve algum desconforto, ou inquietação, ou fez você refletir, sobre a forma que era avaliado antes? [Identificação do Custo de Aprendizagem];
	Aprendizagem e Geração de Conhecimento	----	ca11	Também discutimos pontos que poderiam ser avaliados, mas que durante a discussão, vimos que não estavam de acordo com o que você esperava também (citar algum exemplo), certo? Você acredita que essa discussão nossa permite você visualizar o que poderia e o que não poderia ser feito?
	Aprendizagem e Geração de Conhecimento	----	ca13	Quando fomos discutindo, em alguns momentos eu te questionei, apresentei alguma visão contrária, e isso gerou um certo desconforto. Você acha que esse meu questionamento, valeu a pena? Fez chegar o modelo naquilo que você desejava avaliar?
	Aprendizagem e Geração de Conhecimento	----	ca14	E se nesse mesmo caso, eu não tivesse te questionado ou feito indagações, você acha que teríamos chegado ao mesmo resultado? (Deixar responder, e citar como exemplo, se algum indicador deixaria de ser implementado)
	Aprendizagem e Geração de Conhecimento	----	ca15	O que você acha que é mais proveitoso: essa discussão que fizemos, ou se fosse implementar da forma que você tinha visualizado inicialmente?

*(Continua na próxima página)*

(Continuação do Quadro 14)

	<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Cód..</b>	<b>Questão</b>
Depois do processo de estruturação do modelo; Antes do uso	Características de Mercado do Modelo	Produtos Alternativos ao Modelo	cb01	Você percebe que, para avaliar o que está sendo avaliado, existem modelos parecidos? (CAPES; Modelo anterior, etc.)
	Compromisso com o Modelo	----	cb01	Você acredita que este modelo representa um bom modelo de AD?
	(Características de Mercado do Modelo)	Importância do Modelo para o Decisor	cb02	Este modelo em questão, desta forma, se apresenta importante para você? Por quê?
	Compromisso com o Modelo	----	cb02	[PERGUNTAR ANTES SOBRE MODELOS PARECIDOS] Se te questionassem, que a melhor forma de avaliar deveria ser exclusivamente pelos critérios da CAPES, o que você pensa sobre isso?
	Compromisso com o Modelo	----	cb03	Este modelo representa 'o que você acredita ser necessário avaliar'? Ou seja, suas crenças e valores?
	Compromisso com o Modelo	----	cb03	Se um docente não gestor disser: Você DEVE avaliar apenas pela CAPES, o que você diria para ele?
	Compromisso com o Modelo	----	cb04	Você acredita que poderá utilizar este modelo?; Por quê? (Decisão de Uso)
	Compromisso com o Modelo	----	cb04	Se te disserem para mudar teu modelo, o que você pensa sobre isso? (Compromisso com o modelo)
	Compromisso com o Modelo	----	cb05	Você recomendaria o SEU modelo para outras instituições? (Compromisso com o modelo)
	Compromisso com o Modelo	----	cb06	Você acredita que deva continuar usando o modelo? (Compromisso com o modelo) (Intenção de Uso)
	Compromisso com o Modelo	----	cb07	Você pretende continuar usando o modelo? (Compromisso com o modelo)
	Compromisso com o Modelo	----	cb08	Quais são as consequências de o modelo não dar certo?

*(Continua na próxima página)*

(Continuação do Quadro 14)

	<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Cód..</b>	<b>Questão</b>
Depois do processo de estruturação do modelo; Antes do uso	Expectativa	Expectativa	cd01	Qual a sua expectativa com o modelo?
	Expectativa	Confirmação da Expectativa	cd02	Atualmente, o modelo atende suas expectativas?
	Expectativa	Confirmação da Expectativa	cd03	Como você relata os benefícios de uso do modelo? Foi melhor do que esperava ou não?
	Elementos de Consumo	Percepção de Valor (Utilidade)	cd04	Você percebe que o modelo possui valor? Ou você tem dificuldade em perceber valor no modelo?
	Elementos de Consumo	Percepção de Valor (Utilidade)	cd05	Você percebe utilidade no modelo, ou tem dificuldade em perceber utilidade?
	Elementos de Consumo	Percepção de Valor (Utilidade)	cd06	Qual a utilidade desse modelo? Ele é mais útil que o modelo anteriormente utilizado?
	Elementos de Consumo	Qualidade percebida	cd07	Você percebe que o modelo tem qualidade? Ou você tem dificuldade em perceber qualidade no modelo?
	Elementos de Consumo	Satisfação	cd09	(Satisfação) Você ficou satisfeito com o modelo?
	Elementos de Consumo	Satisfação	cd10	(Satisfação) Você está confiante que o modelo atenda seus anseios?
	Elementos de Consumo	Satisfação	cd11	(Satisfação) Você gostaria de ter seguido mais opções no processo de construção do modelos?
	Elementos de Consumo	Satisfação	cd12	(Afeto negativo) Como você descreve sua sensação com o modelo finalizado? ("arrependido", "desapontado" e "frustrado");
	Elementos de Consumo	Satisfação	cd13	(Afeto negativo) Qual a chance de sucesso que você vê no seu modelo?
	Elementos de Consumo	Percepção de Valor (Utilidade)	cd14	Seu sistema leva em consideração alguns pontos parecidos com da CAPES, certo? Quais dos dois você considera mais útil? Por quê? Por que o outro é menos útil?
	Elementos de Consumo	Sabedoria da Decisão	cd15	Você acha que realmente precisa ou tem necessidade deste modelo? (Sabedoria da decisão sobre o modelo)
	Elementos de Consumo	Sabedoria da Decisão	cd16	Você acha que as decisões que vai tomar com ele, serão acertadas? (Sabedoria da decisão)
	Elementos de Consumo	Sabedoria da Decisão	cd17	Você acha que as decisões que vai tomar com ele, serão mais próximas do que você acredita que deva ser avaliado?
	Elementos de Consumo	Sabedoria da Decisão	cd18	Você acha que fez o certo durante a construção do modelo?
	Elementos de Consumo	Emoção com a Decisão	cd19	Quando você for avaliar um indivíduo pelo modelo de AD, você acredita que estará fazendo uma boa avaliação? Qual o seu sentimento sobre isso? (Identificar aspectos do tipo Desespero, Ressentimento, Decepção, Assustado, Bravo, Sem sentido, Incomodado, Irritado, Frustrado, Deprimido, Furioso, Agonia)

### 3.7 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

A coleta de dados, em uma pesquisa de estudo de caso, deve ser extensa, podendo ser obtida em diversas fontes de informação, como observações, entrevistas, documentos e materiais audiovisuais (Creswell, 2014). Yin (2003) sustenta que a análise de dados consiste em "examinar, categorizar, tabular, testar ou de outra forma recombinar evidências quantitativas e qualitativas para abordar as proposições iniciais de um estudo" (p.109).

Uma das preocupações da análise qualitativa é “descrever a situação em questão, para responder à pergunta ‘O que está acontecendo aqui?’ [...] A descrição é detalhada e contribui para uma compreensão e uma eventual análise do contexto estudado” (Gibbs, 2009, p. 19).

Conforme Creswell (2010), a ideia por trás das pesquisas qualitativas é a seleção intencional dos participantes que melhor se ajustam e ajudarão o pesquisador a entender o problema e a questão de pesquisa.

Nesta pesquisa, a questão que se baseou para seleção do caso consistiu em um ambiente de decisão onde, o decisor necessitasse de um instrumento de avaliação de desempenho, ou, como no caso utilizado, a necessidade de revisão do modelo existente, onde o decisor aceitasse e estivesse aberto à utilização de uma metodologia multicritério de apoio à decisão. Ainda, houve a necessidade de abertura, por parte do decisor, em responder questões pessoais, relacionada à sentimentos, opiniões, pensamentos, expectativas de ação, dentre outros, onde se pudesse identificar possíveis dissonâncias. Com a identificação do decisor, iniciou-se a realização das entrevistas.

Para esta pesquisa, no intuito de identificar possíveis dissonâncias cognitivas, os procedimentos de coleta de dados foram operacionalizados em duas formas. A primeira, consistiu na construção do modelo construtivista de apoio à decisão e avaliação de desempenho. O processo de construção desse modelo seguiu conforme elencado na seção ‘2.3.5 Metodologia Multicritério para Apoio à Decisão-Construtivista (MCDA-C)’. A segunda, consistiu das entrevistas, realizadas por meio das questões propostas a partir dos constructos desta pesquisa e de análise documental.

Na primeira etapa, o pesquisador atuou como um facilitador da construção do modelo. Para Roy (1993), a atividade de apoio à decisão é definida como a atividade em que um facilitador, utilizando procedimentos científicos, ajuda a obter elementos de resposta a questões perguntadas aos atores envolvidos em um processo decisório, elementos estes que ajudam a clarificar essa decisão com a finalidade de fornecer aos atores as mais favoráveis condições possíveis para o tipo de comportamento que aumentará a coerência entre a evolução do

processo, de um lado, e as metas e/ou sistemas de valores em que esses atores operam, por outro lado (Roy, 1993).

Nesta pesquisa, foram utilizadas entrevistas com o decisor e documentos da organização.

### **3.7.1 Entrevistas**

O emprego da entrevista qualitativa para mapear e compreender o mundo da vida dos respondentes é o ponto de entrada para o cientista social que introduz esquemas interpretativos para compreender as narrativas dos atores em termos mais conceptuais e abstratos (Bauer & Gaskell, 2002). As entrevistas foram realizadas pessoalmente pelo pesquisador, em horários e dias combinados com o decisor, conforme sua conveniência, no intuito de que o mesmo se sentisse o mais confortável possível.

Para Creswell (2010), nas entrevistas qualitativas, o pesquisador conduz as entrevistas face a face com os participantes, por meio de questões não estruturadas e, em geral, abertas, que são em pequeno número e se destinam a suscitar concepções e opiniões dos participantes. Nessa pesquisa, as entrevistas foram feitas com o decisor, no intuito de identificar possíveis dissonâncias cognitivas, referentes à construção do modelo Multicritério de Avaliação de Desempenho e em termos do processo decisório por meio desse modelo.

Para a realização de cada entrevista, o pesquisador realizou o planejamento e preparação sobre o que perguntar (Bauer & Gaskell, 2002). Roteiros foram planejados para dar conta dos fins e objetivos da pesquisa. Assim, foram analisadas as questões quanto ao uso de linguagem apropriada e a existência de termos específicos que permitissem entendimentos do decisor (Denzin & Lincoln, 1994). Isso garantiu que o decisor respondesse a todas as questões do roteiro. Buscou-se também o ajuste, no decorrer das entrevistas, ao linguajar do decisor, visando uma uniformidade de entendimentos. Quando houve a necessidade de mudança de palavras por percepção de sentido diferente por parte do decisor, tal mudança foi realizada, e buscou-se confirmar, no decorrer das entrevistas, o sentido das palavras. Quando houve estas mudanças, as mesmas foram apontadas no capítulo de análise dos dados.

O enfoque, na pesquisa qualitativa, se baseia em métodos de coleta de dados não padronizados e nem totalmente pré-determinados (Sampieri, Collado & Lucio, 2013). Para Richardson (1999, p. 208), entrevistas não estruturadas ou entrevista em profundidade, em vez de responder à pergunta por meio de diversas alternativas pré-formuladas, visam obter do entrevistado o que ele considera os aspectos mais relevantes de determinado problema; as suas

descrições de uma situação em estudo. Dessa forma, por meio de uma conversação guiada, pretende-se obter informações detalhadas que possam ser utilizadas em uma análise qualitativa.

As entrevistas seguiram no formato das entrevistas individuais (tradicionais) e entrevistas episódicas (Bauer & Gaskell, 2002). A entrevista individual serviu como parâmetro para a construção do modelo construtivista de avaliação de desempenho. A forma com que se desenvolveu é explicitada na seção '2.3.5 Metodologia Multicritério para Apoio à Decisão- Construtivista (MCDA-C)'. Para o processo construtivista de estruturação do modelo, deixou-se o entrevistado falar livremente, sem impor regras ou direções à sua fala. O tratamento das entrevistas foi feito por (i) transcrição da fala do decisor; (ii) leitura e análise da comunicação e segregação por preocupações; e (iii) classificação das preocupações por categorias.

Já para a identificação dos aspectos relativos às possíveis dissonância cognitivas, além das entrevistas tradicionais, utilizou-se também da entrevista episódica. Para Bauer e Gaskell (2002), a entrevista episódica se baseia em um guia de entrevista com o fim de orientar o entrevistador para os campos específicos a respeito dos quais se buscam narrativas e respostas. O guia de entrevista foi criado à partir da revisão da literatura sobre dissonância cognitiva, a qual culminou na construção dos constructos, categorias e subcategorias, conforme Quadro 13 e questões de pesquisa, conforme Quadro 14.

Para o procedimento das entrevistas, conforme apontado por Bauer e Gaskell (2002), deve-se instruir e explicar o caráter das perguntas para o entrevistado e familiarizá-lo com esta prática. Desta forma, nesta pesquisa, os questionamentos foram segmentados pôr similaridade de temas. Para a apresentação ao decisor, explicou-se que seria realizada a construção de um modelo de avaliação de desempenho e que, para tal, seria necessário entender a forma de pensar do decisor. Para tanto, além de questões sobre a avaliação de desempenho em si, também poderia ser questionado sobre o contexto de decisão, os indivíduos relacionados, subordinados, superiores, percepção do decisor sobre alguns pontos, sentimentos e sensações. Enfim, buscou-se deixar o decisor à par, no entanto, sem apresentar em si o objetivo da identificação de possíveis dissonâncias, para se evitar o vício em respostas.

Utilizou-se a entrevista episódica por permitir ao entrevistado decidir que tipo de situação mencionar a fim de esclarecer determinado tipo de experiência, para obtenção de narrativas de diferentes tipos de situações (Bauer & Gaskell, 2002), no caso em questão, situações que poderiam excitar e motivar a dissonância cognitiva. Numa entrevista episódica, dá-se especial atenção ao sentido subjetivo expresso no que é contado, a fim de descobrir a relevância subjetiva e social do tema em estudo; Procura-se a 'contextualização' das

experiencias e acontecimentos a partir do ponto de vista do entrevistado, sendo orientada para narrativas de pequena escala e baseadas em situações (Bauer & Gaskell, 2002).

Na entrevista episódica, Bauer e Gaskell (2002) informam que, i) deve combinar convites para narrar acontecimentos concretos com perguntas mais gerais que busquem respostas mais amplas (tais como definições, argumentação e assim por diante) de relevância pontual ii) deve mencionar situações concretas em que se pode pressupor que os entrevistados possuem determinadas experiencias (no caso em questão, da avaliação de desempenho); iii) deve ser suficientemente aberta para permitir que o entrevistado selecione os episódios ou situações que ele quer contar, e também para decidir que forma de apresentação o entrevistado quer dar (por exemplo, uma narrativa ou uma descrição).

Ressalta-se que, os roteiros de entrevistas funcionaram como um guia. No entanto, as perguntas puderam ser reformuladas durante a realização das entrevistas, perguntando a mesma coisa de forma a aproveitar a fala do entrevistado, e utilizando-se assim as palavras mais próximas ao que o entrevistado relatou. Durante as entrevistas, o pesquisador realizou anotações que posteriormente foram retomadas quando da análise dos dados coletados. Nas entrevistas realizadas, utilizou-se de perguntas ‘Qual’, ‘Quais’, ‘Como’, ‘O que’. Por exemplo, ‘Quais suas preocupações...’, ‘Qual sua opinião...’, ‘O que você faz...’, ‘O que você acredita...’, utilizando-se da estratégia adotada por Damacena, Mross, Antoni (2017) para a identificação das cognições.

O pesquisador procurou encorajar o entrevistado a falar longamente à vontade, onde foi-lhe garantido que apenas o pesquisador e a orientadora teriam acesso a gravação, com isso estabeleceu-se uma relação de confiança (“*rapport*”) entre o pesquisador e o entrevistado (Bauer & Gaskell, 2002).

Todas as entrevistas foram agendadas com antecedência, e realizadas no dia e hora agendado pelo entrevistado, em local conveniente para o mesmo. Para Mack, Woodsong, MacQueen, Guest e Namey, (2005), o entrevistador deve ser capaz de demonstrar simpatia, possuir um papel de aconselhamento, incentivar os participantes a elaborar as suas respostas sem expressar aprovação, desaprovação, julgamento ou preconceito. Desta forma, no início de cada entrevista, buscou-se fazer com que o entrevistado deixasse de se preocupar com problemas externos, e voltasse sua atenção ao momento da entrevista. Nas primeiras entrevistas, percebeu-se um certo distanciamento por parte do decisor. Tal fato foi interpretado pelo pesquisador sendo proveniente de preocupações pessoais e profissionais do decisor. Assim, em busca de uma melhor qualidade nas entrevistas, o pesquisador, em todas as entrevistas, procurou perceber o temperamento e humor do entrevistado. Este, realizado em um processo

de bate-papo informal previamente às entrevistas. Esta conversa informal, não gravada, cujos temas giravam em diversas temáticas, como exemplo, aspectos profissionais, aspectos ligados à pesquisa, aspectos pessoais, dentre outros. No momento em que o pesquisador percebia o decisor mais à vontade e descontraído, então, iniciava-se as entrevistas.

**Quadro 15 – Entrevistas, Tempo de Conversas, Duração da Entrevista e Transcrição**

Nº	Tempo de conversa informal pré-entrevista	Tempo de Duração	Nº Páginas Transcritas	Tempo investido estimado em transcrição (em horas)	Nome do arquivo gerado
01	00:05:00	00:08:57	4	2	Voz29
02	00:05:00	00:33:47	14	8	Voz30
03	01:10:00	00:45:49	18	10	Voz31
04	00:11:00	00:21:46	9	4,5	Voz32
05	00:20:00	00:45:47	18	10	Voz33
06	00:10:00	01:56:06	46	1	Voz34
07	00:15:00	00:09:41	4	2	Voz35
08	00:15:00	00:52:16	21	11,5	Voz36, Voz37
09	00:25:00	01:41:53	41	22	Voz38
10	00:10:00	01:27:56	35	19	Voz39
11	00:29:00	01:39:48	40	21,5	Voz40
12	00:42:00	00:11:27	5	2,5	Voz42
13	00:25:00	00:36:05	15	7,5	Voz43, Voz44
14	00:40:00	00:31:01	12	6,5	Voz45, Voz46
15	00:35:00	02:05:04	51	27,5	Voz47, Voz 48, Voz49, Voz50, Voz51, Voz52, Voz53
16	00:45:00	01:00:01	24	13	Voz54, Voz55
17	00:20:00	00:44:48	18	10	Voz56
18	00:12:00	00:41:51	17	9	Voz57
19	01:00:00	00:53:49	22	11,5	Voz58
20	01:05:00	01:20:27	32	18	Voz59, Voz60, Voz61
21	01:15:00	01:37:53	39	22,5	Voz62, Voz63, Voz64
22	00:41:00	00:48:52	20	11	Voz65
	<b>11:15:00h</b>	<b>20:55:04h</b>	<b>505p</b>	<b>250,5h</b>	

Desta forma, o volume de entrevistas desta pesquisa foi composto de 22 entrevistas, que totalizaram 20 horas, 55 minutos e 04 segundos de gravação em áudio. Essas entrevistas em áudio transcritas resultaram em 505 páginas, tamanho A4, em Fonte Times New Roman, tamanho 12, espaçamento entrelinhas simples, que levaram aproximadamente 250,5 horas para serem transcritas pelo pesquisador. Ainda, o total de tempo pré-entrevistas foi de 11 horas e 15 minutos, totalizando, o contato com o decisor, em 32 horas, 10 minutos e 04 segundos.

A transcrição foi realizada na íntegra, e realizadas anotações auxiliares relativas aos momentos das entrevistas. Estas anotações buscaram retratar pausas realizadas pelo decisor, ponderações visuais como, por exemplo, balançar a cabeça de modo afirmativo ou negativo,

mudança no tom da voz, demonstração de firmezas ou inseguranças nas falas, demonstração dos sentimentos, por exemplo, empolgação, rejeição, proximidade ou afastamento com relação ao conteúdo relatado. Tais pontos foram anotados para auxiliar em uma melhor interpretação dos resultados. Ressalta-se que, para a apresentação dos resultados nesta tese, à fim de manter o sigilo necessário conforme normas éticas, nomes de indivíduos e de instituições foram omitidos para manter o anonimato e evitar a identificação de instituições e do decisor. Nestes casos, quando da apresentação de nomes de indivíduos, estes foram substituídos por iniciais. Quando da apresentação de instituições, foi substituído por “ ‘Outra Universidade’ (nome alterado propositalmente)”.

### **3.7.2 Pesquisa Documental**

A pesquisa documental foi utilizada em alguns momentos desta tese. Num primeiro momento, foram analisados os seguintes documentos da instituição objeto da análise: i) Estatuto da Universidade; ii) Regimento Geral da Universidade; iii) Resolução Geral sobre a Pesquisa da Universidade; iv) Regulamento da Comissão de Pesquisa dos Centros; v) Resolução Geral sobre a Extensão da Universidade; vi) Regulamento da Comissão de Extensão dos Centros; vii) Regimento do Núcleo de Pesquisa e Extensão (local de atuação do decisor). A análise destes documentos teve como propósito o entendimento do contexto em que o decisor se encontra, bem como o entendimento dos limites de decisão por parte do decisor.

Num segundo momento, foram analisados os seguintes documentos: i) Planilha de Medição de Desempenho anteriormente utilizada e ii) Atas das reuniões do Núcleo. Estes documentos foram selecionados para poder identificar o atual momento que o Núcleo se encontra.

Num terceiro momento, utilizou-se o Modelo e as ferramentas construídas nesta pesquisa para análise documental, permitindo o comparativo entre estes modelos por meio de simulações com dados reais, viabilizando questionamentos realizados ao decisor.

### **3.7.3 Análise do Discurso**

Nesta pesquisa, para a análise dos dados coletados por meio das entrevistas, utilizou-se da Análise de Discurso. A Análise de Discurso trabalha com o sentido do discurso, em compreender os sentidos que o sujeito manifesta através do seu discurso, e não apenas com o conteúdo do texto, como a Análise de Conteúdo (Caragnato & Mutti, 2006).

Para Bauer e Gaskell (2002), não existe uma única ‘análise de discurso’, mas sim muitos estilos diferentes de análise, que partilham e uma rejeição da noção realista de que a linguagem é simplesmente um meio neutro de refletir, ou descrever o mundo, mas uma convicção da importância central do discurso na construção da vida social.

Caregnato e Mutti (2006) afirmam que há, ao menos 57 variedades de análise de discurso. Bauer e Gaskell (2002) comentam que a Análise de Discurso adota a perspectiva do construcionismo social, com as características-chave de:

1. A postura crítica com respeito ao conhecimento dado, aceito sem discussão e um ceticismo com respeito a visão de que nossas observações do mundo nos revelam, sem problemas, sua natureza autêntica.
2. O reconhecimento de que as maneiras como nós normalmente compreendemos o mundo são histórica e culturalmente específicas e relativas.
3. A convicção de que o conhecimento é socialmente construído, isto é, que nossas maneiras atuais de compreender o mundo são determinadas não pela natureza do mundo em si mesmo, mas pelos processos sociais.
4. O compromisso de explorar as maneiras com os conhecimentos - a construção social de pessoas, fenômenos ou problemas - estão ligados a ações/práticas.

Bauer e Gaskell (2002) afirmam que a Análise de Discurso foi desenvolvida inicialmente em trabalhos da sociologia do conhecimento científico e da psicologia social. Desta forma, a utilização da Análise de Discurso se torna alinhado por, nesta tese, utilizar de uma teoria proveniente da psicologia social, a Teoria da Dissonância Cognitiva (Festinger, 1957), concatenada à adoção do paradigma interpretativista de pesquisa (Burrell & Morgan, 1979).

O processo de análise discursiva tem a pretensão de interrogar os sentidos estabelecidos em diversas formas de produção, que podem ser verbais e não verbais, bastando que sua materialidade produza sentidos para interpretação, podendo ser utilizados textos escritos e formas orais, imagens ou mesmo linguagem corporal (Caregnato & Mutti, 2006). Até mesmo a descrição sonora aparentemente mais direta e neutra pode estar implicada em um conjunto completo de diferentes atividades, dependendo do contexto interpretativo, já que falas, silêncio e textos são práticas sociais, e até mesmo afirmações que parecem extremamente triviais, estão implicadas em vários tipos de atividades (Bauer & Gaskell, 2002).

A Análise de Discurso trabalha com o sentido e não com o conteúdo do texto, um sentido que não é traduzido, mas produzido (Caregnato & Mutti, 2006). Caregnato e Mutti (2006) afirma, que o *corpus* (objeto de estudo da Análise de Discurso) é constituído pela seguinte formulação: ideologia + história + linguagem.

Os autores afirmam que a ideologia é entendida como o posicionamento do sujeito quando se filia a um discurso, sendo o processo de constituição do imaginário que está no

inconsciente, ou seja, o sistema de ideias que constitui a representação; a história representa o contexto sócio histórico e a linguagem é a materialidade do texto gerando ‘pistas’ do sentido que o sujeito pretende dar.

Como atores sociais, estamos continuamente nos orientando pelo contexto interpretativo em que nos encontramos e construímos nosso discurso para nos ajustarmos a esse contexto (Bauer & Gaskell, 2002). Assim, na Análise de Discurso, a linguagem vai além do texto, trazendo sentidos pré-construídos que são ecos da memória do dizer (Caragnato & Mutti, 2006). Por memória do dizer tem-se o interdiscurso, a memória coletiva constituída socialmente. O indivíduo tem a ilusão de ser dono do seu discurso e de ter controle sobre ele, porém não percebe estar dentro de um contínuo, porque todo o discurso já foi dito antes (Caragnato & Mutti, 2006). Assim, um analista de discurso, o pesquisador que realiza a Análise de Discurso, está envolvido simultaneamente em analisar o discurso e em analisar o contexto interpretativo e, com isso, identificar as funções ou atividades, da fala e dos textos, e explorar como eles são realizados (Bauer & Gaskell, 2002).

A adoção da Análise de Discurso, se dá pela percepção de que a língua e, por consequência, os textos transcritos, é considerada opaca e heterogênea, conseqüentemente, ela não é transparente e homogênea como muitas vezes aparenta ser (Caragnato & Mutti, 2006). Em contraste, a Análise de Conteúdo, metodologia com maior emprego nas pesquisas, fixa-se apenas no conteúdo dos textos, sem a preocupação do sentido que os indivíduos manifestam nas palavras (Caragnato & Mutti, 2006). Assim, nesta pesquisa, apesar dos questionamentos terem sido realizados com base nas nomenclaturas e palavras provenientes das pesquisas que utilizam da Teoria da Dissonância Cognitiva, durante as entrevistas, buscou-se a adaptação dos termos utilizados pelo decisor, bem com a confirmação do entendimento que o decisor tinha para cada termo. Tal ponto se alinha com o apresentado por Caragnato e Mutti (2006), em que o sentido não está ‘colado’ na palavra, mas é um elemento simbólico, não é fechado nem exato. Assim, analista deve buscar os efeitos dos sentidos e, para isso, precisa sair do enunciado e chegar ao enunciável através da interpretação (Caragnato & Mutti, 2006).

Além disso, para Bauer e Gaskell (2002), a Análise de Discurso não produz generalização ampla. Para os autores, a análise de discurso não procura identificar processos universais e, na verdade, os analistas de discurso criticam a noção de que tais generalizações são possíveis, argumentando que o discurso é sempre circunstancial, construído a partir de recursos interpretativos particulares, e tendo em mira contextos específicos. Desta forma, as cognições e possíveis dissonância cognitivas identificadas nesta pesquisa cabem única e exclusivamente ao decisor em questão. No entanto, as inferências encontradas podem vir a ser

generalizadas à nível teórico. Ou seja, os aspectos que excitam e motivam a dissonância podem vir a ser identificados em outros indivíduos.

A interpretação do discurso “é um ‘gesto’, ou seja, é um ato no nível simbólico; o gesto de interpretação é assumido, sendo um gesto simbólico que dá sentido fazendo a significação (Caragnato & Mutti, p.681). Portanto deverá sempre existir uma interpretação para dar visibilidade ao sentido que o sujeito pretendeu transmitir no seu discurso.

Caregnato e Mutti (2006) afirmam que não há um caminho pronto para efetivar a análise de discurso. A Análise de Discurso mostra como o discurso funciona não tendo a pretensão de dizer o que é certo, porque isso não está em julgamento (Caragnato & Mutti, 2006). Além disso, na interpretação é importante lembrar que o analista é um intérprete, que faz uma leitura também discursiva influenciada pelo seu afeto, sua posição, suas crenças, suas experiências e vivências; portanto, a interpretação nunca será absoluta e única, pois também produzirá seu sentido (Caragnato & Mutti, 2006).

Quando se analisa um material já existente como documentos, legislação, pronunciamentos em jornal, livros e outros, refere-se ao *corpus* de arquivo; se o material é construído especialmente para a pesquisa, como por exemplo, através de entrevista, refere-se ao *corpus* empírico, experimental (Caragnato & Mutti, 2006). Assim, o *corpus* desta pesquisa são as cognições do decisor, das possíveis dissonâncias cognitivas, e os aspectos e excitação e motivação da dissonância cognitiva no contexto decisório. Se utilizou de entrevistas junto ao decisor e dos modelos de avaliação de desempenho construídos durante a pesquisa, sendo estes o *corpus* empírico, juntamente com a pesquisa documental relativa aos documentos da instituição e aos modelos construídos durante a pesquisa, constituindo o *corpus* de arquivo.

Após ter delimitado o eixo temático, o analista irá trabalhar com este, o que supõe o estabelecimento de ‘recortes discursivos’, onde se representam linguagem e situação; O recorte resulta da teoria e é uma construção do analista (Caragnato & Mutti, 2006).

Para a análise do *corpus* selecionado e instrumentalizado pelas entrevistas, após as transcrições realizadas, passou-se para a análise dos dados. Após examinar as transcrições, foram realizados os recortes discursivos, que foram inseridos em codificação. A codificação implicou examinar as transcrições e realçar de acordo com as categorias identificadas à partir da literatura sobre Dissonância Cognitiva, conforme elencado na seção ‘3.5 Constructo da Pesquisa’. Esta codificação, conforme Bauer e Gaskell (2002) se assemelha ao proposto pela Análise de Conteúdo. Para os autores, a codificação é um modo sistemático de comparação:

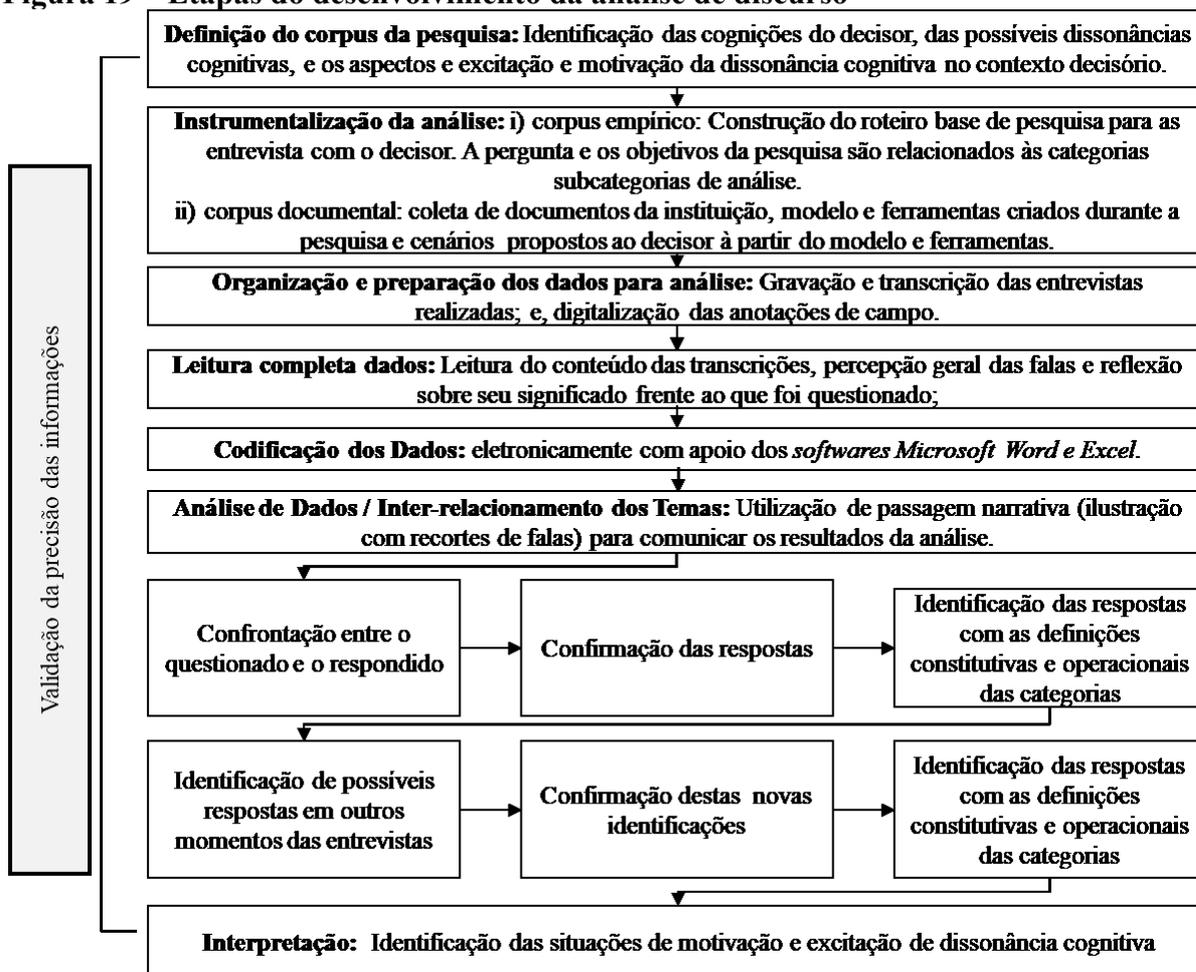
Ele é um conjunto de questões (códigos) com o qual o codificador trata os materiais, e do qual o codificador consegue respostas. Dentro de um conjunto predefinido de alternativas (valores de codificação).

A codificação foi realizada com apoio dos *softwares Microsoft Word e Microsoft Excel*, por categorias que direcionaram a análise comparativa, conforme constructos da pesquisa. Para a apresentação dos resultados, estes códigos foram atribuídos o nome de ‘Relato’, sendo numerados na ordem de apresentação.

Bauer e Gaskell (2002) ressaltam que a maneira mais importante para controlar a validade da análise realizada pelo analista, é a apresentação dos materiais que estão sendo analisados, a fim de permitir aos leitores fazer sua própria avaliação. Para isso, os analistas de discurso apresentam transcrições completas aos leitores ou, pelo menos, passagens extensas (Bauer & Gaskell, 2002). Nesse sentido, “a análise de discurso é mais aberta que quase todas as outras práticas de pesquisa” (Bauer & Gaskell, 2002, p.265). Desta forma, nesta tese, para uma melhor compreensão dos resultados alcançados, optou-se pela apresentação de trechos mais extensos das transcrições das falas, à fim de demonstrar o contexto de cada questionamento, bem como o caminho lógico percorrido na argumentação do decisor, tendo em vista que “o discurso produzido pela fala sempre terá relação com o contexto sócio histórico” (Caragnato & Mutti, 2006, p.681). A apresentação destas transcrições foi apresentada sob o nome de ‘Relato’. Desta forma, cada trecho é apresentado sob a forma de ‘Relato XX’, onde ‘XX’ corresponde ao código de cada relato. Os códigos dos relatos foram apresentados em ordem crescente nesta tese.

Conforme a interpretação foi se desenvolvendo, o pesquisador buscou retornar às transcrições, gravações e anotações de campo realizadas durante as entrevistas, para garantir que toda interpretação tivesse como base as entrevistas. Para tal, durante as análises, buscou-se trazer trechos para justificar as conclusões, ilustrando a interpretação com recorte de falas do decisor (Bauer & Gaskell, 2008).

Figura 19 – Etapas do desenvolvimento da análise de discurso



Fonte: Com base em Cresswell (2010, p.218).

Algumas das falas ficaram subentendidas a partir de falas anteriores do decisor, ou por meio da pergunta realizada, ou por meio de algum documento disponível no momento da entrevista. Na transcrição, estes momentos foram sinalizados entre parêntesis '( )'. Houve também, momentos que o decisor demonstrou algum sentimento, ou gesto, ou som, ou pausa. Estes momentos foram sinalizados com colchetes '[ ]'.

Ressalta-se que, como foram apresentados recortes das falas do entrevistado, optou-se pela apresentação mais extensa das transcrições, à fim de demonstrar o contexto de cada questionamento, bem como o caminho lógico percorrido na argumentação do decisor. A transcrição na íntegra não foi anexada a este trabalho pelo volume de páginas, por conter falas do entrevistado que não apresentam relação com o fenômeno estudado, bem como pela caracterização, em inúmeros momentos de pessoas, locais e aspectos pessoais do decisor. Como foi dada liberdade para o decisor falar, muitas coisas ditas extrapolaram o que foi perguntado e o escopo da pesquisa.

### 3.7.4 Triangulação e Validade

Para Gibbs (2009), a validade de uma pesquisa faz mais sentido se o pesquisador tiver uma visão realista de mundo. Nesse caso, deve-se tentar garantir que a análise esteja o mais próxima possível do que está realmente acontecendo. No entanto, para os que assumem uma posição idealista ou construtivista, não existe uma realidade simples em relação à análise que deve ser verificada, mas, sim, múltiplas visões ou interpretações (Gibbs, 2009). Assim, embora uma ampla variedade de interpretações e descrições apresentadas pelos pesquisadores possa ser possível, algumas delas serão claramente tendenciosas e parciais, e algumas podem até ser completamente tolas ou equivocadas (Gibbs, 2009, p. 119).

Gibbs (2009) apresenta algumas orientações para assegurar a qualidade da pesquisa qualitativa, também complementadas por Creswell (2010; 2014): reflexividade, validade, confiabilidade, generalização e ética de análise.

A reflexividade é o “reconhecimento de que o produto da pesquisa reflete inevitavelmente parte das origens e da formação, do meio e das preferências do pesquisador” (Gibbs, 2009, p. 119). Segundo o autor, o modelo científico mostra que a boa pesquisa é objetiva, precisa e não tendenciosa. No entanto, aqueles que enfatizam a reflexividade da pesquisa sugerem que nenhum pesquisador pode garantir essa objetividade. Dessa forma, os pesquisadores devem ser explícitos em relações às suas ideias preconcebidas, às relações de poder no campo, à natureza da interação entre pesquisador e entrevistado, como suas interpretações e sua visão podem ter mudado e, em termos mais gerais, sua epistemologia subjacente. A essa etapa Creswell (2014) chama de esclarecimento do viés do pesquisador, sendo uma estratégia de validação da pesquisa pelo entendimento da posição do pesquisador por parte dos leitores e de eventuais vieses e suposições que se posam impactar na investigação.

Com relação à validade, Gibbs (2009) comenta que há várias técnicas que tratam da validade ou precisão da pesquisa, no entanto ressalta que seu uso não garante que a pesquisa seja um reflexo exato da realidade, mas, sim, como uma forma de eliminar erros óbvios e gerar um conjunto mais rico de explicações dos dados. Gibbs (2009) elenca a técnica da triangulação e a técnica da validação dos entrevistados. A triangulação consiste em obter ou utilizar dados ou técnicas de diferentes fontes quando possível. Isso pode incluir amostras e conjuntos de dados, resultantes de entrevistas, observações e documentos; posicionamento de equipes ou grupos de pesquisa em diferentes lugares; e utilização de metodologias e teorias de pesquisa simultaneamente (Creswell, 2014; Gibbs, 2009).

Além das entrevistas, visando às estratégias de validação, de acordo com Creswell (2010; 2014), esta pesquisa utilizou-se também da triangulação de mais fontes de dados, a saber, os modelos anteriormente utilizados e os construídos nesta pesquisa, os documentos da organização anteriormente elencados, e análise das gravações, transcrição e categorização por mais de um pesquisador.

A análise desses documentos visa a melhor compreensão por parte deste pesquisador, sob o contexto onde se desenvolveram as Avaliações de Desempenho, ajudando também nos questionamentos ao decisor.

A técnica de validação dos entrevistados consiste em verificar a precisão da transcrição das entrevistas, perguntando ao entrevistado se a transcrição está adequada. Creswell (2014) chama de verificação dos participantes quanto à credibilidade. Nesta pesquisa, o material transcrito foi disponibilizado ao decisor para sua verificação, conforme técnica de validação, e conforme apresentado nos regulamentos do Comitê de Ética. No entanto, nenhuma alteração foi solicitada por parte do entrevistado.

A descrição rica e densa (Creswell, 2010; 2014) também foi empregada nesta pesquisa. Na descrição rica e densa, o pesquisador descreve em detalhes os participantes e o contexto deste estudo. Com essa descrição detalhada, o pesquisador possibilita que os leitores transfiram informações para outros contextos. Nesta pesquisa, a descrição rica e densa foi utilizada em todas as etapas da pesquisa. Ou seja, na descrição da organização, no contexto de decisão do decisor, suas preocupações, expressões utilizadas pelo decisor, argumentações, possíveis dissonâncias cognitivas, dentre outros.

De acordo com Creswell (2014), é recomendado que, ao menos, dois procedimentos de estratégias de validação sejam utilizados. Nesta pesquisa, as estratégias de validação utilizadas foram a de (i) triangulação, composta por (a) entrevistas ao decisor, (b) análise do modelo de Avaliação de Desempenho Construtivista construído; (ii) verificação do participante (decisor) quanto à credibilidade; e (iii) descrição rica e densa dos dados.

Com relação à confiabilidade, consiste em mostrar que a pesquisa é consistente com diferentes pesquisadores e diferentes projetos (Gibbs, 2009, p. 125). Nessa estratégia, pode-se fazer a verificação das transcrições e realizar a verificação cruzada de códigos.

Com relação à generalização, o pesquisador pode demonstrar como sua pesquisa está baseada em seus dados fazendo referência aos casos e exemplos em seu relatório, no entanto há riscos na forma com que isso é feito (Gibbs, 2009, p. 128). Deve-se evitar tentar uma supergeneralização e ter cuidado para não generalizar além dos grupos e contextos examinados na pesquisa (Gibbs, 2009, p. 128). Cabe destacar que, neste pesquisa, devido à utilização de

estudo de caso único, aliado à adoção do paradigma de pesquisa interpretativo, a generalização não se dá à nível dos casos, mas sim, da teoria empregada e às contribuições teóricas.

A última orientação de Gibbs (2009), em termos da qualidade da pesquisa qualitativa, refere-se à ética de análise. A chave para a ética é equilibrar o resultado que a pesquisa pode causar em relação a seus benefícios (Gibbs, 2009, p. 133). Assim, o autor sugere o consentimento informado pelos participantes; anonimato, confidencialidade e a privacidade, quando necessários; fidelidade da transcrição; retorno da pesquisa aos participantes; e a publicação da pesquisa, que se refere à responsabilidade de prever como os outros poderão utilizar a pesquisa com o objetivo de não frustrar expectativa (Gibbs, 2009, p. 130-132). Destaca-se a adoção de todos estes critérios, bem como o alinhamento ao estipulado pelos regulamentos do Comitê de Ética.

Conforme Gibbs (2009) argumenta, atender a todos os quesitos que envolvem construir uma pesquisa qualitativa com qualidade, muitas vezes nem sempre é possível. No entanto, os procedimentos a serem adotados nesta tese procuram atender a todas as recomendações mencionadas.

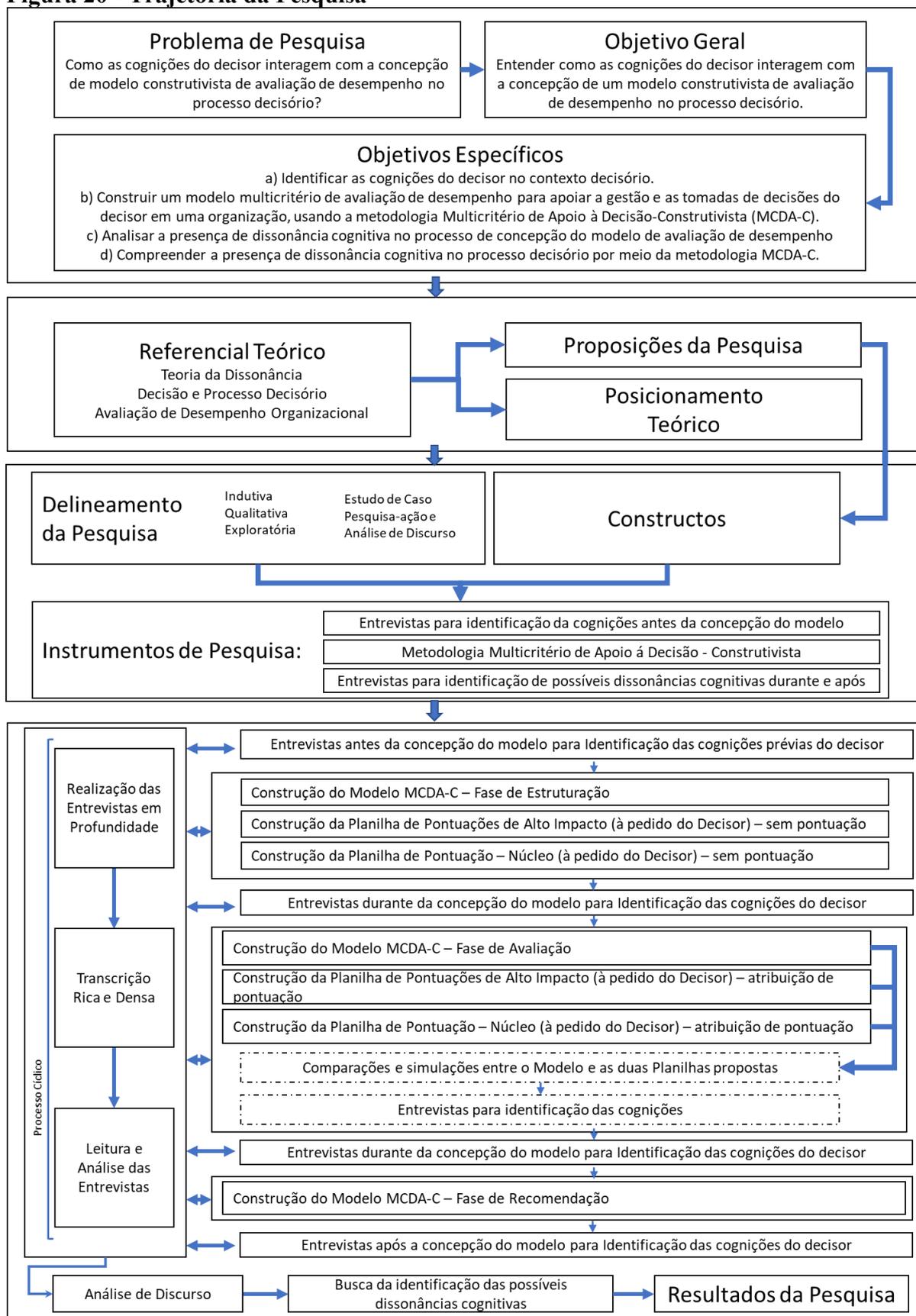
### 3.8 TRAJETÓRIA DA PESQUISA

As fases que compõem a presente pesquisa podem ser segregadas em cinco etapas. Na primeira etapa, foram identificados os problemas de pesquisa por meio de uma pergunta e, com vistas a responder a ela, a identificação dos objetivos geral e específicos.

Em seguida, a segunda etapa consistiu na construção do referencial teórico a respeito da Teoria da Dissonância Cognitiva e sua trajetória epistemológica, da Avaliação de Desempenho e do Processo Decisório. Ainda, construiu-se as proposições da pesquisa e o posicionamento teórico adota.

Na terceira etapa, foi elaborada a metodologia da pesquisa pela definição do seu delineamento, construção do constructo e identificação dos instrumentos de coleta de dados. Na quarta etapa, consistiu no desenvolvimento das entrevistas, construção do modelo construtivista de avaliação de desempenho, identificação das possíveis dissonâncias cognitivas por parte do decisor e análise dos dados. A quinta e última etapa constituiu a apresentação das considerações finais desta pesquisa.

**Figura 20 - Trajetória da Pesquisa**



Fonte: Elaborado pelo autor.

Diante do exposto, a Figura 20 apresenta a trajetória da pesquisa desta tese. Destaca-se que todas as etapas dispostas anteriormente visaram orientar o pesquisador com relação aos procedimentos cientificamente estabelecidos. Ainda que se considere sob a afiliação do paradigma interpretativo, onde a realidade é subjetiva, tanto aos olhos do indivíduo pesquisado (nesta tese, o decisor), quanto aos olhos do pesquisador, estes procedimentos estão pautados por métodos já reconhecidos e aceitos, que visam à obtenção de novos conhecimentos mantida a validade científica.

### 3.9 LIMITAÇÕES E DELIMITAÇÕES DA PESQUISA

Esta pesquisa pode apresentar algumas limitações no decorrer de sua operacionalização. Ao se considerar a delimitação do alinhamento ao paradigma interpretativo, foi levada em consideração a subjetividade da visão de mundo, tanto por parte dos indivíduos objeto do estudo, quanto por parte do pesquisador. Dessa forma, a primeira limitação refere-se ao poder de generalização da pesquisa, que se limita a generalizar dentro do contexto e dos participantes do estudo.

Tem-se como delimitação a adoção da teoria utilizada. Ao se adotar a Teoria da Dissonância Cognitiva para explicar o fenômeno objeto desta pesquisa, não se deve levar em consideração as possíveis explicações que outras teorias possam vir a fornecer. Dessa forma, deixou-se de revisar a literatura quanto a possíveis teorias substitutas à teoria adotada.

Este estudo também apresenta delimitação quanto aos pressupostos e construtos. Tanto pressupostos quanto construtos foram construídos com base na literatura identificada, por meio de uma revisão sistemática da literatura. Assim, é possível que algumas categorias que poderiam facilitar a interpretação e análise dos dados não tenham sido identificadas.

Tem-se ainda, a delimitação nos procedimentos para coleta de dados. Ao considerar a utilização de uma teoria proveniente da área da psicologia, a coleta de dados tão subjetivos quanto às cognições de um indivíduo não foi tarefa muito fácil. O decisor, durante a pesquisa, se mostrou solícito e engajado com sua participação. No entanto, inúmeras variáveis influenciaram a forma com que as respostas eram dadas, ou os encontros para realização das entrevistas aconteciam. Em inúmeros momentos, nas entrevistas, o decisor estava sob influência de suas emoções, proveniente de outras atividades alheias ao que a pesquisa se propunha, por exemplo, problemas pessoais ou profissionais de outras atividades. Durante algumas entrevistas, estes problemas acabaram por influenciar as respostas do decisor. Coube ao pesquisador interpretar estes momentos, e buscar, durante outros momentos de entrevistas

(por exemplo, em outros dias), realizar novamente os questionamentos. Tem-se assim, uma das limitações, a possibilidade de influência de variáveis externas à pesquisa, nas respostas dadas pelo decisor.

Tem-se como limitação desta pesquisa, consiste no papel exercido pelo pesquisador. Durante o processo de construção do modelo construtivista de avaliação de desempenho, o pesquisador exerceu papel de facilitador do modelo. No entanto, devido aos propósitos desta pesquisa, ao mesmo tempo, teve-se a necessidade de se pôr no papel de pesquisador, questionando ao decisor e realizando as entrevistas, e, simultaneamente, no papel de observador, para identificar as reações do decisor aos questionamentos realizados, possíveis demonstrações de excitação de dissonância cognitiva, interpretação destas reações, e questionamento no momento em que a dissonância cognitiva estava excitada.

Tem-se ainda, como limitação, a disponibilidade e interesse do decisor em relação à pesquisa. Ressalta-se que, para a consecução desta pesquisa, foram iniciados quatro modelos: uma indústria do ramo de alimentação animal, um hospital universitário, um hospital público e o modelo utilizado nesta tese. No primeiro caso, o iniciou-se as primeiras tratativas, buscando-se identificar os primeiros EPAs. No entanto, o decisor afirmou que não poderia mais participar. No caso do hospital universitário, iniciou-se o conjunto de entrevistas. Chegou-se a realizar três entrevistas. No entanto, o hospital começou a passar por uma crise financeira e política interna. Devido à crise financeira, o diretor do hospital precisou viajar constantemente em busca de recursos, adiando constantemente as entrevistas. Tal fato foi agravado pela crise política. Desta forma, o decisor preferiu não dar continuidade. Já em relação ao hospital público. Iniciou-se a construção do modelo. Identificou-se uma parte dos EPAs, concomitante com algumas categorias dos constructos, em um total de seis entrevistas. No entanto, o decisor não pode mais participar da pesquisa, sendo, assim, reiniciada a pesquisa.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

Para atingir ao objetivo desta pesquisa, de entender como as cognições do decisor interagem com a concepção de um modelo construtivista de avaliação de desempenho no processo decisório, este capítulo está segmentado em 05 seções.

A primeira seção apresenta a construção do modelo multicritério de apoio à decisão, que foi utilizada como objeto de estudo. Nesta, também são apresentados alguns relatos referentes à dissonância cognitiva no decisor.

A segunda seção, os dados referentes às categorias (construtos), relacionadas às cognições prévias à construção do modelo. A terceira seção apresenta os dados referentes às categorias (construtos), relacionadas às cognições tanto durante quanto após à construção do modelo. A quarta seção apresenta os dados referentes às categorias (construtos), relacionadas às cognições após à construção do modelo. Na quinta seção é apresentado uma discussão sobre os achados da pesquisa e as proposições da pesquisa.

### 4.1 CONCEPÇÃO DO MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Esta seção apresenta a concepção de um modelo construtivista de avaliação de desempenho que apoie o reconhecimento das atividades de pesquisa de uma universidade pública, sem tradição em pesquisa.

Cabe salientar que o decisor optou pela concepção primeiramente pelo modelo de avaliação de desempenho da atividade de pesquisa e, em seguida, pelo modelo de avaliação de desempenho da atividade de extensão. No entanto, autorizou apenas a apresentação dos resultados relativos à atividade de pesquisa. Desta forma, os fragmentos relativos à atividade de extensão que foram autorizados serem apresentados nesta tese, foram apresentados nos Apêndices.

Ainda, durante o processo de estruturação do modelo, o decisor incorreu em dissonância cognitiva entre o modelo construído sob às premissas da MCDA-C, o conhecimento sobre seu modelo ideal e o conhecimento sobre a reação dos pares a este modelo.

Com relação ao modelo construído sob às premissas da MCDA-C, durante o processo de estruturação, alguns aspectos formais da fase de avaliação não atendiam ao que o decisor julgava como de acordo com sua forma de gestão, naquele momento. Ao menos, era sua percepção no momento. Desta forma, além do modelo construído sob às premissas da MCDA-C, construiu-se também outras duas ferramentas. Uma ferramenta que atendia naquele

momento, ao que o decisor julgava como de acordo com sua forma de gestão, chamado de ‘Planilha de Pontuações de Alto Impacto’.

Ainda, durante este processo, observou-se que o decisor apresentou uma dicotomia entre ‘O que deseja avaliar’ e ‘O que consegue implementar’. O modelo inicialmente proposto, segundo o decisor, estava de acordo com suas convicções. No entanto, devido à atritos anteriores com pares, o decisor julgou que sua ferramenta ideal não poderia ser implementada. Desta forma, foi construída mais uma ferramenta, chamada de ‘Planilha de Pontuação - Núcleo’. Assim, a fim de evidenciar as possíveis dissonâncias, o pesquisador optou, no todo, pela construção de outras duas ferramentas, além do modelo sob às premissas da MCDA-C. Uma ferramenta chamada ‘Planilha de Pontuação de Alto Impacto’, com pontuações mais elevadas, e uma chamada ‘Planilha de Pontuação - Núcleo’, onde o decisor apresentou o que julgava que seria aceito pelos pares. Ressalta-se que, ao final da construção das planilhas e modelo, o decisor optou pelo modelo sob às premissas da MCDA-C como representativo de suas crenças e valores.

Na primeira parte desta seção, é apresentada a Fase de Estruturação, utilizada nas duas planilhas e no modelo constantes nesta pesquisa. A segunda parte desta seção apresenta a Fase de Avaliação das planilhas e do modelo, segmentado pela pontuação atribuída nas planilhas e pelo modelo construído sob às premissas da MCDA-C. A terceira parte desta seção apresenta a Fase de Recomendações, comparando sugestões de melhoria de desempenho, apontadas pelo decisor.

#### **4.1.1 Fase de Estruturação**

O principal método utilizado para a fase de estruturação foi a realização de entrevistas junto ao decisor, para construção da problemática e do desenvolvimento do entendimento sobre esta.

A fase de estruturação é dividida em três etapas: (i) contextualização ou abordagens ‘soft’ para estruturação; (ii) famílias de pontos de vista; e, (iii) construção dos descritores.

##### **4.1.1.1 Contextualização ou abordagem ‘soft’ para Estruturação**

A contextualização do modelo está organizada da seguinte forma: (i) a descrição do ambiente; (ii) a definição dos atores; (iii) a apresentação do rótulo do problema; e, (iv) a apresentação do sumário.

Conforme apresentado, este modelo foi desenvolvido, por meio de um estudo de caso, construído com base nas informações obtidas nas entrevistas realizadas com o Coordenador de um Núcleo de Pesquisas e Estudos em Ciências Sociais Aplicadas de uma Universidade Pública localizada no interior do Estado. As entrevistas iniciais tiveram como objetivo conhecer a problemática, o ambiente, definir os atores, criar um rótulo para o problema e descrever o sumário.

O Núcleo de Pesquisas e Estudos em Ciências Sociais Aplicadas, chamado aqui de Núcleo, é um órgão suplementar da Universidade em questão. O Núcleo agrega as atividades de Pesquisa e Extensão, servindo como elo destas atividades com a comunidade externa. Têm como finalidades dar suporte às atividades de pesquisa e extensão; agregar programas permanentes de extensão do; estimular, organizar e promover estudos, pesquisas, projetos de extensão, conferências, simpósios, cursos e minicursos; propor aos órgãos competentes convênios, projetos e acordos de parceria; ser referência para a comunidade de todas as atividades desenvolvidas pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas; agregar e divulgar as atividades dos cursos de graduação e pós-graduação; promover a divulgação do Núcleo e todas as suas atividades.

O modelo foi desenvolvido segundo as percepções do Coordenador responsável pela gestão e fomento à pesquisa e extensão do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade. Este é identificado como o ator principal do processo, sendo este definido como decisor. Desta forma, este é o indivíduo ao qual tem o poder de legitimar a construção do modelo a partir de suas percepções, além de ser aquele responsável pelo êxito ou insucesso do desempenho avaliado.

O decisor é docente da instituição, doutor e mestre em administração. Possui experiência docente de mais de dezesseis anos, sendo os últimos oito na atual universidade. Também possui experiência de gestão, adquirida em organizações anteriores a atual atividade docente.

Além do decisor, foram identificados os demais atores que tem poder de interferência e influência no processo de gestão. Outros atores possuem certo poder de interferência nas decisões e sugestões no processo, ou seja, aqueles que têm interesse nas decisões a serem tomadas, são chamados de intervenientes. Também, foram identificados aqueles que são influenciados pelas decisões tomadas pelo decisor, chamado de agidos.

Ainda, é identificado o responsável pela construção do modelo e desenvolvimento dos trabalhos, o chamado de facilitador, o qual tem função de interagir com o decisor, a fim de auxiliá-lo a construir conhecimento sobre o processo decisório e a descrever os critérios que

serão utilizados no modelo de avaliação de desempenho. O Quadro 16 apresenta os atores identificados envolvidos no processo de gestão.

**Quadro 16 – Atores envolvido no contexto decisório**

Decisor	Coordenador do Núcleo
Intervenientes	Diretor de CCSA Líderes dos grupos de Pesquisa do CCSA Coordenadores de curso do CCSA (Conselho Técnico e Científico) Diretor Geral do Campus Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação Pró-Reitoria de Extensão
Facilitador	Pesquisador desta tese
Agidos	Professores lotados no CCSA Discentes dos cursos do CCSA Comunidade acadêmica Sociedade

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

O decisor relatou que, ao assumir a coordenação do Núcleo, encontrou um ambiente de baixa produtividade, em termos de pesquisa, e de baixo incentivo à participação em extensão. Em termos numéricos, quando assumiu, no ano anterior, o volume de produção era de apenas 6 artigos para todo um conjunto de 73 docentes, vinculados à cinco cursos de graduação. Além disso, em termos de extensão, não havia mensuração, ou mesmo preocupação, com esta área.

Para o decisor, o modelo deve avaliar a gestão do NÚCLEO, e permitir o reconhecimento dos atores que operam pesquisa e extensão. É desejo do decisor que estes modelos sejam independentes entre eles. Ainda, no reconhecimento da pesquisa e extensão, deverão ser avaliados os docentes, os discentes e cada curso constante no CCSA.

Dentre os principais intervenientes, conforme apresentado no Quadro 16, tem-se o Diretor do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, com o qual o coordenador do NÚCLEO tem relação de subordinação. O NÚCLEO, como órgão suplementar do CCSA, deve trabalhar, de forma conjunta, a este Centro. As decisões e avaliações, por envolver todos os docentes e discentes do Centro acabam por passar pelo Diretor, mesmo que seja de forma consultiva. Ainda, numa relação de subordinação, tem-se o Diretor de Campus. Este, responsável pela gestão do campus de Foz do Iguaçu, tem o CCSA como um dos três centros existentes, contendo 5 dos 12 cursos oferecidos no campus. Destaca-se assim, a representatividade dos cursos do CCSA para com o Campus. Neste aspecto, também deverão ser independentes os modelos, uma vez que discentes e docentes são avaliados, seus escores também influenciam os cursos a que se vinculam.

Como intervenientes, tem-se também as Pró-Reitorias de Pesquisa e Pós-Graduação (PRPPG) e a de Extensão (PROEX). A Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação é a instância superior responsável pelo planejamento, coordenação e acompanhamento da pesquisa, incentivar e avaliar todas as atividades referentes ao ensino de pós-graduação (*lato e stricto sensu*), à pesquisa e a qualificação docente. Já a Pró-Reitoria de Extensão, tem como objetivo articular as atividades de extensão da Universidade junto à comunidade em que está inserida. O NÚCLEO se apresenta como representativo e de interesse para estas Pró-Reitorias, por ser um elo entre as políticas e objetivos construídos por estas, e a operacionalização por parte dos cursos de Sociais Aplicadas.

Além destes intervenientes, pode-se identificar também o Conselho Técnico e Científico do NÚCLEO, formado pelos Líderes dos grupos de Pesquisa do CCSA e pelos Coordenadores dos cursos do CCSA. O Conselho Técnico e Científico se reúne mensalmente para a discussão das diretrizes, objetivos e metas relativos à pesquisa e extensão do Centro. Os conselheiros devem ser ouvidos nas ações do NÚCLEO e as ações e decisões que o coordenador do NÚCLEO toma, devem ser previamente discutidas com este conselho.

Como facilitador da construção do modelo, tem-se o pesquisador Vinicius Abilio Martins, autor da presente tese, pesquisador responsável pela interação e entrevistas com o decisor, auxílio na construção de conhecimento neste, construção do modelo e mensuração do desempenho da entidade avaliada.

Como agidos, foram identificados os docentes lotados no CCSA, os discentes dos cursos do CCSA, a comunidade acadêmica ao qual a universidade se insere e a sociedade receptora do conhecimento construído e difundido pela Universidade. Destaca-se ainda, no caso dos docentes e discentes, os indivíduos diretamente avaliados pelo decisor, sobre os quais recairá as decisões tomada.

Um dos pontos discutidos durante à fase de estruturação, foi se poderia ser uma das preocupações do decisor, as consequências das decisões tomadas com base no modelo, sobre os agidos (Constructos Natureza de Excitação de Dissonância na Decisão e Natureza de Motivação de Dissonância na Decisão). Estes aspectos serão discutidos posteriormente.

A coordenação do núcleo, atualmente, possui uma ferramenta de avaliação que considera apenas a frequência de pontuação, conforme relatou o decisor. Este modelo foi elaborado quando o decisor assumiu a função, tendo em vista que até aquele momento não existia nenhuma forma de avaliação do desempenho da unidade. Conforme os critérios elencados por Melnyk *et al* (2014), o que se tem, atualmente, é apenas a mensuração de desempenho. Tem-se apenas processos de coleta, análise e interpretação de dados de

desempenho. As áreas de mensuração da atual ferramenta são de Pesquisa e de Extensão. Em ambas, não são levados em consideração as preferências e valores do decisor, que culminem em fomento e gestão destas áreas de preocupação. Ainda, observou-se a falta de um instrumento de avaliação do próprio NÚCLEO.

A ferramenta atualmente utilizada não apresenta aspectos qualitativos de avaliação do desempenho. São considerados, apenas, os aspectos quantitativos, em números de produção de docente e de cursos. Além disso, não há integração dos diversos critérios de avaliação, que levem em consideração as preocupações do decisor para cada área de preocupação. Apenas são somadas pontuações que foram, inicialmente, atribuídas de forma arbitrária, ou que levem em consideração apenas pontuações institucionais, sem promover a real expectativa do decisor, e nem o que se espera com a avaliação do desempenho.

Com a construção do presente modelo multicritério de apoio à decisão, o decisor terá uma ferramenta que possibilite avaliar o desempenho da gestão que contemple suas crenças e valores do que deva ser avaliado, permita identificar os indicadores de desempenho que estão abaixo do nível desejado e, a partir deste panorama, tomar decisões para criar ações de melhoria que culminem no indicador atingir um nível desejado, assim contribuindo com o aumento do desempenho global da unidade. Neste sentido, durante as interações com o decisor, este se mostrou muito empolgado com a possibilidade destas características (suas crenças, valores e preocupações) estarem inseridas no modelo. Espera-se que este seja uma motivação para a adoção do modelo construído.

Após a identificação do ambiente em que o decisor e o problema se localizam, por meio de um processo interativo de diálogo (*brainstorming*) entre o facilitador e o decisor, foi elaborado um Rótulo e um Sumário, que melhor identifique às principais preocupações do decisor em relação ao problema. O Rótulo convencionado deste estudo de caso foi definido como: ‘Modelo de Apoio à Gestão do Núcleo de Pesquisas e Estudos em Ciências Sociais Aplicadas, que apoie o processo de reconhecimento dos atores atuantes na pesquisa’. Destaca-se que o modelo final relacionado à Extensão não será apresentado nesta pesquisa.

Com a delimitação imposta pelo rótulo do problema, foi definido um sumário no intuito de apresentar o contexto a ser estudado de forma estruturada: (i) o problema - a crescente cobrança por parte da sociedade, por uma maior inserção da Universidade no ambiente em que se encontra, gerou a necessidade de criação de meios de controle e gestão, alinhados com o tripé das Universidades, de ensino, pesquisa e extensão. As atividades de ensino, porta de entrada da Universidade, já se encontram com indicadores suficientes para a gestão. No entanto, as atividades de pesquisa e extensão, principalmente em instituições de ensino que não se

localizam em grandes centros, ou que não apresentem tradição de pesquisa e extensão, acabam por tem menos atenção do que a atividade de ensino; (ii) justificativa – a harmonia entre as atividade de ensino, pesquisa e extensão visa o atendimento do que se espera das Universidades, no cenário brasileiro, e a preocupação por parte de universidade que não estejam localizadas nos grandes centros contribui para a expansão da integração universidade-sociedade, em regiões com menor tradição de pesquisa e extensão, além do desenvolvimento técnico-científico do país; (iii) objetivo do trabalho - nesse contexto o presente trabalho tem por objetivo construir um Modelo de Apoio à Gestão do Núcleo de Pesquisas e Estudos em Ciências Sociais Aplicadas, que apoie o processo de reconhecimento dos atores atuantes; (iv) proposição de solução - por se tratar de uma situação complexa, com inúmeros fatores que o influenciam, com conflito de interesses, pelo número de atores intervenientes nele existente; e onde o decisor não tem os objetivos, ou critérios, claros e deseja que os mesmos sejam construídos em forma personalizada (específica ao contexto), segundo seus valores, o instrumento de intervenção a ser utilizado é a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C); e, (v) produto final do trabalho - ao final, ter-se-á construído conhecimento no gestor, que lhe permitirá evidenciar seus objetivos, apresentado em um modelo que explicitará, organizará e realizará a mensuração dos aspectos julgados pelo decisor como relevantes. Esse conhecimento permitirá visualizar gráfica e numericamente os aspectos que ele considera necessários e suficientes, evidenciando o seu status quo e um processo para promover recomendações para o seu aperfeiçoamento.

#### 4.1.1.2 Família de Pontos de Vista

Depois de realizada a primeira etapa da Fase de Estruturação do modelo, de contextualização, se inicia a etapa de construção de Família de Pontos de Vista (FPV). Esta etapa tem o objetivo de auxiliar ao decisor a explicitar os elementos necessários para serem tidos no modelo, segundo sua percepção.

Esta etapa tem início com a interação entre o facilitador e o decisor, por meio de entrevistas abertas ou não estruturadas na forma de um diálogo (*brainstorming*) sobre o problema percebido e sobre as preocupações que o decisor tenha a respeito do que deva ser mensurado e avaliado. Neste processo, tem-se a identificação dos Elementos Primários de Avaliação (EPAs). Estes EPAs representam as primeiras preocupações e características ou propriedades do contexto que o decisor julga que impactam em seus valores que surgem dos decisores durante o confronto com o contexto avaliado. A partir das entrevistas, foram

identificados 47 EPAs,. No Quadro 17 são apresentados uma parte destes EPAs relacionados à Pesquisa. O total é apresentado no Apêndice.

**Quadro 17 - Elementos Primários de Avaliação (EPAs)**

3	Produção científica
4	Coordenação da pesquisa
5	Pesquisas realizadas pelos docentes
6	Artigos publicados pelos docentes
7	Pesquisas realizadas pelos discentes
8	Artigos publicados pelos discentes
9	Políticas para publicação discente
10	Pesquisas realizadas por cursos
11	Artigos publicados pelos cursos
12	Monitorar produção
13	Estimular produção
14	Mudança de comportamento em relação à pesquisa
15	Qualidade das pesquisas
16	Reconhecimento da pesquisa à docentes
17	Reconhecimento da pesquisa à discentes
18	Reconhecimento da pesquisa aos cursos
23	Relacionamento da pesquisa com a comunidade
24	Impacto da pesquisa
25	Pertinência da pesquisa
26	Ineditismo da pesquisa
27	Autores por pesquisa
28	Instigar a pesquisa
29	Fomentar a pesquisa
31	Fomentar a pesquisa

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Os Elementos Primários de Avaliação se referem às informações iniciais identificadas sobre o problema, cujo entendimento necessita ser expandido. A expansão do entendimento deve ser feita para cada elemento primário de avaliação identificado. A forma de apresentação deve ser feita por conceito ou conceito orientado para a ação (Éden & Ackermann, 1992). Devem ser identificados a direção de preferência do decisor representada por cada EPA, chamado de polo presente, bem como consequência que se deseja evitar ou minimizar ao realizá-lo, chamado de polo oposto psicológico. Nesta etapa, é aberto um diálogo, onde o decisor discorre sobre cada EPA identificado. Neste diálogo, busca-se identificar o melhor resultado possível, o desempenho bom, o ruim, o pior cenário aceitável, a situação atual, bem como a diferença de atratividade entre o pior cenário e o melhor possível.

Desta forma, foram construídos 71 conceitos para os 47 EPAs identificados por meio das entrevistas com o decisor. No Quadro 18 é apresentado os conceitos construídos. Na

primeira parte de conceito tem-se o polo presente, seguido de reticências (...) cujo significado é ‘ao invés de’ ou ‘é preferível a’. Por fim, é apresentado o polo oposto psicológico. Em seguida, são apresentados alguns dos conceitos construídos. A totalidade é apresentado em Apêndice.

### Quadro 18 – Conceitos vinculados aos EPAs

EPAs	Conceito
Pesquisas realizadas pelos docentes	C006. Estimular (Alavancar) o crescimento da quantidade de pesquisas realizadas por docente ... Não ter condições de publicação de artigos
Artigos publicados pelos docentes	C007. Estimular (Alavancar) o crescimento da quantidade de artigos publicados por docente ... Manter baixa produtividade do Centro
Políticas para publicação discente	C008. Garantir a implantação de políticas para publicação de discentes ... Não desenvolver o potencial de pesquisa que a Universidade possui
Pesquisas realizadas pelos discentes	C009. Estimular (Alavancar) o desenvolvimento de pesquisas realizadas por discentes ... Não despertar a preocupação pela pesquisa nos acadêmicos
Artigos publicados pelos discentes	C010. Estimular a publicação de artigos realizados pelos discentes ... Não ter qualidade de pesquisa nos futuros acadêmicos de pós-graduação
Artigos publicados pelos cursos	C013. Estimular o aumento de publicações pelos cursos do CCSA ... Ter cursos com baixo aproveitamento nas publicações
Artigos publicados pelos cursos	C014. Estimular o aumento do número de publicações realizadas pelos cursos do CCSA ... Ter as publicações, por curso, concentrado em poucos professores
Artigos publicados pelos cursos	C015. Ter a possibilidade de abertura de cursos stricto sensu futuramente ... Não desenvolver o campus de Foz do Iguaçu, em termos de mestrados e doutorados
Estimular produção	C017. Estimular o aumento da pesquisa por parte dos cursos ... ter cursos com pouca publicação (Redundante com 014).
Mudança de comportamento em relação à pesquisa	C018. Ter docentes preocupados em produzir conhecimento por meio de pesquisas ... Não atender ao elemento de ‘Pesquisa’ do tripé da Universidade
Qualidade das pesquisas	C019. Estimular a publicação das pesquisas em periódicos, por parte dos docentes ... Incurrer em pesquisas de baixa qualidade
Qualidade das pesquisas	C022. Priorizar Revistas em detrimento de Congressos ... Incurrer em pesquisas de baixa qualidade
Qualidade das pesquisas	C023. Priorizar Revistas de melhor qualidade em detrimento de revistas de baixa qualidade ... Incurrer em pesquisas de baixa qualidade
Qualidade das pesquisas	C024. Priorizar congressos melhores avaliados, em detrimento de piores avaliados ... Incurrer em pesquisas de baixa qualidade
Reconhecimento da pesquisa à docentes	C025. Garantir que haja reconhecimento/premiação aos docentes que realizam pesquisas ... Incurrer em desestímulo aos docentes que publicam, quando se comparam aos que não publicam
Reconhecimento da pesquisa aos cursos	C026. Garantir que haja reconhecimento/premiação aos cursos que realizam pesquisas ... Incurrer em desestímulo aos cursos como um todo, que publicam, quando se comparam aos que não publicam
Reconhecimento da pesquisa à discentes	C027. Garantir que haja reconhecimento/premiação aos discentes que realizam pesquisas ... Incurrer em desestímulo aos discentes que publicam, quando se comparam aos que não publicam
Impacto da pesquisa	C039. Garantir que os cursos desenvolvam pesquisa de impacto ... ter baixa qualidade nas pesquisas (Redundante com 020).
Ineditismo da pesquisa	C041. Incentivar o desenvolvimento de pesquisas que possuam ineditismo ... Incurrer em pesquisa que apresentem baixo fator de impacto
Autores por pesquisa	C042. Buscar os melhores resultados de autores por artigo, conforme estipulado pela CAPES/CNPq ... Incurrer em atividades antiéticas por parte de alguns pesquisadores (Redundante com o 069).

Instigar a pesquisa	C043. Instigar a pesquisa nos discente ... ter discentes sem 0069nteresse por pesquisa. (Redundante com 010).
Artigos publicados pelos docentes	C069. Estimular a ética na coautoria das pesquisas ... Ter falsos números relacionados a pesquisas
Artigos publicados pelos discentes	C070. Estimular a publicação de artigos realizados pelos discentes, em conjunto com docentes ... Não ter qualidade de pesquisa nos futuros acadêmicos de pós-graduação

Dentre os conceitos construídos, que representam informações importantes das preocupações do decisor, é possível identificar inúmeras similaridades. Desta forma, estes conceitos próximos podem ser agrupados em Áreas de Preocupação. Com o agrupamento por áreas de preocupação, construiu-se a Família de Pontos de Vista (FPV) (*up down*). Essa FPV representa os objetivos estratégicos do decisor ilustrados no modelo, que são subáreas de preocupação denominadas de Ponto de Vista Fundamentais (PVFs). A Figura 21 mostra as Áreas de Preocupação do Estudo de Caso e as subáreas de preocupação denominadas de Ponto de Vista Fundamentais (PVFs).

**Figura 21 - Agrupamento de conceitos por Área de Preocupação e Família de Pontos de Vista Fundamentais**



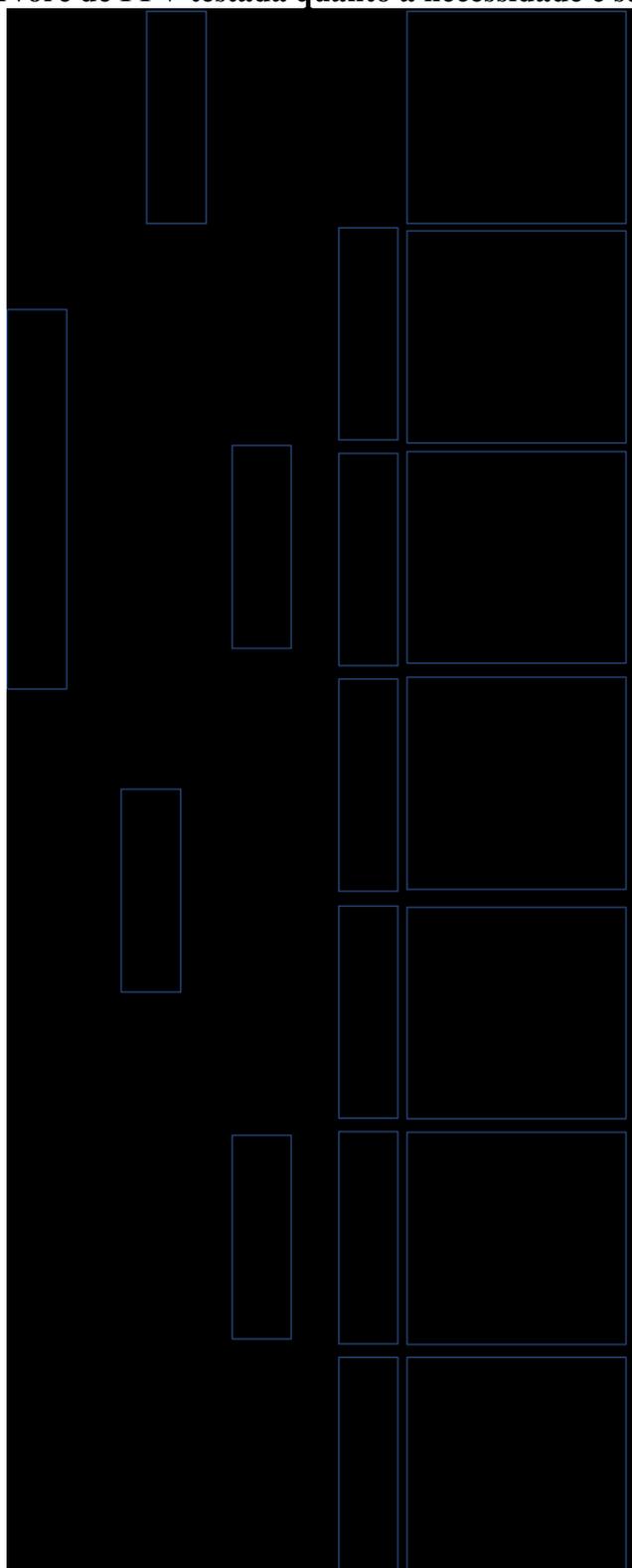
No presente estudo, pode-se identificar duas grandes áreas de preocupação relacionados ao reconhecimento: i) Reconhecimento da Pesquisa e ii) Reconhecimento da Extensão. Conforme comentado anteriormente, os aspectos relacionados ao reconhecimento da Extensão serão apresentados apenas nos apêndices. A área de preocupação de Reconhecimento da Pesquisa se subdivide em Reconhecimento da Pesquisa para Docentes, Discente e Cursos. Como o decisor tem o desejo de conhecimento de cada um destes três atores, de forma independentes, não haverá integração (Fase de Avaliação) entre os três modelos, sendo operacionalizados como três modelos distintos.

Ainda, ao se analisar os Conceitos, o decisor apresentou algumas preocupações que se relacionam com Gestão. Estes conceitos estão relacionados a como o órgão deve ser gerido. Tem-se os conceitos e preocupações no âmbito interno do órgão. Puderam ser identificadas preocupações relacionadas ao relacionamento da Universidade com a sociedade, comunicação com intervenientes, aspectos relacionados à controles, dentre outros. No entanto, como estas

preocupações extrapolam o Rótulo do modelo (escopo da pesquisa), serão apresentadas apenas nos Apêndices.

Com a identificação das preocupações candidatas às famílias de pontos de vista fundamentais, é necessário realizar o teste dos FPVF. Esse teste é realizado agrupando-se os conceitos definidos em suas respectivas áreas de preocupação, quanto à necessidade e suficiência, para verificar se seriam confirmadas como PVF. A **Figura 22** apresenta a Árvore de FPV testada quanto à necessidade e suficiência.

**Figura 22 - Árvore de FPV testada quanto à necessidade e suficiência.**



A realização do teste de necessidade e suficiência foi realizado com o agrupamento dos conceitos nas preocupações candidatas a famílias de pontos de vista fundamentais identificadas. Conforme visualizado na Figura 22, todas as áreas de preocupação tiveram

conceitos relacionados, o que atende ao teste de necessidade. Ainda, pode-se observar que todos os conceitos possuem uma área de preocupação associada, o que atende ao teste de suficiência. Neste sentido, todas as áreas de preocupação podem ser denominadas como Pontos de Vista Fundamentais (PVFs), os quais representarão o modelo de gestão para o Núcleo. Em seguida, é passada para a etapa de construção dos descritores do modelo. Ressalta-se, que o decisor validou o teste de necessidade e suficiência com relação às áreas de preocupação. Os aspectos identificados como Gestão apresentados, daqui em diante, apenas nos Apêndices.

#### 4.1.1.3 Construção dos Descritores

Após a etapa desenvolvida de Famílias de Pontos de Vista, se inicia a etapa de construção dos Descritores. Tal etapa se inicia com a construção de Mapas Cognitivos, ou Mapas de Relações Meios Fins (Eden, 1988) para cada área de preocupação. Esses mapas devem apresentar vínculos causais entre objetivos mais táticos e operacionais, localizados na parte inferior do mapa, de forma hierárquica, até objetivos mais estratégicos, localizados na parte superior do mapa.

A construção é realizada por meio do diálogo com o decisor. Busca-se identificar que conceitos representam objetivos mais estratégicos e que conceitos representam objetivos mais operacionais. Buscou-se, neste diálogo, respostas para as questões como: “Como o conceito poderia ser alcançado?” e “Por que esse conceito é importante?” (Ensslin *et al*, 2010). Com isso, é possível identificar relações de causa e efeito entre os conceitos em cada mapa cognitivo. Ressalta-se que, nessa etapa, novos conceitos podem ser identificados e agregados aos mapas cognitivos, quando são identificadas lacunas, seja entre conceitos, seja de preocupações estratégicas ou operacionais. Esta é uma característica do aspecto construtivista do modelo.

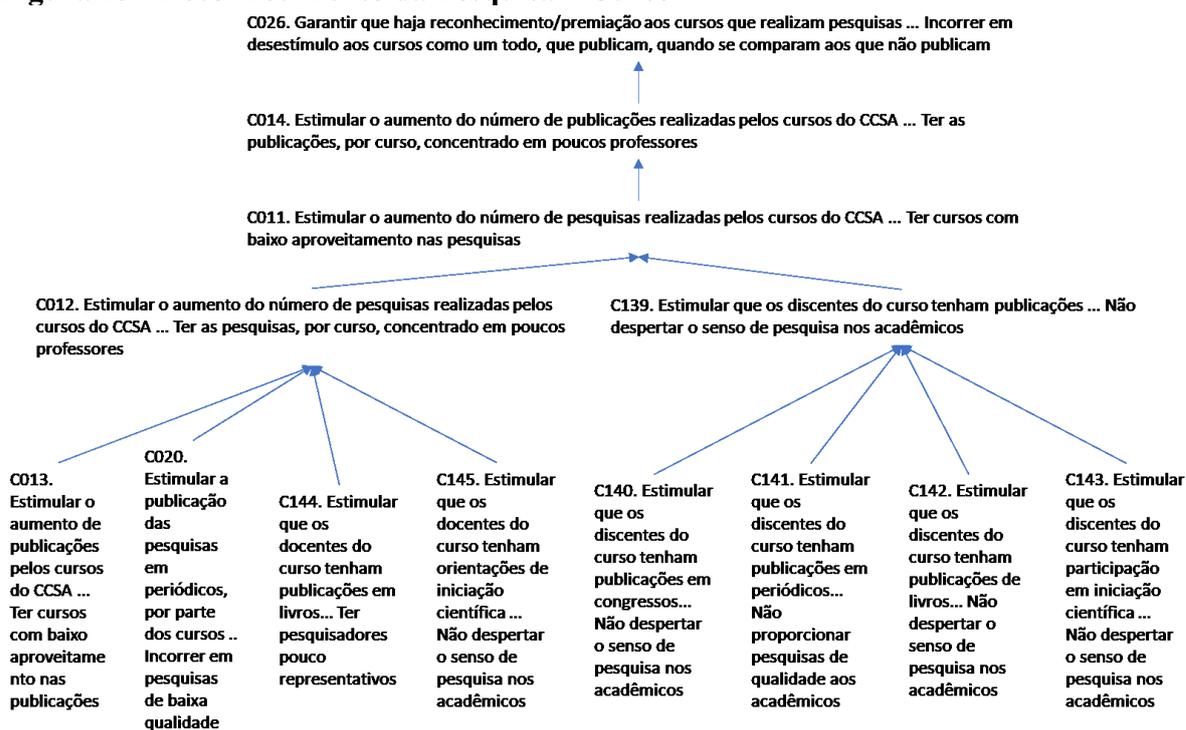
Neste diálogo com o decisor, pode-se identificar alguns conceitos redundantes, que mantinham preocupações sobrepostas. Nestes casos, optou-se pela manutenção de um dos conceitos redundantes. Ainda, foram construídos novos 45 conceitos. No Quadro 19 é apresentada uma parcela dos novos conceitos construídos, relacionados à Pesquisa. A totalidade é apresentada nos Apêndices.

**Quadro 19 – Conceitos construídos durante construção dos Mapas Cognitivos**

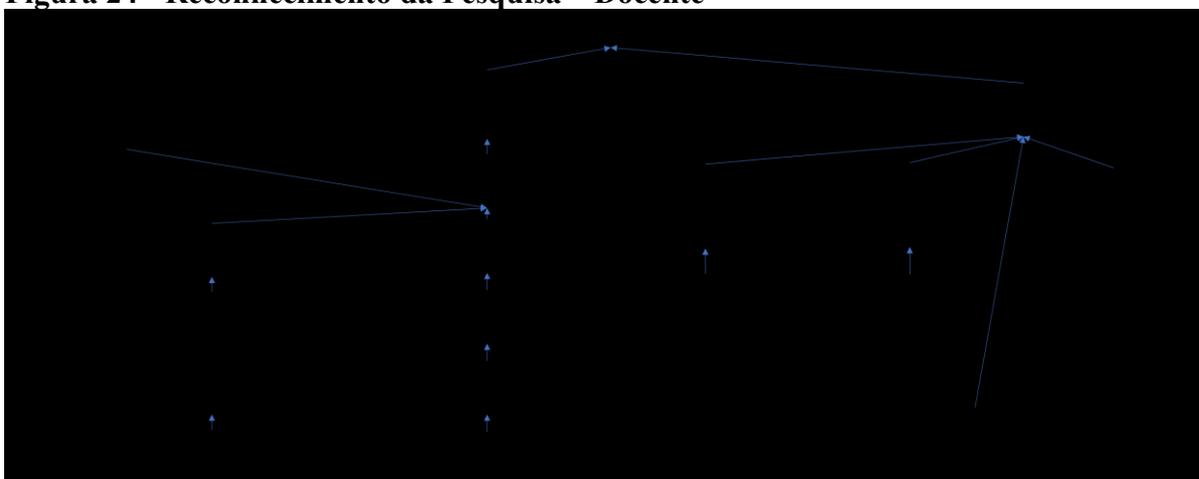
C123. Garantir o reconhecimento daqueles que participaram da pesquisa no centro ... Não ter indivíduos motivados em pesquisa
C132. Estimular (Alavancar) o crescimento da qualidade de artigos publicados por docente ... Manter baixa qualidade da produtividade do Centro
C133. Estimular os docentes a publicarem junto à acadêmicos em congressos... Não oferecer esta oportunidade de pesquisa aos acadêmicos
C134. Incentivar os acadêmicos a participarem de iniciação científica ... Não proporcionar aos acadêmicos todas as oportunidades de pesquisa que a universidade oferece
C135. Ter docentes preocupados em construir conhecimento na sociedade pela publicação de livros
C136. Estimular os docentes a publicação junto à discentes em periódicos ... Não oferecer oportunidade de pesquisa de qualidade aos acadêmicos
C137. Estimular os docentes a oferecerem iniciação científica aos discentes ... privar os acadêmicos desta modalidade de pesquisa
C138. Estimular os docentes a publicar livros com acadêmicos ... privar os acadêmicos desta modalidade de pesquisa
C139. Estimular que os discentes do curso tenham publicações ... Não despertar o senso de pesquisa nos acadêmicos
C140. Estimular que os discentes do curso tenham publicações em congressos... Não despertar o senso de pesquisa nos acadêmicos
C141. Estimular que os discentes do curso tenham publicações em periódicos... Não proporcionar pesquisas de qualidade aos acadêmicos
C142. Estimular que os discentes do curso tenham publicações de livros... Não despertar o senso de pesquisa nos acadêmicos
C143. Estimular que os discentes do curso tenham participação em iniciação científica ... Não despertar o senso de pesquisa nos acadêmicos
C144. Estimular que os docentes do curso tenham publicações em livros... Ter pesquisadores pouco representativos
C145. Estimular que os docentes do curso tenham orientações de iniciação científica ... Não despertar o senso de pesquisa nos acadêmicos

A partir dos conceitos anteriormente construídos (71), acrescido dos novos (45), pode-se construir mapas cognitivos para o modelo. Os Mapas Cognitivos construídos da área de Pesquisa são apresentados na sequência:

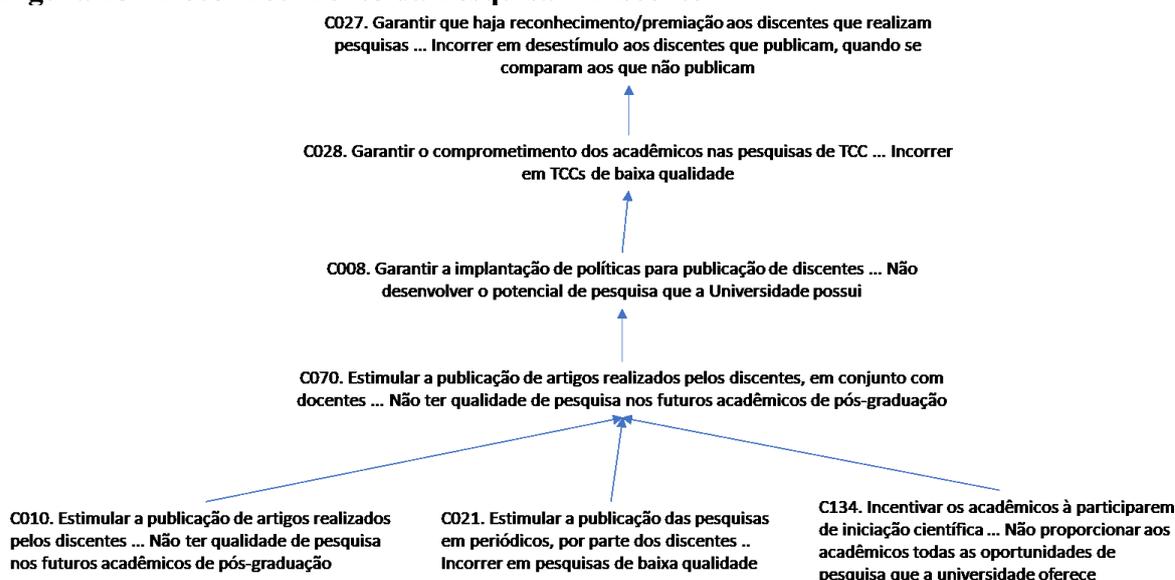
**Figura 23 - Reconhecimento da Pesquisa – Curso**



**Figura 24 - Reconhecimento da Pesquisa – Docente**



**Figura 25 - Reconhecimento da Pesquisa – Discente**

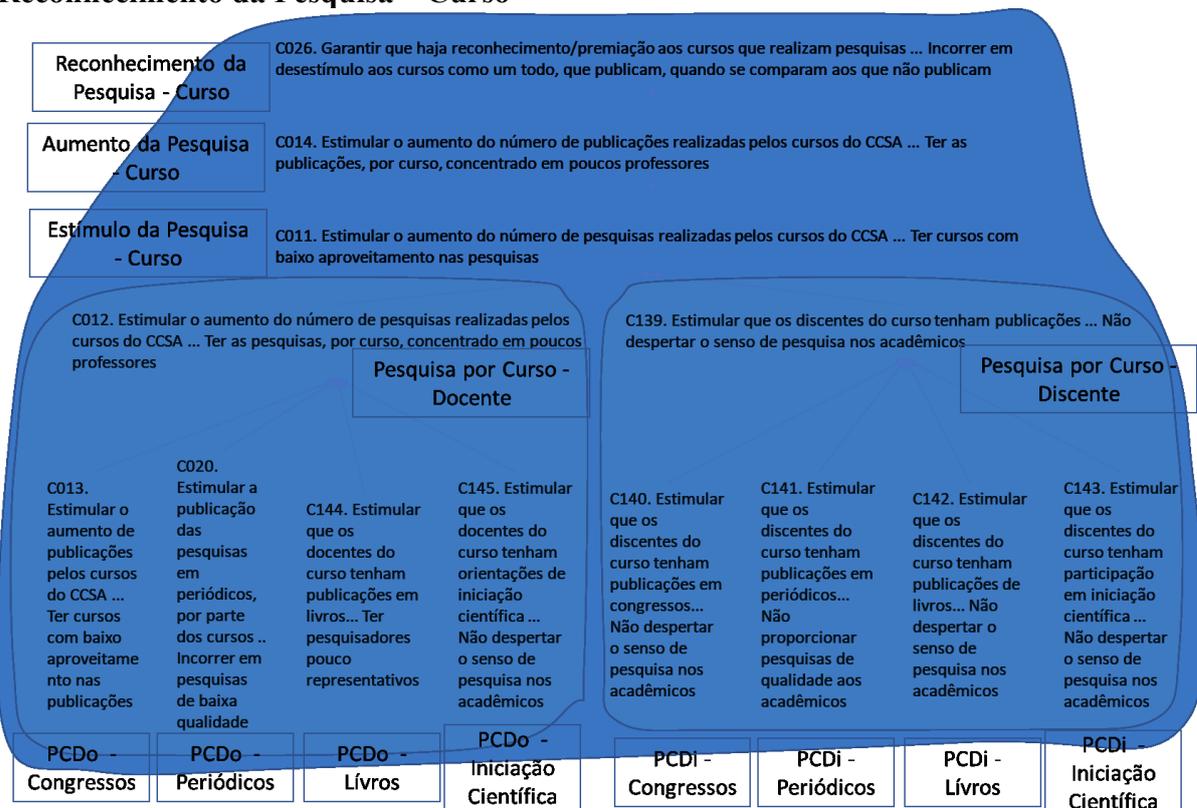


Um ponto de destaque, objeto de análise desta pesquisa, é referente à a interação das cognições do decisor com a estruturação do modelo de avaliação de desempenho construtivista. Isto se deve ao fato de que o conhecimento e a aprendizagem são atividades humanas que se expressam em processos não lineares (Demo, 2011).

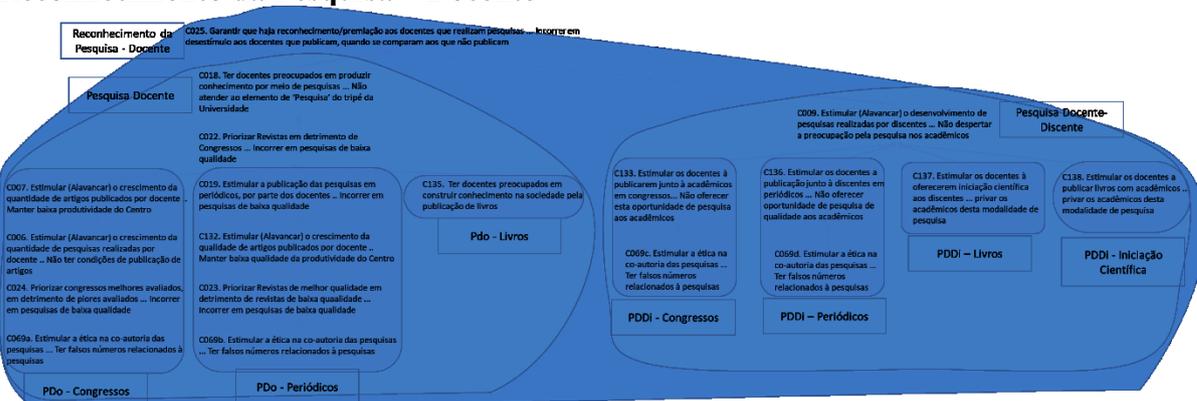
Na legitimação dos Mapas Cognitivos relativos à preocupação com pesquisa, o decisor legitimou de forma integral todos os conceitos e suas influências. Por meio das linhas de argumentação, é possível segmentar os mapas de relações meios-fins em mapas menores, formando, assim, clusters. Na identificação dos clusters, deve-se respeitar a linha de argumentação entre conceitos que façam parte de uma mesma preocupação do decisor. Deve-se tomar cuidado para que não exista relação de influência entre os clusters. Ao se orientar em um ramo, uma linha de argumentação é seguida pelo decisor, que guia de um determinado conceito meio até o objetivo expresso pelo rótulo do problema. Cada cluster recebe o nome que atribua o significado do interesse do decisor, por meio dos ramos que o compõe.

Neste momento do processo de estruturação, não houve aparente dissonância cognitiva por parte do decisor. A seguir, são apresentados os mapas cognitivos com clusters e subclusters relativos à Pesquisa:

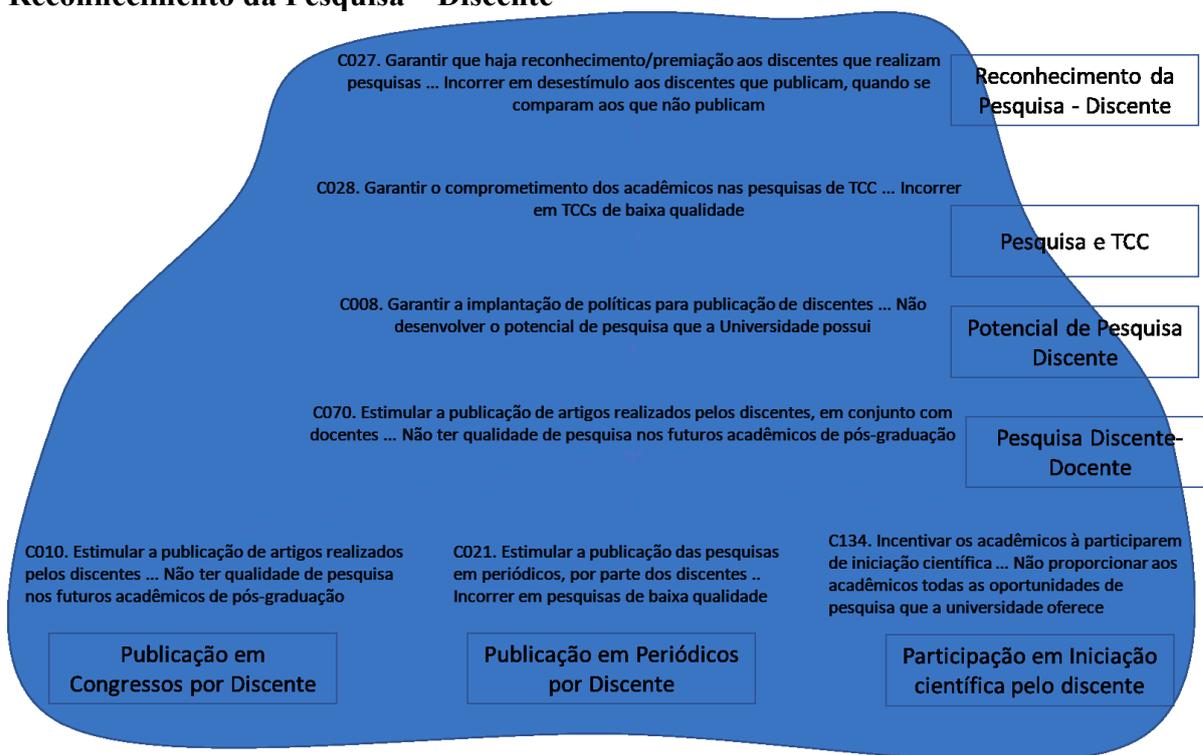
**Figura 26 - Mapa de relações Meios-Fins para os clusters formados no Mapa Cognitivo Reconhecimento da Pesquisa – Curso**



**Figura 27 - Mapa de relações Meios-Fins para os clusters formados no Mapa Cognitivo Reconhecimento da Pesquisa – Docente**

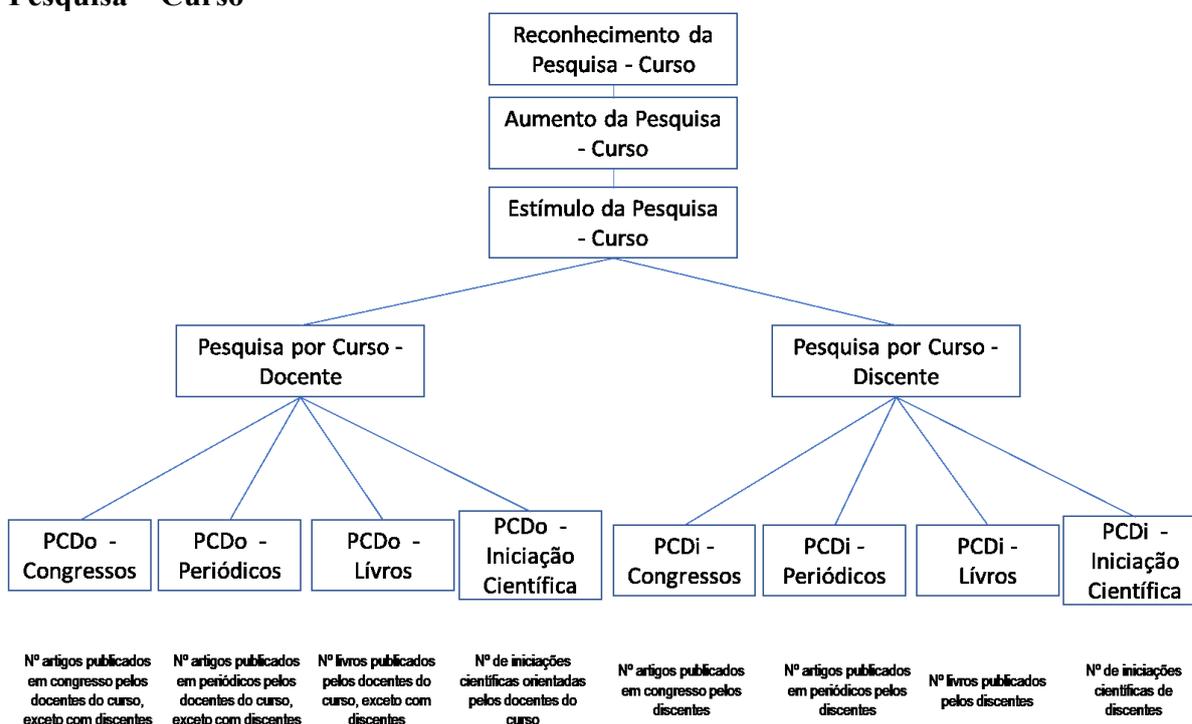


**Figura 28 - Mapa de relações Meios-Fins para os clusters formados no Mapa Cognitivo Reconhecimento da Pesquisa – Discente**

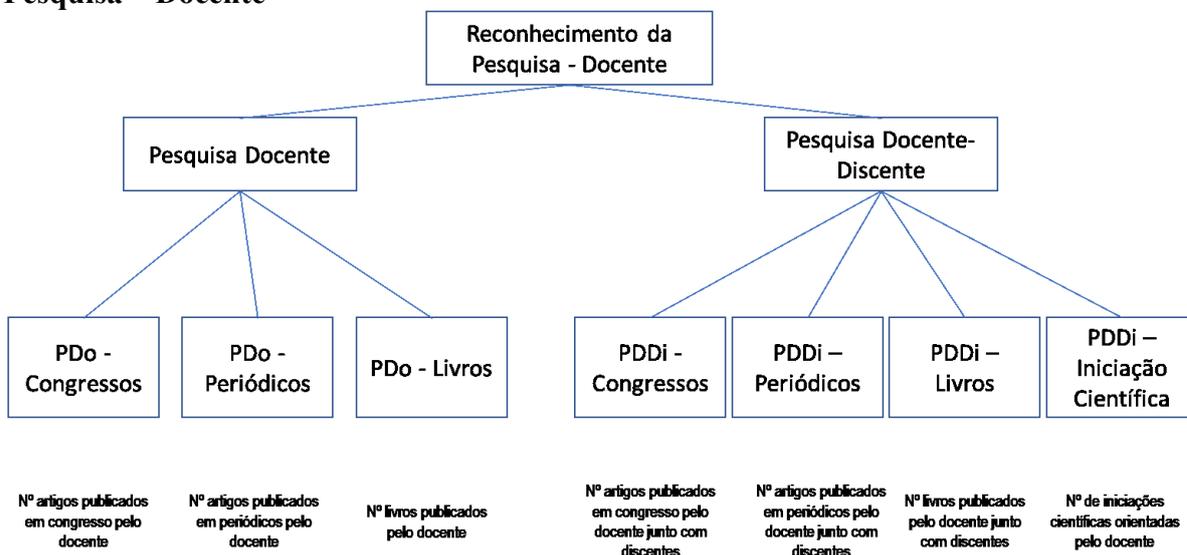


Os clusters identificados, são então transferidos para a Estrutura Hierárquica de Valor, onde poderão ser visualizados como parte de cada PVF. Na Estrutura Hierárquica de Valor, deve ser representada as Áreas de Preocupação e os Pontos de Vista Fundamentais e Elementares. A seguir, são exibidos a Estrutura Hierárquica de Valor construída para o PVF anteriormente apresentados:

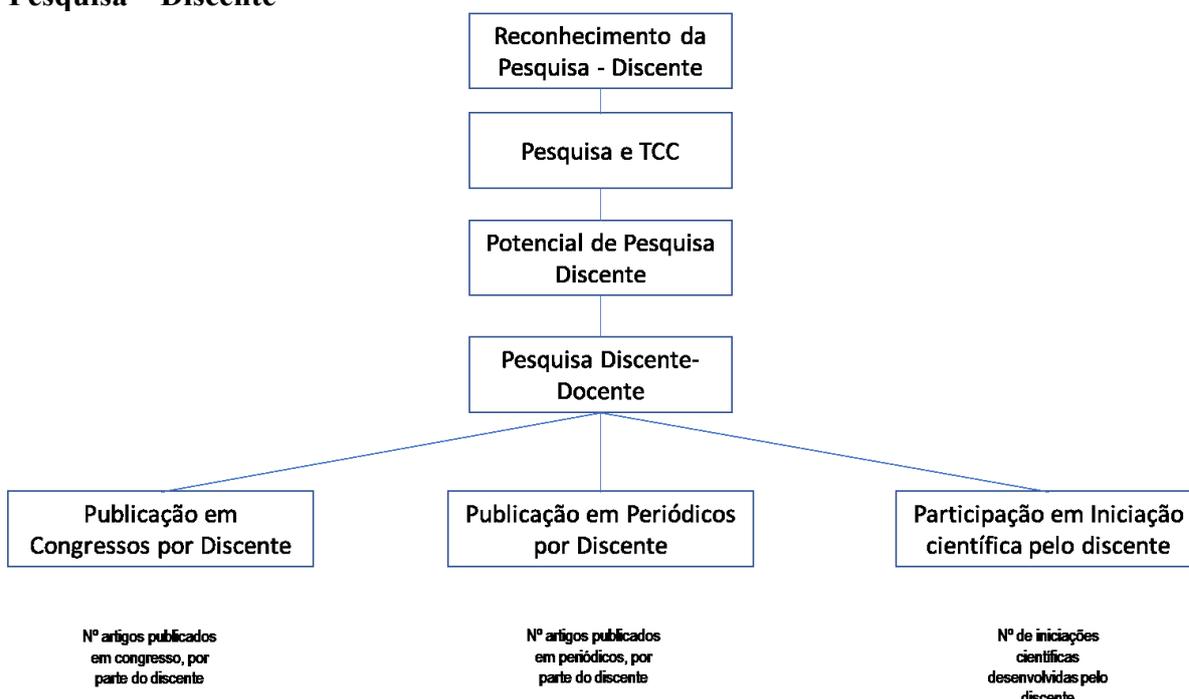
**Figura 29 - Estrutura Hierárquica de Valor construída para o PVF Reconhecimento da Pesquisa – Curso**



**Figura 30 - Estrutura Hierárquica de Valor construída para o PVF Reconhecimento da Pesquisa – Docente**



**Figura 31 - Estrutura Hierárquica de Valor construída para o PVF Reconhecimento da Pesquisa – Discente**



Até o momento, as etapas da construção dos Mapas Cognitivos, a construção dos Conceitos que complementam as relações meios-fins e os clusters e subclusters, foram todos legitimados pelo decisor.

No entanto, quando da apresentação da Estrutura Hierárquica de Valor, o decisor percebeu que a segmentação em três modelos distintos e independentes para cada um dos três tipos de atores, Docentes, Discente e Curso, conforme ilustrado na Figura 21 e Figura 22 não correspondia à forma com que julgava ser o ideal, nem com que julga ser factível.

Relato 1: Eu acho interessante haver diferenças (entre docentes, discentes e cursos), no entanto, entrando naquela retórica, se a gente diferenciar muito um modelo do outro, a gente pode cair em descrédito. Eu acho que deveria ser o mesmo.

Relato 2: Tu entendeu né? Não é por não.... o meu medo é tornar muito complexo o mecanismo e cair em descrédito. Até fazer esse convencimento (dos pares), vai ter muito desgaste.

Relato 3: Não quero falar em nomes aqui, mas esses dias, (veio um professor) “Pô, eu não entendi, por que o professor MV ganhou o prêmio no curso X, em extensão, eu não entendi! Eu dou aula num monte de curso de extensão” [simulando um professor exaltado].” Ah, porque o professor MV é coordenador de um projeto de extensão. Você deu aula. Ele foi o coordenador e deu aula. Então fez mais que você”. “Ah meu Deus, mas quanto critério que você tem, pô, isso é confuso”.

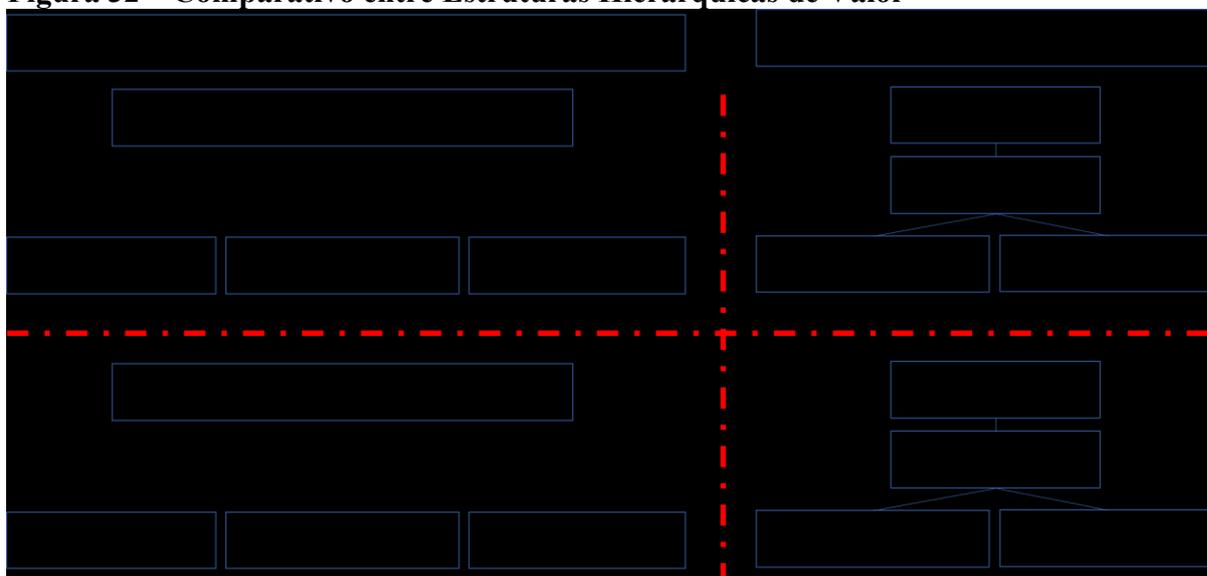
Para Jermias (2001), A Teoria da Dissonância Cognitiva fornece explicações de porque as pessoas são influenciadas por suas crenças anteriores e porque elas são motivadas a

resistir à mudança. No caso em questão, o principal aspecto do decisor, se refere à um modelo mais ‘complicado’, que pode gerar resistência dos atores. Estes pontos serão discutidos no decorrer da pesquisa.

Relato 4: Eu acho melhor o mesmo critério (para todos). Até por que se eu tiver um critério diferente aqui, aí eu já tô tornando o modelo complexo, vai gerar polemica...

Assim, ao invés de três modelos distintos para cada ator, Docentes, Discente e Curso, o decisor julgou, naquele momento, que seria mais ‘operacionalizável’ que o modelo ‘Curso’ fosse a consolidação dos modelos ‘Docentes’ e ‘Discentes’. A nova proposta de Estrutura Hierárquica de Valor para ‘Cursos’ é apresentada na Figura 32.

**Figura 32 – Comparativo entre Estruturas Hierárquicas de Valor**



A estrutura hierárquica inicialmente proposta, sob às premissas da MCDA-C, encontra-se à esquerda, enquanto o modelo ‘mais simples’ aceito pelo decisor, à direita. Justifica-se a diferença entre os dois, pela independência entre os três modelos, à esquerda. Um exemplo: Um projeto de extensão ou um artigo, realizado por 4 docentes de um mesmo curso, pontuará individualmente para cada docente, e apenas uma vez para cada curso (por ser apenas um artigo ou um projeto de extensão). Ou seja, ocorrerá independência entre os descritores. No entanto, no modelo à direita, o desempenho do Curso é o valor consolidado (somado) do desempenho dos docentes. Desta forma, no mesmo exemplo anterior, o curso será pontuado no desempenho por 4 artigos, ou 4 projetos de extensão. A proposta apresentada do lado direito da Figura 32 foi a utilizada a partir deste ponto. No entanto, no decorrer da pesquisa, oportunizou-se ao decisor aprender sobre a independência nos modelos, o que culminou em alterações no modelo final.

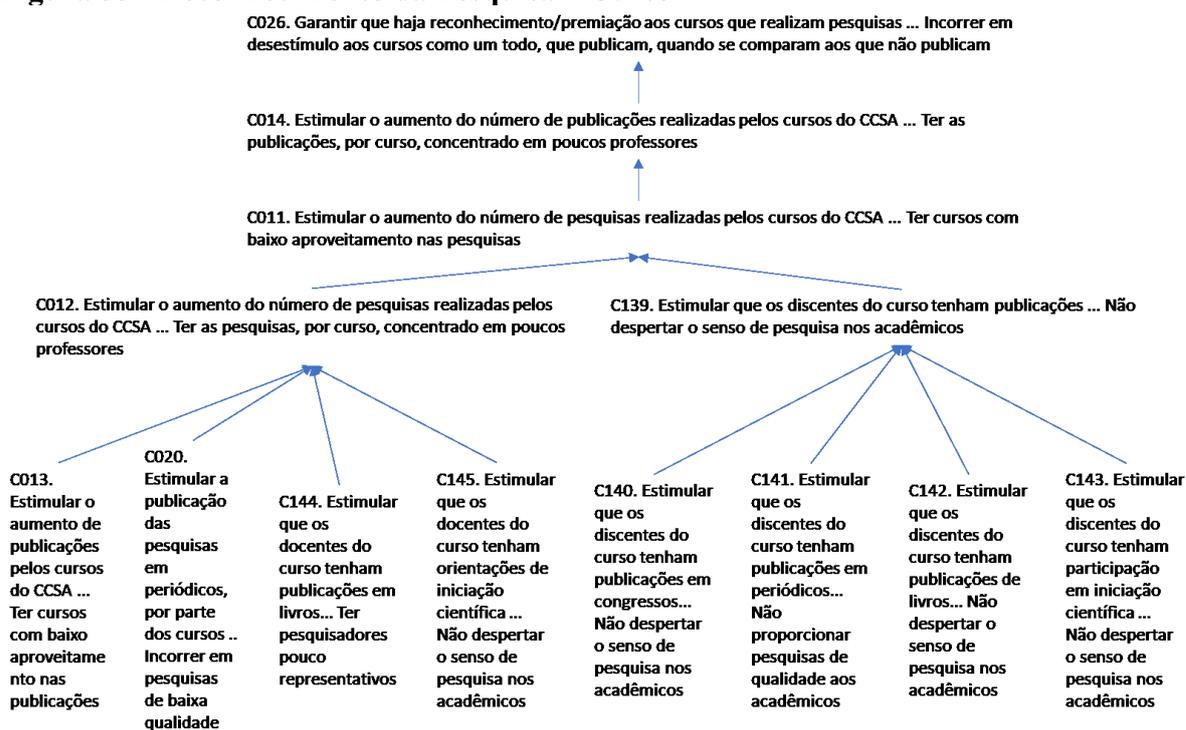
Outro aspecto discutido pelo decisor, é o de ter os mesmos critérios de avaliação para os três atores. Na seção seguinte, é apresentada a discussão sobre os ajustes na EHV com relação aos critérios identificados nos mapas cognitivos para cada um dos modelos de reconhecimento para ‘Docentes’, ‘Discentes’ e ‘Cursos’.

#### *4.1.1.3.1 Construção dos Descritores – Área de Preocupação de Pesquisa – Comparação entre os modelos por atores*

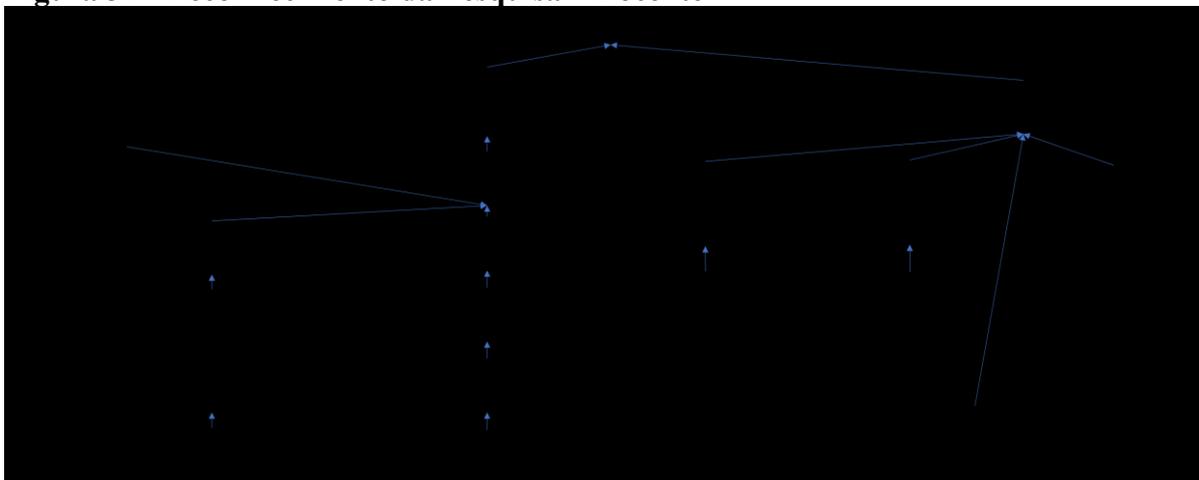
Conforme apresentado anteriormente, o decisor apresentou, como opinião, de que um modelo ‘complexo’ dificultaria a aceitação por parte dos pares. Desta forma, durante o processo de estruturação do modelo, foram realizadas comparações entre os modelos, visando a identificação das percepções do decisor, e que os modelos, ao final, refletissem o que o decisor julga como necessário, suficiente e aceitável.

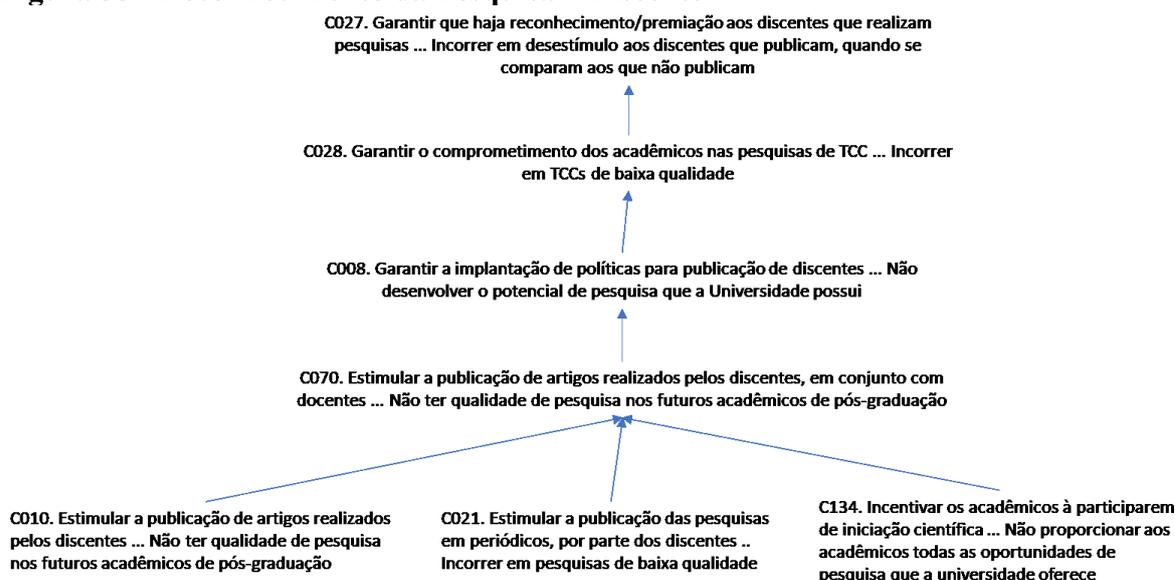
O primeiro ponto de ajuste necessário é a partir da construção dos conceitos, até a construção dos mapas cognitivos. Em interação com o decisor, percebeu-se que, em essência, as preocupações eram semelhantes. O modelo de avaliação de desempenho, em si, tem o intuito de motivar os atores que desempenho atividades de pesquisa e extensão. Estes atores são Docentes, Discentes e os Cursos. Desta forma, segundo o decisor, as preocupações, em geral, acabam por ser similares. A Figura 33, Figura 34 e Figura 35 apresentam os mapas cognitivos que relacionam as preocupações quando à pesquisa de Cursos, Docente e Discente.

**Figura 33 - Reconhecimento da Pesquisa – Curso**



**Figura 34 - Reconhecimento da Pesquisa – Docente**



**Figura 35 - Reconhecimento da Pesquisa – Discente**

É possível perceber que as preocupações são similares, com relação aos três atores. Alguns exemplos de conceitos que se tem, se relacionam às preocupações de Estímulo à Pesquisa e o que se deseja estimular, como, por exemplo, Artigos em Congresso, Artigos em Periódicos, Publicação de Livros e Iniciação Científica.

Desta forma, tem-se os conceitos relacionados ao Estímulo à Pesquisa, C025, C026 e C027: ‘C025. Garantir que haja reconhecimento/premiação aos docentes que realizam pesquisas ... Incurrer em desestímulo aos docentes que publicam, quando se comparam aos que não publicam’, ‘C026. Garantir que haja reconhecimento/premiação aos cursos que realizam pesquisas ... Incurrer em desestímulo aos cursos como um todo, que publicam, quando se comparam aos que não publicam’ e ‘C027. Garantir que haja reconhecimento/premiação aos discentes que realizam pesquisas ... Incurrer em desestímulo aos discentes que publicam, quando se comparam aos que não publicam’.

Nos conceitos relacionados à Artigos em Congressos, tem-se os conceitos C010, C007, C013 e C140. “C010. Estimular a publicação de artigos realizados pelos discentes ... Não ter qualidade de pesquisa nos futuros acadêmicos de pós-graduação”, “C007. Estimular (Alavancar) o crescimento da quantidade de artigos publicados por docente ... Manter baixa produtividade do Centro” e “C013. Estimular o aumento de publicações pelos cursos do CCSA ... Ter cursos com baixo aproveitamento nas publicações” e “C140. Estimular que os discentes do curso tenham publicações em congressos... Não despertar o senso de pesquisa nos acadêmicos”.

Nos conceitos relacionados à publicação em periódicos, tem-se os conceitos C019, C020, C021 e C141. ‘C019. Estimular a publicação das pesquisas em periódicos, por parte dos

docentes ... Incurrer em pesquisas de baixa qualidade’, ‘C020. Estimular a publicação das pesquisas em periódicos, por parte dos cursos ... Incurrer em pesquisas de baixa qualidade’ e ‘C021. Estimular a publicação das pesquisas em periódicos, por parte dos discentes ... Incurrer em pesquisas de baixa qualidade’ e ‘C141. Estimular que os discentes do curso tenham publicações em periódicos... Não proporcionar pesquisas de qualidade aos acadêmicos’.

Para os conceitos relacionados à publicação de livros, tem-se C135, C138 e C142 e C144. ‘C135. Ter docentes preocupados em construir conhecimento na sociedade pela publicação de livros’, ‘C138. Estimular os docentes a publicar livros com acadêmicos ... privar os acadêmicos desta modalidade de pesquisa’, ‘C144. Estimular que os docentes do curso tenham publicações em livros... Ter pesquisadores pouco representativos’ e ‘C142. Estimular que os discentes do curso tenham publicações de livros... Não despertar o senso de pesquisa nos acadêmicos’.

Com relação ao estímulo à iniciação científica, tem-se os conceitos C137, C145, C143 e 134’. Desta forma, ‘C145. Estimular que os docentes do curso tenham orientações de iniciação científica ... Não despertar o senso de pesquisa nos acadêmicos’, ‘C143. Estimular que os discentes do curso tenham participação em iniciação científica ... Não despertar o senso de pesquisa nos acadêmicos’, ‘C137. Estimular os docentes a oferecerem iniciação científica aos discentes ... privar os acadêmicos desta modalidade de pesquisa’, e ‘C134. Incentivar os acadêmicos a participarem de iniciação científica ... Não proporcionar aos acadêmicos todas as oportunidades de pesquisa que a universidade oferece’.

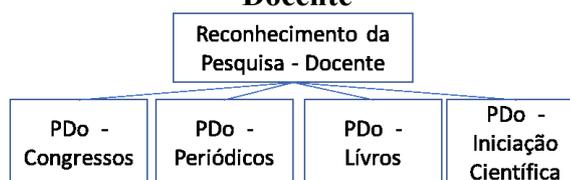
Aos se analisar os mapas cognitivos, questionou-se, na sua percepção, deveriam ser os mesmos critérios de avaliação para todos os atores (docentes, discentes e cursos):

Relato 5: Mesma coisa... o mesmo critério. Até porque, se tiver um critério diferente, aí eu já tô tornando o modelo complexo e vai gerar polêmica! [Em tom de desaprovação]

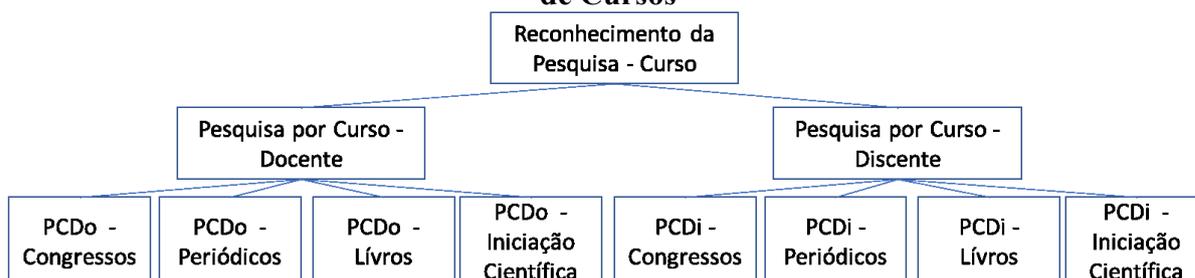
Estas observações, refletiram, na estruturação do modelo, em dois aspectos principais: no modelo construído sob as premissas da MCDA-C, nos descritores considerados similares entre atores – cursos, docentes e discentes, não há a necessidade de desenvolvimento de novos descritores, tornando o processo menos lento.

Desta forma, é apresentado abaixo as Estruturas Hierárquicas de Valor que serão utilizadas, no modelo sob às premissas da MCDA-C, feitos os ajustes solicitados pelo decisor:

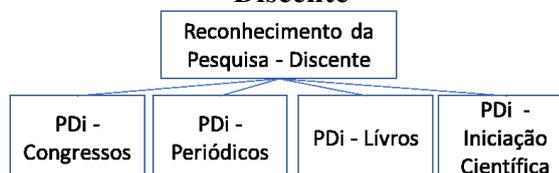
**Figura 36 – Estrutura Hierárquica de Valor ajustada para o Modelo de Reconhecimento Docente**



**Figura 37 – Estrutura Hierárquica de Valor ajustada para o Modelo de Reconhecimento de Cursos**



**Figura 38 – Estrutura Hierárquica de Valor ajustada para o Modelo de Reconhecimento Discente**



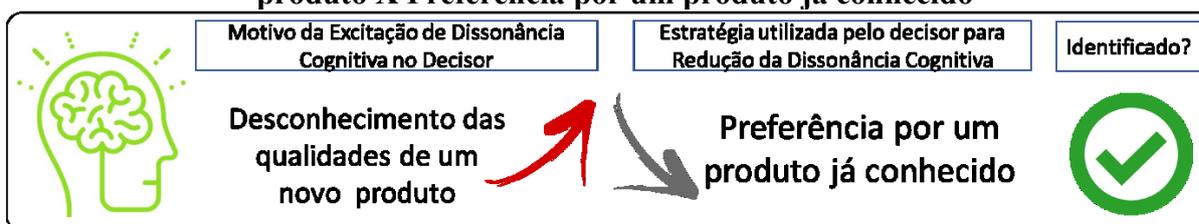
Observa-se que, para todos os atores, nos três modelos (Docentes, Discentes e Cursos), o decisor optou pelos mesmos critérios de avaliação: Congressos, Periódicos, Livros e Iniciação Científica. Após a aceitação da Estrutura Hierárquica de Valor pelo decisor, passou-se à construção dos descritores.

Após a construção da Estrutura Hierárquica de Valor, passou-se para a construção dos descritores. Para tal, é utilizado como base os elementos inferiores da Estrutura Hierárquica. Para cada conceito, faz-se necessário criar escalas de análises que servirão de referência para o comparativo dos resultados.

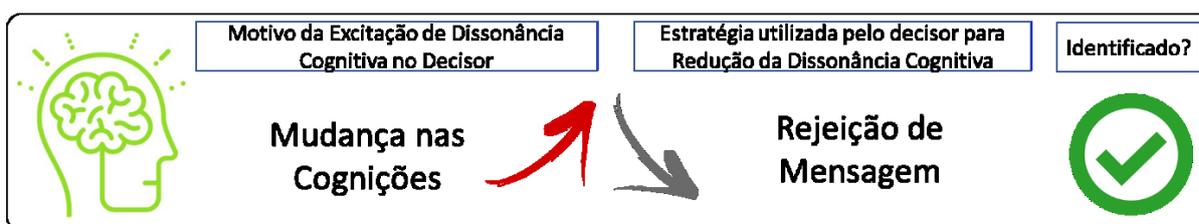
Ao se iniciar a discussão com o decisor sobre as escalas que compõem cada um dos descritores, novamente o decisor incorreu em dissonância cognitiva em relação ao modelo. Ao se questionar como avaliar em cada uma das escalas, o decisor novamente argumentou que desejava um modelo mais simplificado. O decisor deixou claro que o que lhe importava era a contagem da frequência em relação à cada um dos critérios de avaliação. Ao se argumentar

sobre a forma de operacionalizar a metodologia MCDA-C, o decisor informou que desejava um modelo mais simplificado. Identificou-se aqui momento de excitação de dissonância. Neste sentido, para Kaish (1967), a dissonância cognitiva é o resultado da capacidade do indivíduo perceber as qualidades que sugerem que o produto pode ser inadequado para suas necessidades; quando esta dissonância é antecipada para uma compra importante, um comprador irá comparar os produtos alternativos muito de perto para garantir o melhor; no entanto, quando a experiência lhe indicar que esta comparação aproximada não produzirá informações realmente úteis, a comparação será evitada e o bem adquirido com base na preferência da marca decorrente do hábito (Kaish, 1967). O hábito apontado por Kaish (1967), neste caso, é o de utilização da ferramenta já utilizada pelo decisor. Uma das formas apontadas por Festinger (1957) para se evitar dissonância é a rejeição da mensagem por parte do emissor.

**Figura 39 – Dissonância Cognitiva – Desconhecimento das qualidades de um novo produto X Preferência por um produto já conhecido**



**Figura 40 – Dissonância Cognitiva – Mudança nas Cognições X Rejeição de Mensagem**



Desta forma, negociou-se junto ao decisor i) a construção de uma ferramenta simplificada, de acordo com o que o decisor julgava, naquele momento, como ideal, e ii) a construção de um modelo sob às premissas da metodologia MCDA-C.

No entanto, no mesmo momento, o decisor informou que nesta ferramenta simplificada, a pontuação que ele desejava atribuir poderia ser diferente da pontuação que ele acreditava que poderia ser aceito pelos pares. Desta forma, acordou-se a construção de i) uma ferramenta simplificada com a pontuação de acordo com o que o decisor julgava ideal ii) uma

ferramenta simplificada com a pontuação de acordo com o que o decisor julgava que poderia ser aceito pelos pares e iii) a construção de um modelo sob às premissas da metodologia MCDA-C. Com isso, poder-se-ia realizar o comparativo entre ambos.

As discussões sobre as ferramentas simplificadas serão apresentadas na seção 4.1.1.3.2 Construção dos Descritores – Área de Preocupação de Pesquisa – Com base em uma ferramenta simplificada do decisor.

#### *4.1.1.3.2 Construção dos Descritores – Área de Preocupação de Pesquisa – Com base em uma ferramenta simplificada do decisor*

Conforme apresentado anteriormente, nesta seção é apresentado a construção de uma ferramenta simplificada pelo decisor. Esta construção está segmentada em duas ferramentas, uma chamada de ‘Planilha de Pontuação Alto Impacto’, e outra chamada ‘Planilha de Pontuação – Núcleo’.

Após discussão e comparação entre ambas junto ao decisor, identificou-se que a diferença entre as planilhas residia em algumas pontuações, mas que a forma do relatório era igual entre elas. Assim, optou-se pela apresentação conjunta nesta seção.

Assim, tendo em vista que na Figura 37, Figura 36, Figura 38, apesar de serem atores distintos, as escalas ordinais com as possibilidades de ocorrência são as mesmas. Desta forma, verifica-se que o desejo do decisor é avaliar as publicações em congressos, em periódicos, em livros e orientação de iniciação científica.

Questionou-se ao decisor, quais os níveis a serem utilizados. Assim, os resultados são apresentados na Figura 41. Observa-se que, a operacionalização desta planilha ocorre pela apresentação de ocorrência de cada um dos itens. O número de ocorrências é multiplicado pela pontuação a ser atribuída a cada item. Em seguida, se somará o conjunto de itens de cada uma das preocupações do decisor. Após, se somará as pontuações dos quatro itens. Desta forma, ter-se-á a avaliação de cada ator. O caso elencado na Figura 41 é aplicado aos docentes. No entanto, a mesma forma de planilha foi pensada para discentes e cursos.

Figura 41 – Planilha de Pontuação (Alto Impacto e Núcleo) sem valores

<b>Docente:</b>			
<b>Periódicos (Pe)</b>			
Qualis	Número de artigos por Qualis (A)	Pontuação de cada Qualis (B)	Somatório por Qualis (AxB)
A1		X <input type="text"/> =	<input type="text"/>
A2		X <input type="text"/> =	<input type="text"/>
B1		X <input type="text"/> =	<input type="text"/>
B2		X <input type="text"/> =	<input type="text"/>
B3		X <input type="text"/> =	<input type="text"/>
B4		X <input type="text"/> =	<input type="text"/>
B5		X <input type="text"/> =	<input type="text"/>
C		X <input type="text"/> =	<input type="text"/>
<b>Somatório Periódicos</b>			<input type="text"/>
<b>Congressos (Co)</b>			
Tipos de Eventos	Número de artigos por Tipo (A)	Pontuação de cada Tipo (B)	Somatório por Tipos (AxB)
Classe 1		X <input type="text"/> =	<input type="text"/>
Classe 2		X <input type="text"/> =	<input type="text"/>
Classe 3		X <input type="text"/> =	<input type="text"/>
<b>Somatório Congressos</b>			<input type="text"/>
<b>Livros (Li)</b>			
Classes de Livros	Número em Livros (A)	Pontuação de cada (B)	Somatório (AxB)
Livro inteiro		X <input type="text"/> =	<input type="text"/>
Tradutor, Revisor Técnico ou Organizador		X <input type="text"/> =	<input type="text"/>
Autor de Capítulo de Livro		X <input type="text"/> =	<input type="text"/>
<b>Somatório Livros</b>			<input type="text"/>
<b>Somatório (Pe + Co + IC + Li)</b>			<input type="text"/>

Com relação às diferenças entre a ‘Planilha de Pontuação Alto Impacto’ do decisor e a ‘Planilha de Pontuação - Núcleo’, o decisor relata que sua vontade é apenas de diferença nos níveis Qualis A1 e Qualis A2.

Em ambas as planilhas, a forma de mensuração (ocorrências), soma dos valores e operacionalização é igual., inclusive para Docentes, Discentes e Cursos.

Essas diferenças serão evidenciadas na seção de Fase de Avaliação. Ressalta-se que, pelas ferramentas apresentadas pelo decisor, em termos da ‘Planilha de Pontuação Alto Impacto’ e ‘Planilha de Pontuação – Núcleo’, se torna impossibilitada uma avaliação quantitativa, com base exclusivamente na Fase de Estruturação do modelo. Desta forma, nas ferramentas apresentadas, apenas o modelo que apresenta as premissas da MCDA-C permita a identificação do *Status Quo* antes da Fase de avaliação.

#### 4.1.1.3.3 Construção dos Descritores – Área de Preocupação de Pesquisa – Com base nas premissas da MCDA-C

Após a identificação das ferramentas simplificadas que o decisor argumentou desejar, passou-se para construção dos descritores pela metodologia MCDA-C. Para tal, é utilizado como base os elementos inferiores da Estrutura Hierárquica. Para cada conceito, faz-se necessário criar escalas de análises que servirão de referência para o comparativo dos resultados. O conhecimento necessário para identificar o que medir deve ser identificado por meio dos mapas de relações meios-fins e linhas de argumentação, alinhado a percepção do decisor. Este processo deve ocorrer por meio da interação entre decisor - facilitador. Deve-se assegurar que cada descritor contemple a preocupação do decisor sobre o que é relevante ser avaliado em termos de desempenho. Após identificado o que deve ser mensurado em cada descritor, é definido escalas ordinais para mensurar cada um dos Pontos de Vista constituintes.

Neste processo interativo, o decisor também é questionado quanto aos níveis de referência para cada escala. Ou seja, quais desempenhos que ele julga como: comprometedor (aquele abaixo do nível *neutro*), de mercado (aquele entre o nível *neutro* e o nível *bom*) e excelência (aquele acima do nível *bom*), para os descritores construídos.

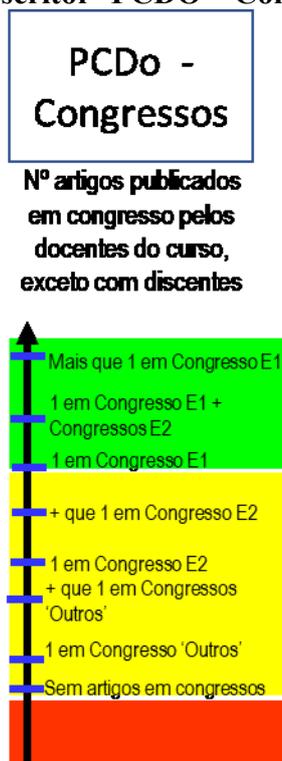
Com relação ao descritor para ‘Congressos’, o decisor informou que para ele, existe uma certa segregação em termos de qualidade e reconhecimento. Desta forma, o decisor informa que deverá ser realizado internamente na instituição, um ranqueamento dos congressos para avaliação. Na sua percepção, este ranqueamento deverá conter três classificações. A nomenclatura atribuída foi Estrato 1 (E1), Estrato 2 (E2) e Outros Congressos (Outros). Os congressos chamados de ‘tradicionais’ ou ‘de ponta’ constarão na classificação ‘E1’. Em seguida, aparecerão os congressos menos tradicionais, na classificação ‘E2’. Já congressos novos ou congressos que ainda não atingiram maturidades, serão classificados em ‘Outros’.

Relato 6: Não dá para comparar, por exemplo, o esforço de fazer um artigo e publicar no Enanpad, com os demais. O Enanpad, que é E1, é muito maior.

Relato 7: Outro exemplo é o Semead, que é E2. É esforço também.

Com estes elementos, tem-se construído as escalas ordinais para cada um dos Pontos de Vista da EHV. A Figura 42 apresenta, à título exemplificativo, o – Descritor ‘PCDO – Congressos’:

Figura 42 – Descritor ‘PCDO – Congressos’

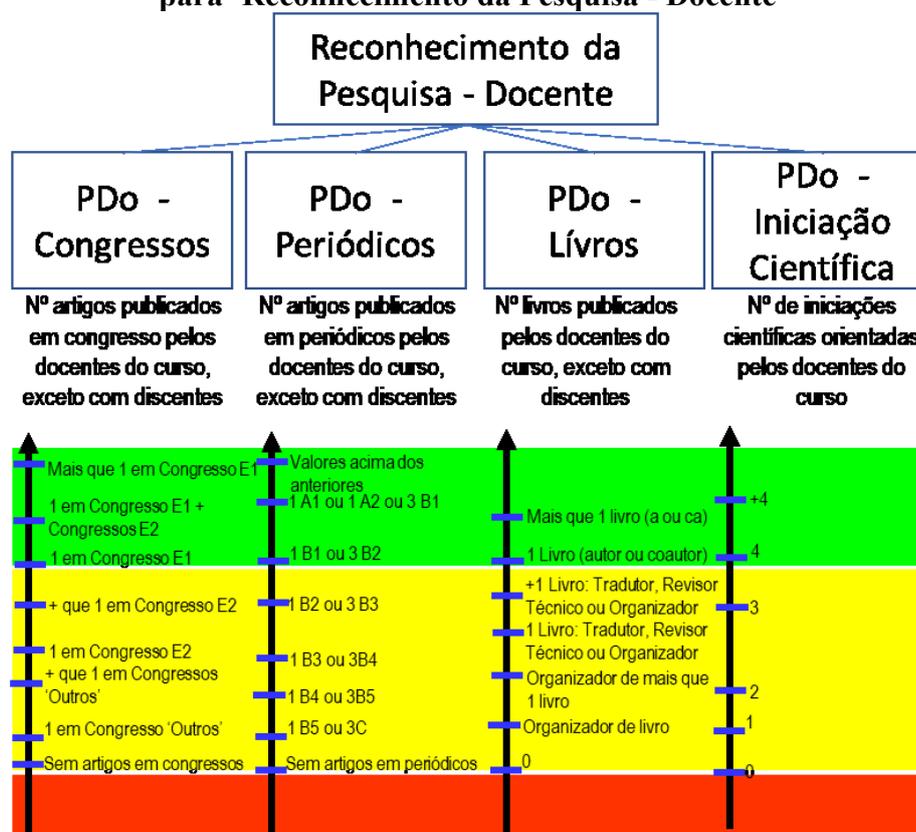


A construção da escala ordinal para Congressos foi realizada com base na ‘hierarquia’ que o decisor julga em relação às classificações de congressos. A mesma lógica foi utilizada pelo decisor na construção da escala para ‘Periódicos’. Neste, durante a interação com o decisor, sua expectativa era de ‘equivalência entre Qualis’. Desta forma, segundo o decisor, “não é possível que dois B1 deem uma pontuação maior que A2 ou A1”.

Desta forma, segundo o decisor, em sua percepção inicial, a melhor forma seria por equivalências. Neste sentido, uma A1 e uma A2 estariam em um mesmo nível. Uma A2 equivaleria a 3 B1. Uma B1 equivaleria a 3 B2. Uma B2 equivaleria a 3 B3. Uma B3 equivaleria a 3 B4. Uma B4 equivaleria a 3 B5. Uma B5 equivaleria a 3 Cs.

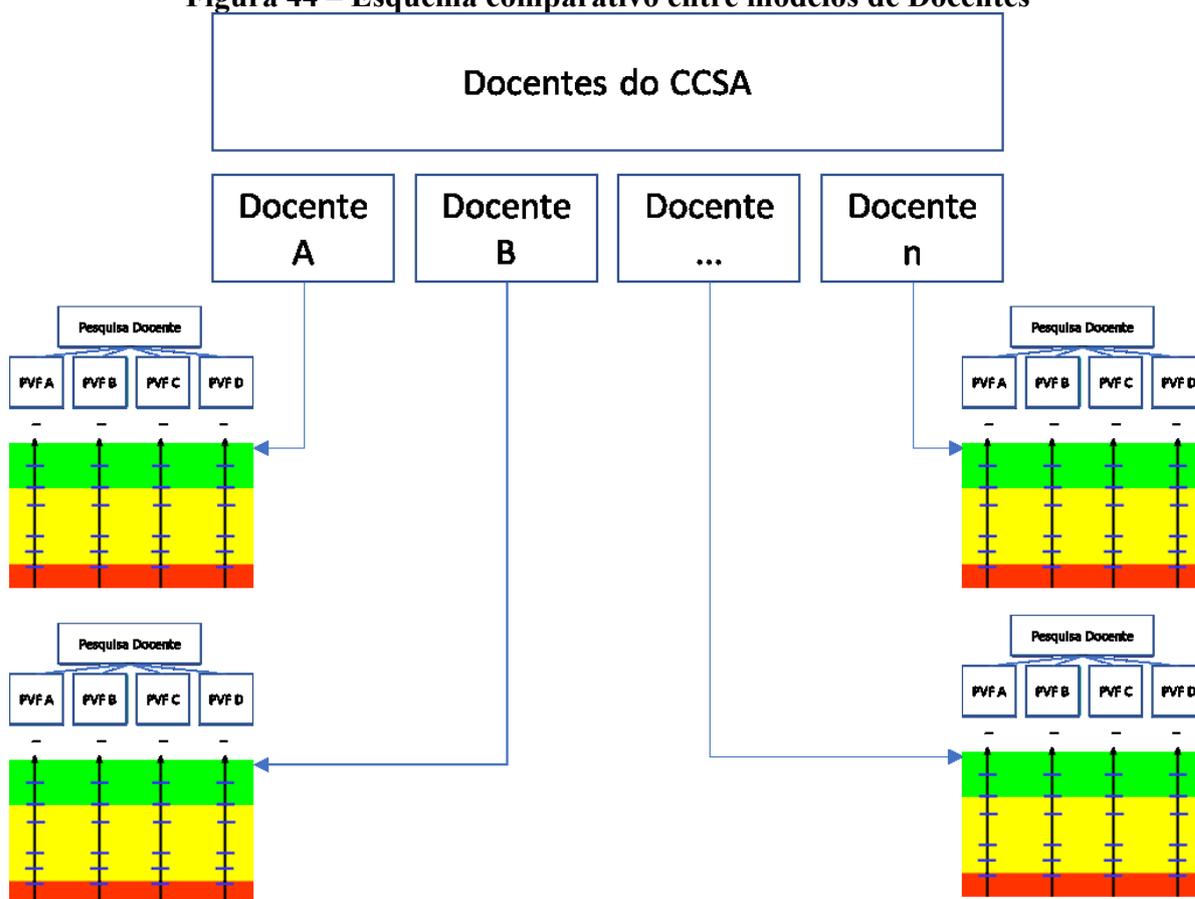
O mesmo processo é realizado na construção dos demais descritores. No entanto, nas demais escalas ordinais não houve ‘critérios de equivalência’. A Figura 43 apresenta, de forma mais clara, a Estrutura Hierárquica de Valor bem como os PVEs e descritores construídos para o PVE – Reconhecimento da Pesquisa – Docente.

**Figura 43 – Estrutura Hierárquica de Valor, PVEs, Descritores e Níveis de referência para ‘Reconhecimento da Pesquisa - Docente’**



Destaca-se que o modelo, tanto em relação à Pesquisa, quanto em relação à Extensão, exemplificado na Figura 43, é de cunho genérico e geral à todos os atores. Por exemplo, ao se desejar identificar ‘qual docente deve ser reconhecido e premiado pela sua pesquisa no ano 202X?’. Será necessário apurar e comparar o desempenho de cada docente. A configuração da análise será da seguinte forma:

Figura 44 – Esquema comparativo entre modelos de Docentes



O mesmo deverá ser realizado para os ‘Discentes’ e ‘Cursos’, quando se desejar identificar qual discente e qual curso deverá ser premiado, respectivamente.

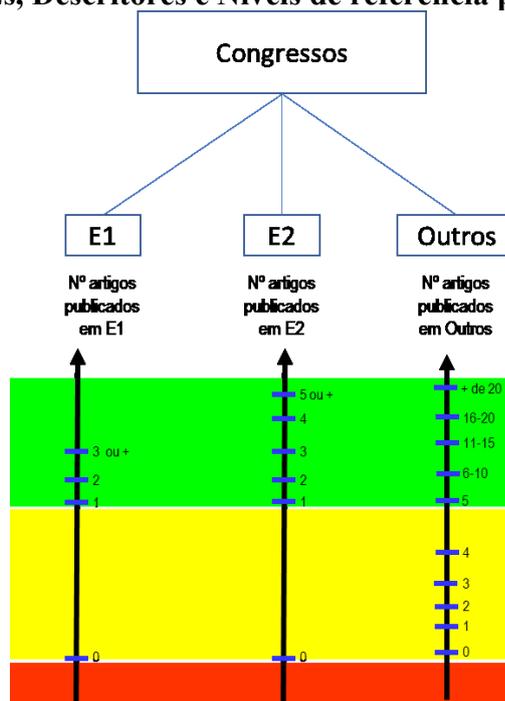
Após a construção dos descritores, espera-se que o modelo esteja apto a apresentar qual o status quo do desempenho do Núcleo. Como forma de legitimar os resultados junto ao decisor, buscou-se realizar simulações de resultados, para identificar se, por meio do modelo construído, as crenças e valores do decisor estavam contidos nos resultados finais. Ou seja, se a percepção de qual docente seria contemplado pelo reconhecimento era apresentado nos resultados, alinhado ao apresentado na Figura 43.

Neste sentido, identificou-se que as escalas construídas não atendiam as expectativas do decisor. (Observação: Esta simulação foi realizada após a construção das Funções de Valor na Fase de Avaliação. No entanto, foi necessário voltar à Fase de Estruturação, na Construção dos Descritores). Por exemplo, o decisor ficou na dúvida se, ‘um docente que publique 2 artigos B2 estaria à frente de um docente que publique 1B2 e 3 B3?’. Assim, o decisor, ao ter dificuldade de hierarquizar todas as possibilidades, entrou em dissonância. Para reduzi-la e representar o que gostaria de avaliar, reviu as escalas ordinais.

Os descritores que apresentaram dificuldade de mensuração foram ‘Congressos’, ‘Periódicos’ e ‘Livros’. Neste sentido, optou-se por uma nova Estrutura Hierárquica nestes descritores.

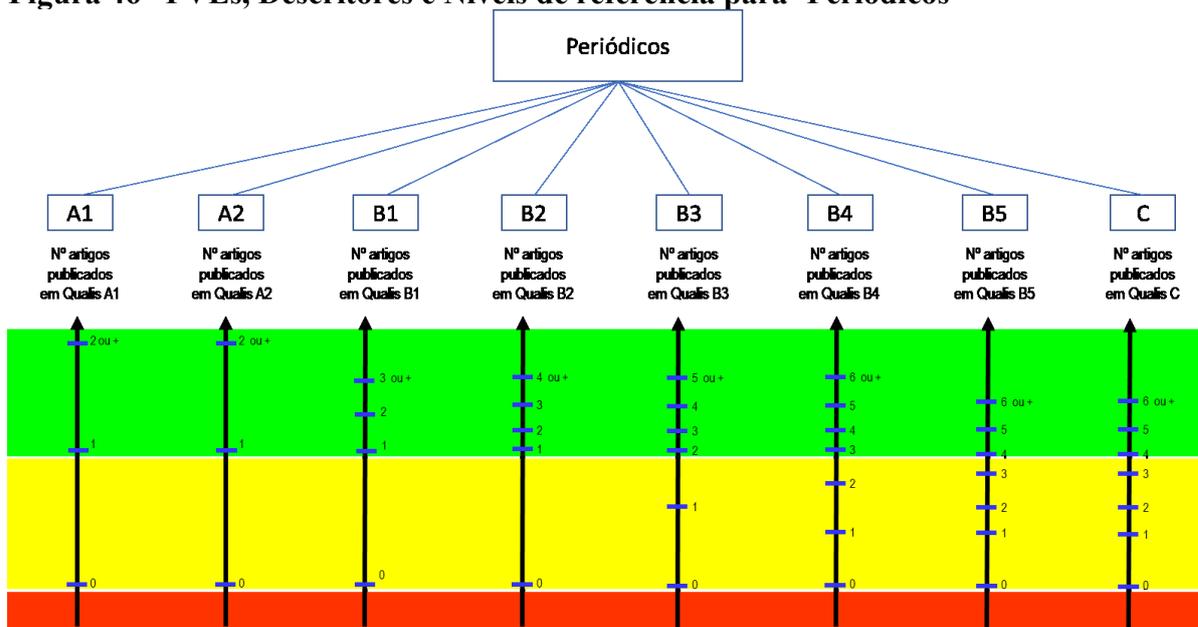
Desta forma, o descritor para mensurar o reconhecimento do docente na pesquisa em relação aos Congressos, foi transformado em um ‘PVE – Congressos’, com descritores relativos à cada tipo de congresso considerado pelo decisor. Em seguida, para identificar os níveis, no processo de interação entre decisor e facilitador, considerou-se o Nível Bom, como o potencial esperado de cada docente, discente ou curso, de publicação. Desta forma, estipulou-se 1 artigo em evento E1, 1 artigo em evento E2 e 5 artigos em eventos ‘Outros’. As diferenças, posteriormente virão na fase de avaliação, onde poderão ser identificadas taxas de compensação diferentes para os critérios.

**Figura 45 –PVEs, Descritores e Níveis de referência para ‘Congressos’**



Da mesma forma que para o PVE ‘Congressos’, o PVE ‘Periódicos’ foi construído de outra forma, visando facilitar a mensuração e, por consequência, o reconhecimento dos atores. Foram construídas escalas para cada ‘Qualis’, com a expectativa de potencial de que cada ator possui.

Figura 46 –PVEs, Descritores e Níveis de referência para ‘Periódicos’



Desta forma, por meio da Figura 46, é possível visualizar que as potencialidades são, de 1 artigo para os Qualis A1, A2, B1 e B2, 2 artigos para o Qualis B3, 3 artigos para o Qualis B4 e 4 artigos para o Qualis B5 e C. As diferenças, posteriormente virão na fase de avaliação, onde poderão ser identificados taxas de compensação diferentes para os critérios.

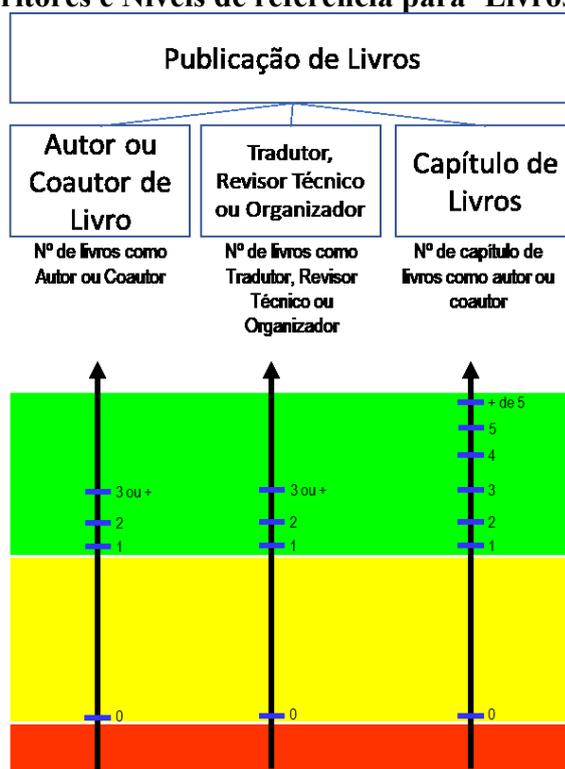
Alguns pontos relatados pelo decisor, quando do momento de estipular os níveis:

Relato 8: Se a gente começar a fazer comparações... logo, logo vai começar... você vai perceber... é uma preocupação que eu... ontem à noite emergiu na minha cabeça, cara, eu pego lá no meu curso, quem tá produzindo mesmo... eu percebo agora... (...) é justamente quem está no stricto sensu. Se eu analisar, sob a ótica dos meus pares que não estão... eu não vou dizer que eles são prejudicados... mas indiretamente, (os professores do stricto sensu) são beneficiados... o potencial, friamente falando, (...) o professor do stricto, qual o potencial dele produzir três B1? (...) Ele tem potencial... (...) Eu percebo que, estando no stricto sensu, sua rede se amplia.

No entanto, ao ser questionado ‘se, um docente não se motivar a pesquisar com qualidade, ele vai conseguir entrar no stricto?’. Neste ponto, o decisor foi bem enfático respondendo ‘Não! Não vai!’.

O mesmo processo para estabelecimento de níveis foi realizado no descritor ‘Livros’, agora ‘PVE – Livros’. O decisor demonstrou que, para ele, existem 3 tipos importância de publicações de livros: autor/coautor de livros, Tradutor, Revisor Técnico ou Organizador e autor de capítulos de livros.

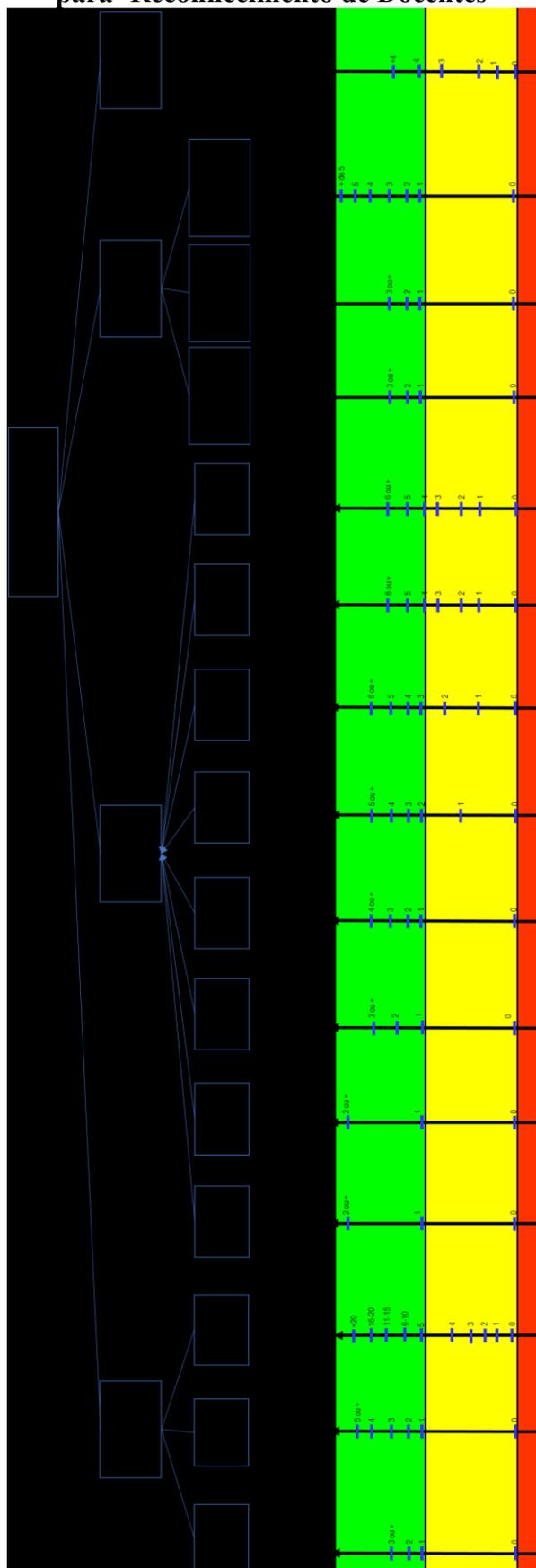
Figura 47 –PVEs, Descritores e Níveis de referência para ‘Livros’



Conforme as crenças do decisor, “publicar um livro é algo difícil”, desta forma “um por ano é mais que bom”. O mesmo pensamento é demonstrado pelo decisor com relação à Tradutor, Revisor Técnico ou Organizador, no entanto “publicar um livro é muito mais difícil do que só organizar, ou traduzir”, por isso foram parados em descritores diferentes. A última classificação é a de autor de capítulos de livros, que “ainda que seja complexo, não é igual a publicar um livro”. Devido à estas complexidades apresentadas pelo decisor, o mesmo julgou com nível Bom 1 livro para autoria, 1 livros para tradução/revisão/organização e 1 autoria de capítulo de livro. As diferenças, posteriormente virão na fase de avaliação, onde poderão ser identificados pesos diferentes para os critérios.

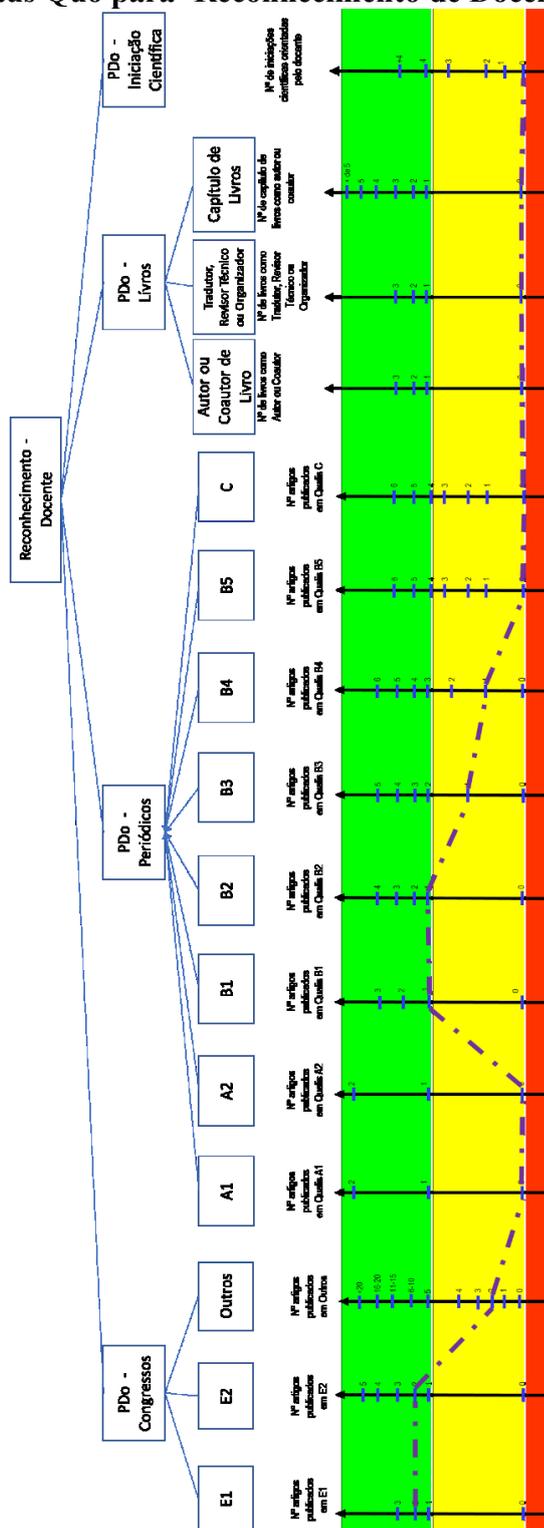
A Figura 48 apresenta, de forma mais clara, a Estrutura Hierárquica de Valor bem como os PVEs e descritores construídos para o PVE – Reconhecimento da Pesquisa – Docente, com os ajustes realizados a partir das dissonância cognitivas identificadas no decisor:

**Figura 48 – Estrutura Hierárquica de Valor, PVEs, Descritores e Níveis de referência para ‘Reconhecimento de Docentes’**



A título exemplificativo, a Figura 49 apresenta o Perfil de Desempenho do Status Quo (linha pontilhada) de um dos docentes (Docente A), nos aspectos identificados que respondem pelo desempenho global do reconhecimento docente.

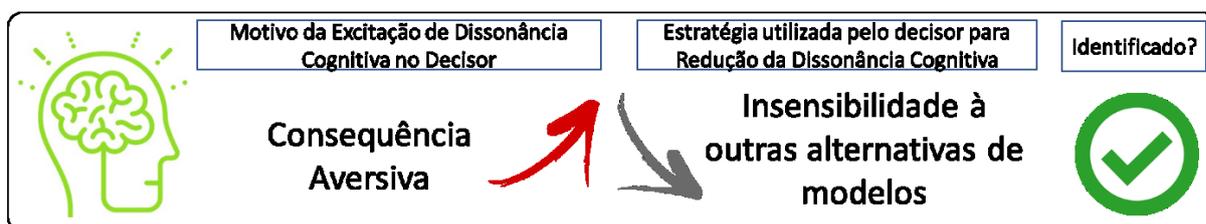
Figura 49 – Status Quo para ‘Reconhecimento de Docentes’ – Docente A



Com a construção da Estrutura Hierárquica de Valor e dos descritores, é finalizada a Fase de Estruturação. A Fase de Estruturação permitiu o desenvolvimento do entendimento do contexto do decisor. O modelo construído contém o que o decisor julga como necessário e suficiente ser avaliado, segundo seus valores, em termos de desempenho para o Núcleo ao qual é responsável.

Durante a Fase de Estruturação, pode-se identificar alguns momentos de excitação de dissonância cognitiva no decisor. Estes momentos identificados foram quando da apresentação da Estrutura Hierárquica de Valor, em que o decisor ‘esperava’ um modelo ‘menos complexo’. Um modelo ‘mais complexo’ pode não ser legitimado pelos pares, na percepção do decisor. Essa não-legitimação seria uma ‘Consequência aversiva’ ao decisor. Com isso, foi necessário a construção de outras duas ferramentas simplificadas.

**Figura 50 – Dissonância Cognitiva – Consequência Aversiva X Insensibilidade à outras alternativas de modelos**



Além disso, durante a construção das escalas ordinais, o decisor incorreu em dissonância, tendo em vista que a combinação de resultados nos diversos níveis da escala não permitia a identificação do indivíduo que seria reconhecido e premiado. Para reduzir esta dissonância, foi necessária alteração no modelo.

Com a estrutura apresentada, o decisor já está apto a mensurar qual o desempenho em cada um dos critérios que se julgam importantes. No entanto, apesar de conter valores nas escalas, estas são escalas ordinais. Os dados que se apresentam têm natureza qualitativa, indicando somente a ordem de preferência do decisor em relação aos critérios.

Para continuar o processo de entendimento e construção de conhecimento no decisor, é necessário serem incorporadas informações que possibilitem transformar as escalas ordinais em cardinais. A transformação das escalas ordinais em cardinais é feita na Fase de Avaliação.

Com isso, se permitirá ao decisor mensurar os níveis de impacto das alternativas e visualizar as diferenças de atratividade entre os critérios.

## 4.1.2 Fase de Avaliação

### 4.1.2.1 Atribuição de Pontuação para ‘Planilha de Pontuação Alto Impacto’ e ‘Planilha de Pontuação – Núcleo’

Conforme comentado anteriormente, durante o processo de estruturação, o decisor incorreu em dissonância cognitiva entre o modelo construído sob às premissas da MCDA-C, o conhecimento sobre o que seria seu modelo ideal e o conhecimento sobre a reação dos pares a este modelo. Cabe destacar que, durante as entrevistas, o decisor se referia à ‘Planilha de Pontuação Alto Impacto’ como seu ‘modelo ideal’. Já a ‘Planilha de Pontuação – Núcleo’, era referido como ‘modelo factível’. Mantivemos esta nomenclatura nas transcrições.

Com relação ao modelo construído sob às premissas da MCDA-C, alguns aspectos formais da fase de avaliação não atendem ao que o decisor julgava (até o momento) como de acordo com sua forma de gestão.

Relato 9: É preferível, uma convicção minha, manter um modelo simples, do que tornar muito complexo, entendeu. Tornar uma coisa muito ampla...

Relato 10: Poderia utilizar pesos de uma média ponderada para isso... podemos adotar um modelo ponderado para isso... mas, se começa a tornar o modelo muito complexo... e você começa a perder a legitimidade do núcleo. As pessoas não vão entender direito... E fica uma panaceia. Assim (sem médias ponderadas), fica muito claro para todo mundo, quais são critérios e como é que se ganha.

Relato 11: Eu acho que se hoje, a gente tornar o critério de pontuação, que hoje é média aritmética simples para média aritmética ponderada, eu acho que... é... é... é... ele pode se tornar mais complexo, e talvez perder a legitimidade, porque muitos docentes não vão entender os critérios claramente de pontuação, né.

Relato 12: Assim, os critérios definidos, e a média aritmética que é um somatório das pontuações, eu acho que se torna mais visível, eu acho que se torna mais legítimo.

Relato 13: Eu tenho uma preocupação que é assim, se eu tornar o sistema muito complexo, eu acho que se pode cair em descrédito. Entende. Porque nem todo mundo vai entender perfeitamente quais são os critérios, né, como que eles vão pesar na produção. Tanto da pesquisa quanto da extensão.

Para Jermias (2001), o compromisso das pessoas com suas crenças iniciais geralmente os torna insensíveis aos benefícios potenciais das novas iniciativas. É possível perceber uma convicção do decisor de que um modelo simples, de médias aritméticas e somatório, seria melhor de se gerenciar. Um modelo ‘complexo’ não é desejável. No entanto, à fim de demonstrar como se opera um modelo sob às premissas da MCDA-C, foi demonstrado,

visualmente, para o decisor, como é a integração dos critérios (antes de se realizar, efetivamente, a integração no modelo), e se questionou se, daquela forma, não era cabível no Núcleo:

Relato 14: [SUSPIRO e pausa de 6 segundos] Boa pergunta, Vinicius. Boa pergunta. (...) Eu acho que se a gente usar, é, é, médias ponderadas pra premiar as pessoas, nós vamos ter dificuldades. Entendeu Vinicius.

Relato 15: Eu acho que neste momento não é adequado.

Relato 16: Não tô dizendo que não seja factível de um ajuste, mas é o que eu enxergo hoje.

Relato 17: Não que eu acho o mais adequado (médias simples). Eu acho que nós poderíamos ter médias ponderadas, que nem eu te comentei. Mas eu acredito que, olhando o contexto, é o mais adequado (médias simples). Olhando o contexto. Porque tu entendeu né, que entre eu querer, e o que de fato vai ser aceito lá fora, eu tenho que saber ‘Tirar o pé do (Nome do decisor), e olhar o Gestor (Nome do decisor)’. Não é mais a minha crença, pessoal, mas do coordenador.

Relato 18: No futuro, eu acho que isso pode vir a ser útil. Eu só acho que neste momento, teria que ser mantido por um período ainda, e aí, começar a trabalhar com outras questões, e ponderações diferentes. Porque é o que tu enxerga lá fora. Os caras já têm dificuldade de entender agora, imagina se eu levar um modelo muito mais complexo. O meu medo é legitimação do processo.

Desta forma, além do modelo construído sob às premissas da MCDA-C, construiu-se também uma ferramenta que atende ao que o decisor julga (até o momento) como de acordo com sua forma de gestão.

Outro aspecto que despertou dissonância no decisor, se refere ao modelo de reconhecimento da pesquisa para os cursos. Num primeiro momento, onde isso se reflete nas Planilhas ‘Alto Impacto’ e ‘Núcleo’, a pontuação dos cursos é um somatório do desempenho de todos os docentes e discentes. No entanto, por exemplo, um artigo publicado entre 3 docentes de um curso, pontuará 3 vezes para o curso. Questionou-se ao decisor, se, nestes modelos ‘Alto Impacto’ e ‘Núcleo’, sobre uma segregação, e pontuação individual por curso:

Relato 19: É que nem eu te disse, eu tentei fazer uma diferenciação, e não foi validado nos colegiados... Não foi. Foi assim, cara... fui numa reunião e falei, pro curso ganhar, se o professor publicar em rede, e o outro curso, o professor publica individual, aquele curso que o professor publica individual vai ganhar sempre. Então teria que ter um modelo para o curso e um para o professor. E não foi validado [com ênfase]

Relato 20: Foi discutido. E o modelo ideal, foi esse. O modelo ideal para os professores. Não que seja o meu modelo ideal.

Este aspecto também foi apresentado no Relato 4 e Figura 32. No caso do modelo pelas premissas do MCDA-C, a proposição a ser feita, incorre em independência dos modelos. Ou

seja, no exemplo anterior, 3 docentes publicando um artigo, contará apenas 1 artigo para o curso.

Durante o processo de estruturação, o decisor informou que tinha o desejo de um modelo com a pontuação que ‘acredita que é a que deveria ser’ (o qual foi chamado de ‘Planilha de Pontuação - Alto Impacto’. A construção desta forma de avaliação, foi apresentada anteriormente na Figura 41. Durante o processo de análise de independência, não houve identificação de possíveis dissonâncias. Desta forma, passou-se a transformação da escala ordinal em escala cardinal.

Relato 21: Como meu objetivo é potencializar a publicação Qualis A, B1 pra cima... minha ideia é dar mais pontuação que a Capes dá... entendeu. (...) Minha ideia é, depois que a gente conversou outro dia, jogar o Qualis A1 de 100 para 150....

Relato 22: Você imagina o seguinte... o cara publica duas B2, ele faz mais que uma A1, concorda comigo? Uma B1, deveria ser uns 60 pontos...

Nestes modelos, ‘Alto Impacto’ e ‘Núcleo’, a forma de mensuração deverá ser efetuada diferentemente das premissas da MCDA-C. A forma de mensuração e integração dos valores, correspondia ao somatório da pontuação que de todos os artigos, sendo cada artigo pontuado por seu extrato Qualis ou por tipo de congresso.

Neste sentido, o decisor atribuiu, arbitrariamente, valores a cada quesito. Um fragmento das discussões, é apresentado a seguir:

Relato 23: Eu tenho colega que publicou 5 B4, 5 B4, critério da Capes 30 pontos, 30 pontos pro B4. A1 (é) 100 (pontos). A minha dificuldade de produzir uma A1 foi um parto. Esse cidadão vai ganhar com 5 publicações em B4. Você tá entendendo? A minha ideia é aumentar só um pouquinho... é pegar os critérios da Capes, aumentar um pouquinho A1 e A2.... é um critério de justiça!!

Relato 24: Não é desmerecer quem tá publicando B2, B3, B4, não é isso. Vai pontuar, mas aquele cidadão que conseguir ter um mérito, de jogar para uma A1, uma A2, que ele tenha uma pontuação um pouquinho sobressaltada pelo esforço(...) por que senão, o que acontece... a malandragem, desculpe a expressão, vai ficar publicando em B3 e B4, fazendo ‘redinha’ de publicação e vai desestimular o pesquisador que quer puxar o Centro pra cima, que tá com Qualis A1 e A2. Que é o que a Capes quer... senão nós não vamos ter mestrado nunca aqui...

Neste processo, durante a conversa, indagou-se se, como o modelo tem o intuito do estímulo à pesquisa, não seria interessante que, no curto prazo, estimulasse a mudança de publicação de B4 e B3, para B2 e B1, e no longo prazo, para as ‘A’s. Neste ponto, o decisor aventou a possibilidade de criação de dois mecanismos de reconhecimento. Um, reconhecendo

quem publica em A, e outro, mantendo o modelo. Essa discussão se manteve por alguns momentos, até que o decisor comenta:

Relato 25: A minha preocupação é... ai vem o cidadão que publicou 3 B1, seria o equivalente a uma A1... exemplo hipotético aqui... mas o cara da A1 recebe uma láurea acadêmica... o 3 B1 ganhou do A1, em pontuação... ou 3 B2 ganhou do A2. Pela lógica... pela lógica do processo, usando o critério da Capes, seria o mesmo, o cara que publicou 3 B2, ganhou do A2, por que na Capes, o B2 é 40 pontos. E o A2, é 80 (pontos). Três vezes quatro, doze... O critério da Capes, não é suficiente para estimular, por isso do plus no A1 e A2.

Relato 26: Acho que a ideia é só dar uma ‘pernadinha’ no A1 e A2, e manter o critério da Capes no resto.

A fim de identificar as cognições do decisor, questionou-se se, uma pontuação muito elevada nestes níveis, não geraria desestímulo, por só algum atingirem tais patamares. É possível perceber, de início, uma certa dissonância, por parte do decisor. No entanto, logo na sequência, à fim de reduzir essa dissonância, o decisor contra-argumenta em que ‘raramente’ alguém do Centro, consegue estas publicações.

Relato 27: Eu acho que a gente, talvez, não tenha que dar todo aquele plus, então, para um A1 e A2, embora eu ainda discorde, por que assim... raramente alguém publica em A1 e A2... aqui, raramente B1...

Desta forma, é questionado qual o potencial de publicações dos docentes do Centro:

Relato 28: Ano passado, ninguém... só B2..., B1 em contábeis, Direito teve A1 e A2 e B1, mas eles tão fazendo esforço para o stricto.

Neste momento, é argumentado, a respeito de, ao invés de se só utilizar uma escala quantitativa, se utilize, inicialmente, uma escala qualitativa, e, após, uma integração desta. O intuito, deste pesquisador, foi evitar a rejeição inicial desta mensagem, tendo em vista a rejeição num primeiro momento, conforme Relato 14.

Relato 29: Agora eu vou ter que pensar... sentar em casa, abrir um vinho e ficar pensando (risos)

Relato 30: Eu acho que dá para ver, mas... putz, você não faz ideia como isso dá polêmica... (...) se não for um critério muito objetivo, cai em descrenças por que os professores vão começar a discutir...

Em continuidade à discussão de pontuações:

Relato 31: Nós queremos ter stricto... entendeu... e olhando para este cenários que nós queremos ter stricto, eu acho que... eu sou obrigado... de certa forma, a não ‘trairar’ com nosso centro... eu não quero desarticular grupinhos que estão publicando a qualquer custo... mas eu quero privilegiar os cara que estão publicando pelo menos B1 para cima...

Relato 32: Eu acho que o B1 daria pra gente melhorar um pouco... talvez o B1, que tava com 70 pontos, dá pra até deixar com 70 pontos, só jogar o A1 e o A2 mais para cima... Entendeu Vinicius... eu acho que este talvez seja o cenário adequado.

Desta forma, após as discussões com o decisor, o mesmo estipulou as pontuações:

Figura 51 – Pontuação dos critérios da ‘Planilha de Pontuação - Alto Impacto’

<b>Docente:</b>			
<b>Periódicos (Pe)</b>			
Qualis	Número de artigos por Qualis (A)	Pontuação de cada Qualis (B)	Somatório por Qualis (AxB)
A1		X 150 =	
A2		X 120 =	
B1		X 60 =	
B2		X 50 =	
B3		X 30 =	
B4		X 20 =	
B5		X 10 =	
C		X 5 =	
<b>Somatório Periódicos</b>			
<b>Congressos (Co)</b>			
Tipos de Eventos	Número de artigos por Tipo (A)	Pontuação de cada Tipo (B)	Somatório por Tipos (AxB)
Classe 1		X 20 =	
Classe 2		X 10 =	
Classe 3		X 5 =	
<b>Somatório Congressos</b>			
<b>Livros (Li)</b>			
Classes de Livros	Número em Livros (A)	Pontuação de cada (B)	Somatório (AxB)
Livro inteiro		X 80 =	
Tradutor, Revisor Técnico ou Organizador		X 50 =	
Autor de Capítulo de Livro		X 20 =	
<b>Somatório Livros</b>			
<b>Somatório (Pe + Co + IC + Li)</b>			

Figura 52 – Pontuação dos critérios da ‘Planilha de Pontuação – Núcleo’

<b>Docente:</b>			
<b>Periódicos (Pe)</b>			
Qualis	Número de artigos por Qualis (A)	Pontuação de cada Qualis (B)	Somatório por Qualis (AxB)
A1		X 100 =	
A2		X 80 =	
B1		X 60 =	
B2		X 50 =	
B3		X 30 =	
B4		X 20 =	
B5		X 10 =	
C		X 5 =	
<b>Somatório Periódicos</b>			
<b>Congressos (Co)</b>			
Tipos de Eventos	Número de artigos por Tipo (A)	Pontuação de cada Tipo (B)	Somatório por Tipos (AxB)
Classe 1		X 20 =	
Classe 2		X 10 =	
Classe 3		X 5 =	
<b>Somatório Congressos</b>			
<b>Livros (Li)</b>			
Classes de Livros	Número em Livros (A)	Pontuação de cada (B)	Somatório (AxB)
Livro inteiro		X 80 =	
Tradutor, Revisor Técnico ou Organizador		X 50 =	
Autor de Capítulo de Livro		X 20 =	
<b>Somatório Livros</b>			
<b>Somatório (Pe + Co + IC + Li)</b>			

Com relação às diferenças entre a ‘Planilha de Pontuação - Alto Impacto’ do decisor e a ‘Planilha de Pontuação – Núcleo’, ao se comparar a Figura 51 e Figura 52 é possível perceber que a diferença gira em torno da percepção de valor no PVE – Periódicos, em relação aos níveis Qualis A1 e Qualis A2.

A justificativa, foi:

Relato 33: Você cai em descrença por que os professores vão começar a discutir... Ai os critérios da Capes, me parece que é a saída mais inteligente por que... (...) hoje, os critérios da Capes são estes... (...) agora, se começa a adotar critérios mais diferenciados, dá B.O., dá B.O..

Relato 34: A minha ideia era inflacionar um pouco os ‘A’s...

Relato 35: Apesar de que, o critério da Capes te dá ‘costas quentes’. (...) Não tô dizendo que é o modelo mais adequado.

Relato 36: Você vê Vinicius, como que isso não é fácil ne? Parece simples, colocar um número num critério é muito fácil, não é? Agora... você convencer teus pares....

Relato 37: Se transformar em um modelo complexo, nós não temos maturidade para isso. Entre o que eu sonho, e o que eu acho viável, tem uma distância enorme.

Ressalta-se, que neste momento da pesquisa, ainda não havia sido disponibilizado um comparativo final ao decisor sobre os resultados finais. Ainda, também não haviam sido consolidadas as pontuações. A título exemplificativo, tem-se dois docentes, Docente A e Docente B:

**Figura 53 – Dados de dois docentes referente ao desempenho de pesquisa**

Professor A							Professor B						
Periódicos		Congressos		Livros		Iniciação Científica	Periódicos		Congressos		Livros		Iniciação Científica
Qualis	Nº artigos	Qualis	Nº artigos	Tipo de autoria	Nº livros	Nº orientações	Qualis	Nº artigos	Qualis	Nº artigos	Tipo de autoria	Nº livros	Nº orientações
A1	0	E1	2	Autor	0	0	A1	0	E1	0	Autor	0	0
A2	0	E2	2	Org.	0		A2	0	E2	3	Org.	0	
B1	1	Outros	2	Capítulo	0		B1	0	Outros	20	Capítulo	0	
B2	1						B2	0					
B3	1						B3	0					
B4	1						B4	4					
B5	0						B5	0					
C	0						C	0					

Os comentários sobre a percepção da diferença destas pontuações são apresentados em ‘4.1.2.3 - Opinião do decisor entre o modelo MCDA-C e as duas ferramentas (planilhas)’.

As equações gerais da ‘Planilha de Pontuação - Alto Impacto’ e da ‘Planilha de Pontuação – Núcleo’ são apresentadas a seguir:

Equação da ‘Planilha de Pontuação - Alto Impacto’:

$$\text{Planilha de Pontuação 'Alto Impacto' (SQ)} \\ = \text{Congressos} + \text{Periódicos} + \text{Livros} + \text{Iniciação Científica}$$

**Equação 1**

Sendo

$$\text{Congresso} = (N^{\circ} \text{ artigos } E1) * 20 + (N^{\circ} \text{ artigos } E2) * 10 \\ + (N^{\circ} \text{ artigos Outros Congressos}) * 3$$

**Equação 2**

$$\text{Periódicos} = (N^{\circ} \text{ artigos } A1) * 150 + (N^{\circ} \text{ artigos } A2) * 120 + (N^{\circ} \text{ artigos } B1) * 60 \\ + (N^{\circ} \text{ artigos } B2) * 50 + (N^{\circ} \text{ artigos } B3) * 30 + (N^{\circ} \text{ artigos } B4) * 20 \\ + (N^{\circ} \text{ artigos } B5) * 10 + (N^{\circ} \text{ artigos } C) * 5$$

**Equação 3**

$$\text{Livros} = (N^{\circ} \text{ Autor de Livros}) * 80 + (N^{\circ} \text{ Livros (Revisor, Tradutor, Organizador)}) \\ * 50 + (N^{\circ} \text{ Capítulos de Livros}) * 20$$

**Equação 4**

$$\text{Iniciação Científica} = (N^{\circ} \text{ Iniciação Científica}) * 5$$

**Equação 5**

Equação da 'Planilha de Pontuação – Núcleo':

$$\text{Planilha de Pontuação 'Núcleo'(SQ)} \\ = \text{Congressos} + \text{Periódicos} + \text{Livros} + \text{Iniciação Científica}$$

**Equação 6**

Sendo

$$\text{Congresso} = (N^{\circ} \text{ artigos } E1) * 20 + (N^{\circ} \text{ artigos } E2) * 10 \\ + (N^{\circ} \text{ artigos Outros Congressos}) * 3$$

**Equação 7**

$$\begin{aligned} \text{Periódicos} = & (N^{\circ} \text{ artigos A1}) * 100 + (N^{\circ} \text{ artigos A2}) * 80 + (N^{\circ} \text{ artigos B1}) * 60 \\ & + (N^{\circ} \text{ artigos B2}) * 50 + (N^{\circ} \text{ artigos B3}) * 30 + (N^{\circ} \text{ artigos B4}) * 20 \\ & + (N^{\circ} \text{ artigos B5}) * 10 + (N^{\circ} \text{ artigos C}) * 5 \end{aligned}$$

**Equação 8**

$$\begin{aligned} \text{Livros} = & (N^{\circ} \text{ Autor de Livros}) * 80 + (N^{\circ} \text{ Livros (Revisor, Tradutor, Organizador)}) \\ & * 50 + (N^{\circ} \text{ Capítulos de Livros}) * 20 \end{aligned}$$

**Equação 9**

$$\text{Iniciação Científica} = (N^{\circ} \text{ Iniciação Científica}) * 5$$

**Equação 10**

A título exemplificativo, apresenta-se o status quo dos docentes A e B, sob a ‘Planilha de Pontuação - Alto Impacto’ e sob a ‘Planilha de Pontuação – Núcleo’:

‘Planilha de Pontuação - Alto Impacto’: Docente A:

$$\text{Congresso} = (2) * 20 + (2) * 10 + (2) * 3 = 66$$

**Equação 11**

$$\begin{aligned} \text{Periódicos} = & (0) * 150 + (0) * 120 + (1) * 60 + (1) * 50 + (1) * 30 + (1) * 20 + (0) \\ & * 10 + (0) * 5 = 160 \end{aligned}$$

**Equação 12**

$$\text{Livros} = (0) * 80 + (0) * 50 + (0) * 20 = 0$$

**Equação 13**

$$\text{Iniciação Científica} = (0) * 5 = 0$$

**Equação 14**

Desta forma,

$$\text{Planilha de Pontuação 'Alto Impacto' (Docente A)} = 66 + 160 + 0 + 0 = 226$$

**Equação 15**

‘Planilha de Pontuação - Alto Impacto’: Docente B:

$$\text{Congresso} = (0) * 20 + (3) * 10 + (20) * 3 = 90$$

**Equação 16**

$$\begin{aligned} \text{Periódicos} = & (0) * 150 + (0) * 120 + (0) * 60 + (0) * 50 + (0) * 30 + (4) * 20 + (0) \\ & * 10 + (0) * 5 = 80 \end{aligned}$$

**Equação 17**

$$\text{Livros} = (0) * 80 + (0) * 50 + (0) * 20 = 0$$

**Equação 18**

$$\text{Iniciação Científica} = (0) * 5 = 0$$

**Equação 19**

Desta forma,

$$\text{Planilha de Pontuação 'Alto Impacto' (Docente B)} = 90 + 80 + 0 + 0 = 170$$

**Equação 20**

E calculando a ‘Planilha de Pontuação – Núcleo’:

‘Planilha de Pontuação – Núcleo’: Docente A:

$$\text{Congresso} = (2) * 20 + (2) * 10 + (2) * 3 = 66$$

**Equação 21**

$$\begin{aligned} \text{Periódicos} = & (0) * 100 + (0) * 80 + (1) * 60 + (1) * 50 + (1) * 30 + (1) * 20 + (0) \\ & * 10 + (0) * 5 = 160 \end{aligned}$$

**Equação 22**

$$\text{Livros} = (0) * 80 + (0) * 50 + (0) * 20 = 0$$

**Equação 23**

$$\text{Iniciação Científica} = (0) * 5 = 0$$

**Equação 24**

Desta forma,

$$\text{Planilha de Pontuação 'Núcleo' (Docente A)} = 66 + 160 + 0 + 0 = 226$$

**Equação 25**

‘Planilha de Pontuação – Núcleo’: Docente B:

$$\text{Congresso} = (0) * 20 + (3) * 10 + (20) * 3 = 90$$

**Equação 26**

$$\begin{aligned} \text{Periódicos} = & (0) * 100 + (0) * 80 + (0) * 60 + (0) * 50 + (0) * 30 + (4) * 20 + (0) \\ & * 10 + (0) * 5 = 80 \end{aligned}$$

**Equação 27**

$$\text{Livros} = (0) * 80 + (0) * 50 + (0) * 20 = 0$$

**Equação 28**

$$\text{Iniciação Científica} = (0) * 5 = 0$$

**Equação 29**

Desta forma,

$$\text{Planilha de Pontuação Núcleo (Docente B)} = 90 + 80 + 0 + 0 = 170$$

**Equação 30**

É possível perceber que a pontuação de cada docente é a mesma, tanto na ‘Planilha de Pontuação - Alto Impacto’, quanto na ‘Planilha de Pontuação – Núcleo’. Isso se deve, pois as únicas diferenças existentes são nas pontuações nos periódicos A1 e A2. Como ambos docentes não tiveram, não há diferença na pontuação entre os dois modelos. Os comentários sobre a percepção da diferença destas pontuações são apresentados em ‘4.1.2.3 - Opinião do decisor entre o modelo MCDA-C e as duas ferramentas (planilhas)’.

#### 4.1.2.2 Fase de Avaliação sob as premissas da MCDA-C

Conforme proposto pela metodologia MCDA-C, para transformar o modelo qualitativo, construído na fase anterior, em um modelo cardinal, o qual permite a realização de análise matemáticas e permite a visualização quantitativa do modelo, a fase de avaliação utiliza quatro passos: análise de independência; construção das funções de valores e identificação das taxas de compensação; avaliação global e identificação do perfil de impacto das alternativas; e, análise de sensibilidade.

Alinhado ao propósito desta pesquisa, de entender como as cognições do decisor interagem com a concepção de um modelo construtivista de avaliação de desempenho no processo decisório, durante o processo de análise de independência, não houve identificação de possíveis dissonâncias.

A etapa seguinte da Fase de Avaliação, da construção das funções de valores e identificação das taxas de compensação, consiste em transformar as escalas ordinais em cardinais. A construção das funções de valor é necessária uma vez que as escalas ordinais não são consideradas escalas numéricas, mesmo quando constituídas por números que representem apenas símbolos alfanuméricos e, desse modo, não pertencem ao conjunto dos números reais.

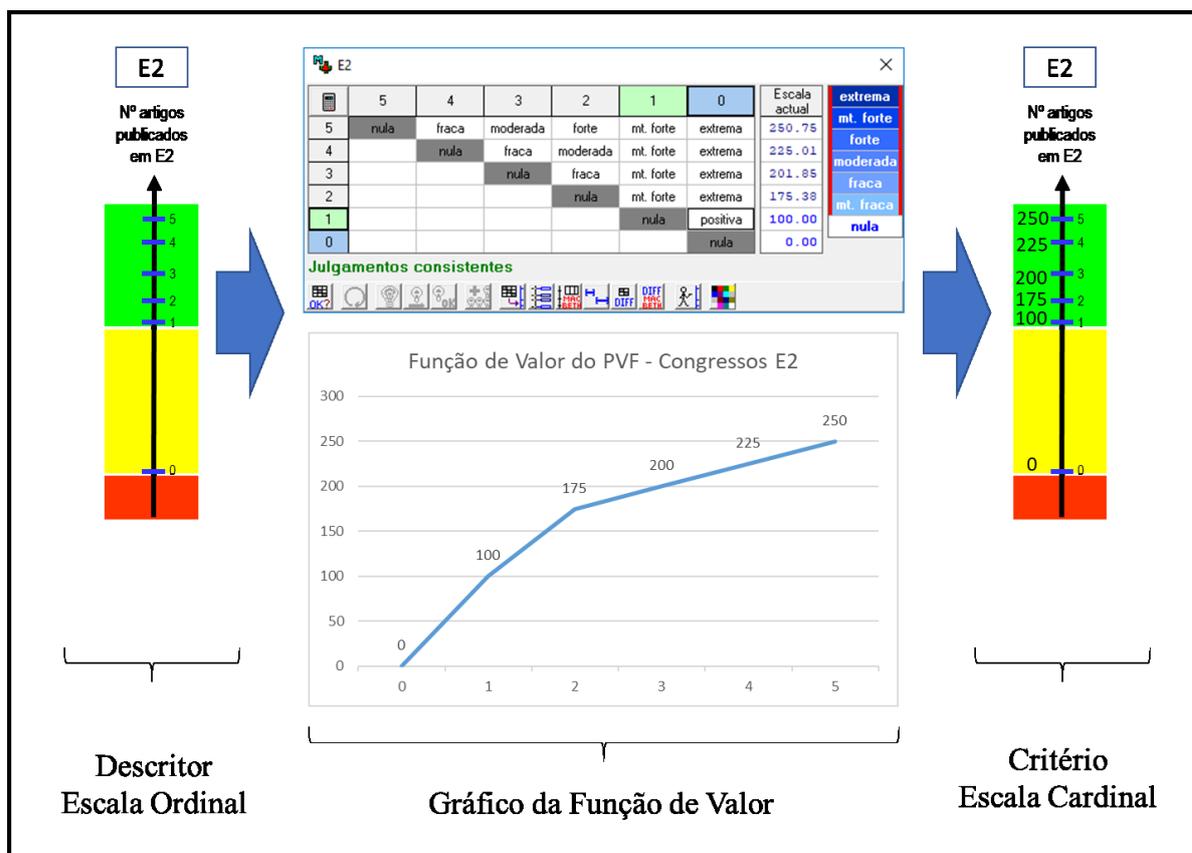
A metodologia MCDA-C reconhece o equívoco em utilizar escalas ordinais para funções que envolvam operações numéricas (Ensslin *et al.*, 2010). Desta forma, os descritores são transformados de escalas ordinais em escalas de intervalo (cardinais), as quais possuem os graus de liberdade para comportar as operações matemáticas requeridas pelo modelo de agregação aditiva.

A transformação das escalas ordinais em cardinais é realizada agregando juízos de valor do descritor em relação à diferença de atratividade entre os níveis apresentados nas escalas dos descritores construídos, até então organizados apenas ordinalmente. Faz-se necessário questionar o decisor a respeito da diferença de atratividade em relação à cada nível de referência em cada uma das escalas dos descritores.

Utilizam-se, então, funções de valor para realizar a transformação destes descritores. As funções de valor são desenvolvidas a partir da atribuição da pontuação referente a cada um dos níveis de referência definidos na etapa de construção dos descritores. O nível bom possui 100 pontos e o nível neutro 0 (nenhum) ponto.

Os valores e percepções do decisor em relação à diferença de atratividade dos níveis das escalas são coletados, questionando o decisor quanto a mudança de um nível para outro, em cada nível da escala. Uma vez obtidas as diferenças de atratividade entre todos os pares de níveis de um descritor, essas informações são processadas para identificar as possíveis funções de valor que atendem a elas (Bana e Costa & Vansnick, 1994). Por meio da utilização do software MACBETH, as preferências do decisor são incluídas na matriz de julgamento, o que permitiu a determinação das funções de valor. A Figura 54 apresenta esse processo para o descritor Congressos E2 da área de preocupação Congressos (o processo operacionalizado para os demais descritores está apresentado em Apêndice).

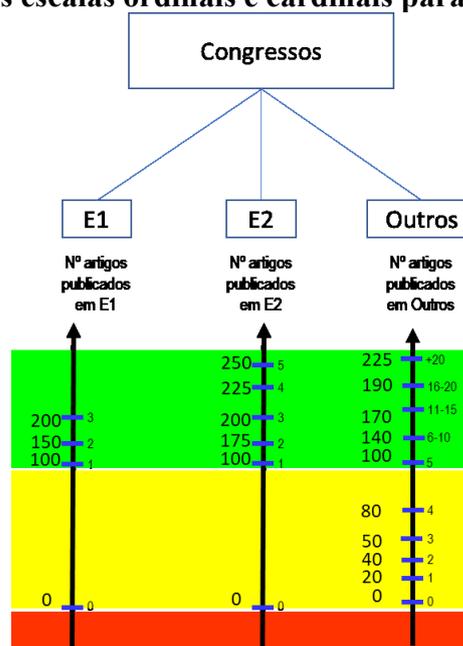
Figura 54 – Construção da Função de Valor para o PVE – Congressos E2



Ressalta-se, conforme comentado anteriormente, na seção da Fase de Estruturação, durante a Construção dos Descritores (após a Figura 42), foi realizada a construção das Funções de Valor para os níveis na Figura 43. No entanto, após a percepção da impossibilidade de operacionalização, o modelo apresentado na Figura 43 precisou ser revisto. Desta forma, os dados sobre esta etapa foram apresentados em Apêndice.

Deste modo, tem-se definidas as escalas cardinais de todos os critérios, ou seja, tem-se transformado todas as escalas iniciais do modelo (escalas ordinais) em escalas cardinais. A Figura 55 apresenta os descritores do PFV 'Congressos', com as respectivas escalas.

**Figura 55 – Descritores com as escalas ordinais e cardinais para PVF – Congressos**



Após serem definidas as escalas cardinais de todos os critérios, e com a legitimação pelo decisor, o decisor possui a oportunidade de medir localmente o desempenho de cada critério. No entanto, ainda não pode realizar a mensuração global do modelo, a qual permitiria a comparação entre diferentes perfis de impacto nos níveis mais estratégicos do modelo construído. Desta forma, após legitimação das escalas cardinais pelo decisor, passou-se à etapa de identificação das taxas de compensação, ou taxas de substituição, onde se desenvolverá o conhecimento e por explicitarem a contribuição relativa de cada critério para o modelo global.

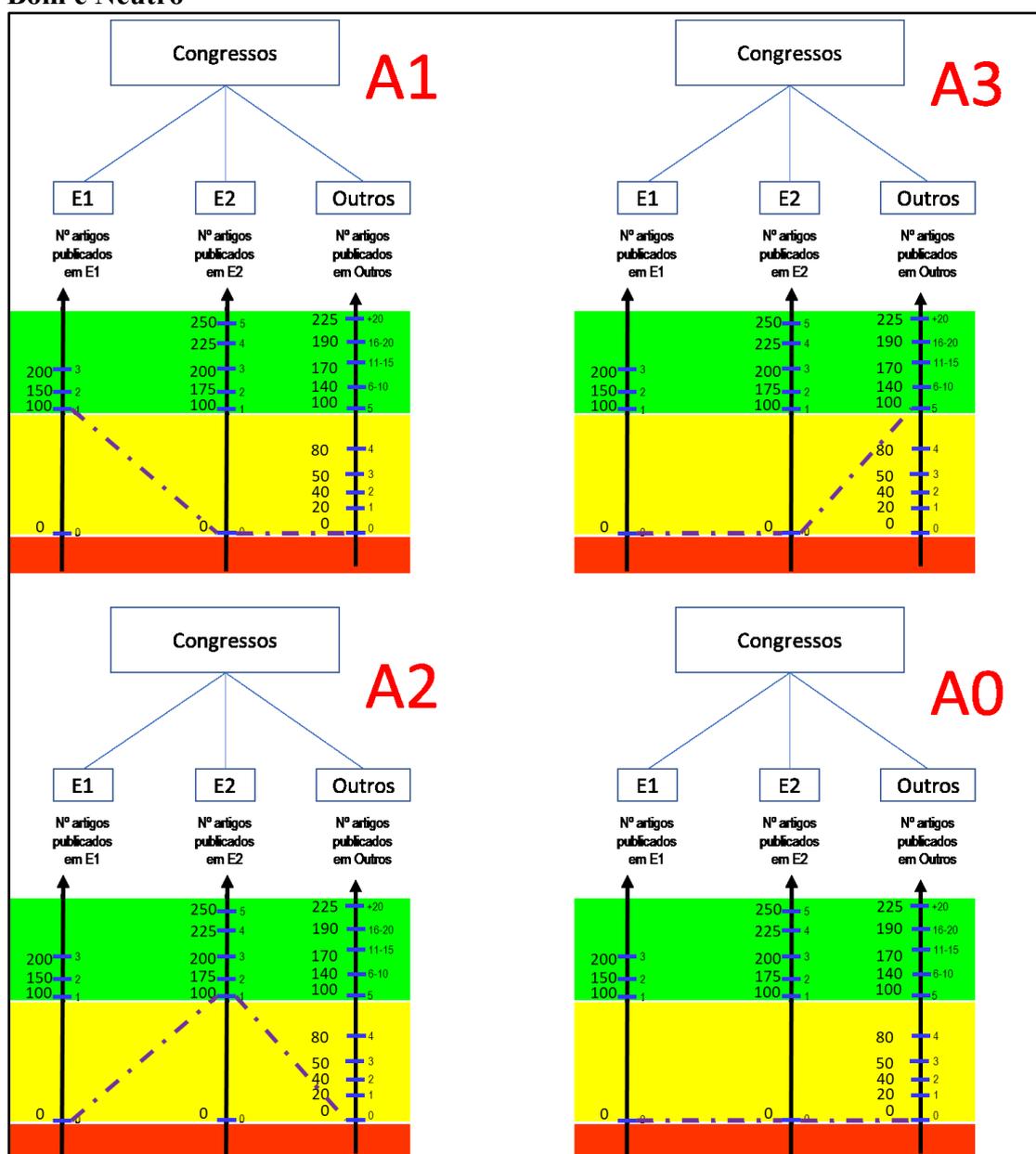
As taxas de compensação são constantes e estão associadas ao acréscimo de performance de passar de uma alternativa com desempenho no nível de referência inferior ('Neutro') para outra alternativa com desempenho no nível superior ('Bom') de um determinado Ponto de Vista (Keeny, 1992; Bana e Costa, 1994). Desse modo, as taxas têm, como objetivo, identificar, por meio de conjunto de ações de melhoria, qual possui maior impacto no modelo, transformando valores locais de preferência em valores globais (Ensslin, Montibeller & Noronha, 2001).

O método utilizado para a construção das taxas de substituição foi o da matriz de Roberts juntamente com a Comparação Par-a-Par do Macbeth. Para isso, foi realizado a (i) identificação das alternativas associadas a cada taxa; (ii) ordenação das alternativas; (iii) identificação da diferença de atratividade entre as alternativas.

Para ilustrar a execução desses três passos, é apresentado o PVF Congressos, demonstrando a determinação das taxas de seus Pontos de Vista inferiores. Nesta etapa, realiza-

se a determinação das alternativas potenciais associadas à contribuição da passagem do nível de referência inferior (Neutro) para o nível de referência superior (Bom) em cada um dos critérios que se deseja determinar as taxas, assim como uma ação de referência com desempenho Neutro em todos os pontos de vista. A Figura 56 esclarece a primeira etapa: a evidenciação das alternativas.

**Figura 56 – Alternativas potenciais para determinar as taxas de substituição com níveis Bom e Neutro**



Em seguida, ordena-se as alternativas de acordo com a ordem de preferência do decisor, a fim de hierarquizar quais são os critérios de maior impacto para o decisor em seu

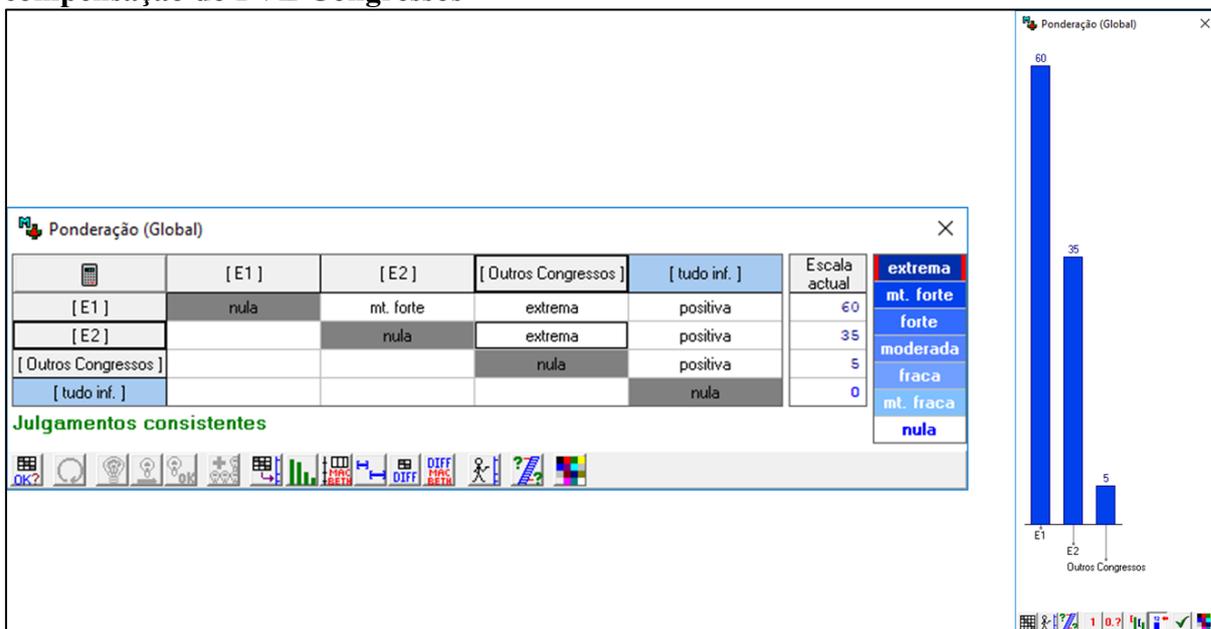
contexto de gestão. Para tal, é utilizada a Matriz de Roberts, que sugere o cruzamento de cada uma das alternativas, sendo identificado, par a par, qual a alternativa escolhida pelo decisor. Para o julgamento de valores do decisor, assinala-se o valor '0' quando for contrário à alternativa da linha ou '1' quando for favorável. Ao final, somam-se os valores de cada linha e, em seguida, ordenam-se as alternativas por pontuação. A Matriz de Roberts aplicada ao PVE Congressos é apresentada no Quadro 20.

Subcritério	A1	A2	A3	A0	Soma	Ordem
A1	-----	1	1	1	3	1 <sup>a</sup>
A2	0	-----	1	1	2	2 <sup>a</sup>
A3	0	0	-----	1	1	3 <sup>a</sup>
A0	0	0	0	-----	0	4 <sup>a</sup>

#### Quadro 20 - Ordenação das alternativas para o PVE Congressos

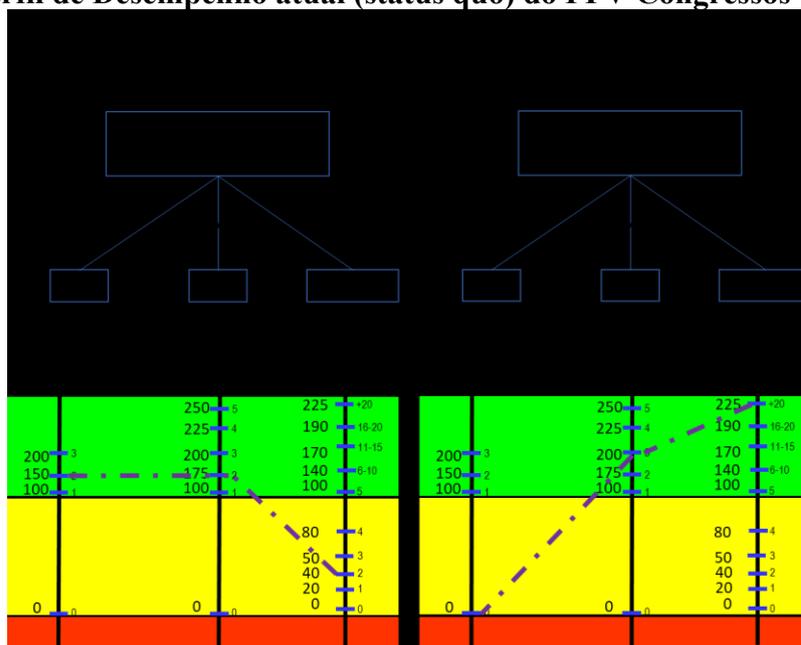
A partir da hierarquização de preferência das alternativas ( $A1 > A2 > A3 > A0$ ), tem-se as alternativas equiparadas à uma escala ordinal, onde as alternativas representam os níveis da escala. Desta forma, passa-se à identificação das taxas de compensação por meio da construção da matriz de julgamento entre as diferenças de atratividade das alternativas, similar ao feito anteriormente. Para tal, utiliza-se o software MACBETH, em que os critérios são inseridos e julgados pelo decisor. O resultado obtido por meio do software é o fator de contribuição de cada ponto de vista para seu ponto de vista superior, e para o modelo global. A matriz semântica com os julgamentos do PVE Congressos é apresentada na **Erro! Fonte de referência não encontrada.**

**Figura 57 – Matriz semântica de julgamento para determinação das taxas de compensação do PVE Congressos**



Dessa forma, para o PVE Congressos, a taxa de compensação atribuída ao PVE E1 é 60%; 35% para o PVE E2; e 5% para o PVE Outros Congressos. A construção de todas as taxas de compensação do modelo está detalhada no Apêndice desde os PVEs mais inferiores até o Rótulo do modelo. A partir da determinação das taxas de compensação, juntamente com as funções de valor de cada PVE, é possível a identificação o *status quo*. A título exemplificativo, tem-se o PVE Congressos, na Figura 58, para dois dos docentes da instituição:

**Figura 58 – Perfil de Desempenho atual (status quo) do PFV Congressos**



Após ser realizada a determinação das funções de valor para cada PVE, juntamente com as taxas de compensação, é possível determinar, numericamente, a avaliação global do modelo, ou seja, o perfil de desempenho do estado atual, ou também denominado *status quo*.

A avaliação global é determinada pela ponderação de todos os Pontos de Vista desenvolvidos para o modelo. A avaliação global é realizada por meio de uma equação matemática geral, somando-se os critérios mensurados no modelo, desde os objetivos mais operacionais aos mais estratégicos.

A equação geral que possibilitou o cálculo do status quo (SQ) para o PVF Congressos é apresentada a seguir:

$$V_{PVFCongressos}(a) = 0.60 * V_{PVE E1}(a) + 0.35 * V_{PVE E2}(a) + 0.05 V_{PVE Outros}(a)$$

#### Equação 31

Substituindo pelo SQ em cada uma das Equações, obtém-se:

Docente A:

$$V_{PVFCongressos}(SQ) = 0.60 * (150) + 0.35 * (175) + 0.05 (40) = 153,25$$

#### Equação 32

Docente B:

$$V_{PVFCongressos}(SQ) = 0.60 * (0) + 0.35 * (200) + 0.05 (225) = 81,25$$

#### Equação 33

Comparando-se os resultados da Equação 32 e Equação 33, é possível perceber que, apesar do Docente B ter publicado, em congressos, um total de 31 artigos em congressos, apenas 03 destes foram publicados em congressos 'E2', de maior qualidade, comparado com os artigos publicados em 'Outros Congressos'. Em compensação, o Docente A, apesar de ter apenas 06 artigos, publicou 2 em congressos E1, 02 em congressos E2 e apenas 02 em Outros congressos. Observa-se, que, apesar de ter sido 06 artigos, 04 foram em congressos considerados de maior

relevância. Com isso, a pontuação final do Docente A em relação ao Docente B foi superior. Neste sentido, questionou-se ao decisor qual sua percepção (cognições) sobre este resultado:

Relato 38: É muito coerente a diferença de pontuação entre um e outro.

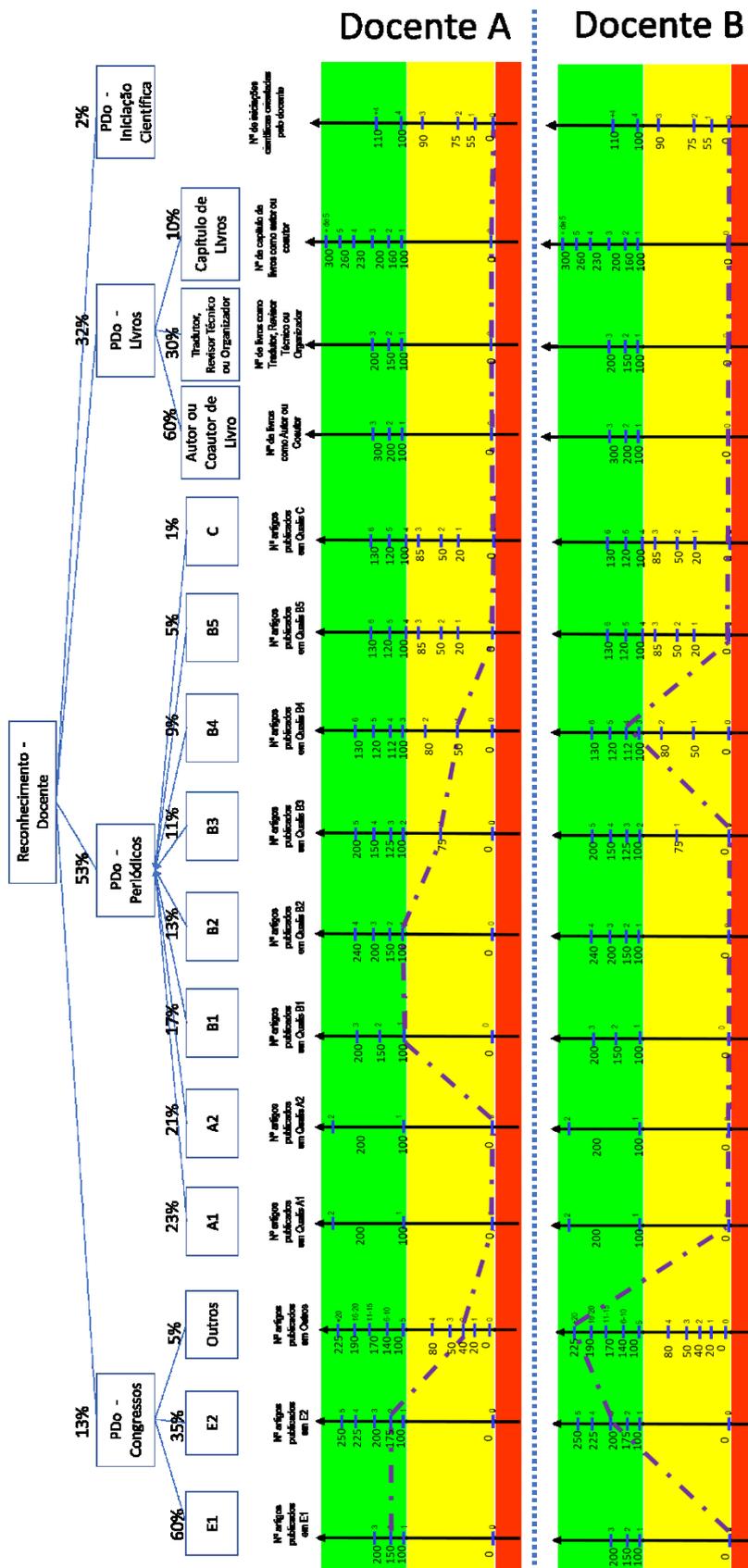
Questionou-se também, se pelo fato de não ser linear, se o decisor percebia alguma consequência na motivação dos atores:

Relato 39: Acho que se isso fosse bem apresentado aos professores aqui, não teria um grande impacto negativo. (...) Sob um ponto de vista dos professores (...), acho que num primeiro momento causaria um impacto negativo. Embora, eu penso que se, a gente fizesse uma exposição do método, dos critérios, e dos porquês esses critérios foram definidos, eu acho que fazendo uma exposição bem-feita, e bem trabalhada, eu acho que isso seria mais produtivo para o centro, do que utilizar o critério linear da Capes.

Observa-se assim, pelo Relato 39, presença de dissonância, na preocupação do decisor, em não causar consequências aversivas, mas também, uma percepção de que, (neste momento), a metodologia MCDA-C pode ser uma alternativa a ser utilizada.

A Figura 59 apresenta, como exemplo de execução, a mensuração do status quo para o PVF Reconhecimento Docente, com base nos valores dos dois docentes avaliados. É possível verificar, a partir desta exemplificação, numericamente e graficamente seu desempenho.

Figura 59 – Perfil de desempenho atual (status quo) do PVF Reconhecimento à Docentes



Dessa forma, para os valores apresentados, tem-se o resultado da equação, cuja representação gráfica está evidenciada na Figura 59. A equação global do Modelo, que leva em consideração todos os PVFs e suas respectivas taxas de compensação, é apresentada a seguir:

$$\begin{aligned} V_{PVF \text{ Reconhecimento Docente}} (a) \\ = 0.13 * V_{PVE \text{ Congressos}} (a) + 0.53 * V_{PVE \text{ Periódicos}} (a) \\ + 0.32 V_{PVE \text{ Livros}} (a) + 0.02 V_{PVE \text{ Iniciação Científica}} (a) \end{aligned}$$

#### Equação 34

Sendo:

$$V_{PVF \text{ Congressos}} (a) = 0.60 * V_{PVE \text{ E1}} (a) + 0.33 * V_{PVE \text{ E2}} (a) + 0.05 V_{PVE \text{ Outros}} (a)$$

#### Equação 35

$$\begin{aligned} V_{PVF \text{ Periódicos}} (a) \\ = 0.23 * V_{VE \text{ A1}} (a) + 0.21 * V_{PVE \text{ A2}} (a) + 0.17 V_{PVE \text{ B1}} (a) \\ + 0.13 V_{PVE \text{ B2}} (a) + 0.11 V_{PVE \text{ B3}} (a) + 0.09 V_{PVE \text{ B4}} (a) \\ + 0.05 V_{PVE \text{ B5}} (a) + 0.01 V_{PVE \text{ C}} (a) \end{aligned}$$

#### Equação 36

$$\begin{aligned} V_{PVF \text{ Livros}} (a) = 0.60 * V_{PVE \text{ Autor de Livro}} (a) + 0.30 \\ * V_{PVE \text{ Tradutor, Revisor, Organizador}} (a) + 0.10 V_{PVE \text{ Capítulo de Livros}} (a) \end{aligned}$$

#### Equação 37

A título exemplificativo, apresenta-se o status quo dos docentes A e B:

Docente A:

$$V_{PVF \text{ Congressos}} (SQ \text{ Docente A}) = 0.60 * (150) + 0.35 * (175) + 0.05 (40) = 153.25$$

#### Equação 38

$$\begin{aligned}
 V_{PVF \text{ Periódicos}} (SQ \text{ Docente A}) \\
 &= 0.23 * (0) + 0.21 * (0) + 0.17 (100) + 0.13 (100) + 0.11 (79) \\
 &+ 0.09 (50) + 0.05 (0) + 0.01 (0) = 43,19
 \end{aligned}$$

**Equação 39**

$$V_{PVF \text{ Livros}}(SQ \text{ Docente A}) = 0.60 * (0) + 0.30 * (0) + 0.10 (0) = 0$$

**Equação 40**

Sendo assim:

$$\begin{aligned}
 V_{PVF \text{ Reconhecimento Docente}} (SQ \text{ Docente A}) \\
 &= 0.13 * (153,25) + 0.53 * (43,19) + 0.32 (0) + 0.02 (0) = 42,81
 \end{aligned}$$

**Equação 41**

Docente B:

$$V_{PVF \text{ Congressos}} (SQ \text{ Docente B}) = 0.60 * (0) + 0.35 * (200) + 0.05 (225) = 81,25$$

**Equação 42**

$$\begin{aligned}
 V_{PVF \text{ Periódicos}} (SQ \text{ Docente B}) \\
 &= 0.23 * (0) + 0.21 * (0) + 0.17 (0) + 0.13 (0) + 0.11 (0) \\
 &+ 0.09 (112) + 0.05 (0) + 0.01 (0) = 10,08
 \end{aligned}$$

**Equação 43**

$$V_{PVF \text{ Livros}}(SQ \text{ Docente B}) = 0.60 * (0) + 0.30 * (0) + 0.10 (0) = 0$$

#### Equação 44

Sendo assim:

$$V_{PVF \text{ Reconhecimento Docente}}(SQ \text{ Docente B}) \\ = 0.13 * (81,25) + 0.53 * (10,08) + 0.32 (0) + 0.02 (0) = 15,90$$

#### Equação 45

A equação geral abrange todas as áreas de preocupação do decisor em relação ao contexto que ele gerencia. A função do status quo é obtida multiplicando-se a pontuação de cada PVF pelas taxas de compensação relativas ao modelo geral. As equações para cada um dos PVFs e o perfil de impacto do status quo são apresentados no Apêndice.

Pela análise da avaliação global, percebe-se que a área que mais influencia os resultados finais, e, por consequência, permite o os atores envolvidos na pesquisa se tornarem mais competitivos e serem reconhecidos, é o PVE Periódicos, representando 55% de peso. Identificar os critérios que mais contribuem em atingir um desempenho superior, por parte dos atores envolvidos, contribuir para uma maior competitividade, e a busca de ações de aperfeiçoamento nos critérios em nível comprometedor, direcionar atenção àqueles critérios que, mesmo não estando em nível comprometedor, podem ser aperfeiçoados com um baixo custo, ou mesmo, a mudança de esforços e melhoria da eficiência de cada ator.

Ao questionar o decisor, sobre sua percepção, neste momento (ainda sem fazer comparações):

Relato 40: Eu tô entendendo qual é a dinâmica... A dinâmica é chegar em uma solução ponderada das publicações docentes como um todo. Então a média aritmética simples, eu vou focar num A1 e acabou, é só um artigo. Ou eu vou focar em 3 B2 e 1 B1. Quer dizer, talvez isso se aproxime ou ultrapasse, não na forma linear da Capes, mas o que pode gerar um estímulo...

Relato 41: Quando a gente tiver um critério ponderado, talvez isso crie um estímulo... talvez as diferenças não vão ser tão gritantes, conforme critério linear da Capes...

Relato 42: Me parece que o modelo vai me trazer uma solução um pouco mais ponderada do que aquele critério linear...

Relato 43: Pra esse momento, acho que o mais adequado, é o modelo (pontuação) da Capes. Por uma questão de legitimação..., mas eu acho que à longo prazo, pra estímulo mesmo, o ponderado, no meu olhar, é o mais adequado. E o legal, pra gente discutir e aprovar.

Relato 44: O modelo com a pontuação da Capes, ele desestimula o pesquisador que quer publicar Qualis A. Você entendeu, Vinicius?

Relato 45: Eu acho que o critério de longo prazo tem que ser ponderado.

Relato 46: Por exemplo, Qualis A1, Qualis B1, Qualis C... o que que vale mais em critérios de peso, critério da Capes é 100, 60... prum B1. Pô. O Cara publicou 2 B1... entendeu... ele tirou mais do que um cara que publicou numa A1. Pelo critério da Capes sim. Eu já não acho justo.... Na minha opinião, (o modelo da Capes) desestimula o pesquisador que quer publicar em Qualis A1.

Relato 47: Vou te dar um exemplo: Ano passado, lá no meu curso, (...), publiquei uma A2, me deu 80 pontos. (...), mas olha só, se uma colega minha publica 1 B2, ela me ultrapassa na pontuação. Aí eu te pergunto assim: é justo? Não é justo! Mas é o critério da Capes. Ponto! Eu não vou discutir. Mas olhando assim: Caramba, o quanto que eu ralei para publicar esse A2. Aí vem um cidadão lá, publica 3 B2 e me estourou. Então, eu acho que o critério a longo prazo tem que ser ponderado.

É possível perceber uma mudança de opinião do decisor, comparando o Relato 47 e o apresentado anteriormente, em termos de não se utilizar médias ponderadas.

Relato 48: Eu acho que se você ter um modelo bem fundamentado... (O modelo anterior) era o que eu tinha... era o que eu tinha no momento.... era o que as pessoas aceitavam... sabe, acho que são os graus de maturidade....

Questionou-se se o decisor já havia pensado, em algum momento, no modelo neste formato. Tal questionamento é para a identificação da percepção de construção de conhecimento no decisor:

Relato 49: Não! Isso daqui é inédito para mim.

Por fim, ao se buscar a validação do modelo junto ao decisor, antes de se apresentar simulações com os resultados, questionou-se se os pesos (taxas de compensação) e se os níveis e pesos dos níveis (funções de valor) estavam adequados.

Relato 50: Oh, eu acho que sim. Eu acho que esse é o objetivo do modelo... Em vez de mandar para uma B3, ele (um pesquisador) pode mandar par numa B2... aí sim... aí sim... esse é o objetivo do modelo. Você pondera menos para as publicações inferiores e mais para as publicações superiores...

Relato 51: Essa forçada tem que acontecer... Sabe por que Vinicius? A experiência minha diz o seguinte... eu tô usando essa expressão 'essa forçada de barra'... por que assim, no discurso, tudo é muito bonito, nós vamos ter stricto sensu no nosso Centro, todo mundo faz campanha em cima disso... mas na hora de abrir um stricto senso, a gente esbarra sempre na mesma situação (...) baixa produção docente... produção concentrada em periódicos de baixo impacto... e assim vai.

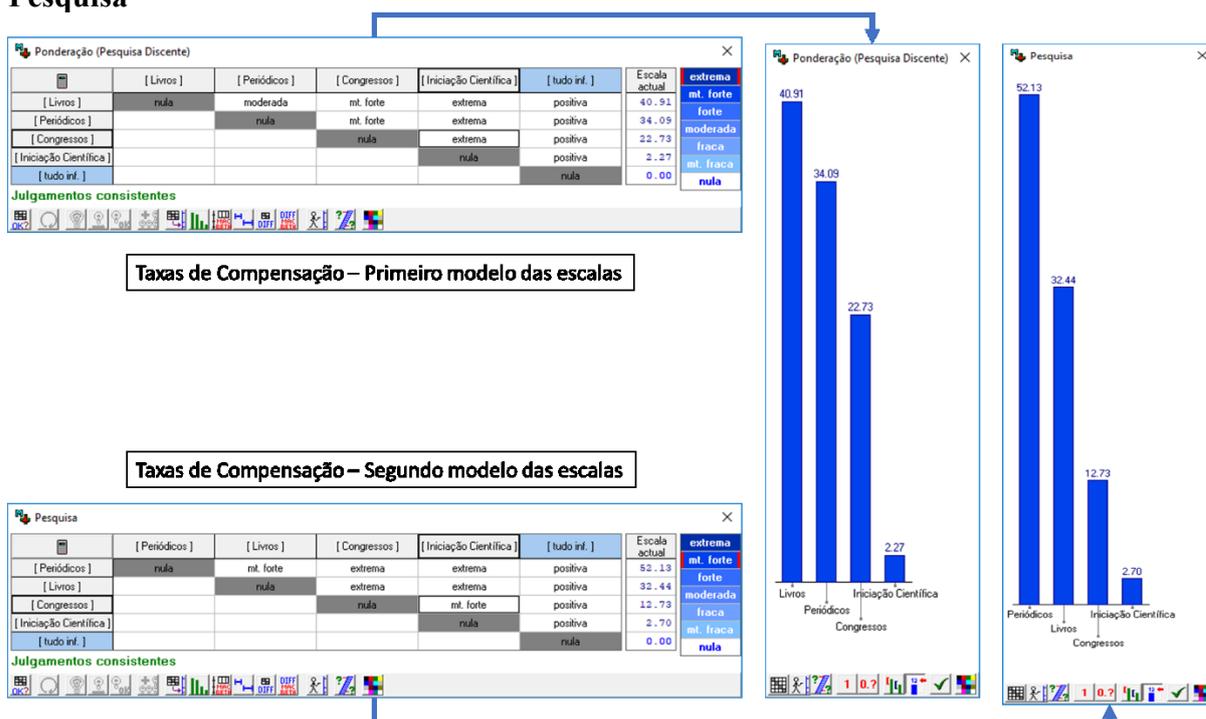
O relato acima reforça a mudança de cognição do decisor, com relação ao modelo de avaliação de desempenho para reconhecimento dos atores. Enquanto anteriormente, a percepção era de que um modelo linear era o mais adequado, quando do processo de construção de um modelo sob às premissas do MCDA-C, permitiu ao decisor uma construção de conhecimento, visualizando maiores oportunidades de trabalho.

Em fase posterior à avaliação global, foi realizada o teste de sensibilidade do modelo construído para verificar sua robustez. O modelo, nesse caso, foi considerado como estável, encerrando a fase de Avaliação da Metodologia MCDA-C.

Adicionalmente, alinhado à proposta desta pesquisa, de entender como as cognições do decisor interagem com a concepção de um modelo construtivista de avaliação de desempenho no processo decisório, faz-se necessário ressaltar um aspecto no processo de avaliação, referente ao apontado anteriormente, nas alterações das escalas dos descritores (Figura 43 e Figura 48).

Ao se considerar que os níveis Bom foram alterados, comparando a Figura 43 e a Figura 48, fez-se necessário reavaliar as taxas de compensação no modelo de Reconhecimento à Pesquisa. A **Erro! Fonte de referência não encontrada.** apresenta um comparativo entre a primeira ponderação e a segunda ponderação:

**Figura 60 – Comparativos entre Taxas de Compensação do PVF – Reconhecimento à Pesquisa**



Neste sentido, questionou-se ao decisor qual sua percepção (cognições) sobre a motivação de alterar as taxas de substituição:

Relato 52: Pelo fato de se ter mudado os 'Níveis Bons', deve ter diferença (de atratividade) né... É o ideal né. Antes era só um livro contra uma B1. Agora é um livro, uma organização e um capítulo, contra todos os Qualis...

Desta forma, é possível observar que, ao se alterar o critério de análise para as diferenças de atratividades entre alternativas, no caso, quais os níveis 'Bom' utilizados, o decisor percebe diferenças de atratividades em cada caso, e por consequência, as taxas de substituição. Antes, conforme Figura 43, o comparativo entra entre apenas "1 Congresso E1" x "1 B1" x "1 Livro" x "4 iniciações científicas". Desta forma, o decisor havia julgado mais atrativo a publicação de livros. No entanto, após revisão e nova proposição de escalas, a taxa de substituição analisada comparou 'todas as possibilidades de livros' x 'todas as possibilidades de periódicos' x 'todas as possibilidades de congressos' x '4 iniciações científicas'. Neste cenário, o decisor julgou mais atrativo os periódicos.

#### 4.1.2.3 Opinião do decisor entre o modelo MCDA-C e as duas ferramentas (planilhas)

A opinião do decisor com relação ao modelo MCDA-C e as duas ferramentas (planilhas) teve como intuito analisar sua Justificativa de Decisão (Constructo Justificativa da Decisão). Festinger (1957) argumentou que o estado de inconsistência é tão desconfortável que as pessoas se esforçam para reduzir o conflito da maneira mais fácil possível mudando uma ou ambas as cognições para que elas se encaixem melhor. Existem duas maneiras principais pelas quais as pessoas podem reduzir a dissonância cognitiva. Para Jermias (2001), primeiro, as pessoas podem se convencer de que a alternativa rejeitada é realmente muito menos atraente do que a primeira percepção e que os atributos não atraentes da alternativa selecionada são eram realmente pouco atraentes. Em segundo lugar, as pessoas também podem fornecer uma justificativa adicional para sua escolha, exagerando a atratividade da alternativa escolhida e a falta de atratividade da alternativa rejeitada. Em outras palavras, Para Jermias (2001) e Festinger (1959), o processo de redução da dissonância deveria levar a um aumento na conveniência da alternativa escolhida e a uma diminuição na conveniência da alternativa rejeitada.

Iniciou-se uma simulação entre publicações de periódicos, para identificar a percepção do decisor quanto às pontuações:

Relato 53: Pesquisador: Cite dois exemplos de docentes que publicaram em periódicos, mas que em algum momento, deu alguma situação de embaraço...

Relato 54: Vamos pegar um cenário hipotético, que o professor M, que publicou 2 A1 e aí eu pego a professora L, num exemplo hipotético, e publicou 1 B1...

Conforme Equação 36:

$$\begin{aligned}
 &V_{PVF \text{ Periódicos}} (\text{Docente } M) \\
 &= 0.23 * (200) + 0.21 * (0) + 0.17 * (0) + 0.13 * (0) + 0.11 * (0) \\
 &+ * (0) + 0.05 * (0) + 0.01 * (0) = 46
 \end{aligned}$$

**Equação 46**

$$\begin{aligned}
 &V_{PVF \text{ Periódicos}} (\text{Docente } L) \\
 &= 0.23 * (0) + 0.21 * (0) + 0.17 * (100) + 0.13 * (0) + 0.11 * (0) \\
 &+ 0.09 * (0) + 0.05 * (0) + 0.01 * (0) = 17
 \end{aligned}$$

**Equação 47**

Relato 55: Totalmente justo! Se tivesse 3 B1 a professora L não ultrapassaria o professor M.

Relato 56: Totalmente fantástico!

Relato 57: Eu acho super coerente.

Em seguida, ressaltou-se as diferenças no modelo de reconhecimento de Cursos:

*Relato 58: Pesquisador: Igual havia comentado, no MCDA-C, (...) nessa proposição, não vai haver repetição de pontuações, de artigos por professor, vai ser artigos pelo curso... Exemplo: quatro professores (de um mesmo curso) fizeram um artigo, vai pontuar um artigo (por curso)*

Relato 59: Perfeito! Senão redundante! Hoje redundante! Hoje, o modelo atual, redundante!

Neste momento, o decisor, enquanto falava, fez um sinal afirmativo com a cabeça, aprovando este quesito. Percebe-se assim uma mudança de comportamento por parte do decisor. Anteriormente, conforme apresentado no Relato 4 e Figura 32, o decisor tinha como preferência um modelo 'somatório'. No entanto, após todo o processo de estruturação do modelo

construtivista de avaliação de desempenho, o decisor apresenta indícios de que suas preferências foram alteradas.

Em sequência foi apresentado ao decisor a Figura 59. Por ser o primeiro contato do decisor com a figura gráfica do modelo, foi explicado as representações gráficas do status quo e apresentado as funções de valor em cada descritor e as taxas de compensação entre descritores. Por fim, foi apresentado como sendo o resultado do modelo, com a apresentação de dois docentes, A e B.

Ao ser questionado se, visualmente, pelo gráfico, o decisor conseguia visualizar a diferença de desempenho entre os docentes A e B:

Relato 60: Está nítido! Está nítido! [Decisor vai acompanhando a linha de status quo com o dedo indicador]. Os picos são bem diferenciados. Do docente A e do B, né. No cenário do Docente A aqui, você tem uma um pico de congressos lá né, mais uma baixa, reduz muito (nos outros congressos), mas que pontuam pouco. Aí você tem um pico nos B1 né, B2. Porque eu acompanho isso que né (linha de desempenho do gráfico). Já cai no B3 e cai aqui consideravelmente. Esse docente A tem uma preocupação maior com Qualis. Né! Está nítido para mim. Aí eu olho o Docente B, vejo que ele tem um pico... tem uma produção em E2, um pico em Outras Produções. Ele não produz nada até Qualis B2, né. Aliás, B4, perdão. No B4 tem um pequeno pico, cai e fica no cenário, vamos dizer assim, não desejável.

Ao ser questionado se, visualmente, pelo gráfico, não em números, se fosse para premiar um desses dois docentes, qual que o decisor tomaria a decisão de premiar:

Relato 61: Salvo engano o Docente A. Salvo engano o Docente A. Pelo menos a figura representa muito bem um padrão desejável em produções E1 e E2, e ele tem um bom equilíbrio entre produções B1 até B4 quase. É um cenário mais desejável, certamente. Certamente.

Por meio do Relato 60 e Relato 61, é possível identificar a percepção do decisor, de que um modelo construído pela MCDA-C permite uma visualização gráfica mais intuitiva, e identificar os pontos fortes e fracos da situação atual em cada descritor por meio do perfil de impacto da situação atual que poderão ser visualizados gráfica e numericamente (Bortoluzzi, Ensslin & Ensslin, 2011).

No entanto, após a apresentação do gráfico a interpretação pelo decisor, o decisor demonstrou dissonância, ao questionar se:

Relato 62: Isso foi bom ou ruim? (Decisor buscando confirmação sobre sua opinião. Redução de dissonância).

Ao demonstrar estar em dúvida se ‘isso era bom ou ruim’, o decisor busca uma confirmação de sua opinião, em linha com o apresentado por Festinger (1957). Para evitar comprometer os resultados futuros, este pesquisador informou ao decisor de que, ‘não havia

um certo ou errado', e que o intuito da pesquisa, neste momento, era identificar as percepções do decisor.

Em seguida, foi apresentado a decisor 8 simulações, com base nos resultados do ano de 2017. Nestas simulações, foram apresentados o resultado de 8 docentes, nominados desde Docente A até o Docente H. Os Docentes A e B são os mesmos das figuras anteriores. Um exemplo da forma com que foi apresentado ao decisor é demonstrado na Figura 61.

**Figura 61 – Simulação de pontuação do Docente A pelo modelo e pelas ferramentas**

Modelo MCDA-C						
Professor	A				Pontuação Final do Docente:	42,8132
	Periódicos		Congressos		Livros	In. Cien.
A1	0	E1	2	Autor	0	0
A2	0	E2	2	Org.	0	
B1	1	Outros	2	Capítulo	0	
B2	1					
B3	1					
B4	1					
B5	0					
C	0					
Planilha de Pontuação - Alto Impacto						
	Periódicos		Congressos		Livros	In. Cien.
A1	0	E1	2	Autor	0	0
A2	0	E2	2	Org.	0	
B1	1	Outros	2	Capítulo	0	
B2	1					
B3	1					
B4	1					
B5	0					
C	0					
Planilha de Pontuação – Núcleo						
	Periódicos		Congressos		Livros	In. Cien.
A1	0	E1	2	Autor	0	0
A2	0	E2	2	Org.	0	
B1	1	Outros	2	Capítulo	0	
B2	1					
B3	1					
B4	1					
B5	0					
C	0					
Ferramenta Anterior						
	Periódicos		Congressos		Livros	In. Cien.
A1	0	E1	2	Autor	0	0
A2	0	E2	2	Org.	0	
B1	1	Outros	2	Capítulo	0	
B2	1					
B3	1					
B4	1					
B5	0					
C	0					

Ao se iniciar a explicação ao decisor, do que seria apresentado, quando do comentário sobre a ‘Planilha de Pontuação - Alto Impacto’, o decisor complementou de que “[era a forma

que] eu acharia mais justo, né?”. Isso reforça a percepção do decisor do modelo que ele pensava antes do processo de estruturação construtivista.

Com as informações da Figura 61 e nos apêndices, e a identificação da pontuação pela metodologia MCDA-C, do docente A, 42,81 pontos, e do docente B, 15,90 pontos, se questionou ao decisor sua percepção e se percebia alguma discrepância:

Relato 63: Então eu não fui infeliz na minha resposta anterior [comentário demonstrando felicidade].

Relato 64: Eu fico muito feliz com esse resultado. Você sabe por que, Vinicius? Por que é o que... eu vou usar o conceito... é o que seria o ideal. Entendeu. Seria o ideal. Ótimo! E os padrões de referência estão bem nítidos. Porque o professor B, naquela simulação, ele teve baixíssima produção, começou em B4, né... ele teve um pico em B4 e teve periódico não ‘qualisados’, né. E alguns E2, né. E nada de E1... (...)

Relato 65: Falando tecnicamente, eu vejo (muita discrepância)!

Relato 66: Então se olhasse, assim, se eu fosse um avaliador da CAPES, um avaliador do MEC, nossa, para mim, o docente A representa, percentualmente, pelo menos o dobro qualidade, eu diria assim, em termos de qualidade das produções, pelo gráfico, visualmente falando.

Relato 67: Veja só. Analisa, o cara tem B1 B2 B3 B4. O docente A. Agora pega o docente B. Ele só tem B4. Nossa com certeza, veja bem, esse cara aqui (docente a) tem pelo menos o triplo de produção, né Vinicius. Ele tem o triplo de produção. Nada mais do que justo a nota ser o triplo. Eu acho que... eu acho que... essa análise eu já tinha feito antes na minha cabeça... Gráficamente eu concordo, mas eu concordo percentualmente também.

Para Jermias (2001), no contexto de sistemas, o fenômeno de dissonância cognitiva tem sido testemunhado quando um sistema alternativo é introduzido. Quando os tomadores de decisão são confrontados com evidências de que o sistema existente produz informações distorcidas, eles podem mudar sua atitude sobre o sistema existente ou alterar o sistema existente. A partir dos valores numéricos apresentados, o decisor confirmou sua opinião, expresso no Relato 62. Neste momento, é possível observar a mudança de opinião do decisor, chamando o resultado pela MCDA-C como ‘Ideal’, apesar de resultados ideais serem atribuídos à modelos realistas, não construtivistas. Ressalta-se que a metodologia MCDA-C, pela sua perspectiva construtivista, não busca um modelo ideal, mas que esteja de acordo com as crenças e valores do decisor. No entanto, este pesquisador optou por não ‘corrigir’ o decisor, visando uma maior possibilidade de identificação das cognições do decisor.

Em seguida, apresentou-se os resultados pela ‘Planilha de Pontuação - Alto Impacto’ e pela ‘Planilha de Pontuação – Núcleo’. Foi apresentado juntamente a Figura 51 e a Figura 52 para relembrar as pontuações das planilhas ao decisor. Mostrou-se as duas planilhas de forma

conjunta pois apresentaram a mesma pontuação para ambos os docentes, 226 pontos, conforme pode-se observar na Figura 61.

Com base no Relato 65, de percepção de discrepância entre os resultados, questionou-se se o decisor percebia discrepância entre o modelo pela MCDA-C e a ‘Planilha de Pontuação - Alto Impacto’:

Relato 68: Eu acho que sim. Olhando pelo MCDA-C, eu acho mais justo do que a planilha de alto impacto aqui embaixo [referência à tabela]. Porque... veja só... aquele Professor B, na minha opinião, ele foi pelo menos duas ou três vezes pior do que o professor A. Agora se olhar as pontuações, aqui ele fez 226 [professor A] e 170 [professor B]. Não...

Relato 69: Assim então aqui tá uma aproximação muito grande das notas, sendo que na verdade, o professor A foi melhor do que o professor B [com ênfase]. Então acho que essa pontuação [da ‘Planilha de Pontuação - Alto Impacto’], ela... ela não é uma pontuação ideal, embora a gente fale de pontuação ideal... ela não é uma pontuação ideal. Porque olha bem a qualidade de produção do professor A naquela simulação do MCDA-C, é muito maior, muito maior.

A partir relatado, questionou-se ao decisor se, pelo MCDA-C o modelo ficava mais próximo do que o que o decisor acha que deveria ser:

Relato 70: Com certeza! [com ênfase]. Mas não tenha dúvida disso [com ênfase].

Ainda, com relação às simulações com os docentes A e B, foi apresentada a pontuação utilizando o modelo vigente até o ano de 2018. Questionou-se ao decisor qual sua percepção dos resultados. Neste cenário, o Professor A tem 220 pontos enquanto o Professor B tem 310 pontos:

Relato 71: Nossa senhora, totalmente injusto, né!

Relato 72: *Pesquisador: Injusto?*

Relato 73: Não injusto, mas... quer dizer... é incoerente... não injusto...

Relato 74: É incoerente, totalmente incoerente...

Neste momento, é possível perceber uma certa reflexão por parte do decisor, em relação ao modelo atualmente utilizado, e os resultados obtidos. Neste ponto, questionou-se ao decisor se, o MCDA-C ficou mais próximo do que aquilo que ele acredita que deva ser a forma de se avaliar o desempenho:

Relato 75: Eu acho que o MCDA-C é o modelo ideal!!! A forma como a gente tem ponderado os pesos, fica muito mais ideal do que o que é o critério anterior. Não há dúvida disso. A figura que você me mostrou antes representa muito bem essa realidade [Figura 61], entendeu, que vinha me incomodando, que era uma das minhas preocupações do Núcleo. De tentar ser o mais justo possível em relação aos fatores de

estímulo. Né. Tem um cenário que deixa bem claro né... O docente B jamais deveria ser o indivíduo destacado comparado ao A.

Relato 76: Porque ele é mais equitativo do que aquela simples ponderação de pesquisas com o modelo que eu julgava ideal

O Relato 75 vem a confirmar as percepções anteriores de mudança de opinião do decisor. Ao apresentar que ‘O MCDA-C é o modelo ideal’, percebe-se as mudanças nas cognições do decisor, entre a forma que o decisor julgava que deveria ser avaliado, e a forma com que ele julga que deva ser avaliado, após o processo de estruturação construtivista.

Neste sentido, anteriormente, conforme Relato 9 e Relato 10, o decisor tinha como preferência um ‘modelo mais simples’, com médias simples, pontuação fixa por critérios, com somatório ao final. Questionou-se ao decisor se, o modelo construído sob às premissas do MCDA-C poderia ser implementado:

Relato 77: Com certeza! [com ênfase]. Poxa, eu acho que assim ó... veja bem, Vinicius. Eu tô gostando tanto do modelo... não necessariamente dizer que ‘Estou gostando do MCDA-C’, mas, da forma como se estabeleceu os critérios, porque desde o início... da forma como foi construindo..., mas a forma como resultado foi aparecendo, me soa bem aos ouvidos e os olhos.

Neste sentido, o decisor comenta de um caso ocorrido:

Relato 78: Ano passado, no Núcleo, (...) um colega tinha sete ou oito artigos em congresso ‘Não-Qualisados, né, com uma pontuação alta (...). Um outro colega teve um artigo (...) A2, valia 80 pontos. O meu colega publicou oito em congresso não-qualisados, e tirou 80, você tá entendendo? Cara, mas o esforço e o que para Universidade uma A2 comparado com 8 que não é qualisado em congresso...

Com isso, o decisor relata uma consequência aversiva do modelo atual:

Relato 79: Mas eu percebi que se poderia (por exemplo), utilizar o critério que a gente (Núcleo) desenvolveu e tá fazendo mesmo... eu vou pegar meus orientandos de TCC, mandar publicar em qualquer congresso eu fazer 500 pontos... Eu acho assim, não é nada pessoal, é uma questão profissional e técnica. Que mesmos critérios da Capes, na minha opinião, poderiam ser revisados em algum momento...

Para Cooper e Fazio (1984), o indivíduo sentir-se pessoalmente responsável por produzir uma consequência aversiva é indutor de dissonância. Neste caso, ao perceber que o modelo anteriormente proposto poderia incorrer em um comportamento contrário ao que se esperaria por parte dos pares, dissonância cognitiva é excitada no decisor. Este aspecto ficou mais evidente com o processo de estruturação realizado.

Em sequência, foram apresentadas as demais simulações entre docentes, comparando o modelo MCDA-C com as ferramentas ‘Planilha de Pontuação - Alto Impacto’, a ‘Planilha de

Pontuação – Núcleo’ e a ferramenta anteriormente utilizada pelo decisor. Os principais pontos identificados foram:

i) Comparando os resultados do MCDA-C com os demais:

Relato 80: Justo! Critério mais justo de pontuação!

Relato 81: Justo! Super justo! Coerente!

Relato 82: (A pontuação está) Super adequada!!!!

Relato 83: A diferença foi pequena. Porque se você olhar nos padrões de produção, né, embora elas variaram, (...), mas eu acho que tem um equilíbrio razoável.

Relato 84: Eu acho que... eu tenho convicção... convicção que é o MCDA-C (Mais coerente). Porque as proporções são muito diferentes se tu for analisar de um para o outro, entende. Eu acho que ficou mais equilibrado. Esse é o termo que eu gostaria de utilizar e que ficasse frisado até na tua análise. Fica mais equilibrado. Eu acho que a gente tem que buscar o equilíbrio, porque o distanciamento de pontuação pode gerar desmotivação, entende. Essa é uma preocupação minha, e eu acho que fica muito melhor. Estou te falando com toda sinceridade. Sabe que eu já falei em alguns momentos da nossa fala do ‘modelo ideal’, da minha preocupação com a legitimação de se trabalhar com um modelo muito complexo.... Mas isso acho que é uma questão de trabalhar com tempo entendeu. A gente agora até mantém uma política que a gente criou, mas a gente pode implementar uma diretriz dessa desde que a gente explique bem para o povo, legitimar, fazer eles se acostumarem aos poucos. Legitimar o processo, né, perante os pares para que não fique dúvida e não... né. Eu acho que isso é perfeitamente possível.

ii) Comparando os resultados das Planilhas de Pontuação ‘Alto Impacto’ e ‘Núcleo’:

Relato 85: Acho que porções não são boas. Não tem... Cara, tô te falando isso sem levar para o teu lado, o modelo MCDA-C se mostrou muito mais apropriado. Muito mais! [com ênfase]. Inegavelmente!!! Qualquer pessoa que trabalha na pesquisa e visse isso iria falar que as proporções pelo MCDA-C ficaram muito melhores, em termos de pontuação. Muito melhores. Eu já diria que o MCDA-C é o ideal. Não é mais o (Modelo) Ideal, né.

iii) Comparando os resultados com o modelo anterior, atualmente utilizado:

Relato 86: (O modelo atual) Superdimensiona! Superdimensiona!

Relato 87: Não, tem... as proporções são ilógicas.

Relato 88: Que o critério injusto... do modelo anterior... é um critério injusto! Injusto! Acho que o termo injusto é fazer análise de mérito de uma questão maior, mas não é coerente. Não é coerente (...). Não tem como dizer que é coerente o modelo anterior. O MCDA-C se mostrou mais coerente! Com toda tranquilidade! Sem medo de errar! Olhando os números, olhando para os números.

Relato 89: observando as diferenças, né, de pontuação, comparativamente, o MCDA-C com os critérios anteriores, o MCDA-C acaba sendo um modelo de decisão né, de avaliação do desempenho mais equilibrado minha opinião, mais coerente com aquilo que eu desejaria para o Núcleo.

Ao ser questionado qual dos modelos apresentados se mostra mais coerente, de acordo com as crenças e valores do decisor, ou seja, de acordo com suas cognições:

Relato 90: MCDA-C! MCDA-C!

A partir do relatado nesta seção, é possível perceber que, a interação entre a estruturação de um modelo construtivista de avaliação de desempenho influenciou na percepção do decisor do que deva ser avaliado. Por consequência, essa interação influenciou nas decisões do decisor de que critérios e ponderações devem constar no modelo final. Ainda, observa-se que ao comparar as decisões de qual docente deva ser reconhecido (premiado), ao utilizar o modelo atual, o decisor relata um caso de consequência aversiva (que excita dissonância), e que o modelo que anteriormente ele julgava como ‘Ideal’, não apresenta resultados ‘justos’ ou ‘coerentes’.

Desta forma, observa-se que ambas possibilidades apontadas por Jermias (2001) e Festinger (1959) puderam ser identificadas. Pôde-se identificar na argumentação do decisor, i) que a alternativa rejeitada (modelo vigente, ‘Planilha de Pontuação - Alto Impacto’ e ‘Planilha de Pontuação – Núcleo’) é menos atraente do que a alternativa escolhida (modelo MCDA-C), e ii) apresentação de justificativas adicionais com relação à escolha do modelo sob às premissas da MCDA-C (mais equitativo, mais justo, o modelo anterior superdimensiona e não tem proporções lógicas, dentre outros).

**Figura 62 – Dissonância Cognitiva – Mudança de Cognições X Justificativa da Decisão**



Cabe destacar que, conforme exposto anteriormente, o decisor não tinha a expectativa de um ‘modelo complexo, com uso de médias ponderadas’, tal qual o MCDA-C. Tal fato está alinhado à perspectiva apontada por Dechowatanapaisal e Siengthai (2006). Segundo os autores, com a possibilidade de estado desagradável em mente, a dissonância cognitiva, as pessoas tendem a ignorar ou rejeitar o novo aprendizado que é incompatível com seu modelo mental existente. Assim, enquanto as pessoas acreditarem que suas formas convencionais de

lidar com seus assuntos podem funcionar, elas ainda não estão motivadas a sair de suas maneiras habituais de fazer as coisas (Dechawatanapaisal & Siengthai, 2006). Desta forma, Dechawatanapaisal e Siengthai (2006) apontam que as pessoas geralmente estão acostumadas à sua própria zona de conforto e não descartam a crença existente.

Os autores ainda apontam que todas as pessoas cresceram ou obtiveram experiências sob um certo paradigma, o que faz com que elas pensem de uma determinada maneira. No caso do decisor em questão, sua ‘zona de conforto’, ou ‘seu ‘paradigma’, era o de um modelo mais simplificado. Qualquer coisa que não se encaixe ou não possa ser facilmente racionalizada pode causar uma cognição desagradável, e eles podem resistir ao novo aprendizado (Dechawatanapaisal & Siengthai, 2006).

No entanto, foi-se argumentado com o decisor a possibilidade da construção de tal modelo, e que, após a construção do modelo MCDA-C e das duas ferramentas (planilhas), o decisor poderia julgá-los. Ou seja, o contexto do ambiente foi de que o decisor não tinha interesse em mudanças drásticas, no entanto, aceitou finalizar o modelo pela MCDA-C e visualizar os resultados. Desta forma, permitir se expor aos resultados finais do modelo MCDA-C, se assemelha, a exposição a informações que possa aumentar a dissonância de forma involuntária, apontada por Festinger (1957).

Expondo-se voluntaria ou involuntariamente a qualquer tipo de informação, é passível de haver internalização, por parte dos indivíduos, de conteúdo dissonante às suas cognições iniciais. Caso isso ocorra, serão desenvolvidos processos cognitivos para a redução da dissonância excitada. No caso em questão, as cognições do decisor relativas ao que o decisor julgava como ‘ideal’, que contemplava os critérios que o decisor julga necessários e suficientes, foram alterados, da ‘Planilha de Pontuação - Alto Impacto’, para o Modelos sob às premissas da MCDA-C.

#### 4.1.2.4 Lapso temporal na construção do modelo

Nos anos que o decisor propõe mudanças, estas mudanças são propostas no início de cada ano. A proposição das alterações serem realizadas no início de cada ano, tem como intuito de que cada ator se alinhe, e possa desenvolver suas ações, visando uma maior equidade entre todos, e maior tempo de adaptação.

- A proposição da pontuação para cada ano deve ocorrer até maio de cada ano.
- O desenvolvimento da construção do modelo sob as premissas da metodologia MCDA-C, iniciou-se em outubro/2018.

- As discussões sobre o modelo MCDA-C e as Planilhas ‘Alto Impacto’ e ‘Núcleo’ ocorreram entre os meses de março/2019 a maio/2019.
- A atribuição da pontuação para s Planilhas ‘Alto Impacto’ e ‘Núcleo’ ocorreu em maio/2019.
- O modelo final sob às premissas da MCDA-C finalizado apresentado em junho/2019.

Ou seja, o período de construção do modelo durou nove meses, e cuja finalização ocorreu após o período em que o decisor costuma propor as mudanças. Desta forma, o decisor necessitou propor mudanças antes de finalizar o modelo MCDA-C. As mudanças que do decisor encaminhou para os atores para o ano de 2019, seguem a figura abaixo:

**Figura 63 – Pontuação proposta para o ano de 2019**

<b>Docente / Discentes / Cursos:</b>											
<b>Congressos (Co)</b>				<b>Periódicos (Pe)</b>							
Tipo de Eventos	Número de artigos por Tipo (A)	Pontuação de cada Tipo (B)		Somatório por Tipos (Ax B)		Qualis	Número de artigos por Qualis (A)	Pontuação de cada Qualis (B)		Somatório por Qualis (Ax B)	
Classe 1		X	20	=		A1		X	120	=	
Classe 2		X	10	=		A2		X	100	=	
Classe 3		X	3	=		B1		X	50	=	
<b>Somatório Congressos</b>							<b>Somatório Periódicos</b>				
<b>Livros (Li)</b>											
Classes de Livros	Número em Livros (A)	Pontuação de cada (B)		Somatório (Ax B)							
Livro inteiro		X	80	=							
Autor de Capítulo de Livro		X	20	=							
<b>Somatório Livros</b>						<b>Somatório (Pe + Co + Li)</b>					

Ao se comparar a Figura 63, a proposição para o ano de 2019, com a Figura 52, ‘Planilha de Pontuação – Núcleo’, e a Figura 51, ‘Planilha de Pontuação - Alto Impacto’, observa-se que a pontuação proposta pelo decisor para o ano de 2019 nos Qualis A1 e A2 fica na média da pontuação da ‘Planilha de Pontuação - Alto Impacto’ e da ‘Planilha de Pontuação – Núcleo’. Desta forma, à fim de contribuir com esta pesquisa, no que tange analisar a interação

entre as cognições e a estruturação do modelo de desempenho e examinar a interação entre as cognições e a decisão, realizou-se questionamentos adicionais ao decisor.

Questionou-se ao decisor:

Pesquisador: ‘A pontuação o que o senhor encaminhou para apreciação ficou próximo da Planilha Alto Impacto. Você acha que essas nossas conversas, entre quando você me disse essa pontuação e agora a proposição para a reunião....’ [não se chegou a terminar a pergunta].

Relato 91: Eu fui influenciado. Teve influência. Não tenha dúvida. Eu acho que... eu diria... eu tinha umas convicções, né. Lembra que eu já te vinha falando. Eu acho que não é justo não cara que publicou 2 B1 ter o mesmo peso duma A1. Um exemplo hipotético. Ou publicou três B2, ter o peso de uma A1. Né Vinicius. Lembra que eu comentei isso.

Relato 92: Então eu já tava influenciado por essas... esses comentários dos colegas. Mas quando a gente começou a conversar, eu fui, eu diria que fortemente influenciado pelas nossas conversas. Influenciando no sentido positivo.

Relato 93: Entre o momento de eu perceber distorções, e eu ter proposto este um novo modelo (o que foi implementado para 2019), surgiu o professor Vinicius, com uma nova metodologia né. Eu tinha que fazer um ajuste mais rápido, né Vinicius, tu entendeu. Eu tinha que fazer uma adequação mais rápida dos critérios. E aí esperar finalizar o modelo e esperar o resultado do teu trabalho.... Foi necessário implementar antes.

Relato 94: Eu diria que as nossas conversas me deram mais estabilidade emocional para tomar decisão. Porque tava com medo de mexer no critério de pontuação. Num vou usar o termo ‘medo’. Medo não é o termo mais cabível. Mas eu estava inseguro das mudança. Receoso.

Relato 95: Quando nós começamos a construir, né, eu acho que tem uma visão até construtivista do próprio MCDA-C, nós começamos a construir critérios, discutir isso pra mim, começou a ficar muito mais.... como é que vou dizer, assim... começou sair a cortina de fumaça da minha frente, sabe Vinicius. E... e é lógico que essa cortina de fumaça foi se dissipando na medida em que a gente foi amadurecendo as nossas conversas.

Relato 96: Então acho que foi muito interessante no sentido de construção do critério. Porque entre o que eu penso, entre o que é viável e entre o que é justo, são três extremos que nem sempre são compatíveis, né. Alinhar isso, equilibrar isso, eu acho que houve uma forte influência das nossas conversas. Não tenha dúvida. Afirmo categoricamente.

O primeiro ponto a destacar, é o de que o decisor iniciou a resposta, sem ter se finalizado a pergunta. Não precisou de tempo de raciocínio para perceber que houve influência das interações com suas cognições. A partir do exposto pelo decisor, é possível perceber que, apesar do modelo proposto para 2019 não ser pelo MCDA-C, o processo de estruturação do modelo teve influência no modelo proposto. Segundo o decisor, antes da construção do modelo ‘havia uma cortina de fumaça’, em referência de que sua visão era limitada, de que não conseguia enxergar seu contexto decisório em sua totalidade. Com as interações, essa ‘cortina

de fumaça se dissipou’, por meio da construção de conhecimento proveniente da metodologia MCDA-C.

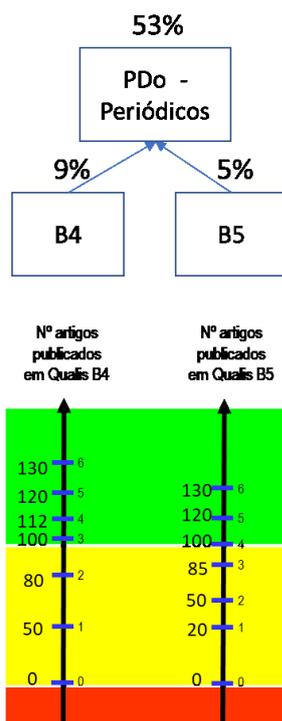
Outro aspecto destacado pelo decisor, foi que as interações lhe permitiram ter uma estabilidade emocional maior. Essa estabilidade emocional pode ser entendida como estar em menor dissonância cognitiva. Infere-se, ter sido possibilitada pela melhor visualização de seu contexto de decisão. Desta forma, observa-se que, por meio do processo construtivista de estruturação do modelo de avaliação de desempenho e apoio à decisão, o decisor se sentiu mais confortável, ou seja, com menor dissonância cognitiva, para tomar decisão sobre o modelo a ser implementado para o ano de 2019.

#### **4.1.3 Fase de Recomendações**

Na Fase de Recomendações, tem como intuito a sugestão de melhorias, que podem fazer com o desempenho que está sendo avaliado melhore. No entanto, ao considerar que o modelo proposto é para o reconhecimento, e por consequência, a premiação dos atores envolvidos em pesquisa e extensão, nesta fase, apresenta-se ações de aperfeiçoamento que podem ser implementadas pelos atores docentes, relacionados à Pesquisa.

Tendo em vista que, nesta pesquisa, com relação ao modelo de Reconhecimento à Pesquisa, as ações de aperfeiçoamento serão apresentadas para o modelo sob as premissas da MCDA-C e sobre a percepção do decisor em relação às ações de aperfeiçoamento.

Figura 64 – Ação 01: 2 publicações B5 para 2 publicações B4



$$0,53 * V_{PVF \text{ Periódicos}} (\text{Docente L}) = 0,23 * (0) + 0,21 * (0) + 0,17 * (0) + 0,13 * (0) + 0,11 * (0) + 0,09 * (0) + 0,05 * (0) + 0,01 * (0) = 0$$

### Pontuação a ser reduzida

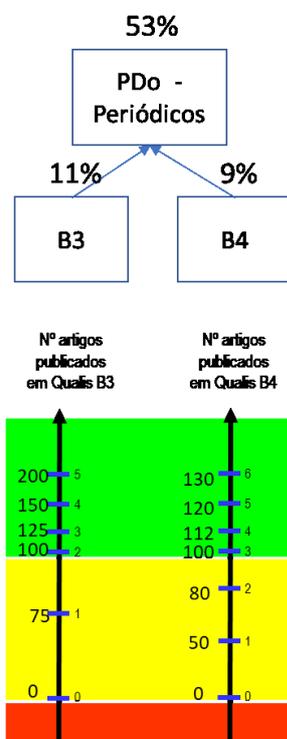
$$0,53 * V_{PVF \text{ Periódicos}} (\text{Docente L}) = 0,23 * (0) + 0,21 * (0) + 0,17 * (0) + 0,13 * (0) + 0,11 * (0) + 0,09 * (0) + 0,05 * (50) + 0,01 * (0) = 1,325$$

### Pontuação a ser acrescida

$$0,53 * V_{PVF \text{ Periódicos}} (\text{Docente L}) = 0,23 * (0) + 0,21 * (0) + 0,17 * (0) + 0,13 * (0) + 0,11 * (0) + 0,09 * (80) + 0,05 * (0) + 0,01 * (0) = 3,816$$

$$\text{Diferença} = 2,491$$

Figura 65 – Ação 02: 1 publicação B4 para 1 publicação B3



$$0,53 * V_{PVF \text{ Periódicos}} (\text{Docente L}) = 0,23 * (0) + 0,21 * (0) + 0,17 * (0) + 0,13 * (0) + 0,11 * (0) + 0,09 * (0) + 0,05 * (0) + 0,01 * (0) = 0$$

### Pontuação a ser reduzida

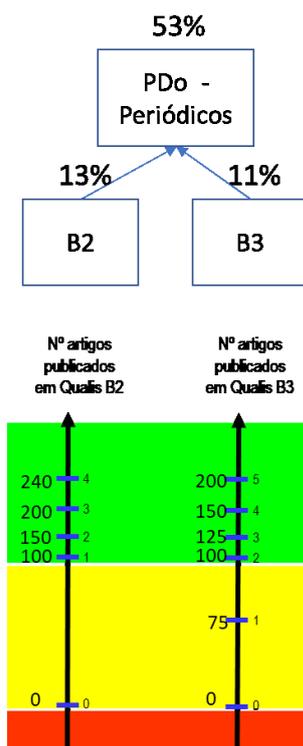
$$0,53 * V_{PVF \text{ Periódicos}} (\text{Docente L}) = 0,23 * (0) + 0,21 * (0) + 0,17 * (0) + 0,13 * (0) + 0,11 * (0) + 0,09 * (50) + 0,05 * (0) + 0,01 * (0) = 2,385$$

### Pontuação a ser acrescida

$$0,53 * V_{PVF \text{ Periódicos}} (\text{Docente L}) = 0,23 * (0) + 0,21 * (0) + 0,17 * (0) + 0,13 * (0) + 0,11 * (75) + 0,09 * (0) + 0,05 * (0) + 0,01 * (0) = 4,3725$$

$$\text{Diferença} = 1,9875$$

Figura 66 – Ação 03: 1 Publicação B3 para 1 publicação B2.



$$0,53 * V_{PVF \text{ Periódicos}} (\text{Docente L}) = 0,23 * (0) + 0,21 * (0) + 0,17 * (0) + 0,13 * (0) + 0,11 * (0) + 0,09 * (0) + 0,05 * (0) + 0,01 * (0) = 0$$

### Pontuação a ser reduzida

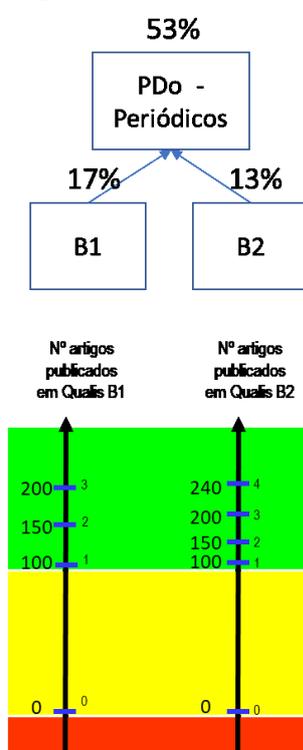
$$0,53 * V_{PVF \text{ Periódicos}} (\text{Docente L}) = 0,23 * (0) + 0,21 * (0) + 0,17 * (0) + 0,13 * (0) + 0,11 * (75) + 0,09 * (0) + 0,05 * (0) + 0,01 * (0) = 4,3725$$

### Pontuação a ser acrescida

$$0,53 * V_{PVF \text{ Periódicos}} (\text{Docente L}) = 0,23 * (0) + 0,21 * (0) + 0,17 * (0) + 0,13 * (100) + 0,11 * (0) + 0,09 * (0) + 0,05 * (0) + 0,01 * (0) = 6,89$$

$$\text{Diferença} = 2,5175$$

Figura 67 – Ação 04: 1 Publicação B2 para 1 publicação B1.



$$0,53 * V_{PVF \text{ Periódicos}} (\text{Docente L}) = 0,23 * (0) + 0,21 * (0) + 0,17 * (0) + 0,13 * (0) + 0,11 * (0) + 0,09 * (0) + 0,05 * (0) + 0,01 * (0) = 0$$

### Pontuação a ser reduzida

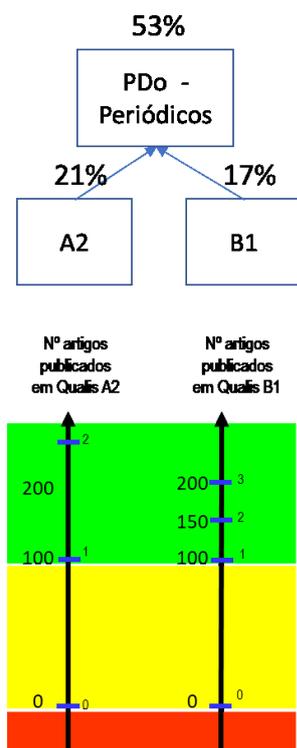
$$0,53 * V_{PVF \text{ Periódicos}} (\text{Docente L}) = 0,23 * (0) + 0,21 * (0) + 0,17 * (0) + 0,13 * (100) + 0,11 * (0) + 0,09 * (0) + 0,05 * (0) + 0,01 * (0) = 6,89$$

### Pontuação a ser acrescida

$$0,53 * V_{PVF \text{ Periódicos}} (\text{Docente L}) = 0,23 * (0) + 0,21 * (0) + 0,17 * (100) + 0,13 * (0) + 0,11 * (0) + 0,09 * (0) + 0,05 * (0) + 0,01 * (0) = 9,01$$

$$\text{Diferença} = 2,12$$

Figura 68 – Ação 05: 1 Publicação B1 para 1 publicação A2.



$$0,53 * V_{PVF \text{ Periódicos}} (\text{Docente L}) = 0,23 * (0) + 0,21 * (0) + 0,17 * (0) + 0,13 * (0) + 0,11 * (0) + 0,09 * (0) + 0,05 * (0) + 0,01 * (0) = 0$$

### Pontuação a ser reduzida

$$0,53 * V_{PVF \text{ Periódicos}} (\text{Docente L}) = 0,23 * (0) + 0,21 * (0) + 0,17 * (100) + 0,13 * (0) + 0,11 * (0) + 0,09 * (0) + 0,05 * (0) + 0,01 * (0) = 9,01$$

### Pontuação a ser acrescida

$$0,53 * V_{PVF \text{ Periódicos}} (\text{Docente L}) = 0,23 * (0) + 0,21 * (100) + 0,17 * (0) + 0,13 * (0) + 0,11 * (0) + 0,09 * (0) + 0,05 * (0) + 0,01 * (0) = 11,13$$

$$\text{Diferença} = 2,12$$

Figura 69 – Ação 06: 0 iniciação científica para 2 iniciações científicas



$$0,02 * V_{PVF \text{ Iniciação Científica}} (\text{Docente L}) = 0 = 0$$

### Pontuação a ser reduzida

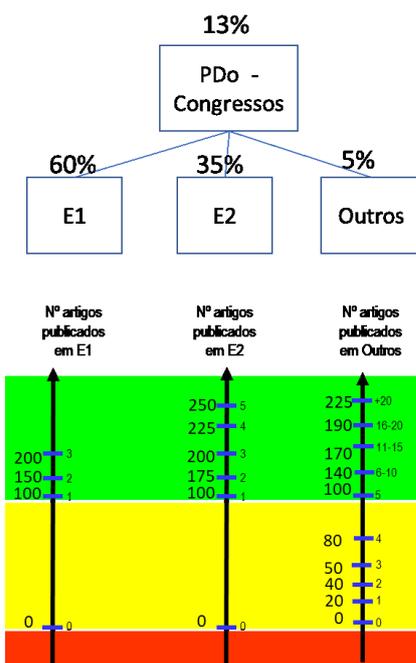
$$0,02 * V_{PVF \text{ Iniciação Científica}} (\text{Docente L}) = 0 = 0$$

### Pontuação a ser acrescida

$$0,02 * V_{PVF \text{ Iniciação Científica}} (\text{Docente L}) = 75 = 1,50$$

$$\text{Diferença} = 1,50$$

Figura 70 – Ação 07: 5 Publicações Outros Congressos para 1 publicação E2



$$0,13 * V_{PVFCongressos} (Docente I) \\ = 0,60 * (0) + 0,35 * (0) + 0,05 (0) = 0$$

Pontuação a ser reduzida

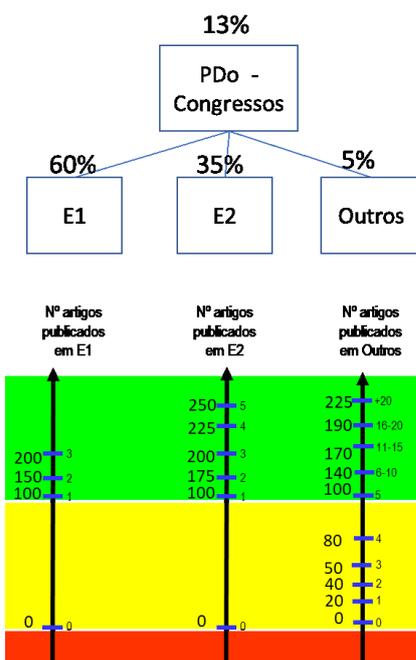
$$0,13 * V_{PVFCongressos} (Docente I) \\ = 0,60 * (0) + 0,35 * (0) + 0,05 (100) = 0,65$$

Pontuação a ser acrescida

$$0,13 * V_{PVFCongressos} (Docente I) \\ = 0,60 * (0) + 0,35 * (100) + 0,05 (0) = 4,55$$

Diferença = 3,90

Figura 71 – Ação 08: 10 Publicações Outros Congressos para 1 publicação E1



$$0,13 * V_{PVFCongressos} (Docente I) \\ = 0,60 * (0) + 0,35 * (0) + 0,05 (0) = 0$$

Pontuação a ser reduzida

$$0,13 * V_{PVFCongressos} (Docente I) \\ = 0,60 * (0) + 0,35 * (0) + 0,05 (140) = 0,91$$

Pontuação a ser acrescida

$$0,13 * V_{PVFCongressos} (Docente I) \\ = 0,60 * (100) + 0,35 * (0) + 0,05 (0) = 7,8$$

Diferença = 6,89

Alinhado ao objetivo desta pesquisa, de entender como as cognições do decisor interagem com a concepção de um modelo construtivista de avaliação de desempenho no processo decisório, questionou-se o decisor, sobre sua percepção em relação às ações de aperfeiçoamento.

Relato 97: Concordo totalmente. Concordo totalmente.

Relato 98: Está bem equilibrado.

Relato 99: Isso seria o estímulo, inclusive, da diferença de pontuação para subir um Qualis...

Relato 100: Bem equilibrado (...). As proporções estão bem equilibradas, né.

Relato 101: Eu acho que está coerente... (...) Show de bola! Totalmente coerente.

Relato 102: Aí que bom que você fez isso! Sabe por quê? Porque está totalmente alinhado com o que eu penso... (...). Faz todo o sentido...

Relato 103: A minha percepção é a de que, o indivíduo vai se preocupar em melhorar o artigo, melhorar a pesquisa, para tentar um periódico... um evento qualificado... então acho que vai ao encontro da estratégia, que a gente quer qualificar a produção do Centro...

Relato 104: Então, essa diretriz vai, de certa forma, eu não digo 'forçar', não posso usar esse termo no ambiente acadêmico, mas vai conduzir o indivíduo a pensar assim 'Ao invés de eu fazer 10 [com ênfase] meia boca, eu vou fazer um top, por isso vai pontuar mais para mim. Isso é bom pro Centro? É bom pro Centro! Vai ao encontro do que a gente pensa para o futuro, que é um *stricto sensu*...

Pelos relatos apresentados pelo decisor, o resultado que se espera dos agidos pelos modelos de avaliação de desempenho é o de mudança de comportamento. Além disso, a identificação das cognições do decisor, referente às recomendações apresentadas, visa a validação do que se espera com o modelo proposto. Desta forma, observa-se que o decisor se encontra de acordo com tais recomendações.

#### 4.2 IDENTIFICAÇÃO DAS COGNIÇÕES PRÉVIAS À CONSTRUÇÃO DO MODELO

Algumas características podem influenciar como o decisor visualiza seu contexto de decisão, e como visualizar as ferramentas que tem ao seu dispor para a tomada de decisão. Nesta pesquisa, o instrumento de intervenção utilizado foi a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão – Construtivistas (Ensslin *et al*, 2010). Desta forma, para se poder identificar aspectos que possam levar a dissonância (excitação da dissonância), ou que façam o decisor buscar uma redução da dissonância (motivação da dissonância), alguns foram identificados antes da estruturação do modelo construtivista de apoio à decisão. Estes aspectos se referem às características relacionadas ao processo decisório do gestor (*Características de decisão - Processo decisório; Stress de decisão*), às expectativas do decisor com relação ao modelo, previamente à estruturação (*Expectativa - Expectativa de pré-uso*), com relação à possibilidade do decisor voltar atrás sobre as decisões do que o modelo deve conter (*Reversibilidade da Decisão*), sobre o compromisso do decisor com o modelo (*Compromisso com o Modelo*) e sobre características relacionadas ao modelo, que podem influenciar o julgamento do decisor

*(Características de Mercado do Modelo- Importância do Modelo para o Decisor; Durabilidade do Modelo; Produtos Alternativos ao Modelo).*

Para Sweeney, Hausknecht e Soutar (2000), junto com Oliver (1997), apresenta que uma das possibilidades de a dissonância ser originada é numa fase de pré-compra (no caso de aquisições), similar a uma fase de pré-decisão, identificada como apreensão que aumenta ao longo do processo de decisão.

No caso em questão, a partir das interações no processo de estruturação do modelo, mais especificamente durante a identificação dos EPAs, a decisão do Decisor era a de atualização da forma de se avaliar os docentes do CCSA. As dissonâncias em questão que puderam ser identificadas, nesta etapa, foram: Com relação à pesquisa: i) Modelo atual não corresponde ao que o decisor julga que deva ser avaliado; ii) Modelo atual não estimula a pesquisa; iii) modelo atual desestimula pesquisas de qualidade; iv) modelo atual estimula pesquisas de baixa qualidade; v) modelo atual estimula atividades não-éticas; vi) modelo atual não estimula a participação de acadêmicos; dentre outros.

Cabe destacar o lapso temporal desta pesquisa, e o momento em que as cognições do decisor foram identificadas. As cognições relativas à etapa anterior à construção do modelo, foram identificadas no mês de outubro/2018. O processo de construção durou entre outubro/2018 a junho/2019. As cognições identificadas durante o processo foram coletadas também no período de outubro/2018 a junho/2019. Já as cognições relativas após o processo de estruturação do modelo, foram coletadas entre julho/2019 a agosto/2019.

Nesta seção, são apresentados os aspectos relacionados às cognições antes da estruturação do modelo. Tendo em vista que algumas das categorias apresentaram pequeno número de questões, a apresentação, nesta seção e nas próximas, foi distribuída por afinidade entre questões.

#### **4.2.1 Identificação das cognições referentes à importância com a Avaliação de Desempenho**

Para Kaish (1967), Oliver (1997) e Jermias (2001), observaram a importância atribuída pelo usuário (consumidor, no caso de bens de consumo, decisor, no caso do modelo de AD) como um dos elementos de consumo que devem ser levados em consideração em termos de potencial de criar (ou não) dissonância e motivar (ou não) a redução da dissonância. Decisões

que não tenham importância desencadearão baixa ou nenhuma dissonância cognitiva. Por isso, buscou-se identificar a importância da avaliação de desempenho para o decisor.

Para Kaish (1967), a pesquisa motivacional desenvolveu uma variedade rica e variada de critérios desconcertantes para definir o que é “importante” para o indivíduo. Embora os mecanismos psíquicos possam ser bastante diversos, quase todos se concentram nem no produto nem no indivíduo isoladamente, mas na dinâmica de suas interações (Kaish, 1967). Todos concordam com a importância do envolvimento do ego, seja no nível consciente ou subconsciente. Qualquer decisão que afete o conceito de si do comprador é a mais importante.

O primeiro ponto de questionamento, refere-se à importância que o decisor atribui à avaliação de desempenho (Qaa01). Esta preocupação se dá, num primeiro momento, independentemente de haver ou não um instrumento à disposição do decisor para tal ação.

Relato 105: (A avaliação de desempenho) É importante.

Relato 106: [Reflexão]. Eu acho muito importante. É... Porque... eu acredito que quando eu tenho um instrumento, né, para poder avaliar o desempenho com critérios definidos ... isso me dá um certo conforto, né, porque a partir do momento que eu consigo materializar as produções com os critérios bem definidos, [pausa para pensamento], neste instrumento... que é uma planilha eletrônica Excel, eu consigo, a partir desse controle, né, ter maior... ter maior... alçada da gestão.

Ao ser inquerido a respeito da fala sobre ‘conforto’ com relação à utilização da Avaliação de Desempenho (Relato 106):

Relato 107: A avaliação de desempenho cria uma materialidade daquilo né. O instrumento é o operacional daquela materialidade do desempenho. [...] isso transmite um conforto e um controle maior do processo, não é Vinicius. Eu tenho pelo menos uma percepção de que aquilo que não é controlado não é gerenciado... Entende...

Alguns pontos que se destacaram, na fala do decisor, se referem ao planejamento e controle, com base no instrumento. Destaca-se a visão do decisor de que, antes de seu ingresso como Coordenador do Núcleo, não havia avaliação de desempenho (Qaa03):

Relato 108: O núcleo ele estava assim, me parece que um pouco solto. E aí nós estabelecemos por meio de um instrumento de planejamento [ênfase no planejamento] que eu trouxe da iniciativa privada

Relato 109: Se eu tenho o controle (...) por meio desse instrumento, a tomada de decisão fica mais facilitada.

Relato 110: Então essa é uma... parece uma metáfora assim... um jargão da área do planejamento e do controle... mas é um fato. Aquilo que tu não planeja, tu não controla; e aquilo que tu não controla, tu não gerencia. Então existem algumas metáforas na área dos controles estratégicos que deixam isso muito bem claro. E isso, para mim, tá muito mais do que claro também né. A partir do momento que eu tiver um instrumento e que eu consigo fazer o monitoramento, e que eu tenho isso planilhado, eu consigo fazer... é que nem uma demonstração contábil, né. Eu até posso

imaginar como a minha empresa anda, com os seus ativos e passivos. Mas se não tiver isso posto no sistema, no papel, não tiver planilhado, eu acho que se começa a se perder. Até por causa do volume de informações que a gente tem, né.

Ao ser questionado sobre a utilização de um modelo formal (Qaa02), construído em implementado, em oposição a utilização de uma avaliação de desempenho informal:

Relato 111: Então, o instrumento me permite visualizar com maior acuracidade como anda a produção científica no CCSA e ela me fornece subsídios para tomada de decisão e ajustes da diretrizes que nós pretendemos.

Relato 112: A partir dessas pontuações tem critérios definidos, eu consigo reconhecer... [...]aqueles professores que estão produzindo, que estão indo a caminho daquele objetivo maior

Relato 113: acho que sem esse mecanismo de controle que a gente criou ficaria tudo muito mais difícil e complexo.

Relato 114: [o mecanismo de controle] É a planilha que a gente materializou junto às instâncias da universidade

Relato 115: A materialização dessa filosofia de gestão por meio de instrumentos e que eu acho que tá sendo atingido.

Relato 116: A partir do momento que a gente tem um instrumento de controle que faz o monitoramento efetivo e periódico das produções (...) as pessoas sabem disso lá fora. E eles falam: 'poxa, eu não quero ficar feio no...' embora a gente num cobre. Objetivo nunca foi de fazer caças bruxas, não era isso. Mas hoje as pessoas sabem que a gente tem, e faz o monitoramento.

Relato 117: [se não tivesse o modelo] eu não teria legitimidade nenhuma. Hoje eu acho que o NÚCLEO criou essa visibilidade, justamente porque eles sabem que eu faço uso do instrumento. O instrumento, eu diria, que são as muletas do NÚCLEO. Que fazem o NÚCLEO ficar de pé. Você materializa de fato as produções. Consegue fazer o controle, que consegue fazer a demonstração. Então assim, eu acho que a demonstração, quando na solenidade de premiação, de reconhecimento, os professores, eu sempre apresento o instrumento. Eles visualizam o instrumento.

Relato 118: E outra coisa, a percepção que eu tenho é que esse modelo é perfeitamente auditável. Então assim, se alguém discordar de alguma coisa, ele pode perfeitamente vir aqui no centro que eu vou conseguir fazer a demonstração da pontuação que esse professor obteve.... Nunca aconteceu isso. Nunca aconteceu. Talvez porque eles sabem que há rigor, e eu tenho um instrumento que controla isso com seriedades. É um instrumento quantitativo.

Relato 119: [o instrumento facilita a tomada de decisão] É uma condição obrigatória para a existência da política de gestão que o NÚCLEO tem hoje.

Aliado aos aspectos acima identificados, também se questionou se, utilizar um modelo de avaliação de desempenho, se as decisões se tornam mais acertadas. Este questionamento se alinham, também, ao compromisso do decisor junto ao modelo, por considerar importante a utilização de um modelo de apoio à decisão (Qaa16):

Relato 120: Com certeza consigo tomar decisor mais acertadas, né. Porque ele acaba gerando um mapa, né. Eu consigo gerar relatórios...

*Pesquisador: E Estar vinculado ao modelo te dá segurança?*

Relato 121: Eu acho que é uma interface entre conselhos.. de poucos... e o modelo que me permite visualizar como que está o desempenho. Certamente.

Ou seja, na percepção do decisor, a Avaliação de Desempenho cria uma materialidade do que se deseja avaliar. A partir do planejamento (Melnik *et al.*, 2014; Taticchi, Balachandran & Tonelli, 2012; Otley, 2003) realizado como um dos processos da AD, permite visualizar o atual desempenho de seus avaliados (Neely *et al.*, 1997; Neely *et al.*, 1995; Yadav, Sushil & Sagar, 2014; Franco-Santos & Bourne, 2005), realizar o monitoramento (Garengo, Biazzo & Bititci, 2005; Van Camp & Braet, 2016; Carneiro-da-Cunha, Hourneaux Jr & Corrêa, 2016), ter controle sobre o que está sendo avaliado, (Carneiro-da-Cunha, Hourneaux Jr & Corrêa, 2016; Melnik *et al.*, 2014; Otley, 2003; Neely *et al.*, 1997) o que lhe permite gerenciar (Franco-Santos, Lucianetti & Bourne, 2012; Pavlov & Bourne, 2011).

No entanto, para tal, faz-se necessário que seja um instrumento formal (Otley, 1999; Ferreira & Otley, 2009), com critérios bem definidos (Neely *et al.*, 1997; Franco-Santos, Lucianetti & Bourne, 2012; Ghalayini & Noble, 1996). Com isso, a Avaliação de Desempenho fornece subsídios (Choong, 2014.a; Franco-Santos & Bourne, 2005; Franco-Santos *et al.*, 2007) que facilitam a tomada de decisão (Ghalayini & Noble, 1996; Neely, Gregory & Platts, 1995; Pavlov & Bourne, 2011; Garengo, Biazzo & Bititci, 2005; Van Camp & Braet, 2016), permitindo ter uma maior alçada de gestão.

Ainda, a Avaliação de Desempenho, segundo o decisor, permite ajustes da diretrizes que se pretende atingir, (Melnik *et al.*, 2014; Taticchi, Balachandran & Tonelli, 2012), com transparência e prestação de contas aos interessados e, (Neely *et al.*, 1997; Ferreira & Otley, 2009). Com isso, o decisor se sente confortável para, no atual modelo que o decisor necessita, a possibilitar o reconhecimento (Otley, 1999; Ferreira, Otley, 2009, Neely; Gregory; Platts, 1995) e a premiação dos atores que se destaquem.

Para Sweeney, Hausknecht e Soutar (2000), a dissonância não é despertada em todas as situações que um indivíduo vá adquirir algo. Os autores comentam que uma das condições principais para tal excitação é a de que a decisão deve ser importante para o consumidor. Ou seja, o consumidor deve ter investido uma quantidade substancial de dinheiro ou custo psicológico na decisão e o resultado deve ser relevante para o consumidor. No presente caso, a decisão é importante pois o modelo de recompensas é o principal meio da coordenação

impulsionar os resultados e o principal meio de ter sua atividade reconhecida pelos pares. Sendo o modelo ineficaz, a atuação do decisor pode ser vista como ineficaz.

#### **4.2.2 Identificação das cognições referentes à Durabilidade do Modelo e à Reversibilidade de Decisão**

Kaish (1967), Sweeney, Hausknecht e Soutar (2000) e Telci, Maden e Kantur (2011) apresentam que, um dos elementos que podem se relacionar à dissonância é com relação à durabilidade do bem a ser utilizado.

Segundo Kaish (1967), alguns economistas observam, em relação à durabilidade dos bens, que, como algumas compras (ou decisões) duram mais que outras, as consequências de sua aquisição se estendem para um futuro relativamente distante. Para o autor, reconhece-se o princípio de que, como há um tempo de vida limitado para desfrutar de bens, é importante tomar uma decisão que afete uma parte significativa desse recurso limitado.

Ao visualizar o contexto de um modelo de avaliação de desempenho, é possível analisá-lo sob o aspecto de durabilidade, similar à um produto. Ao passo que um produto tem uma determinada vida útil em que se pode desfrutar deste bem, o modelo também possui uma determinada vida útil, onde, em um determinado momento, faz-se necessário a necessidade de revisão ou de substituição do modelo utilizado.

Alinhado à duração do modelo, tem-se também a análise da reversibilidade da decisão. A reversibilidade da decisão, ou revogabilidade da decisão, também é identificado no contexto da dissonância cognitiva. Para Oliver (1997), a fase pós-decisão de escolha não seja tão excitante quanto a dissonância se a decisão puder ser revertida. No entanto, decisor que apresentam baixa possibilidade de reversão se apresentam com maior dissonância na fase pré-decisão. Assim, um modelo que possa apresentar uma durabilidade maior, faz com que a possibilidade de mudança na decisão de alteração ou revisão do modelo tenha certa influência.

Com relação à durabilidade do modelo, algumas informações fizeram-se necessárias a identificação prévia. Questionou-se sobre a duração período avaliativo, tendo em vista ser um modelo para reconhecimento e premiação. Em geral, segundo o decisor, é de um ano. No entanto, o decisor já relatou que haverá mudanças.

Relato 122: Um ano. Ele é anual. Agora estou fechando a análise de 2018. Agora, nós estamos viabilizando um novo, para este ano

Relato 123: Mas, esse ano vai ter mudanças. É anual isso.

Relato 124: Eu acho que o que é suscetível a mudanças são os critérios. Que é a institucionalização pelo conselho

O primeiro ponto é o tempo que este decisor é responsável pela unidade de análise. Sua gestão se iniciou no início de 2014:

Relato 125: Quando eu assumi o núcleo, eu assumi imbuído de um desafio, né... Que era do antigo diretor. Que era... que era dar uma materialidade para o núcleo. Ou seja, é... uma das razões e um dos objetivos que foram estabelecidos na primeira reunião, foi de que eu deveria criar mecanismos de estímulo à produção científica para que as pessoas comessem a se mobilizar mais. (...) Mas o mais importante que nós percebemos é que não havia planejamento. Não havia planejamento. Então não havia uma direção.

Segundo o decisor, não havia um planejamento das ações que pudessem culminar em pesquisas. Desta forma, o primeiro passo realizado foi o desenvolvimento de um instrumento de planejamento e de controle.

Relato 126: nós lançamos o modelo em 2014.

Relato 127: Nós temos dois instrumentos no NÚCLEO. Um que é o planejamento das metas e o outro que é um controle dessas metas. São dois instrumentos que trabalham em sinergia

Relato 128: nós estabelecemos por meio de um instrumento de planejamento [ênfase verbal no planejamento] que eu trouxe da iniciativa privada, eu fiz uma adaptação desse instrumento e nós estabelecemos metas, de produção num primeiro momento.

No período em que o decisor está à frente do NÚCLEO, pelo seus relatos, foram realizado, já, três grandes revisões:

Relato 129: Detalhes foram ajustados, assim, muitas vezes. Mas assim, ajustes relevantes foram 3 ajustes.

Após explicitar os três grandes ajustes, o decisor comenta que, na verdade, foram 2 grandes ajustes. Os grandes ajustes, citados pelo decisor, podem ser definidos em duas formas de cobrança e estímulo por parte dos atores. O primeiro se relaciona à implantação do primeiro modelo:

Relato 130: (Primeiro estágio) Nós começamos é com 'produzir'. Era artigo, era evento. A pontuação era a mesma. Era numérica. Nós ficamos dois anos assim, aí a gente percebeu que houve uma evolução muito grande da produção do Centro. A evolução não foi qualitativo, foi quantitativo.

Neste estágio, o decisor relata que houve um aumento expressivo nas publicações:

Relato 131: Houve uma mudança cultural. Isso é nítido. Porque, me parece, que assim é, outra metáfora que vou usar: 'de quem não é visto não é lembrado'.

Relato 132: Ao indivíduo que pensa assim ‘eu também vou me imbuí de me inserir nesse contexto da pesquisa’.

Relato 133: Nós começamos é com ‘produzir’. Era artigo, era evento. A pontuação era a mesma. Era numérica.

Relato 134: nós chegamos aí a uma ascensão que beira os 500% em quatro anos... de ascensão de pesquisa no centro. Quer dizer, subir 500% é pouco para quando não se tinha quase nada né... Mas 500% é uma ascensão, cá entre nós, que eu acho que em 4, 5 anos é louvado né....

O segundo estágio, teve como intuito estimular o início da preocupação com qualidade em pesquisas, com critérios diferentes de pontuação – periódicos pontuando mais que congressos:

Relato 135: Nós ficamos dois anos assim, aí a gente percebeu que houve uma evolução muito grande da produção do Centro. A evolução não foi qualitativo, foi quantitativo. Aí nós começamos a discussão. Aí começamos com os critérios de pontuação, do que é Qualis, não é Qualis. Ai esse modelo não era um modelo muito semelhante da Capes.

Relato 136: O segundo modelo durou 1 ano e 2 meses

Segundo o decisor, este modelo apresentou uma alteração, com relação aos critérios, mas em pouco tempo o decisor verificou a necessidade de mudança:

Relato 137: Quando eu aprovei as pontuações, passados 06, 07 meses, eu já estava visualizando que haviam ajustes. Esses ajustes que eram necessários

No entanto, não havia a possibilidade de mudança naquele momento (discussão mais à frente). Ao final do período avaliativo, então, o decisor propôs mudanças, dentro do segundo estágio.

Relato 138: Aí eu tomei a decisão que de nós deveríamos ter critérios semelhantes aos da Capes. Então houve uma terceira mudança. E com esse modelo contigo nós estamos indo para a quarta. Na verdade, agora nós vamos para a terceira grande mudança. Vamos para a terceira grande mudanças agora. Por que uma não foi tão relevante assim.

Neste segundo momento, do segundo estágio, atual, os critérios se assemelham aos da CAPES (A ser discutido em 4.2.5 - Identificação das cognições referentes à Produtos Alternativos e Compromisso com o Modelo). Ao ser questionado sobre os motivos de mudança no decorrer dos períodos, o decisor relata que faz parte de uma percepção do ambiente, seja interno ou externo:

Relato 139: Minha proposição emerge do cenário interno e externo.

Relato 140: Eu acho assim, eu acho que o NÚCLEO ele precisa estar muito antenado com a realidade ambiental. O contexto ambiental de referência, diria que nacional de pesquisa.

Relato 141: Eu acho que a grande a grande função do Coordenador do NÚCLEO, além de fazer o planejamento e o controle, é estar muito antenado com a realidade ambiental pela qual nós estamos inseridos, que é o ambiente de pesquisa.

Relato 142: eu acho que os fatores de estímulo podem ser ampliados. Eu acho que as políticas do NÚCLEO, a própria instrumentação, ela não é determinística. Ela é suscetível de ajustes, o tempo todo. Ela tem que ser mutável.

Relato 143: As ideias vem, né... As ideias vem. A estratégia emergente, né. As coisas emergem. Eu vou assimilando isso. Vou amadurecendo isso. E eu lanço na minha agenda. Pegando todos os pontos externos e internos que devem ser conduzidos de uma forma produtiva né, para melhorar o núcleo.

Relato 144: Porque eu tô olhando o cenário interno. O objetivo é estimular o direcionamento de forças, e estar alinhado aos critérios da CAPES. Mas não significa que eu não possa adotar critérios internos aqui, pra que estes critérios caminhem alinhados aquilo que a CAPES deseja hoje, e que a própria comunidade científica deseja.

Questionou-se também, em geral, a cada quanto tempo ele (o decisor) acredita que o modelo a ser proposto por esta pesquisa terá de duração (Qaa07) e quais os motivos para revisar o modelo (Qaa06). No caso em questão, a durabilidade foi definida pelo tempo que o decisor pode utilizar o modelo sem precisar fazer ajustes. Isso é levado em consideração a partir do momento que o modelo não atende mais o que é considerado necessário e suficiente avaliar. Em outras palavras, em quanto tempo será necessário realizar uma nova revisão, não tão pontual. Este questionamento se dá, levando em consideração o período avaliativo de um ano (Relato 122), o número de revisões (Relato 138) e o que a recepção que o decisor espera com as revisões futuras (Relato 161).

Relato 145: Na minha opinião, você tem que olhar pro ambiente interno, do núcleo, ou seja, para a universidade, olhando como que a Universidade se comporta em termos de cultura de produção. E olhar externamente. Acho que você tem que ter essas duas conexões.

Relato 146: Lá fora, as universidades estão começando a ter pesquisas de alto impacto, e nós aqui dentro como é que estamos.

Relato 147: Eu acho que a mudança não tem um prazo para acontecer. Mas quando eu digo, a mutabilidade dela, você tem que estar suscetível a qualquer tipo de mudança.

Relato 148: Eu não acho que é bacana você lançar um planejamento fixo e imutável por 2, 3 anos. O próprio conceito de planejamento mudou para administração estratégica, né, porque o plano ele é adaptado o tempo todo, né.

Relato 149: Vai acompanhando o ambiente. Vai mantendo contato com universidades. Eu mantenho contato com pessoal da Federal [UFPR], da PUC, da USP.

Relato 150: Porque o ambiente lá fora muda. Então acho que você tem que estar conectada a realidade ambiental, e se você perceber qualquer mudança lá fora, você tem que trazer para dentro do núcleo. E fazer alterações. Para você não ficar fora do jogo. Pra você não deixar universidade ficar 'patinho feio' no quesito de pesquisa.

É possível inferir que, o decisor, pelo fato de também estar no papel de pesquisador, acaba por adquirir conhecimento a respeito de novas práticas relacionadas à pesquisa. Essa interação com outros pesquisadores, e, por consequência, assimilação de novas práticas, pode fazer com que o decisor altere suas cognições sobre o que deva ser avaliado (similar a interação com o pesquisador nesta pesquisa, relacionada à estruturação do modelo). As cognições sobre as práticas de pesquisa utilizadas em outras universidades acaba por ser dissonante com a cognição do conhecimento das práticas atualmente utilizada na universidade do decisor. Essa dissonância faz com que o decisor busque as novas revisões. Além disso, se alinha ao apresentado por Dechawatanapaisal e Siengthai (2006), de que a prática de avaliação de desempenho aprimora o alinhamento dos modelos mentais das pessoas.

Neste sentido, o decisor julga que, o modelo a ser construído nesta pesquisa deverá durar, ao menos, dois anos:

Relato 151: vai durar os próximos dois anos (Qaa05).

Ao ser questionado como o decisor percebia a visão dos pares à respeito das revisões, relacionado à *Características de Mercado do Modelo - Durabilidade do Modelo*, e qual o sentimento à respeito do processo de decisão (escolha dos novos indicadores, proposição de um novo modelo, reuniões, apresentação aos pares, etc.), pode-se perceber aspectos relacionados, também, à *Reversibilidade da Decisão*, onde em ambos o decisor demonstrou preocupação, e reflexão.

O decisor relatou a inserção do novo instrumento, em 2014 foi recebida com uma certa rejeição. Após um período de adaptação, passou a ser aceito. Já as revisões proposta, em sua percepção, não sofreram rejeição.

Relato 152: Nos estabelecemos metas, de produção num primeiro momento. Isso foi muito difícil, né, em se tratando de metas no setor público e controle dessas metas por de outro instrumento, a coisa foi um pouco complexa no início. Houve uma certa rejeição. Mas as pessoas perceberam que essas metas era para todos e quem as não cumprisse não seria cobrado por isso, quem as cumpriria seria reconhecido.

Relato 153: Quando eu implantei foi bem complicado. Vou usar o termo complicado. Depois que foi implantado, e que o processo se tornou legítimo, se tornou aceito, foi tranquilo.

Relato 154: A mudança do ano passado, quando a gente chamou o conselho técnico científico, [...] eu fiz a apresentação argumentei de que essa mudança estava se

pautando em critérios técnicos e critérios de opiniões de colegas, e foi extremamente tranquila. Assim... Eu apresentei as novas diretrizes e elas foram aprovadas por unanimidade. Sem nenhum tipo de indagação, ou coisas do gênero. Foi super tranquilo.

A partir do exposto no Relato 153, pediu-se para o decisor explicar um pouco sobre sua percepção da rejeição dos pares:

Relato 155: Um colega uma vez falou, “na coisa pública, entre o querer e o poder, há uma distância intransponível”.

Relato 156: As tuas convicções pessoas podem ser óticas, mas você trabalha com gente com ego, e, e, e, não sei, você trabalha num ambiente de pessimismo também. Você já percebeu isso? Eu sou um otimista! Quero que as coisas andem! Quando eu assumi o Núcleo, a Diretora na Universidade falou que ‘tuas ideias são ótimas, eu te desejo toda a sorte do mundo, embora eu não acredite que tu vai implantar isso’.

Relato 157: Quando eu fui implantar (o modelo, na primeira vez) foi super polemico implantar. Meeeee. No Direito foi extremamente polêmico. Ao ponto de que eles acharam... rolou até assim... “Não, mas este modelo que você está implantando é assédio moral”. Você acredita? “Isso é assédio moral! Você não pode!”. Um outro cara falou “Peraí cara, mas você está botando nome? Pô, se isso aí vazar, isso dá assédio moral!”. Pô, como é que é... Usaram jargões jurídicos lá... Ao ponto que eu falei... meu, vou abandonar o Núcleo... pra você ter uma ideia.

Relato 158: Cada curso era uma polêmica diferente. Puts... Era um negócio assim... Na Administração... meu Deus. Eu recebi um e-mail, que eu guardei... um texto gigante, que o núcleo deveria envolver as pessoas, não afastar elas e criar uma disputa.

Relato 159: Nossa cara, então assim, eu entendi o que meu amigo quis dizer (Relato 155), no setor privado, pode até discutir um modelo de gestão, mas é ESSE é o modelo!. E na coisa pública, o debate é muito mais acalorado.

Relato 160: Tu não faz ideia da energia e do dispêndio psicológico que eu.... (tive).

Neste ponto, o decisor pode levar em consideração seu histórico à frente do NÚCLEO para imaginar as reações futuras de seus pares. Apesar da rejeição inicial, motivado pelo estímulo em alterar o status quo, de um ambiente sem pesquisas, para um ambiente que começa a apresentar alguns números, as primeiras revisões foram relatadas tranquilas. No entanto, na atual revisão, realizada por meio da metodologia MCDA-C, o decisor começa a perceber algumas possíveis mudanças, não tão sutis como as últimas:

Relato 161: Esse ano eu já não posso afirmar que... nesse futuro... esse tem um certo grau de previsibilidade, mas não é 100%. Essa mudança de critério do congresso eu acho que talvez não vai ser tão... essa transição eu já acho que não vai ser tão tranquila... embora... tu mesmo sabes que eu estou tentando fazer essa transição da forma mais tranquila possível... conversando com os pares... (...). Se a gente considerar... é.. é... os objetivos do centro... nós temos que fazer essa alteração, mas eu tenho uma certa... uma certa... impressão de que não vai ser tão suave quanto foram as outras mudanças. Mas aí eu não tenho como te precisar hoje. Eu preciso esperar acontecer para ver o que acontece... Qual vai ser a reação.

A partir do Relato 161, é possível perceber que a possibilidade de mudança nos critérios de avaliação dos pares apresenta indícios de um possível momento de excitação de dissonância. A cognição referente ao conhecimento de que, em períodos anteriores, houve certa rejeição, é dissonante com a cognição referente da vontade do decisor em se fazer alterações no instrumento. Para reduzir essa dissonância, o decisor reforça as cognições referentes à crença de que há necessidade em se realizar as alterações. Esse reforço de crenças, poderá, no decorrer do desenvolvimento do modelo, motivar o decisor a se manter no curso. Caso não ocorra esta motivação, novamente será um momento de excitação da dissonância cognitiva, entre a cognição de que se deve revisar o modelo, e o ato de não fazê-lo.

**Figura 72 – Dissonância Cognitiva – Possibilidade de rejeição de novo modelo X Justificativa de Decisão**



Alinhado ao pensamento de necessidade de revisão do modelo, mas ponderando momento de fazê-lo, o decisor comenta que, um dos pontos que considera é o grau de maturidade do ambiente interno, em relação ao ambiente externo:

Relato 162: Às vezes o ambiente interno não está maduro para isso. Acho que são os graus de maturidade. Eu acho que... não é aqui... dizer que nós temos pesquisadores que não são bons. É o grau de maturidade....

Ao ser inquerido para explicar sobre essa relação entre as revisões e o grau de maturidade do ambiente interno, o decisor demonstra preocupação em propor revisões à ferramenta. A preocupação do decisor, neste aspecto, se dá na revisão a ser implementada ter um efeito contrário aquele que se espera:

Relato 163: (As revisões) Estão (alinhadas ao grau de maturidade), totalmente. Eu diria que totalmente.

Relato 164: Não dá pra sonhar muito alto que você pode ter o tombo muito alto. Corre o risco do desestímulo. Não dá pra, nesse momento, largar uma diretriz, (por exemplo) de publicação em rede internacional. Embora isso já seria uma coisa que, num futuro breve, se poderia se pensar. Mas nesse momento não.

Ao se relacionar, em termos da percepção do grau de maturidade da universidade para o que se está propondo (Relato 162), e se evitar o desestímulo (Relato 164), infere-se, certa parcimônia do decisor na proposição de ajustes no modelo.

A cognição apresentada no Relato 164 vai ao encontro da proposição de Cooper e Fazio (1984), em que ideia de que o desconforto experimentado em experiências de dissonância é devido a se sentir pessoalmente responsável por produzir uma consequência aversiva ou indesejada (Telci, Maden & Kantur, 2011; Cooper & Fazio, 1984).

No contexto da estruturação de um modelo construtivista de avaliação de desempenho, uma categoria que se relaciona com a durabilidade do modelo é a reversibilidade da decisão. A reversibilidade da decisão se refere mudanças nos critérios constantes no modelo. No caso em questão, a análise da reversibilidade se dá pelo fato de que, i) o poder de decisão do gestor é o de proposição do que deva ser avaliado (Relato 165); ii) de que estas decisões tem pelo menos um ano de duração (Relato 122); iii) de que o decisor acredita que as mudanças propostas neste ano durarão, pelo menos, dois anos (Relato 151); iv) a motivação dos indivíduos em perceber a si próprios e a serem percebidos por outros como exibindo escolhas consistentes, para preservar uma autoimagem positiva (Wells & Iyengar, 2005); v) o conhecimento do decisor, de que em momentos anteriores, houve certa rejeição por parte dos pares, em relação ao que estava sendo avaliado (Relato 153).

Os questionamentos relativos a esta categoria foram, em relação ao poder de decisão do decisor:

Relato 165: É o que vai estar no modelo ou não. Eu diria que meu poder de decisão é de proposição e de persuasão. Argumentação. (...) Eu posso propor, mas vai para o conselho.

Para Sweeney, Hausknecht e Soutar (2000), outra condição em que a dissonância não é despertada em todas as compras, é a de que o indivíduo que for tomar decisão deve se sentir livre ao fazer a escolha. Ou seja, a decisão deve ser tomada voluntariamente. No caso em questão, o decisor é livre na escolha do que propor de mudanças. Apesar de que, para se efetivar o que vai ser alterado, haja necessidade de aprovação no conselho consultivo.

Em seguida, questionou-se a possibilidade de revisão e reversão de decisão, antes de se encerrar um período avaliativo de um ano (Qaa08 e Qaa10):

Relato 166: Eu acho que poderia mas seria delicado, entende {momento de ponderação do decisor}. Eu acho que é assim... nós lançamos um conjunto de diretrizes para 2019. E é factível que lá em setembro de 2019 eu... poxa... {momento de ponderação do decisor} o ambiente lá fora mudou... tem uma nova dinâmica... a minha visão de núcleo é que eu não mexeria nisso em 2019

Relato 167: eu acho que isso não é produtivo. Eu tenho esse poder, essa autonomia, de convocar o conselho para discutir um ajuste. Embora eu acho isso não recomendável, que o ideal seria pro ano seguinte. Isso para mim seria o cenário mais ideal.

Relato 168: Então assim, eu posso agora lançar (as diretrizes para 2019). De repente vem alguém daqui 3 meses e fala “eu tive uma ideia legal pro núcleo como critério de estímulo”. Eu falo: “poxa, vamos discutir isso e aprovar para o ano que vem?”, mas eu acho que esses critérios de 2019 que vai lançar vai ser para 2019. Até que emerja uma nova situação.

Relato 169: É como um campeonato de futebol. Depois que começou o campeonato, não muda-se a regra. Embora perceba-se a necessidade de mudança de regra, ela não muda. Ela já tá lançada. Fica difícil mudar a regra do jogo. Então a mesma coisa eu enxergo o NÚCLEO. Não é que não pode. Eu não acho viável mudar no meio do jogo.

Relato 170: No decorrer do período avaliativo eu não altero. Não altero porque eu diria que é mudar regras no meio do jogo. Acho que não é legal, né. Mudar o critério no meio do campeonato não dá. É a minha percepção.

É possível perceber, a partir dos relatos acima, que o decisor apresenta uma certa relutância em realizar alterações durante o período avaliativo. Para Bullens, Van Harreveld e Forster (2011), as pessoas geralmente preferem ter a oportunidade de revisar suas decisões. No entanto, observou-se no presente caso que, essa possibilidade se torna inviável, na percepção do decisor.

Após identificado as cognições do decisor a respeito da possibilidade de revisão e reversão do modelo durante o período avaliativo, questionou-se qual seria a consequência destas alterações, antes de se encerrar o período de avaliação:

Relato 171: Eu acho que criaria um mal estar entre os professores, né.

Relato 172: ‘Você lançou, eu foquei nessa estratégia, de acordo com o que tu publicou e agora você está mudando uma regra no meio do jogo’.

Relato 173: Isso poderia causar, na minha opinião, um mal-estar.

Relato 174: Por isso que eu sempre espero fechar um exercício para lançar nova diretriz no ano seguinte. E aí deixando isso claro. Deixando isso evidenciado. Por meio de e-mail institucional. E eu acho que essa é a forma coerente de conduzir um núcleo. Para não ter mal estar entre colegas.

É possível perceber que o decisor se preocupa em não gerar um mal-estar entre os avaliados. A consequência deste mal-estar poderia ser um desestímulo ao que o modelo se propõe. Ou seja, ‘mudar as regras no meio do jogo’ pode fazer com que não se atinja o objetivo final, de motivação aos atores. Este ponto, de excitação da dissonância se alinha ao apresentado por na proposição de Cooper e Fazio (1984) (se sentir pessoalmente responsável por produzir uma consequência aversiva).

**Figura 73 – Dissonância Cognitiva – Durabilidade do modelo (Revisão antes da hora) X Consequências Aversivas**

	Aspecto analisado	Motivo da Excitação de Dissonância Cognitiva no Decisor	Identificado?
	<p><b>Durabilidade do Modelo (Revisão antes da hora)</b></p>	 <p><b>Consequências Aversivas</b></p>	

Outro aspecto relacionado ao tempo em que o decisor deve se manter com o modelo implementado, ao comprometimento com a decisão. Sweeney, Hausknecht e Soutar (2000) elencam que a dissonância não é despertada em todas as compras. As três condições principais para tal excitação sugeridas foram importância para o decisor, liberdade de escolha para o decisor e comprometimento com a decisão. Os dois primeiros já foram discutidas anteriormente. Já no comprometimento com a decisão, segundo os autores, em terceiro lugar, o consumidor deve demonstrar comprometimento com a decisão tomada, sendo as principais decisões de compra, incluindo aquelas com consequências a longo prazo, mais propensas a criar condições de dissonância. No caso em questão, a decisão do decisor é a de proposição de mudanças, de acordo com suas crenças e valores. O objetivo é que a forma com que se passe a avaliar e reconhecer os docentes esteja de acordo com o que o decisor acredita que deva ser, que estimule a pesquisa, e que se aumente a qualidade das pesquisas. As consequências relacionadas ao comprometimento com esta decisão, é de que não se atinja níveis maiores de quantidade de publicação, nem de qualidade de publicação. Observa-se assim, o atendimento ao terceiro quesito de importância da decisão proposto por Sweeney, Hausknecht e Soutar (2000).

Existe também a possibilidade do decisor não precisar atualizar o modelo. No entanto, o decisor trabalha já com essa possibilidade. Isso denota que, quando da atualização anual, não há percepção de um prejuízo a autoimagem do decisor, visto que já há essa programação de atualização. O decisor também não vislumbra possibilidade de atualização no decorrer do ano, já que a forma de se avaliar o desempenho já foi comunicada a todos. Assim, quando da construção do modelo, os processos que excitam a dissonância ocorrem antes de ser implementada uma ação. Ou seja, durante a construção do modelo, até a implementação. Observa-se que o quesito ‘durabilidade’ não é um elemento que excite dissonância.

Nesta mesma opinião, Kaish (1967) argumenta que as qualidades intrínsecas dos bens não as tornam psicologicamente importantes ou sem importância. Para um bem ser importante,

pode ter as qualidades de custo e durabilidade do economista. Mas, a falta deles, ainda pode ter importância, não pelo que é, mas pelo que ajuda o comprador a ser. Neste aspecto, observa-se que a durabilidade não é um fator que influencia a importância ao decisor.

Outra preocupação também relatada neste trecho é o de publicização dos critérios adotados, realizada por meios oficiais disponibilizados pela universidade. Neste sentido, foi questionado ao decisor qual a sua percepção sobre como seus pares enxergam essas mudanças propostas:

Relato 175: Nossa, essa é uma pergunta ‘causpiciosa’ {momento de reflexão}.

Relato 176: Quando nós lançamos o modelo em 2014, a impressão que eu tive é que algumas pessoas, algumas gostaram, e algumas não gostaram. Implantar uma meritocracia no serviço público era algo que não era cultural no serviço público.

Relato 177: eu fui alertado, diversas vezes, pelo meu próprio diretor, na época, de que eu não deveria chamar isso de controle, que eu devia chamar... usar um outro termo que a palavra controle ela era um tanto quanto agressivo para o ambiente que nós vivemos. Ai eu até mudei o nome do instrumento, as apresentações, a forma como eu conduzi as apresentações. Não usar os termos ‘nós estamos controlando’. ‘[Usar] Nós estamos monitorando’, ‘nós estamos conduzindo’ ‘gerenciando’.

Relato 178: Desde então, que foi superada essa fase, né, que os professores, que os colegas, perceberam que modelo que a gente criou não era uma Caça às Bruxas, não era para cobrar pessoas, era apenas para reconhecer aquelas que estavam produzindo, e estimular os indivíduos que não estavam, por meio do reconhecimento público, eu acho que a coisa ficou mais tranquila. Embora eu ainda acho que eu sinto... eu sinto pouco da rejeição em relação aquilo que foi criado.

Relato 179: O instrumento, acho que ele vai servir por muitos anos (em relação a mudanças). As métricas que podem ser alteradas. Mas eu tenho uma preocupação de como os meus colegas me enxergam hoje. É uma pergunta difícil de ser respondida. Às vezes as pessoas não te falam.

Pelo Relato 179, é possível perceber a preocupação do decisor em como é visto pelos pares. Para Steele (1988), as pessoas experimentam dissonância quando seu autoconceito é ameaçado.

**Figura 74 – Dissonância Cognitiva – Durabilidade do Modelo (Revisão antes da hora) X Ferir autoconceito do Decisor**

	Aspecto analisado	Motivo da Excitação de Dissonância Cognitiva no Decisor	Identificado?
	Durabilidade do Modelo (Revisão antes da hora)	 Ferir autoconceito do decisor	

Desta forma, é possível inferir que, caso os pares não o vejam como um bom gestor, ou que a atividade desenvolvida sob sua gestão não seja satisfatória, será um mecanismo de excitação de dissonância.

Relato 180: Quando você disse que o que os pares pensam... Eu quero ser lembrado como alguém técnico. Eu tenho essa natureza muito técnica, muito tecnicista. Eu acho que seja uma condição mental minha. Talvez seja uma limitação minha, ser técnico de mais e pouco político. Mas, em via de regra, lá na ponta o que vai valer é uma norma muito bem elaborada que vai trazer impacto. Então, o técnico, muitas vezes, tem uma contribuição maior do que o político.

Relato 181: Eu acho que as opiniões são super bem vindas. Há uma pluralidade de opiniões, que são muitas vezes antagônicas umas das outras. (...) Essas dicotomias elas me fazem refletir e muito. Mas eu acho que o critério mais importante é absorver essas opiniões antagônicas, discrepantes, diferenciais umas das outras, absorver elas, mas eu acho que fundamentalmente, o critério de decisão é técnico. É técnico [ênfase]. Quais os objetivos do Centro agora? Ter *Stricto Sensu*. Tornar a produção visível. Ai se eu olho para esses macro objetivos do centro, eu tenho que estar alinhado ao isso.

Relato 182: Então eu faço uso dos dois meios. Da decisão mais técnica, que eu acho que ela, num peso, ela tem 70%, e 30% são opiniões de colegas. Eu tenho essa ponderação.

O Relato 180, Relato 181 e Relato 182 reforçam a preocupação do decisor com sua autoimagem em relação aos pares. Observa-se a preocupação do decisor em ser visto como um gestor técnico. No entanto, sob uma visão de ‘decisor técnico’, é possível a proposição de critérios no modelo de avaliação de desempenho que venham a apresentar uma consequência aversiva. Ou seja, ao invés do estímulo, tem por consequência o desestímulo. Neste sentido, questionou-se o decisor, com objetivo de excitar dissonância, qual seria a reação deste, ao perceber uma insatisfação muito grande por parte dos avaliados, ao se levar apenas os critérios técnicos em consideração:

Relato 183: Aí eu acho que você tem que repensar.. pra não destruir o seu modelo... é um segundo estágio. Eu acho que tem horas que você tem que retroceder, porque também nem sempre o critério da Capes é o mais justo. Eu acho que a Capes deve passar por reformulações de critérios.

Relato 184: Se ocorre uma insatisfação, eu vou desestimular. Eu posso perder terreno. Entende Vinicius. Eu ganhei terreno. Eu acho que o Núcleo ganhou terreno. Conquistou muitos pares.

Relato 185: Eu também não posso ser tecnicista ao extremo, ao ponto de começar a fechar demais, e tomar uma decisão pautada só na condição técnica também.

Relato 186: Eu tenho que ouvir, sem dúvida, ouvir os pares é importante.

Relato 187: Até então (momento atual), eu digo que os critérios foram 70% técnicos e 30% os pares. A gente ouve. Mas eu acho que há uma tendência, não pessoal, mas racional

É possível perceber que, apesar do decisor buscar ser visto como um gestor técnico, mantém a visão do objetivo final, qual seja, o de estimular e motivar os atores, em pesquisa e extensão. O decisor tem a consciência de que, caso não haja uma ponderação entre os critérios técnicos e desejáveis e os critérios aceitos, poderá incorrer em uma consequência aversiva de desestímulo.

Neste ponto, questionou-se ao decisor se, entre uma decisão de critério ideal e técnico, e suas consequências, ou uma decisão mais leve, não tão ideal - e suas consequências, qual seria a que o decisor consideraria. :

Relato 188: Que seria adequada para o momento? Eu ficaria com a segunda opção. Por que Vinicius? Porque eu acho que nós... eu avalio muito o grau de maturidade. O grau de maturidade é um fator de decisão que a gente tem que considerar. O ideal é um... e o grau de maturidade é outro....

Relato 189: Essa incompatibilidade eu acho que você tem que saber.... entre o ideal e o descrédito, ou... ou.. ou o modelo mais voltado ao grau de maturidade, eu prefiro ficar num grau de maturidade... né... porque eu acho que nós melhoramos o grau de maturidade à medida que nós vamos mudando a cultura.

Relato 190: O ideal tá lá. Eu tô olhando o ideal. Nós termos o stricto sensu. Nós termos publicação. É o ideal. Mas será que esse ideal é compartilhado por todos aqui dentro? Será que nós já temos grau de maturidade para o ideal?... Eu acredito que nós ainda caminhamos para isso.

Relato 191: Então... na decisão.... por exemplo.. (...) se eu perceber que isso vai... é... jogar o núcleo em descrédito, eu vou retroceder um pouco... eu vou retroceder. Eu vou negociar... eu vou negociar... mas eu vou saber negociar... eu não vou tomar uma decisão autocrática, coercitiva e altamente técnica.

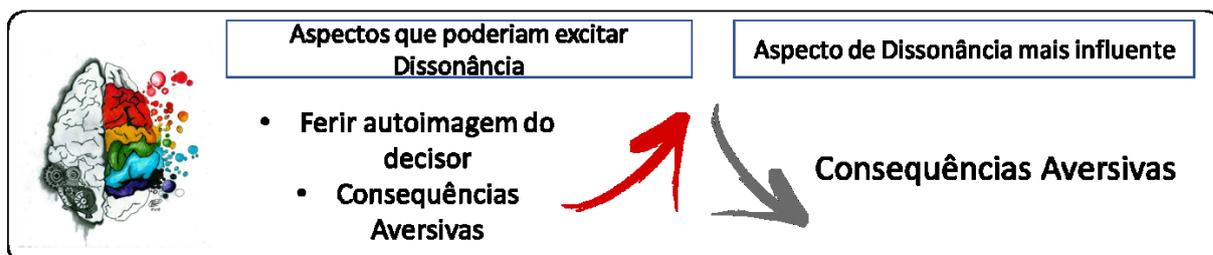
Relato 192: Embora eu me pautem pela técnica. Mas eu não posso tomar uma decisão puramente técnica. Porque é político. As decisões no ambiente universitário é político... muitas delas tem que ser político também. Embora a minha tendência pessoal seja técnica, são decisões negociadas.

Relato 193: Então a técnica é o pano de fundo. Mas ela não pode ser totalmente preponderante porque você pode jogar o núcleo no descrédito... aí você fere... aí você joga o seu ideal futuro no lixo. Acho que isso que não pode fazer. Então tem que ter o equilíbrio. Eu acho que a busca do equilíbrio, neste momento, é a forma ideal de gestão.

A partir do Relato 189, é possível perceber as ponderações que o decisor faz, em termos de consequências. De acordo com a teoria da dissonância cognitiva, em um momento de decisão, as cognições que favorecem uma alternativa escolhida estão em consonância com a decisão, enquanto as cognições que favorecem a alternativa rejeitada são dissonantes (Festinger, 1957). No caso em questão, tem-se a alternativa de ser um modelo técnico, que busque o avanço em relação aos critérios anteriores ('ganhar terreno'), mas que possa incorrer em desestímulo, descrédito do Núcleo, e com isso 'perder terreno', ou um modelo considerado

mais leve, com critérios menos rígidos, mais flexível, que avance pouco em relação ao desenvolvimento que se obteve até o momento, mas que não gere um descrédito, e esteja alinhado ao grau de maturidade que a instituição se encontra no momento.

**Figura 75 – Dissonância Cognitiva – Ferir autoconceito do Decisor X Consequências Aversivas**



Esta percepção entre o decisor julga ideal e o que o decisor julga possível ser feito acaba por excitar dissonância no decisor. A cognição referente ao conhecimento do que é ideal (conjunto de cognições relativas ao objetivo do Centro (Relato 161 e Relato 181 ), em ter condições de abrir um stricto sensu (Relato 190), em estar alinhado às diretrizes da Capes (Relato 144), em estar alinhado às demandas externas (Relato 145), acaba por ser dissonante com o conhecimento de que este modelo pode não ser aceito (Relato 153) e gerar descrédito do Núcleo (Relato 189, Relato 191 e Relato 193). Neste sentido, ao considerar que a maior preocupação do decisor é em não gerar o descrédito, concomitante com o pensamento de que, a cada revisão, o grau de maturidade dos pares em relação ao que é avaliado aumenta (Relato 163, Relato 189 e Relato 190), o decisor opta por um modelo com mais parcimônia (Relato 191, Relato 192 e Relato 193).

A opção do decisor, numa situação como esta, é a de optar por um modelo que esteja alinhado ao grau de maturidade da instituição. A dissonância causada por uma decisão pode ser reduzida ao visualizar a alternativa escolhida como mais atraente e/ou ver a alternativa rejeitada como menos atraente (Harmon-Jones & Harmon-Jones, 2007; 2012). Neste caso, o decisor demonstrou, durante a entrevista, alterar suas preferências para um modelo com critérios que não provocassem desestímulo nos avaliados.

Nesta pesquisa, isso se reflete na construção um modelo e duas ferramentas. Um, sob às premissas da MCDA-C. Uma ferramenta chamada ‘Planilha de Pontuação - Alto Impacto’, e uma segunda ferramenta, chamada de ‘Planilha de Pontuação – Núcleo’. A diferença entre o primeiro e os dois últimos consiste na forma de mensuração (escalas dos descritores) e forma de integração dos descritores. A diferença entre os dois últimos consiste na pontuação em

alguns dos descritores. O modelo e as ferramentas foram discutidos na seção ‘4.1 - Concepção do Modelo de Avaliação de Desempenho’.

Reforça-se assim, a possibilidade de excitação da dissonância por consequências aversivas e de risco à imagem do decisor. A decisão, neste caso, seria de optar pela ‘Planilha de Pontuação – Núcleo’. Apesar de haver dissonância nesta decisão, o decisor reforça os aspectos positivos desta escolha, de não permitir o núcleo cair em descrédito (Relato 189, Relato 191 e Relato 193).

Para complementar e entender melhor as cognições do decisor e possíveis dissonâncias, questionou-se qual o sentimento do decisor, quando se encontra em uma situação como esta, de duas alternativas mutualmente exclusivas. Este questionamento se relaciona tanto aos aspectos de Durabilidade do Modelo (relacionado ao tempo em que o decisor necessitará revisar o modelo), do Compromisso com o Modelo (percepção de necessidade de implementar uma decisão técnica) e em relação à Reversibilidade de Decisão (tendo em vista o decisor julgar necessário implementar algo, e não ter meios para tal).

Relato 194: Então o meu sentimento, Vinicius, é de que você precisa estar olhando para os dois ambientes, interno e externo. A decisão tem que, tem que ser tomada com um peso um pouco maior nos critérios técnicos

Relato 195: Na minha opinião. Mas você tem que avaliar os momentos, do centro. Os graus de maturidade. Senão o modelo vai seguir o contrário do esperado. Ao invés de estimular, vai desestimular. Eu preciso ter a humildade e consciência de entender de que um algo a mais pode desestimular. Ou eu cair em descrédito, como gestor do núcleo.

Relato 196: Então, essa é uma preocupação que eu tenho. Em nenhum momento... Eu não quero... Eu (nome do decisor), como pessoa cair em descrédito. O que eu não quero é, um núcleo que tomou forma, de repente a pessoa que deu forma ao núcleo, ultrapassar uma fronteira, daquilo que seja exequível para os docentes aqui, lançar o núcleo num ambiente de... num cenário de descrédito. Eu acho isso extremamente importante. Eu tenho total consciência de que isso eu não posso fazer. É..

Relato 197: Eu tenho certeza de que se tivessem outras pessoas no meu lugar aqui, dar exemplo daquele meu colega que está fazendo o pós-doutorado no exterior. Ele viria aqui, ele ia implantar a força uma política de expansão da pesquisa para redes internacionais. Tenho certeza. Tecnicamente falando isso seria ótimo. Mas o momento que nós vivemos, o cenário que nós vivemos, e o grau de maturidade que nós temos aqui, está alinhado a essa diretriz? Não. E aí, ele, nessa implantação a força, com certeza poderia jogar o núcleo para um ambiente de descrédito. E eu acho isso... e tenho plena consciência de que eu não posso fazer, pelo bem no núcleo.

Relato 198: As pessoas saem das funções. Saem naturalmente. Mas a entidade deve ficar, né. E deve ficar bem né. Você deve entregar o bastão com a coisa em alta, né. Porque esse é o sentimento meu que eu quero preservar.

Relato 199: Por que assim, falar: ‘cara, eu tô deixando algo para um novo colega, com uma sensação de que deveria ter continuidade e aprimoramentos’. Mas em nenhum momento... que isso seja destruído e cair em descrédito.

Relato 200: E aí nós vamos voltar, e pensar em um cenário deteriorante. Como nós já tivemos?.

Relato 201: E isso, gente sonha, né Vinicius.

Relato 202: Agora chega o momento que eu falo assim: ‘Cara, eu tenho que preparar o nosso terreno para plantar essa ideia, e essa ideia tem que estar preparada com boas pesquisas’. Então a onde o núcleo tem que se apoiar? Tem que se apoiar nessa... eu diria numa fala um pouco mais subjetiva e não técnica, tem que se apoiar nesse sonho. E eu me apoio totalmente nele. (De abrir um mestrado).

Relato 203: Eu falo assim, pra isso, tem que ter uma diretriz técnica. Mas eu tenho que ter essa sinergia com meus colegas. E aí que influencia as diretrizes e critérios de análise.

Relato 204: Em um terceiro momento, eu sou influenciado por um... o termo sonho é um termo estranho... mas um ideal. Com certeza eu sou influenciado por um idealismo.

Relato 205: Com certeza, quando você senta no núcleo, começa a olhar... bom... não existe nada. Vamos começar a publicar. Num segundo momento vamos pesquisa qualitativamente. Num terceiro momento eu percebo que esse qualitativo ainda pode ser melhorado, que é o terceiro momento. Num quarto momento, qual é a finalidade disso afinal? É tornar o centro visível lá fora... É apoiar o stricto sensu. Ai já sai do campo do quantitativo e do qualitativo, pra ir para um campo do ideal. O que que é o ideal nosso, hoje? Já pensou Vinicius, nos termos um ou dois mestrados... (...) Podendo abrir uma perspectiva para os nossos alunos da ‘Nossa Universidade’ (nome substituído propositalmente), para eles não precisarem sair... não é verdade Vinicius. Um aluno falar: Oh, nós temos mestrado... Isso nos diferencia das faculdades. É o que deveria estar nos diferenciando. Hoje nós não somos diferentes das faculdades. Nós somos ensino pros nossos alunos. Nós somos ensino.

Relato 206: A pesquisa nossa é incipiente. Está melhorando, mas ainda não é o suficiente para o stricto. Temos que chegar no stricto. Hora que chegarmos no stricto você vai ver Vinicius. Você vai ver. (...)

A partir do Relato 195, também é possível perceber dois contextos de excitação de dissonância. ‘Ao invés de estimular, vai desestimular’, onde o decisor remete à dissonância por consequências aversivas (Cooper & Fazio, 1984) e ‘cair em descrédito, como gestor do núcleo’, com o risco à autoimagem do decisor, em ser um bom gestor (Steele, 1988; Telci, Maden & Kantur, 2011; Harmon-Jones & Harmon-Jones, 2007). Escolher uma opção ruim (ou seja, receber feedback negativo) é inconsistente com a autoimagem do decisor como pessoa inteligente e capaz (Jermias, 2001). Apontamentos relacionados à autoimagem também são obtidos em ‘Eu não quero... Eu, como pessoa (Nome do decisor) cair em descrédito’ (Relato 196), ‘Você deve entregar o bastão com a coisa em alta’ (Relato 198), ‘Mas em nenhum momento... que isso seja destruído e cair em descrédito’ (Relato 199) e ‘E aí nós vamos voltar, e pensar em um cenário deteriorante’ (Relato 200).

Observa-se também o reforço do decisor sobre as cognições relativas à decisão de se manter em um modelo que apresente maior parcimônia, em relação ao seu modelo que julga ser ideal. No Relato 197, é possível perceber a atribuição a um terceiro, referente ao seu

posicionamento de um modelo que julga ideal de que ‘Tecnicamente falando isso seria ótimo’ Na mesma fala, o decisor ressalta sua posição, em relação ao modelo mais aceitável de que ‘o momento que nós vivemos, o cenário que nós vivemos, e o grau de maturidade que nós temos aqui, está alinhado a essa diretriz? Não’.

Por fim, entre o Relato 201 e o Relato 206, o decisor apresenta suas cognições, relativo a um ‘sonho’, um ‘ideal’. Percebe-se nestas cognições, que o objetivo final, que reforça as cognições anteriormente identificadas de motivar os atores a publicar, de aumentar a quantidade de publicação e, em ato contínuo, aumentar a qualidade das publicações, é o de abertura de um programa stricto sensu no CCSA. Neste aspecto, ao considerar que o ‘sonho’, o ‘ideal’, do CCSA é o de abertura de um mestrado, engajar os docentes na publicação reforça a autoimagem do decisor (Relato 202 e Relato 205). Observa-se assim que, caso o decisor não haja de acordo com o objetivo de abertura de um programa stricto sensu, ou seja, desenvolva um modelo de estímulo, estimule os docentes e eleve a qualidade das pesquisas, o decisor incorrerá em dissonância cognitiva.

#### **4.2.3 Identificação das cognições referentes à Reversibilidade de Decisão e Opinião dos Pares**

Outro aspecto analisado se refere à influência da opinião de outros atores (intervenientes, no MCDA-C), nas decisões do decisor. Este aspecto se relaciona à duas categorias desta pesquisa, à Reversibilidade da Decisão e ao Feedback ou Opinião dos Pares.

Sobre a percepção que o decisor tem sobre a opinião dos pares em relação ao seu trabalho, é possível perceber também um certo grau de dissonância. A presença ou a ausência de dissonância terá importantes efeitos sobre o grau de busca de informações e sobre a seletividade dessa busca de informação (Festinger, 1957, p. 119). Festinger elenca três situações com que se relaciona a presença de dissonância, a busca por informações e a evitação da dissonância: (i) ausência relativa de dissonância, (ii) presença de quantidades moderadas de dissonância e (iii) presença de quantidades extremamente grandes de dissonância. No caso em questão, pôde-se perceber a segunda situação. Esta ilação é corroborada pelo Relato 207 e pelo Relato 208.

Relato 207: Embora, a pouco tempo, eu perguntei pro L. , ‘L., como que tu enxerga o NÚCLEO?’, de pessoas que realmente são críticas e que são verdadeiras. E o L. me falou ‘Ó, eu acho que você está conduzindo bem. Vários colegas falam que você tem orientado eles, né.’ Eu acho que isso tá causando certo reconhecimento mas não é fácil né. Nem Deus agradou todo mundo, imagina o coordenador do NÚCLEO. A N. e o

L. falaram que estão gostando. Mas é uma coisa assim, mensurar isso... é muito relativo. É muito relativo.

Neste, é questionado como foi a receptividade depois da implantação, quando o decisor propôs novos critérios:

Relato 208: Pois bem. Boa pergunta também. Pelo conselho técnico-científico, isso foi muito bem visto por eles. Muito bem visto. Estava o J., que sempre foi um apoiador do núcleo. E o J. elogiou muito. Professor M. elogiou muito. C. elogiou. Depois de publicado, eu não ouvi críticas num segundo momento. Honestamente, nenhum tipo de crítica.

A gestão do NÚCLEO é pautada pela proposição de critérios para motivação dos atores, conforme Relato 165. Pelo Relato 207, é possível perceber a motivação do decisor em buscar opiniões de alguns pares. Para Jermias (2001), as pessoas tendem a pesquisar *feedback* como uma forma de autoconfirmação (*feedback* positivo). No Relato 207, observa-se a busca proativa, pelo decisor, sobre suas ações e gestão. A busca pelo *feedback* para confirmar o acerto na decisão (Jermias, 2001).

Já conforme o Relato 208, ao se considerar que o decisor está na condição de presença de dissonância, mas em nível não elevado (quantidade moderada), a existência de uma apreciável dissonância e a pressão para que esta seja reduzida farão com que a busca de informações leve a um aumento de consonância. Essa busca será acompanhada de uma evitação de informação que aumente a dissonância já existente. Dessa forma, a exposição a determinada fonte de informação será direcionada pela expectativa pré-concebida a respeito dessa fonte, no caso, os conselheiros técnico-científicos. Ao considerar que a expectativa do decisor era de que a informação repassada pelos conselheiros reduziria a dissonância, o decisor se expôs a ela. No entanto, ao considerar que os conselheiros poderiam apresentar opinião contrária, evitaria a exposição.

A percepção de que não haveria opiniões contrárias a ponto de gerar dissonância pode ser identificada a partir do resultado das reuniões anteriores, coordenadas pelo decisor, a partir do Relato 154 já apresentado:

Relato 154: A mudança do ano passado, quando a gente chamou o conselho técnico científico, [...] eu fiz a apresentação argumentei de que essa mudança estava se pautando em critérios técnicos e critérios de opiniões de colegas, e foi extremamente tranquila. Assim... Eu apresentei as novas diretrizes e elas foram aprovadas por unanimidade. Sem nenhum tipo de indagação, ou coisas do gênero. Foi super tranquilo.

Outro aspecto que reforça este entendimento se refere aos emissores da opinião. Os indivíduos que o decisor comentou apoiarem a gestão possuem as seguintes características: Mestre e doutores em sua área de formação (L., C., J.); pesquisadores que logo nos primeiros anos em que o modelo foi implementado, se destacaram em pesquisas individuais (J., M. (conselho técnico-científico)); pesquisadores que realizaram doutorado sem afastamento (C., J.); pesquisadores que tiveram publicações ‘qualisadas’ (J., Mz., M.). Observa-se, neste aspecto, que a busca pela redução de dissonância cognitiva se dá pelo apoio social. O papel de um grupo social é um importante veículo para eliminar ou reduzir a dissonância (Festinger, 1957). escolher uma opção ruim (ou seja, receber *feedback* negativo) é inconsistente com a autoimagem do decisor como pessoa inteligente e capaz (Jermias, 2001). Neste sentido, o apoio social, decorrente de indivíduos que o decisor julga capazes incorre em redução de dissonância cognitiva.

Para ilustrar este aspecto, pode-se utilizar um dos conceitos construídos. Durante a interação para estruturação do modelo, quando pelo processo de construção do conhecimento no decisor, foi identificada a preocupação ‘15. Qualidade das pesquisas’. Deste, construiu-se os conceitos ‘C022. Priorizar Revistas em detrimento de Congressos ... Incorrer em pesquisas de baixa qualidade’. Quando do processo de interação com o decisor, questionou-se novamente o decisor se a opinião dos pares era importante e o influenciava (Qaa12 e Qdb02).

Relato 209: Não adianta a gente produzir... não tô dizendo que congresso não é importante... mas só congresso não resolve os nossos problemas de mudança de qualidade da pesquisa. Essa é uma tendência inevitável, de que nós devemos ter pesquisas de qualidade, não é? Mas eu tenho certeza de que eu tenho colegas, que não vão, em um primeiro momento, embora eles vão perceber de que isso foi importante, mas isso vai pegar, é... é.. de uma certa forma, mal, para aqueles colegas de tentam produzir muito em eventos. Essa é uma expectativa. Não estou afirmando. Mas eu tenho essa expectativa de que eu serei criticado fortemente por isso.

A partir do Relato 209, por meio do trecho ‘para aqueles colegas de tentam produzir muito em eventos’, é possível inferir uma possível segmentação, por parte do decisor, em relação aos pares. Neste sentido, questionou-se se o decisor consegue segmentar em perfis de pessoas que possam criticar ou apoiar.

Relato 210: É difícil afirmar isso, mas eu acredito que sim. Mas eu acho que nós vamos ter grupos aí, vamos ter clusters.

Relato 211: Oh Vinicius, olhando para a planilha de controle. Sendo o mais objetivo e o mais racional possível, eu acho que todos os cursos têm pesquisadores com perfil de produzir muito em eventos. Essa é uma parcela de professores pesquisadores... eles vão se sentir afetados, essa mudança pode causar um desconforto. Penso eu. (...)

Relato 212: Vamos ter grupos que vão elogiar a mudança, que ela é racional. Mas é necessária.

Relato 213: Então, eu acho que vou ter um grupo de professores que não vão ligar pra isso. Mas aqueles que olham com vistas a galgar um reconhecimento, eu acho que esses professores vão, em um primeiro momento, não agradar muito esse público.

Outro ponto que reforça, foi identificada em outro momento da pesquisa. Quando do primeiro contato com o decisor, este comentou como se procedeu a primeira implementação do instrumento, na instituição:

Relato 214: Então, a tomada de decisão, ela passou pelas instancias, formais... mas ela se pautou nos critérios de pesquisa da CAPES, e na audição de colegas que a gente entendia que tinha um 'pé muito forte' calcado na pesquisa... o próprio M. participou em alguns momentos...

Após a identificação da percepção destes dois grupos, questionou-se qual o sentimento do decisor em relação à opinião de cada um destes grupos.

Relato 215: Oh, no primeiro ano, a produção saltou. O salto foi... eu diria que foi um salto 'quântico'. Foi exponencial. Saímos de 06 publicações num ano em congresso para 90 publicações. (...) No primeiro ano até fiquei com sensação de realização.

Relato 216: Mas no segundo ano eu já comecei a receber críticas... de alguns pares. Críticas construtivas. 'Professor, eu não acho justo. Eu publiquei uma A1' Ocorreu isso com um colega... ser superado por um cara que publicou 03 artigos em congresso. Eu não acho justo.

Relato 217: E aí, essa crítica acendeu a luz... não foi nem amarela, foi vermelha. Eu me senti assim... ahnnnn... [pausa para reflexão] como um... [pausa para reflexão] um justiceiro que não era mais justiceiro... né... Nossa, eu tô cometendo um erro terrível.

Relato 218: Isso me causou... não vou usar o termo 'dano psicológico', mas me causou um impacto psicológico muito forte. Porque eu já tinha vindo de uma cultura de produção de qualidade, né... que era da 'Outra Universidade' (nome alterado propositalmente) né... eu fui já professor lá da 'Outra Universidade' (nome alterado propositalmente) né. E aí assim, acendeu a luz vermelha [com ênfase]. Tanto é que logo eu convoquei.. que era os dois primeiros anos que era quantidade... eu convoquei o conselho-técnico científico (...), e aí nessa reunião, eu propus as diretrizes (...), a mudança nos critérios de pontuação. E pra mim poder legitimar, vamos adotar os critérios semelhantes da Capes.

Relato 219: Mas o critério de decisão de alteração veio.. da crítica de alguns colegas e da visualização dos dados que eu tinha... A crítica construtiva de alguns colegas...

Relato 220: Ver crítica [de alguém que publica] como algo ruim... nunca... por exemplo, numa das conversas que nós tivemos... você acha justo um cara que publica três artigos no Enanpad ter a mesma pontuação de um cara que publicou três artigos no Congresso X [informando um congresso local]? Não é justo... Não é justo... então... eu olho para os dados... e olho para a crítica... isso me move a tomar uma decisão de novo...

Relato 221: E é engraçado como que a minha cabeça funciona Vinicius... isso me causa um desconforto! [com ênfase]. Um desconforto. Uma vontade intensa de mudar

isso... Mas mudar por uma percepção minha... não! Mudar por uma questão de critério de equidade de justiça. Equidade e justiça.

Relato 222: Você vai ouvir de tudo no NÚCLEO. Cada um puxa a sardinha pro seu lado.

Relato 223: Eu não acho que o Núcleo ele é eficaz sem ouvir as pessoas, mas as pessoas.... certas....

Conforme apontado por Jermias (2001), a tendência das pessoas de ignorar o *feedback* que discorde da alternativa escolhida indica que essas pessoas são influenciadas por suas crenças anteriores quando avaliam o *feedback*. Para Robinson, Purves e Wilson (2003), as pessoas reagem quando enfrentam a dissonância que pode ocorrer devido a opção de: (i) rejeitar a mensagem como sem importância ou errada; (ii) descartar a mensagem ou o emissor como sem importância; (iii) buscar corroboração no ambiente em apoio das novas informações e incorporá-las ao esquema pessoal; ou (iv) tentar reduzir a dissonância negociando com o emissor da mensagem ou, se isso não for possível, aceitar a mensagem e alterar o esquema pessoal.

Outro ponto que reforça esta percepção, é pela demonstração da autoimagem que o decisor faz, quando no papel de pesquisador:

Relato 224: Por exemplo, eu sou professor que publico em evento. Mas que evento que eu publico? Os da Anpad. Eventos nacionais, e eu públicos eventos tendo convicção de que lá eu vou ser criticado, e que o evento é uma oportunidade de eu melhorar os trabalhos com uma condição natural de virar um bom periódico. Os trabalhos da Anpad são um termômetro, né. Eu acho que a Anpad é um termômetro, de seu trabalho ir para um periódico.

Ao se colocar na posição de ‘pesquisador que publica em eventos, em que o trabalho pode ir para um periódico’, sua posição é colocada dentre os ‘pesquisadores qualisados’:

Relato 225: Agora a pergunta que eu faço, será que um artigo publicado em um evento local, regional, ele tem potencial de virar uma pesquisa de bom impacto? Essa discussão que eu faço. Em nenhum momento eu tenho nada contra publicar. (...) Mas o NÚCLEO precisa estar alinhado a esse objetivo. A Capes não vai olhar dessa forma. (...) Eu só acho que o evento deveria ser uma condição ex ante, para você ex post tem uma produção de bom impacto. Essa é a minha visão né.

Desta forma, é possível perceber que, mesmo com um modelo de avaliação de desempenho construído de forma ad hoc, opiniões contrária podem existir. Neste caso, a forma com que o decisor reage a cada grupo segue a seguinte lógica:

- A opinião do grupo de pesquisadores que o decisor considera como de pesquisadores ‘qualisados’, ‘a opinião certa’, tem sua importância reforçada, pela experiência de pesquisa e pela percepção de qualidade nas pesquisas realizadas por estes indivíduos. Ou seja, com

feedbacks positivos, é reforçada a consistência cognitiva. Com feedbacks negativos, faz com que o decisor busque negociar com o emissor da mensagem um ponto de equilíbrio;

- A opinião do grupo de pesquisadores que o decisor considera com ‘não qualisada’ ou de ‘apenas em eventos’, apesar de serem relevantes (Relato 181) e de que ‘opiniões são super bem vindas’, nestes casos, o decisor considera que ‘o critério de decisão é técnico’ (Relato 181).

**Figura 76 – Dissonância Cognitiva – Tipos de Feedback**

	Tipo de Feedback	Tipo de emissor da mensagem	Estratégia utilizada pelo decisor para Redução da Dissonância Cognitiva
	Feedback positivo	Docente que publica Docente que não publica	Reforço de Consistência Cognitiva
	Feedback negativo	Docente que publica Docente que não publica	Negociação com o emissor da mensagem Descarte da mensagem

#### 4.2.4 Identificação das cognições referentes à Custos do Modelo e Compromisso com o Modelo

Em termos de Custos do Modelo, questionou-se ao decisor alguns aspectos, para visualizar se é possível identificar diferenças entre os custos se tinha anteriormente à estruturação do modelo construtivista, e aqueles originados com o processo de estruturação.

Quando um indivíduo tem uma tarefa a desempenhar em que a aprendizagem é a chave para o desempenho futuro, existem certos custos nos quais o indivíduo deve incorrer para aprender (isto é, custos de aprendizagem). Em primeiro lugar, um indivíduo tem que dedicar tempo ao aprendizado, o que geralmente é considerado como oneroso para o indivíduo, pois esse tempo poderia ser gasto em outras atividades de maximização de utilidade; em segundo, um indivíduo deve dedicar esforços para aprender, algo que tem sido amplamente documentado como oneroso para o indivíduo (Thornock, 2016), tanto pelo tempo que poderia ser gasto em outras atividades de maximização de utilidade (Baiman, 1982 apud Thornock, 2016), quanto pelo esforço dedicado em aprender (Bettman, Johnson & Payne, 1990 apud Thornock, 2016). Assim, esses custos psicológicos podem aumentar a dissonância cognitiva.

Quando os benefícios de uma ação são incertos, as pessoas subinvestem em custos iniciais. Dessa forma, se os indivíduos não conseguem aprender – um resultado com benefícios

e futuro incertos, mas com custos atuais –, é provável que favoreçam o subinvestimento na aprendizagem, em vez do investimento excessivo (Thornock, 2016). No entanto, quando acreditam num retorno futuro, podem estar abertos ao aprendizado – e com isso, com custos atuais.

Um dos pontos que se questionou ao decisor é referente ao tempo gasto na construção dos descritores (critérios), anteriormente à estruturação do modelo (Qaa20). Desta forma, questionou se, ‘considerando que, as decisões duram pelo menos um ano (Relato 122), isso faz com que você se preocupe mais, gaste mais tempo, desenhando os critérios?’

Relato 226: Então assim, esse tempo que eu dispendo, pensando em mudança de diretriz, de critério, é um tempo ... Sabe. É uma maturação de ideias que vão acontecendo. Vai ouvindo pares. (...)

Relato 227: Então a gente vai angariando informações. Esse processo de angariar informações pra tomada de decisão, ele é contínuo, é diário. Não é de uma semana para outra. É demorado. É demorado.

Relato 228: É demorado porque a informação, ela hoje, ela circula muito rapidamente. Mas tomar a decisão com base na informação é um pouco mais complexo. Será que essa informação que circulou, para uma nova diretriz, ela vai ser viável de ser implantada aqui [com ênfase]

Relato 229: Num momento de apoio quase inexistente de apoio à pesquisa? Até que ponto ficar olhando para o ambiente externo... pesquisa internacional... o que que o professor vai se sentir estimulado para pesquisa internacional? Pra ganhar um troféu? Se matar pesquisando... isso não é nenhum tipo de amparo. (...)

Relato 230: A gente percebe que esse não é o foco. O da pesquisa.

Relato 231: Pesquisa de alto impacto, nós não temos o suporte necessário. Ponto.

Relato 232: O NÚCLEO é um núcleo que tem que estimular e reconhecer. Não cobrar.

Percebe-se, a partir dos relatos do decisor, uma preocupação contínua na construção dos indicadores que serão utilizados. Para o decisor, o processo de construção dos indicadores não é estático. É contínuo. Ocorre ‘ouvindo os pares’ e ‘maturando a ideia’. A partir disto, ocorre a ‘angariação de informações’ e a reflexão de ‘viabilidade’ de implementação. O principal ponto de destaque, é a percepção de que é um processo ‘demorado’.

Outro ponto que pode ser destacado, aliado ao processo ser demorado, de que o objetivo final do Núcleo é o de ‘estímulo’ – aspecto também comentado anteriormente. Ao considerar o fato da falta de apoio à pesquisa (Relato 229), caso o decisor se embasasse exclusivamente em vertentes externas à universidade, poderia causar um desestímulo. Neste sentido, o decisor relata aspectos financeiros relativos aos atores, que ele leva em consideração:

Relato 233: A gente quer publicar um artigo no Enanpad, custa caro (...). Então, assim, veja bem, quanto que eu gastei nos últimos 3 anos (...). Seis, sete mil. Então, eu tenho que ter essa consciência de que hoje, eu não posso cobrar, fazer caças as bruxas. Cada um tem a autonomia. O que eu tenho é que reconhecer.

Relato 234: Por que essa cobrança ela é discutível, em virtude da dinâmica que a gente vive, da falta de apoio... Eu diria que quase total falta de apoio. (...)

Observa-se assim, o decisor, apesar de ser o indivíduo que tem como atribuição o desenvolvimento de políticas para estímulo à pesquisa, no processo de reflexão sobre a forma como vai se desenvolver os critérios, se coloca no papel de pesquisador. Tal aspecto, além de reforçar a preocupação com o estímulo e evitar o desestímulo, implica na reflexão do potencial de pesquisa dos pares, concomitante com os valores monetários que os atores aceitam investir, por exemplo, em eventos.

Inserido no Custo do Modelo, tem-se os custos psicológicos para o decisor. Neste (Qaa21), questionou-se o decisor se, em períodos anteriores, enquanto pensa na revisão do modelo, qual ser sua sensação, no sentido de ser cansativo, ou ser estressante, dentre outros.

Relato 235: Eu acho que a mudança é muito rápida, é só ir lá na planilha e mudar. É questão de segundos. A maturação das ideias é que é algo que você tem que construir. Eu penso. Porque senão você vai causar um desconforto se você não discutir nada com os pares.

Relato 236: Por exemplo, a mudança de critérios agora, no instrumento, é uma mudança que, de certa forma, eu estou negociando no conselho técnico-científico, com aqueles que eu sei que tem condições de opinar para mim ter o quórum suficiente para mim não gerar polemica no dia.

Relato 237: Por que se eu for tomar a decisão de querer aprovar isso de uma maneira centralizada, eu acho que eu amplio enormemente a chance de ter um insucesso na aprovação das novas diretrizes.

Relato 238: Então é uma mudança que eu diria que, num primeiro momento, ela é negociada. Eu converso com os pares, eu capto as ideias do ambiente externo, do ambiente interno, aí eu começo um processo, até demorado de negociação, conversando individualmente com os pares, falando olha, o que é que tu pensa, o que é que tu acha, você acha que é factível.... Até que eu acho que vou ter quórum pra fazer a mudança. Com vistas a não enfrentar resistências, não é Vinicius.

Relato 239: Porque eu acho que toda a decisão que não é coletiva, que não é 'consensuada', ela vai sofrer retaliação. Isso é fato.

Relato 240: Nós vivemos num ambiente... acho que isso... em que as cabeças... os comportamentos são complexos de lidar. O ambiente universitário é um ambiente e que existem egos... variados... e lidar com esses egos variados é algo complexo.

Relato 241: Então acho que você pode captar ideias no ambiente externo, que são técnicas, mas chega um momento que, antes de você tomar decisão, você tem que entrar em um processo de, eu não vou usar o termo negociação, por que negociação não é algo que é muito cabido né, mas de conversa, de maturação, pra que essa ideia seja aceita, para que no momento da aprovação, o dia *ex* né, você tenha... você

consiga acolher bons frutos, bons resultados disso, né. Então é uma decisão que tem que ser ‘consensuada’ né.

Relato 242: Mas essa negociação, é um pouco cansativa {sinal visual expressando fortemente desaprovação}

É possível perceber que, um dos custos percebidos pelo decisor, quando do momento da construção dos indicadores e da revisão do modelo, é o da negociação com os pares. Pelo fato de que as propostas de alteração nos critérios devem ser aprovadas pelo conselho técnico-científico, faz-se necessário que o decisor convença os conselheiros (que também são pares a serem avaliados) sobre os critérios a serem propostos.

O decisor tem a percepção de que, caso queira instituir, por conta própria, sem o apoio dos conselheiros, critérios de avaliação, estes não serão aceitos. Observa-se também a percepção temporal por parte do decisor. “aí eu começo um processo, até demorado de negociação”. Ou seja, a idealização do que serão os novos critérios, quando o decisor ainda se encontra avaliando a forma de mensuração e o que será mensurado, é levado em consideração o conhecimento de que pode haver rejeições. Conhecendo isto, o decisor busca, de forma contínua, o convencimento dos conselheiros. Desta forma, tem, em sua percepção, uma decisão ‘consensuada’ após um certo período de maturação da ideia junto aos conselheiros. Destaca-se também, a percepção de que este processo de negociação é, de certa forma, cansativa.

#### **4.2.5 Identificação das cognições referentes à Produtos Alternativos e Compromisso com o Modelo**

A dissonância cognitiva é o resultado da capacidade do comprador de perceber as qualidades do produto que sugerem que o bem que ele comprou pode ser inadequado para suas necessidades (Kaish, 1967). Para Kaish (1967), quando esta dissonância é antecipada para uma compra importante, um comprador irá comparar os produtos alternativos muito de perto para garantir o melhor.

Os resultados do estudo de Jermias (2001) indicaram que os julgamentos das pessoas sobre a utilidade dos sistemas de redução de custos foram influenciados pelo compromisso com seu sistema favorito. As pessoas avaliaram apenas um subconjunto de seus conhecimentos para sustentar a conclusão desejada. Conseqüentemente, pessoas comprometidas se recusaram a mudar o sistema escolhido, mesmo quando enfrentavam comentários negativos.

Para Jermias (2001), com base na teoria da dissonância cognitiva, as pessoas comprometidas com o sistema escolhido serão mais resistentes à mudança para um sistema de

custeio alternativo do que aqueles sem esse compromisso, independentemente da comentários que eles recebem do sistema existente. Para os indivíduos que não são comprometidos com um determinado sistema, prevê-se que, quando confrontados com feedback negativo, as pessoas estarão mais dispostas a mudar para um sistema alternativo.

Neste aspecto, a avaliação de modelos substitutos foi segmentada em três momentos: i) o momento inicial da implementação do modelo, ii) o momento atual, da ferramenta atualmente vigente, concomitante com as ferramentas ‘Alto Impacto’ e ‘Núcleo’, e iii) o modelo pelas premissas do MCDA-C.

Ao ser questionado sobre a existência de produtos alternativos ao modelo utilizado pelo decisor, ou seja, à modelos, ferramentas, sistemas, planilhas, que desempenhem as mesmas funções pelas quais o decisor necessita de avaliar o desempenho, o decisor relatou, não apenas informações sobre o que foi questionado, mas aspectos relacionados à seu compromisso com o modelo.

Relato 243: O núcleo ele estava assim, me parece que um pouco solto. E aí nós estabelecemos por meio de um instrumento de planejamento [ênfase no planejamento] que eu trouxe da iniciativa privada

Relato 244: Nós temos dois instrumentos no NÚCLEO. Um que é o planejamento das metas e o outro que é um controle dessas metas. São dois instrumentos que trabalham em sinergia

Relato 245: Eu trouxe essa planilha, o instrumento operacional, da iniciativa privada. Foi assim.... O modelinho de planejamento.... eu trouxe da iniciativa privada. Mas eu tive que adaptar ele....

Relato 246: Eu fiz uma adaptação desse instrumento... eu fiz uma adaptação desse instrumento e nós estabelecemos metas, de produção num primeiro momento.

Relato 247: Foi uma criação, não digo que totalmente própria, mas, num grau percentil, eu diria que 80% própria, num grau de inspiração ai... para poder materializar o controle que eu queria fazer. Eu queria fazer o controle e queria dar materialidade pra ele, porque a materialização do controle é um instrumento estratégico.

Neste ponto (Relato 247), o decisor demonstra um certo grau de orgulho, de satisfação, em ter iniciado o desenvolvimento do modelo atualmente utilizado. Em outro momento do conjunto de entrevistas:

Relato 248: (...) Conversando um professor (Prof. Dm.), que foi Pró-Reitor de uma universidade aqui do sul, que foi coordenador de um programa nota 5, que é o decano do departamento, (...) Daí o Prof. Dm. falou ‘Mas tu sabe que aquele teu modelo que você criou... foi algo fantástico. Eu tenho acompanhado as tuas publicações, foi uma coisa que me chamou muito a atenção.

Aliado às consequências positivas, sob o ponto de vista do decisor de crescimento no número de pesquisas (Relato 134), é possível inferir que o compromisso do decisor na manutenção do uso do modelo. Ou seja, seu compromisso com o modelo.

Relato 249: Eu nunca... Eu nunca vi em outra universidade, eu acredito que exista, mas eu nunca fui pedir. ‘oh, como é que vocês fazer...’

Relato 250: Eu me recordo, Vinicius, quando eu comecei o doutorado na ‘Outra Universidade’ (nome alterado propositalmente) em 2008, o Dm. era o coordenador do programa. E eu era o representante do conselho discente. (...) e eu me lembro de uma reunião de final de ano, que o Dm. tava com o data show na sala, tava todos os professores do stricto, (...) e aí o Dm. abriu, nunca me esqueço disso, abriu um Excel e começou lá, ‘oh pessoal, o cenário do nosso stricto sensu, estamos com conceito capes 5, cenário do nosso stricto sensu hoje, o quanto que cada professor produziu’. E ele explicitou naquela planilha o nome, link doattes e o quanto cada um produziu. E aquilo foi uma fotografia mental para mim. Eu não tirei foto, mas foi uma fotografia mental para mim.

Relato 251: Quando eu construí o nosso modelo no Excel, eu utilizei essa fotografia mental. Eu não imitei, eu não plagiei o modelo da ‘Outra Universidade’ (nome alterado propositalmente) em nenhum momento, por que eu não me lembro mais como ele era, em perfeição, mas a ideia de materialidade do mecanismo de controle, foi daquela fotografia lá de 2008,

Relato 252: eu lembro que isso causou, na época, certo constrangimento, porque ‘oh, Vinicius, nenhum Qualis A, ein. Qual foi o total de Qualis A que o nosso stricto publicou em 2008. 3 artigos em Qualis A... nenhum internacional...’ (...)

Relato 253: Esse modelo foi construído a partir de uma fotografia mental. Não é uma inovação puramente minha. Porque eu acho que as universidades fazem isso, cada um com seu instrumento. O instrumento é a materialização.

O decisor relata que o desenvolvimento de um mecanismo de planejamento e controle foi inspirado a partir de sua experiência no setor privado, aliado à uma participação em uma reunião em que participou, ainda enquanto doutorando, no ano de 2008. Nesta reunião, o coordenador do programa apresentou os resultados de produção de cada docente. Segundo o relato do decisor, nesta ocasião, houve a apresentação individual de cada docente, e a cobrança, em público, causou certo “constrangimento”. A universidade que o decisor cursou doutorado era privada. O contexto da apresentação dos resultados, à época, foi o de cobrança, por meio da mensuração de desempenho, não o de avaliação de desempenho, nem o de motivação. No entanto, o atual contexto do decisor e do modelo atual, é o de uma universidade pública.

A partir da exposição sobre a inspiração, questionou-se o decisor se, o modelo da ‘Outra Universidade’ (nome alterado propositalmente) seria um modelo parecido, com relação à indicadores, critérios, e outros elementos de avaliação de desempenho:

Relato 254: Esteticamente, totalmente diferente. Porque esse modelo eu implantei em ‘Outra Empresa’ (nome alterado propositalmente). Eu implantei um modelo de indicadores e metas para os vendedores, quando fui gerente comercial lá. Aí eu tinha

esse modelo pronto, e vim aqui e lembrei do Dm., e lembrei que ele monitorava, e pensei: Vou construir o modelo aqui. Aí eu fui construindo.

Relato 255: Aí abri a planilha do Excel, e comecei, curso... administração... professores.. aí publicação 2017 versus 2018 pra ver qual era a ascensão. Lá, o cálculo... isso não tinha na planilha do Dm... qual era o nível percentual. A planilha do Dm. era assim, nome do professor, Qualis A, Qualis B. Não fazia pontuação. Só dava o panorama. '3 Qualis a1'. A minha planilha é um aprimoramento grandioso do que eu vi na época.

Ao ser questionado sobre o modelo atualmente utilizado ser parecido com o da 'Outra Universidade' (nome alterado propositalmente), durante os relatos acima, o decisor demonstra emoção e afeto na forma de se expressar e no tom de voz. A partir do Relato 254 e Relato 255, aliado à expressão de afeto com relação ao modelo utilizado (Relato 247 e Relato 134), pode-se reafirmar que o decisor possui um certo grau de compromisso com a utilização do modelo e com a expectativa e percepção de sucesso deste.

Ao ser questionado sobre as últimas mudanças realizadas (Relato 138), em termos dos critérios da CAPES, se havia muita diferença, e se os critérios do modelo estão mais próximos do presenciado anteriormente (Relato 250) ou dos da Capes (Relato 138):

Relato 256: Varia muito pouco (Em relação à Capes).

Com relação ao comparativo de proximidade, entre o modelo da CAPES e o modelo da outra universidade:

Relato 257: Muito mais próximos [com ênfase] (ao modelo da CAPES). Muito mais próximo. O critério eu defini com base na Capes. Não foi com base na 'Outra Universidade' (nome alterado propositalmente). Foi Capes. Eu falei assim "Cara, eu preciso ter uma referência. Eu preciso ter uma referência". Aí eu articulei essa referência com os objetivos da CAPES. Tem que ser os objetivos da Capes. Não tem que inventar nada novo não. Porque nós vamos ser cobrados mais cedo ou mais tarde pelos critérios da Capes. Até para dar mais legitimidade, né. Como é que eu vou argumentar com meus pares aqui dentro um critério se eu não tenho uma fonte primeiro.

A partir destas exposições, antes do desenvolvimento da nova revisão por meio da MCDA-C, e pela análise dos documentos relativos ao modelo atualmente utilizado, este pesquisador percebeu algumas semelhanças entre o modelo utilizado e o da CAPES. Questionou-se o decisor, sobre a semelhança com o modelo da CAPES e sobre a substituição do modelo, pelo da CAPES.

Relato 258: Semelhante. Muito semelhante os critérios da Capes. Muito semelhante.

Relato 259: Salvo os congressos que a Capes. Congresso reconhecido te dá 3 pontos. Nós damos 10 pontos [com ênfase]. Então assim, tem professor que publica artigo em 10 congressos, né, que talvez não seja um congresso com a qualidade que a gente acha

que deveria ter e ele tem uma pontuação igual a um indivíduo que publicou um artigo num Qualis A1. É.. é... e isso tem gerado polêmica... né... por parte de alguns pares e esse é um ajuste já que sim ou sim eu vou tentar aprovar junto ao conselho de Centro na próxima reunião

Relato 260: Apesar de semelhantes, não dá pra substituir não. Hoje está parecido, né. Mas nós queremos fazer novos ajustes, que vai ficar um pouco mais diferente. No médio prazo, por consequência dessa mudança de qualidade da produção, nós vamos ter um ganho de visibilidade de poder pleitear um *Stricto Sensu*, que hoje nós não podemos.

Adicionalmente, em outro momento desta pesquisa, quando da discussão sobre os critérios do modelo, mas antes de se construir o modelo pela MCDA-C, o decisor relata:

Relato 261: Hoje, eu acho que, olhando para o curto prazo, eu acho que nós temos que manter [os critérios da Capes]. Sabe o que... dá muita discussão. Puts, você não faz ideia como isso dá polêmica. Imagina Vinicius... entre o que eu penso e o que eu gostaria de aplicar, o que de fato vai ser viável, tem uma distância assim bem representativa. Manter o critério da Capes, eu acho que esse é um caminho muito interessante. Sabe, para diminuir o risco de discussão.

Pelo Relato 259, é possível identificar uma das motivações do decisor em fazer a atual revisão do modelo – revisão da pontuação. Na percepção do decisor, o modelo da CAPES, apesar de simular, não pode ser considerado um substituto. Apesar do modelo da CAPES ser parecido, sem os ajustes que o decisor julga necessário, não contempla suas necessidades. Com isso, a discussão de ‘Alternativas’ ao modelo, não desperta dissonância no decisor.

Conforme relatos anteriores, o Centro se mantinha em publicações de baixa qualidade (B4 e B5). Questionou-se ao decisor se, manter os critérios parecidos com o da Capes, principalmente em termos de ‘pesos’, se não iria continuar o direcionamento de esforços para este tipo de publicação:

Relato 262: Este é um nós que eu quero desatar, Vinicius. É a minha preocupação. Eu tenho um lado de legitimar o processo, e tenho um lado de pensar assim, afinal, qual é o objetivo do nosso Centro? É ficar produzindo para cumprir tabela? Hoje o núcleo tá perfeito! Né! Tá contemplando quem publica... agora, nós temos o sonho de ter mestrado... aí o critério de pontuação do Núcleo, hoje, na minha visão é inadequado. Carece de melhorias....

Além de não se identificar dissonância pela existência de modelos alternativos, também pode-se identificar um certo compromisso do decisor com o modelo anterior. Na linha do apontado por Jermias (2001), o compromisso das pessoas com suas crenças iniciais geralmente os torna insensíveis aos benefícios potenciais das novas iniciativas. Acredita-se que, com base no conhecimento a ser construído no decisor a respeito do seu contexto decisório, seja alterado esse compromisso anterior para o novo modelo.

Após estas discussões, do primeiro momento e do segundo momento, deu-se uma pausa nesta análise. Após a construção do modelo MCDA-C e das duas ferramentas (planilhas), conforme seção '4.1', questionou-se, novamente, ao decisor, sobre modelos substitutos, na seção 4.4.1.

### 4.3 IDENTIFICAÇÃO DAS COGNIÇÕES DURANTE E APÓS À CONSTRUÇÃO DO MODELO

#### 4.3.1 Identificação das cognições referentes às Expectativas com o Modelo e Elementos de Consumo do Modelo

##### 4.3.1.1 Aspectos identificados durante o processo de estruturação do modelo

Com relação às expectativas do decisor em relação ao modelo, buscou-se identificar tanto antes, quanto durante e após a estruturação do modelo de avaliação de desempenho. Quando as expectativas de pré-uso dos usuários são atendidas ou excedidas por meio de sua experiência de uso, os usuários tendem a desenvolver uma série de percepções mais favoráveis relacionadas à sua satisfação e sua utilidade em relação aos usuários cujas expectativas não foram cumpridas (Steelman & Soror, 2017). Espera-se que o usuário interrompa o uso de um sistema se este não fornecer os benefícios e alinhar as expectativas que o usuário possui (Steelman & Soror, 2017). Além disso, no decorrer desta pesquisa, os aspectos da expectativa se relacionam com intenção de uso, satisfação, percepção de facilidade de uso, percepção de qualidade, dentre outros.

Neste sentido, se a expectativa de que o Modelo reflete as crenças e valores do decisor, para avaliação de desempenho de seu contexto não se concretizar, irá desencadear dissonância cognitiva, resultando em menor uso do modelo. O uso do modelo poderá vir a servir para evitar a dissonância pelo não-uso, devido às expectativas criadas anteriormente, ou mesmo devido ao Custo de Aprendizagem criado durante a Estruturação.

Antes do processo de estruturação do modelo, o decisor relatou:

Relato 263: Nossa Vinicius [falando com empolgação], eu acho que o teu trabalho... eu tô me sentido completamente estimulado. O teu trabalho vai me ajudar. Entendeu. Eu acho que nós vamos deixar uma boa lembrança para a 'Nossa Universidade' (nome substituído propositalmente). Então eu tô empolgado

Relato 264: Expectativa de nós termos o stricto senso. De nós termos publicação.

No entanto, o decisor não aprofundou, em detalhes quais expectativas eram. Algumas das possíveis justificativas para isto, pode ser i) pelo fato do decisor não ter pleno conhecimento do seu contexto decisório; ii) por acreditar que, o modelo atualmente utilizado necessita de poucos ajustes, tendo em vista a concepção da ‘Planilha de Pontuação - Alto Impacto’ e ‘Planilha de Pontuação – Núcleo’; iii) Não ter pleno conhecimento que a metodologia MCDA-C pode lhe auxiliar e apoiar suas decisões.

Num segundo momento, durante o processo de estruturação, após identificação e validação dos EPAs, novamente, questionou-se ao decisor quais as expectativas que vislumbra com o modelo:

Relato 265: Eu acho que tem duas expectativas ou benefícios de todo esse processo que são muito pertinentes ao CCSA.

Relato 266: Um deles é que o CCSA a anos sonha em ter um mestrado próprio, na área de gestão. Nê, na área de gestão. (...) é um sonho antigo do CCSA, tem um mestrado aqui.

Relato 267: E para a gente chegar a esse objetivo, a gente precisa (...) que nós tenhamos produção [ênfase] ‘Qualisada’, né. Produção de qualidade.

Relato 268: Então, quando eu assumi o NÚCLEO, nem sequer tinha uma produção. Agora nós já começamos a ter vislumbres de que nós temos produção, professores com produção compatível a pleito de um de um *Stricto Sensu*. Acho que esse é uma expectativa que é grande por parte da direção do CCSA, os próprios envolvidos no CCSA, professores, técnicos, de que a gente tenha um mestrado.

Relato 269: E o segundo ponto é que uma das expectativas (...) eu acho que a gente deixava a desejar na pesquisa. (...) Eu acho que agora nós temos um corpo... criou-se uma expectativa de melhorar, melhorou. Nós tivemos uma ascensão na pesquisa.

Relato 270: Eu acho que isso dá mais visibilidade para o nosso Centro. Então, se hoje a ‘Nossa Universidade’ (nome substituído propositalmente) aparece em rankings como o *The World University Rank*, nós aparecemos ano passado, eu acho que grande parte disso é porque nós estamos começando a ter pesquisa de impacto. Né. Nós temos professores do Direito com Qualis A. Professores da Administração com Qualis A. Professores da Contabilidade com Qualis A. Coisa que no passado recente nós não tínhamos.

Relato 271: Então nós temos aí pelo menos duas expectativas. Uma que é visibilidade do nosso centro perante a comunidade, e a outra é viabilização, que eu acredito que hoje no curto ou médio prazo, de um *Stricto Sensu* no CCSA.

Relato 272: (Com a implantação do primeiro modelo) eu acho que nós mudamos a cultura, Vinicius. Isso também é um terceiro ponto. Uma expectativa que eu criei em cima do modelo que nós desenvolvemos, é assim. Havia uma cultura de ‘por que é que eu vou publicar?, por que é que eu vou fazer pesquisa?’. Quer dizer, não havia cobrança. A coisa, como eu te disse, estava muito solta. E hoje, parece, que criou uma disputa saudável. Pelo reconhecimento público por meio do troféu, em relação aos critérios que a gente estabeleceu. Uma disputa saudável.

Pode-se observar que, durante a estruturação do modelo construtivista, o decisor conseguiu emergir expectativas que anteriormente não as tinha percebido, ao se comparar ao

Relato 263. Foram três as expectativas percebidas pelo decisor: (i) viabilizar um programa *stricto sensu*; (ii) melhorar a qualidade da produção do centro e; (iii) mudar a cultura e o comportamento dos docentes relativa à publicação. Estas expectativas estão em linha com as cognições identificadas anteriormente (por exemplo, Relato 181 e Relato 190).

Para confirmar as expectativas do decisor, questionou-se quais as expectativas à curto prazo que o decisor tem em relação ao modelo:

Relato 273: Essa resposta está fácil, Vinicius. A expectativa imediata é que, assim, com essa mudança de pesos nos critérios, os professores comecem a se preocupar menos com produtivismo e mais com a qualidade da produção.

Relato 274: Eu por exemplo já estou inserido nessa nesse novo contexto. Eu não quero mais produzir 10 artigos por ano. Eu prefiro produzir dois artigos num Qualis A do que 10 num B2. Ou num B3. Ou num B4. Até porque a visibilidade dum artigo numa A1, numa A2 é muito maior do que 20 artigos numa B3.

Relato 275: Então eu acho que a expectativa imediata é que nós vamos dar novos contornos ao comportamento de produção do nosso centro. Então assim, essa disputa que há, pelo reconhecimento em cerimônia pública, né, as pessoas vão falar assim ‘eu não vou mais produzir um monte de artigo que não tem valor, que não tem impacto... Então acho que vai ter no curto prazo uma nova mudança de cultura de publicação. Saindo do modelo produtivista, pro modelo mais ‘qualitativista’. Essa para mim é a expectativa mais imediata.

Relato 276: Aí no médio prazo, por consequência dessa mudança de qualidade da produção, nós vamos ter um ganho de visibilidade de poder pleitear um *Stricto Sensu*, que hoje nós não podemos. Mas esse é uma consequência da mudança de produtivismo para qualitativismo, como eu te disse.

Relato 277: Será que com essa mudança de critério, esse professor não vai começar a caminhar, até para se qualificar mais enquanto pesquisador, que publicar em Qualis A realmente demanda rigor metodológico, demanda ineditismo dos estudos, ou ele vai ficar nessa condição de produzir a qualquer preço?

A partir do relatado pelo decisor, é possível perceber que sua expectativa, a partir da proposição do modelo, a de mudança do comportamento dos pares. Com a visualização, por parte dos pares, de quais critérios terão maior peso em detrimento de outros (em linha ao Relato 259), no curto prazo, o decisor espera que os pares mudem, no caso da pesquisa, de “quantidades de publicação” para “publicação de qualidade”.

Durante o processo de estruturação do modelo, é possível perceber que, pelo fato do decisor passar a perceber melhor seu contexto decisório (i), pode formular melhor suas expectativas.

#### 4.3.1.2 Aspectos identificados após o processo de estruturação do modelo

Após a estruturação do modelo construtivista de avaliação de desempenho, e após a demonstração ao decisor dos resultados do modelo, com os comparativos com diversos docentes, questionou-se, novamente, qual a expectativa do decisor com relação ao modelo (Cd01).

Relato 278: Acho que factível de ser implementado, no curto prazo. E de resultados... eu acho que se a gente legitimar... expor bem... eu acho que vai aumentar o reconhecimento do gestor que está à frente do Núcleo. Falando numa forma muito imparcial. No curto prazo.

Relato 279: No médio prazo, o modelo está estimulando o indivíduo a caminhar pra produções com mais qualidade. O modelo vai contribuir para um desejo do Centro, que é ter o *stricto senso*. Eu acho que essas são duas situações muito peculiares ao resultado que esta metodologia pode trazer. Na minha percepção.

Com relação ao Relato 278, a percepção que o decisor havia tido, inicialmente, era que um modelo com ‘médias ponderadas’ não seria possível de implementação. Sua posição era de que, durante a estruturação do modelo, era um modelo complexo, onde os pares teriam dificuldades de entendimento, o que poderia não legitimar a implantação deste modelo de reconhecimento. No entanto, após a construção do modelo, o decisor mudou de posição. Sua expectativa é de que o modelo é passível de implantação e de legitimação por parte dos pares. Além disso, pelo Relato 279, é possível identificar a manutenção das expectativas anteriormente identificadas.

A partir da construção do modelo, o decisor percebeu que o modelo atualmente utilizado poderia sofrer mais ajustes do que sua percepção inicial (ii). Além disso, após o pleno conhecimento de que a metodologia MCDA-C pode lhe auxiliar e apoiar suas decisões fez com que mudasse seu posicionamento, já que o modelo MCDA-C é ‘mais equitativo do que aquela simples ponderação de pesquisas com o modelo que eu julgava ideal’. Essa visão se alinha com o apresentado por Kunda (1990, apud Jermias, 2001). As pessoas avaliaram apenas um subconjunto de seus conhecimentos para sustentar a conclusão desejada (Kunda, 1990, apud Jermias, 2001). No caso em questão, o subconjunto avaliado, anteriormente, pelo decisor, fora de que houve resistência por um modelo mais complexo. Neste momento, tal subconjunto de conhecimentos já não teve um peso tão forte na sustentação da conclusão desejada, fazendo com que o decisor pudesse mudar seu posicionamento.

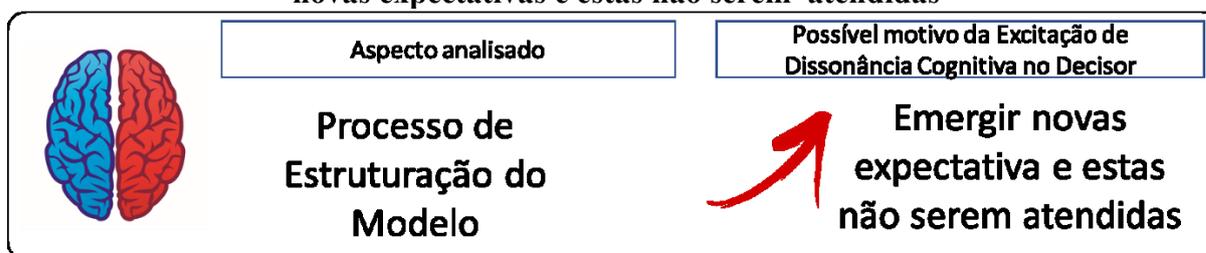
Ao ser questionado, sob suas expectativas, o que era publicar com mais qualidade:

Relato 280: Ter uma produção heterogênea, mas com concentração em eventos qualisados e periódicos qualisados de bom impacto e livros e capítulos de livros. Numa distribuição equilibrada, que ambas são importantes, mas que leve o docente a se preocupar com aquelas que realmente causa impacto.

Relato 281: Migrar do comportamento de publicar por publicar, para publicar em B2, B1. Eu acho que vai propiciar a mudança de comportamento. Vai. Porque, lá na frente, todo indivíduo sabe que vão ter os critérios de estímulo... (...). Ficar publicando artiguinho e artiguinho, pra não ter grau de utilidade nenhuma, que hoje é o modelo que parece que tá vigente...

Percebe-se, após a estruturação do modelo, uma melhor visualização, por parte do decisor, referente às suas expectativas. Ao identificar que o propósito do modelo (Rótulo) é o de reconhecimento aos atores envolvidos com pesquisa, o intuito do decisor é que os atores migrem seu comportamento de publicações, de publicações de menor qualidade para publicações de mais qualidade.

**Figura 77 – Dissonância Cognitiva – Processo de Estruturação do Modelo X Emergir novas expectativas e estas não serem atendidas**



Há paralelos na conceitualização da dissonância e da satisfação (Sweeney, Hausknecht & Soutar, 2000). A satisfação foi descrita como a "resposta emocional à disparidade de julgamento entre o desempenho do produto e um padrão normativo correspondente" (Westbrook; Oliver, 1991, apud Sweeney, Hausknecht & Soutar, 2000). Assim, a satisfação, embora descrita como de natureza emocional, baseia-se numa resposta a um julgamento cognitivo, e a construção consta de componentes cognitivos e afetivos (Dabholkar, 1995; Oliver, 1994, apud Sweeney, Hausknecht & Soutar, 2000).

A satisfação, em contraste, é avaliada pós-compra e pós-usabilidade, quando o desempenho é comparado às expectativas (Sweeney, Hausknecht & Soutar, 2000). Em segundo lugar, a satisfação é baseada em uma comparação de desempenho e expectativas conhecidas, enquanto a dissonância diz respeito a resultados desconhecidos, gerando apreensão que pode continuar após o uso do produto ou serviço, quando os julgamentos de satisfação são feitos (Oliver, 1997; Sweeney, Hausknecht & Soutar, 2000).

Oliver (1997) tem uma visão mais ampla da dissonância cognitiva, examinando o conceito ao longo de todo o processo de decisão de compra. Originando-se numa fase de pré-compra, a construção é identificada como apreensão e aumenta ao longo do processo de decisão.

Essas mesmas cognições e sentimentos se transformam em verdadeira dissonância após a decisão, quando a consideração das alternativas perdidas se torna relevante. Com uso e experiência, a dissonância dissipa e cede a insatisfação.

Para Steelman e Soror (2017), quando as expectativas de pré-uso dos usuários são atendidas ou excedidas, os usuários tendem a desenvolver uma série de percepções mais favoráveis relacionadas à sua satisfação e sua utilidade em relação aos usuários cujas expectativas não foram cumpridas (Steelman & Soror, 2017). No caso em questão, no entanto, a avaliação é de apenas um decisor.

Em termos de Expectativa, a Teoria da Dissonância Cognitiva prediz que os indivíduos tipicamente assimilam suas percepções pós-uso em relação às expectativas anteriores (Steelman & Soror, 2017). Portanto, os indivíduos podem tentar modificar suas percepções do sistema e os níveis de satisfação na tentativa de alinhá-los com os resultados de sua experiência de uso e expectativa de utilidade do sistema (Bhattacharjee, 2001, *apud* Steelman & Soror, 2017). No caso em questão, é possível perceber que não há redução na expectativa do decisor, em termos dos resultados esperados pelo modelo. Pelo contrário, há uma clareza maior. Esta clareza parte de uma expectativa de que o modelo vai ajudar ao decisor, sem a especificação formal em que irá ajudar (Relato 263), passando para uma expectativa de abertura de *stricto sensu* à longo prazo (Relato 276), por meio da mudança de comportamento de publicação (Relato 280, Relato 281, Relato 273 e Relato 274).

Ainda, espera-se que o usuário interrompa o uso de um sistema se este não fornecer os benefícios e não se alinhar às expectativas que o usuário possui (Steelman & Soror, 2017). Neste sentido, questionou-se ao decisor, (Cb04) se acredita que poderá utilizar este modelo, como um modelo de reconhecimento aos docentes, e de avaliação de desempenho.

Relato 465: Eu acredito. Eu diria que eu vou além. Eu tenho o objetivo, se você me permitir, de utilizar este modelo. É um objetivo meu. E eu te digo isso com toda a tranquilidade. (...) É por enxergar que o modelo é mais coerente. Mais equilibrado. Nossa, eu já repeti essa palavra Coerente e Equilibrado mil vezes..., mas é!

*Pesquisador: (Cb06/Cb07) Então, em termos de uso do modelo, você pretende implementá-lo?*

Relato 466: Sim. Totalmente. Conforme comentei antes contigo.

Em outro momento do conjunto de entrevistas, decisor relata que:

Relato 467: acho até que cabe, tão logo você termine sua pesquisa, uma apresentação para os nossos pares, para na sequência a gente viabilizar esse nosso modelo aqui.

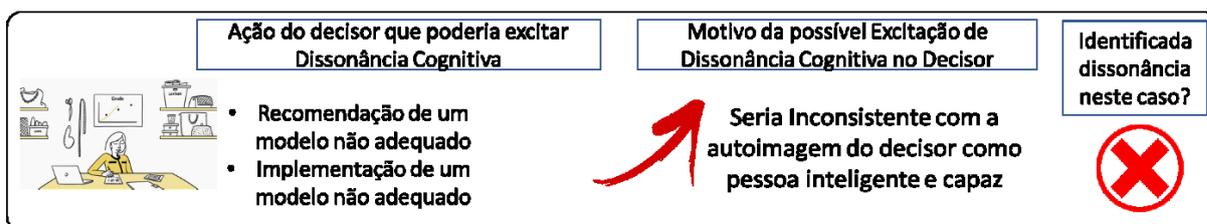
Relato 313: Eu não vejo a hora (...) de chegar (...) e falar: eu tenho um colega de profissão que desenvolveu um método de avaliação de desempenho e de estímulo, que na minha opinião é justo, adequado, fantástico, estimulante, estimulante [ênfase], e que eu acho deveria ser utilizado por uma Pro-Reitoria (...) Eu te garanto, isso vai ser o meu discurso. Então eu não penso nesse modelo para o Núcleo só. Claro que para o Núcleo vai ser muito útil.

Em sequência, questionou-se (Cb05) ao decisor se recomendaria o modelo sob às premissas da MCDA-C para outros locais, outras instituições, outros órgãos, outras universidades:

Relato 468: Eu recomendaria. Eu pretendo implantá-lo aqui no médio prazo. Mas eu gostaria muito de recomendar este modelo para a Universidade, para o Estado, e para a Capes! Honestamente, Vinicius! Eu acho que as instancias né, estas instancias que eu mencionei, é claro que eles têm que partir de um pressuposto. Eles devem ter argumentos, na Capes. Mas, por exemplo, eu hoje não consigo concordar com um indivíduo que publica 3 B2, ultrapasse um A2. Não dá para concordar. Entendeu. (...) Eu recomendaria.

Cabe destacar que os aspectos relacionados ao uso também serão abordados na seção ‘4.3.4.2 - Aspectos identificados após o processo de estruturação do modelo’. No entanto, na relação com à intenção de uso, é possível perceber que o decisor apresenta intenção de implementação do modelo sob às premissas da MCDA-C. O decisor informa que ‘não vê a hora’ para poder implementar, agregando as qualidades percebidas no modelo. Assim, percebe-se a relação entre satisfação e intenção de uso. Além disso, o decisor informa que recomendaria o modelo para outras instituições. Caso houvesse a percepção de que o modelo não fosse adequado, o ato de recomendar o modelo seria inconsistente com a autoimagem do decisor como pessoa inteligente e capaz.

**Figura 78 – Dissonância Cognitiva – Recomendação e Implementação de Modelo não adequado X Autoimagem do Decisor**



Em termos de satisfação, para Steelman e Soror (2017), a satisfação é uma resposta afetiva resultante de experiências anteriores de uso, como resultado, pode ser considerada como uma resposta experiencial geral ao uso.

Para Steelman e Soror (2017), os sentimentos de satisfação surgem do resultado de um processo de comparação, em que os usuários de um sistema comparam suas expectativas de pré-uso com a experiência real de uso; A satisfação com a experiência de uso anterior geralmente surge como um forte antecedente preditivo da continuidade de uso; Em alguns casos, seu efeito sobre a continuidade do uso é mais poderoso em relação ao efeito de utilidade percebida, porque os usuários tendem a basear suas decisões em suas experiências reais de uso.

Com relação à satisfação, foram realizados cinco questões, buscando identificar a satisfação, ou possíveis causas de insatisfação do decisor com o modelo proposto. (Cd09) Questionou-se ao decisor se ficou satisfeito com o resultado final do modelo:

Relato 282: Escala de um a 10? Eu vou ser subjetivo e objetivo. ‘Dez’ e ‘muito satisfeito’. Muito satisfeito. Muito satisfeito. Porque ele (o modelo pela MCDA-C tá quebrando um paradigma atual que a gente tem. Com certeza. Ele tá estimulando o indivíduo a evoluir. Essa é a minha percepção do modelo.

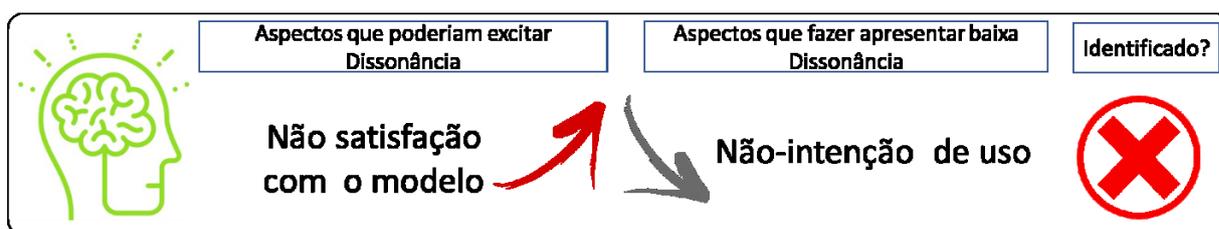
Cabe destacar que a forma com que o decisor respondeu ao questionamento, foi demonstrando objetividade (apresentando uma resposta objetiva e uma subjetiva, para não restar dúvidas) e ênfase na expressão ‘Muito Satisfeito’ (três vezes, repetidas). Tal posicionamento do decisor está alinhado com o apresentado, sobre sua percepção do modelo, na seção ‘4.1.2.3 - Opinião do decisor entre o modelo MCDA-C e as duas ferramentas (planilhas)’, onde apresenta as justificativas sobre como, em sua percepção, o modelo sob às premissas da MCDA-C é superior em relação aos demais.

Para Steelman e Soror (2017), se a experiência de uso é melhor do que as expectativas de pré-uso, os usuários experimentam uma desconfirmação positiva das expectativas e satisfação; No entanto, se a experiência de uso permanece abaixo das expectativas, os usuários experimentam uma desconfirmação negativa das expectativas e, conseqüentemente, com insatisfação. Além disso, para os autores, a satisfação percebida por um indivíduo tem influência positiva nas intenções de continuidade de uso de um sistema. Quanto mais satisfeitos os usuários estiverem com a experiência de TI, maior será sua intenção de continuar o uso.

No caso em questão, o decisor não utilizou o modelo de forma integral, mas foi-lhe apresentadas simulações com resultados de anos anteriores, os quais o decisor demonstrou preferencias pelos resultados obtidos por meio do uso do modelo MCDA-C. Desta forma, ao

considerar que os autores afirmam que, quando os usuários estão satisfeitos, eles tendem a continuar usando um determinado sistema, enquanto quando os usuários estão insatisfeitos, eles tendem a interromper o uso deste sistema, no caso em questão, a demonstração do decisor de utilizar o modelo, ou seja, de implementar num curto prazo, reflete a satisfação do decisor com o modelo e, concomitante, uma baixa dissonância cognitiva.

**Figura 79 – Dissonância Cognitiva – Não Satisfação com o Modelo X Não intenção de uso**



Em seguida, (Cd10) questionou-se se o decisor estava confiante de que o modelo proposto irá atingir os resultados esperados:

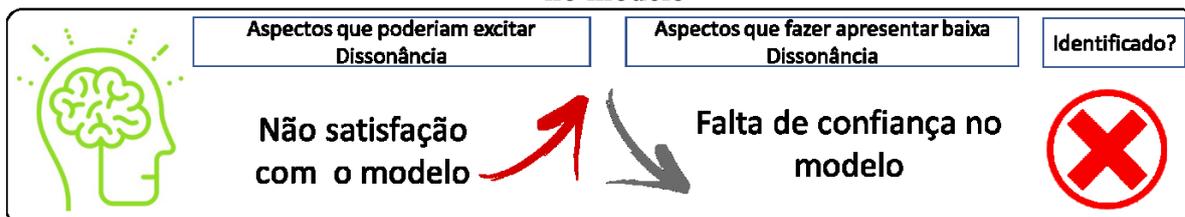
Relato 283: Vai! Mas eu acho que lá na frente, o modelo cabe adaptações.

Relato 284: Por exemplo, produção em rede, eu acho que é uma coisa que a gente tem que pensar em ponderar. Tentar pôr um filtro nisso. “Ah, coloca o meu nome lá no trabalho...”. Isso infelizmente acontece na academia brasileira, e é uma coisa que a gente tem que... não sei qual a metodologia, talvez é um aditivo que a gente pode... um critério a mais que a gente pode adequar ao modelo.

Relato 285: Não que escapou, mas que nesse momento é delicado tocar. Mas que certamente poderia.

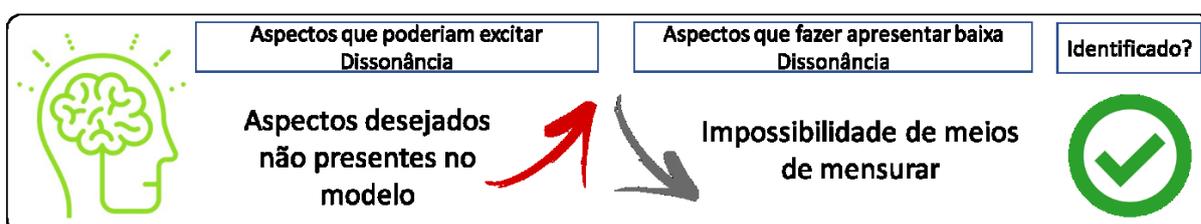
Com relação à confiança de que o modelo vá atingir o que se espera, o decisor se demonstrou concordar com a afirmativa. No entanto, demonstra também interesse em alguns aspectos que podem ser inseridos num futuro. O decisor comenta sobre ‘produção em rede’. Este aspecto foi uma das preocupações identificadas na fase de estruturação do modelo, Conceito ‘C069. Estimular a ética na coautoria das pesquisas ... Ter falsos números relacionados a pesquisas’. Durante a entrevista, é possível inferir uma dissonância no decisor. O desejo de coibir tal prática, e o fato deste critério não estar no modelo.

**Figura 80 – Dissonância Cognitiva – Não satisfação com o modelo X Falta de confiança no modelo**



No entanto, ao mesmo tempo que afirma ser uma adaptação futura, reflete não saber ‘qual metodologia’ utilizar para mensurar este ato. Desta forma, é possível inferir um breve momento de dissonância relativo ao modelo. Excitação de dissonância por desejar algo e não estar no modelo, e redução da dissonância por perceber que, no momento, não há meios para mensurar.

**Figura 81 – Dissonância Cognitiva – Aspectos desejados não presentes no modelo X Impossibilidade de meios de mensurar**



Neste sentido, foi questionado ao decisor (Cd11) se gostaria de ter seguido mais opções no processo de construção do modelo. Este questionamento busca a identificação se o decisor deixou alguma preocupação de fora do modelo, ou mesmo se o decisor não esteja de acordo com processo de estruturação do modelo. Caso demonstra que deveria ter seguido mais opções, pode demonstrar dissonância cognitiva.

Relato 286: Publicações em rede e redes internacionais. Mas eu acho que para esse momento, não. Pra esse momento, não. Eu acho que num futuro, sim. Mas nesse momento, não. (...)

Relato 287: Infelizmente, para você não criar muita resistência, a mudança tem que ser incremental. E não quântica. Né. Veja bem, eu sou defensor das teorias das configurações, que as mudanças têm que ser quânticas para melhoria do desempenho. Mas na prática, neste ambiente que nós atuamos, ambiente de ensino superior, onde nós temos indivíduos com culturas arraigadas, precisa ser feito incrementalmente. Então nesse momento eu acho que não.

*Pesquisador: Você consegue visualizar mais algum outro ponto que tenha ficado de fora?*

Relato 288: Não. Não lembro. São estes dois pontos. Certamente.

Em termos dos caminhos a serem seguidos, o decisor se mantém no posicionamento anterior, com relação ao controle de publicações em rede. Além disso, o decisor comenta sobre ‘redes de publicações internacionais’. Ponto já relatado anteriormente em Relato 164, Relato 197 e Relato 229. Este, conforme apontando anteriormente, a Universidade ainda não se encontra em grau de maturidade suficiente para que possa ser estimulado. Desta forma, a argumentação do decisor de ser uma mudança incremental, em alusão as demais propostas de mudança contidas no modelo pela MCDA-C. Infere-se que o decisor não demonstra dissonância cognitiva, em termos da percepção de desejar ter seguido mais opções.

Questionou-se também como o decisor descreveria sua sensação com o modelo finalizado (Cd12). Este questionamento visou a identificação de afirmações negativas (arrependido, desapontado, frustrado) ou positivas (satisfeito, com expectativas, etc.) em termos das cognições relativas à sentimento.

Relato 289: Eu vou te dizer que... eu vou tentar resumir em palavras bem objetivas: Alívio! Não por causa do tempo, a gente até citou o custo de oportunidade. Alívio por perceber que a nossa conversa e a construção do modelo foi conduzida e chegou a um resultado final, na minha percepção, extremamente adequado pra esse momento. De alívio! Um primeiro sentimento. Alívio.

Relato 290: Um segundo sentimento, inquietação. Essa inquietação ela vem da vontade de pensar em já no curto prazo, talvez pro ano que vem já, sugerir uma implementação. Deste modelo. Deste modelo. Eu vou dizer de curto pro médio prazo. Esse ano não, porque a gente acabou de aprovar, e aí eu acho que contaminaria muito, ‘pô, vocês definem um critério e logo depois ele já muda’. Você entendeu, Vinicius. Tem que ter um timing aí. Mas... é... essas são as duas palavras que me resumem.

Relato 291: Assim. Essa sensação de... alívio, e uma sensação de ansiedade.

Relato 292: Uma vontade, uma satisfação muito grande de ver o resultado, claro! A palavra satisfação é... eu te disse que o grau de satisfação é Dez! Mas uma inquietação, uma vontade de implementar isso curto a médio prazo.

Em termos dos sentimentos expressos pelo decisor, três foram elencados: alívio, inquietação e satisfação. O sentimento de alívio está bem alinhado com os custos do modelo para o decisor. Essa percepção está em linha com o apresentado no Relato 373 (elencados nos Custos do Modelo):

Relato 373: Eu fiquei até, em algumas determinadas circunstâncias um tanto quanto ansioso, sabe. Até porque eu te falei né, ‘onde é que isso vai chegar?’, ‘aonde... aonde

que esse trabalho do Vinicius vai chegar?'. 'Isso vai dar alguma coisa que preste?'. Sempre fica essa dúvida.

Ao considerar que o decisor tem uma sensação de alívio ao visualizar o modelo finalizado, é possível inferir que o decisor, durante o processo de estruturação do modelo, apresentou momentos de tensão e angústia, conforme relatado pelo Relato 373. Os aspectos relacionados à Custos do Modelo, serão discutidos à frente. Aliado ao alívio, tem-se o sentimento de satisfação, sob nota 'dez'. O mesmo se alinha ao Relato 282. Por fim, o terceiro sentimento elencado pelo decisor é o de inquietação. Esta inquietação se relaciona à vontade de implementar o modelo sob às premissas da MCDA-C. Cabe destacar que a 'inquietação' apresentada neste contexto (vontade de implementar o modelo) difere da 'inquietação' apresentada no Relato 398 (apresentada à frente, referente à presença dissonância cognitiva). Apesar da utilização de mesmas palavras, o sentido da palavra é diferente.

**Figura 82 – Dissonância Cognitiva – Falta de conhecimento sobre o resultado final do modelo X Visualização do modelo final**



Ainda, referente à satisfação com o modelo, questionou-se (Cd13), qual a chance, na opinião do decisor, de sucesso do modelo:

Relato 293: Alta. A chance é um nove. É um nove e muito alta.

Relato 294: Tá. Não é extremamente alta por que tu sabe que as coisas, é... quando eu fui aprovar o primeiro modelo, lá em 2014, tive que percorrer todas as instancias. Colegiado de Curso, todos os cursos. Foi uma batalha que você não faz ideia. Aí consegui. Aí fomos para Conselho de Centro. Quando foi pra Conselho de Campus, Vinicius, nós tivemos inúmeras arguições. E o modelo era bem básico.

Relato 295: Então chegar com um modelo dessa magnitude, hoje, ele, de certa forma, ele toca em interesses. Então, dou um nove porque há uma chance pequena de nós levar um tempo, um tempo pra fazer essa legitimação junto aos pares. Somente isso. É aquele parênteses de antes.

Relato 296: Eu acho que tem o processo de legitimação junto aos pares. Esse é um processo árduo. O termo mais complexo é 'árduo'. Difícil. Mas não impossível. Eu acho que a grande parte dos colegas vão entender o porquê. Que não é um modelo que

vem duma visão, duma crença só minha. Mas duma visão mais institucional das coisas.

Relato 297: Então eu acho que os riscos são baixos em ter um fracasso da implementação do modelo.

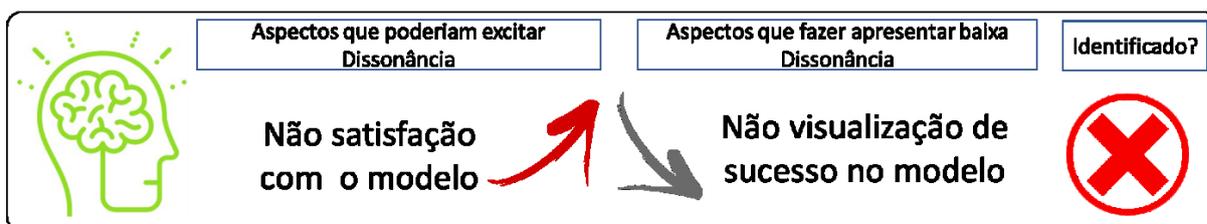
Em outro momento do conjunto de entrevistas:

Relato 298: . Eu acho que.... e eu vou além... eu acho que isso vai se legitimar porque de certa forma isso venham ao encontro daquilo que as pessoas querem para o Centro em termos de avaliação de desempenho. Entende. Que a avaliação de desempenho seja equilibrada, seja equitativa, seja mais justa possível.

Relato 299: . Além disso, vai de encontro do que a sociedade espera de uma universidade pública. Que tenha ensino... sim. Mas que produza pesquisa... extensão. Que são o tripé de uma universidade. E que isso tenha qualidade. Que não seja apenas pro cara por lá no Lattes, e ficar por isso mesmo... ninguém ler... só cumprir tabela.... Não..... que seja algo que dê retorno pra sociedade...

Com relação ao sucesso do modelo, o decisor se apresenta confiante de que o modelo atingirá os objetivos propostos (de mudança da cultura de publicação). Em uma resposta objetiva, atribui nota ‘Nove’. A diferença entre a nota atribuída e a pontuação máxima (dez) é referente à possibilidade de o sucesso do modelo não ser tão rápido. Além disso, a possibilidade de sucesso do modelo, segundo o decisor, é devido a apresentar aquilo que a sociedade espera, em termos de pesquisa, de uma universidade pública. Ao considerar que o modelo estimula uma migração de publicações, de periódicos de menor impacto para periódicos de maior impacto; de congressos de menor expressão para congressos de maior expressão; o estímulo à iniciação científica, por parte de docentes e de discentes; e estímulo à publicação de livros e capítulos de livros.

**Figura 83 – Dissonância Cognitiva – Não satisfação com o modelo X Não visualização de sucesso no modelo**



Quando as expectativas de pré-uso dos usuários são atendidas ou excedidas por meio de sua experiência de uso, os usuários tendem a desenvolver uma série de percepções mais

favoráveis relacionadas à sua satisfação e sua utilidade em relação aos usuários cujas expectativas não foram cumpridas (Steelman & Soror, 2017).

Ao considerar que, no momento anterior à construção do modelo sob às premissas MCDA-C, o decisor não tinha muitas expectativas com relação à tal modelo. Esta inferência é possível, tendo em vista que a preferência do decisor era para a concepção da ‘Planilha de Pontuação - Alto Impacto’ e da ‘Planilha de Pontuação – Núcleo’. No entanto, após a construção do modelo, o decisor demonstrou a mudança de suas cognições, e alteração de preferência para o modelo sob às premissas da MCDA-C, e, com isso, a intenção de uso do modelo.

Dentre os aspectos relativos aos elementos de Consumo do modelo, pode-se elencar a percepção de valor, a percepção de utilidade, a percepção de qualidade. Tais aspectos, segundo Sweeney, Hausknecht e Soutar (2000), podem ser utilizados para identificar se um indivíduo possui níveis elevados de dissonância cognitiva. Um indivíduo que tiver níveis elevados de dissonância será menos propenso a perceber o valor, menos propenso a experimentar satisfação e terá experimentado mais dificuldade em avaliar a qualidade de um produto (Sweeney, Hausknecht & Soutar, 2000).

Com relação aos três aspectos, valor, qualidade e utilidade, durante as entrevistas, o decisor demonstrou, na sua percepção, que as três questões estavam intimamente relacionadas. Desta forma, em muitos momentos, as respostas para cada um dos três elementos acabaram por ficar parecidas. Ainda, durante os questionamentos, o decisor apresentou a percepção de o modelo ser visto como um produto:

Relato 300: Boa pergunta. Eu acho que há um distanciamento muito grande (entre este modelo e os demais). Não é mais só um modelo. Eu acho que eu tenho um produto... Eu não... o produto é seu [se referindo ao papel de facilitador na construção do modelo]. Mérito seu, mas eu acho que eu tenho um produto.

Relato 301: (...) eu acho que não deixa de ser um belíssimo produto.

Relato 302: Eu enxergo o modelo hoje como um belo produto. Algo que pode ser adquirido, algo que pode ser consumido. Com certeza.

Relato 303: (...) O teu produto é só para Núcleos de pesquisa? sim. Mas também é pra Pró-Reitorias de pesquisa. Você entrega um instrumento (de avaliação de desempenho). (...)

Relato 304: Qual é o grau de utilização desse modelo? Quando o grau é alto, aí eu percebo que pô... o teu trabalho tem um grau de utilidade... quando você tem grau de utilidade, você tem demanda, você gera demanda. E quando você gera demanda, você tem um produto.. produto ou serviço. Então acho que esse trabalho gera demanda.

Relato 305: Então para mim é um produto. Um produto agora... não enxergo assim um produto em primeira instância mercantilista. Tu entendeu né Vinicius.

Relato 306: Consigo visualizar o modelo como um produto. Totalmente. Embora não enxergue como um produto de objeto de mercantilização a qualquer preço. Né. Embora eu até penso que você poderia, por exemplo, você poderia publicar um livro sobre isso né (...).

O primeiro ponto identificado na fala do decisor, é a percepção de que o modelo pode ser visto como um produto. Este aspecto é ressaltado em outros momentos da entrevista. Um aspecto interessante é a perspectiva, nesta pesquisa, de que o modelo construído sob às premissas da MCDA-C pode ser visto como um produto (Vide constructos ‘Características de Mercado do modelo’ e ‘Elementos de Consumo do modelo’). Ressalta-se que, esta visão não foi partilhada junto ao decisor. Desta forma, a visão de que o modelo pode ser visto com um produto, partiu de forma espontânea pelo decisor.

Logo na primeira questão, percepção de valor, ao considerar que o decisor acabou englobou aspectos de qualidade do modelo na questão sobre valor, optou-se por agrupar as perguntas.

Relato 307: Poxa, realmente, eu acho que são perguntas muito parecidas, interpostas.

Desta forma, questionou-se (Cd04, Cd05, Cd06, Cd07) sob uma visão de gestor do Núcleo, se o decisor percebia valor no modelo, se o decisor percebia utilidade no modelo e se o decisor percebia qualidades no modelo.

Em termos de valor:

Relato 308: Primeiro, valor para o Núcleo. Você me apresentou um instrumento, uma metodologia mais adequada que avalia de forma mais equilibrada a produção docente. Esse é um dos valores, é uma das entregas, né, do modelo.

Relato 309: Segunda entrega que é o seguinte, eu acho que uma pesquisa dessa natureza para o Núcleo, para o Núcleo, olhando para o Núcleo, é muito importante. Porque a gente vai conseguir conduzir o controle das pesquisas e as próprias estratégias de estímulo numa maneira também mais equilibrada.

Relato 310: Então acho que vai estar inovando enquanto Núcleo para a universidade, que é um terceiro valor.

Relato 311: É um modelo inovador. É inédito. É justo. É equitativo.

Relato 312: Num segundo momento, eu acho que esse modelo tem um valor muito maior. Lembra que eu te falei que eu penso que, na sequência eu acho que a gente tem que fazer uma apresentação disso pra Pró-Reitoria de Pesquisa. Né. E quem sabe, talvez seja uma forma, talvez Vinícius, eu já penso muito além do que pensar só no Núcleo. Eu acho que isso deveria se materializado para a Universidade como um todo.

Relato 313: Eu não vejo a hora (...) de chegar (...) e falar: eu tenho um colega de profissão que desenvolveu um método de avaliação de desempenho e de estímulo, que na minha opinião é justo, adequado, fantástico, estimulante, estimulante [ênfase], e que eu acho deveria ser utilizado por uma Pro-Reitoria (...) Eu te garanto, isso vai ser o meu discurso. Então eu não penso nesse modelo para o Núcleo só. Claro que para o Núcleo vai ser muito útil.

Relato 314: Eu enxergo muito valor nele, muito valor. Embora eu possa estar parecendo subjetivo, ‘que valor’. Tem várias categorias... (...)

Relato 315: Eu acho que o valor desse modelo, ele se expande muito além das fronteiras do Núcleo. Ele vai pra fronteiras que eu acho que tem que ser muito maiores. Eu já penso nesse modelo como algo pra UFSC, como pra ‘Nossa Universidade’ (nome substituído propositalmente), outras instituições. Afinal, a gente tem problema... né. Acho que a pesquisa científica no Brasil, ela precisa ser melhor estimulada, ela precisa ser melhor conduzida.

Relato 316: Eu acho que você não tem um modelo só de avaliação de desempenho. Tem um modelo de condução de estratégias de pesquisa a nível de Brasil.

Relato 317: Então eu acho que o valor é... nesse momento... Se você falar ‘qual é o valor financeiro?’ Não existe... agora, tem aí até uma questão de propriedade intelectual nesse seu trabalho, que eu acho que você pensar em propor esse trabalho, não só (...) para o Núcleo, ele tem que se expandir!

Relato 318: Então acho que esses são os valores mais... e vai também facilitar, na minha opinião, um pouco mais essas arestas que ainda aparecem, né. Às vezes... eu tenho certeza que ainda é um modelo também vem em sentido de superar algumas críticas que são feitas ao Núcleo, que eu também mesmo sou crítico ao instrumento que eu utilizo, naturalmente. Acho que são os valores... os valores fundamentais do instrumento que você tá propondo, para o Núcleo.

Relato 319: Agora claro, aí a expansão de fronteiras cabe para uma próxima discussão, mas certamente ele tem essa... essa... essa qualidade, né. Esse potencial.

#### Em termos de utilidade:

Relato 320: Em termos de utilidade... Poxa vida, eu acho que um modelo quantitativo mas que utiliza médias ponderadas, ele facilita a vida do coordenador, né. O grau de utilidade dele é importante, porque... eu vou pegar o meu modelo atual e vou pegar o MCDA-C, né. Poxa vida, alimentar as produções no modelo, alimentar e ele, por conta própria, por uma lógica articulada de fórmula que você está utilizando já gerar os resultados, facilita a vida do gestor do núcleo, seja quem for. Então o grau de utilidade é um modelo facilmente operacionalizável. Desde que a gente legitime isso nos pares, explique, é um modelo de fácil operacionalização. Então, tem um grau de utilidade enorme pro Núcleo.

Relato 321: Sem contar do valor, acho que o grau de utilidade é a fácil operacionalização, e o valor é o quanto que vai melhorar o controle da pesquisa, o acompanhamento da pesquisa, que também tem relação com utilidade, e o equilíbrio que ele traz a partir da perspectiva das ponderações que você estabelece pelo próprio modelo. Então acho que isso está bem tranquilo.

Relato 322: Então acho que agora o núcleo vai dar um salto. Então qual é o grau de utilidade, é um salto de qualidade na gestão do Núcleo. Então acho que esse é outro ponto que você pode reforçar depois. O grau de utilidade é fantástico.

#### Em termos de qualidade:

Relato 323: E a qualidade do modelo... Mas quando eu olho para o conceito de qualidade, né, especialmente quando a gente fala em qualidade de um serviço, a gente teria que avaliar de forma dimensionalizada, né, o modelo.

Relato 324: Mas assim, por exemplo, a confiança do modelo, é um constructo da qualidade. É um modelo confiável, uma vez que ele utiliza uma lógica articulada de fórmulas. Então, acho que esse é um critério de qualidade.

Relato 325: O segundo critério, é assim. Este é um modelo que parece que está comprometido, em termos de qualidade, ele está comprometido com aquilo que se espera da produção científica nacional, que é a melhoria da qualidade, do fator de impacto, e quando a gente utiliza pesos diferenciados, e médias ponderadas, eu acho que esse modelo vai estar mais comprometido com esse anseio do que o modelo anterior.

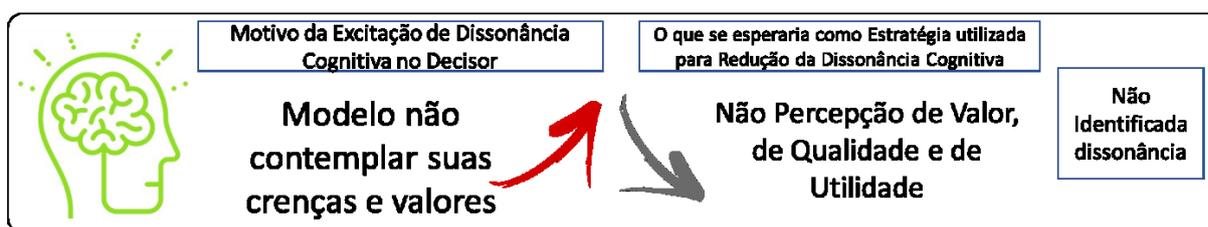
Relato 326: É um modelo seguro, né, porque ele deixa de lado o subjetivismo. Para construir parece que houve uma análise das subjetividades mas agora ele deixa de lado o subjetivismo. Ele também é um modelo de lógica articulada quantitativa, de certa forma, então ele tem segurança. Ele transmite segurança para mim.

Relato 327: Eu acho que esses são as dimensões que eu poderia dizer assim que perfazer uma coisa chamada qualidade do modelo. Na minha opinião. Posso estar deixando escapar mais alguma coisa, até porque a gente recebe a pergunta né, e até construir a ideia para poder te dar resposta, porque são perguntas até inesperadas, né. Mas eu te diria assim que, a resposta pronta que eu tenho nesse momento é essa. Claro que advindo dessa tua pergunta, eu com certeza poderia elencar mais alguns critérios de qualidade. Com certeza. Mas eu acho que eles foram três critérios bem importantes, e que tem conexão com a literatura sobre qualidade, inclusive. Eu acho isso que é importante a gente poder ressaltar.

A partir do exposto pelo decisor, entre o Relato 308 e o Relato 327, é possível identificar um conjunto de características elencadas pelo decisor, onde busca argumentar os aspectos relacionados à percepção de valor, de utilidade e de qualidade. De forma sintética, os aspectos elencados pelo decisor foram:

- i) O modelo ser adequado; equilibrado; inovador; inédito; justo; equitativo; adequado; fantástico; estimulante.
- ii) O modelo conduzir e melhorar o controle das pesquisas; conduzir as estratégias de pesquisa; conduzir as estratégias de estímulo.
- iii) O modelo podendo ser expandido para outros órgãos da universidade, bem como outras universidades; e ser um modelo facilmente operacionalizável.
- iv) O modelo apresentar qualidade, ser um modelo confiável, estar comprometido com a qualidade da pesquisa, ser seguro em termos dos aspectos subjetivos de avaliação de desempenho.

**Figura 84 – Dissonância Cognitiva – Modelo não contemplar crenças e valores X Não percepção de valor, qualidade e utilidade**



Para Steelman e Soror (2017), a percepção de utilidade pode ser devido à forte influência de avaliações de custo-benefício racional e intencional na determinação da utilidade de um sistema, que é tipicamente focado em resultados de desempenho. Assim, observa-se, a partir dos relatos do decisor, que em sua percepção, os benefícios do modelo incorrem em uma mudança de comportamento por parte dos atores que atuam na pesquisa, conforme Relato 279 e Relato 280.

Conforme apontado por Sweeney, Hausknecht e Soutar (2000), quando um indivíduo que tiver níveis elevados de dissonância será menos propenso a perceber o valor, menos propenso a experimentar satisfação e terá experimentado mais dificuldade em avaliar a qualidade de um produto (Sweeney, Hausknecht & Soutar, 2000). Para Steelman e Soror (2014), as confirmações individuais influenciarão positivamente a utilidade percebida. Para os autores, as percepções da utilidade de um sistema são reavaliadas à medida que os indivíduos realizam o uso de um sistema e determinam sua capacidade de satisfazer suas expectativas, de modo que aqueles confirmados aumentem a percepção de utilidade dos usuários, enquanto aqueles que não estão confirmados reduzem as percepções. Desta forma, a partir da identificação de que o decisor teve suas expectativas superadas, identificou no modelo MCDA-C utilidade.

Para Jermias (2001), o resultado dos processos de redução da dissonância será refletido nos julgamentos de utilidade do sistema. Para o autor, os participantes que experimentam dissonância (aqueles que escolhem livremente um sistema e fazem sua escolha conhecida publicamente) aumentarão a conveniência da alternativa escolhida e diminuirão a conveniência da alternativa rejeitada. Já para Steelman e Soror (2017), a utilidade percebida de um sistema, por parte do decisor, influencia positivamente as intenções de continuidade deste sistema. Assim, ao verificar que o decisor percebeu utilidade no modelo MCDA-C, esta influenciou positivamente na intenção de implementação do modelo.

Já a ‘facilidade’ apontada no Relato 320, Relato 321 e Relato 419, é explicada por Steelman e Soror (2017) pela confirmação das expectativas individuais influenciarão positivamente a facilidade de uso percebida. Para os autores, à medida que os indivíduos experimentam confirmações de expectativas, suas percepções de facilidade de uso aumentarão. Percebe-se tal aspecto nos relatos acima identificados. Enquanto, anteriormente, quando o decisor tinha o desejo apenas dos modelos ‘Núcleo’ e ‘Alto Impacto’, não tinha expectativas com relação ao modelo MCDA-C, ou suas expectativas eram muito baixas. No entanto, ao observar os resultados pela metodologia, houve uma superação destas expectativas e, com isso, uma influência positiva na percepção de facilidade de uso.

Além disso, a facilidade de uso, se relaciona com a intenção de continuar o uso (Steelman & Soror, 2017) e com o compromisso com o modelo (Jermias, 2001). Para Steelman e Soror (2017), a facilidade de uso percebida influencia positivamente as intenções de continuação de uso do sistema. Já Jermias (2001) utiliza a percepção de ser um sistema simples na relação com o compromisso. No caso em questão, ao identificar que o decisor percebeu o modelo como de fácil utilização, verifica-se também a intenção do decisor no uso do modelo.

Em termos de percepção, de perceber valor, qualidade e utilidade no modelo e satisfação, para Wells e Iyengar (2005), a consistência de preferência percebida é positivamente correlacionada com o aumento da satisfação com o resultado do que se propõe realizar. As confirmações individuais influenciarão positivamente a satisfação. Ou seja, quanto melhores as expectativas forem atendidas pelo uso do sistema, maior será a satisfação do usuário (Steelman & Soror, 2017). Ao analisar os relatos acima expostos, é possível perceber que, apesar da dificuldade em segregar os conceitos nas três classificações, o decisor se apresenta propenso a perceber valor, qualidade e utilidade no modelo.

Aliado aos aspectos analisados, tem-se o de satisfação do decisor, discutido entre o Relato 282 e Relato 297. Nestes, tem-se a identificação de que o decisor se apresentou satisfeito com a construção do modelo construtivista de avaliação de desempenho. Desta forma, a partir do exposto, é possível depreender que o decisor não apresenta dissonância cognitiva após a construção do modelo.

Também se questionou sua percepção de qualidade, no entanto, comparando com um modelo parecido. A expectativa de que os consumidores de alta dissonância tivessem maior dificuldade em julgar a qualidade do produto e que a dissonância resultaria em menores níveis de satisfação (Sweeney, Hausknecht & Soutar, 2000).

No caso, o modelo da Capes, ou o modelo anteriormente utilizado pelo decisor, similar ao da Capes. Questionou-se (Cd14) que o modelo construído leva em consideração alguns pontos parecidos com da CAPES. Quais dos dois o decisor considera mais útil, e por quê:

Relato 328: Sim. São semelhantes, eu diria, só que de uma forma um pouco mais adequada e equilibrada. Eu acho que ambos são uteis. Mas eu diria que este é mais útil para o nosso cenário. Para o nosso cenário, que é um cenário diferente do stricto sensu. Nós temos que fazer essa separação. Nosso cenário ainda é publicação no latu sensu, mas com objetivo de ir para o stricto (sensu), então para o nosso cenário, este modelo, pra mim, ele é o mais adequado. Ele é mais estimulante. Ele é mais lógico. Na minha percepção.

*Pesquisador: E por que o da Capes é menos útil?*

Relato 329: Eu diria que ele... eu vou usar o termo 'adequado'. Adequado. Porque, pra nossa realidade, em que nós ainda estamos em produções de baixa qualidade, concentradas muito em B3, B4 e eventos não qualisados, nós migrar pra uma produção mais qualisada, é quase que uma obrigatoriedade pra gente conseguir evoluir. O da Capes cobra isso, mas cobra de uma maneira não tão equilibrada, não tão adaptada a uma realidade... a Capes é stricto. E nós estamos falando de um modelo para a graduação (para professores que apenas estão na graduação). Pensando no stricto. Então há um contexto de referência diferente. Então acho que esse é o modelo mais adequado.

É possível observar a preferência do decisor por 'adequação', ao invés de 'utilidade'. Neste aspecto, o modelo sob às premissas da MCDA-C é mais adequado à realidade da instituição, onde há publicações de baixa qualidade, e se busca estimular os atores por publicações de qualidade mais elevada. O questionamento, comparando com o modelo da Capes, é o de que este é menos útil para o que o decisor deseja do que o modelo sob às premissas da MCDA-C.

Para Jermias (2001), as pessoas comprometidas com um determinado sistema julgam um sistema que é consistente com seu sistema preferido como mais útil do que o sistema alternativo. No caso em questão, ao considerar que o modelo sob às premissas da MCDA-C contém as preferências do decisor (crenças e valores), ou seja, reflete um 'sistema preferido', o decisor julgou este sistema mais útil (ou mais adequado) do que o sistema anterior. Da mesma forma, também houve o rebaixamento das outras alternativas, como por exemplo, avaliação pelo método da Capes, ou mesmo, a 'Planilha de Pontuação – Núcleo' e a 'Planilha de Pontuação - Alto Impacto', conforme discutido anteriormente.

Ressalta-se que, anteriormente, o decisor demonstrou compromisso com o modelo vigente, demonstrando a preferência por pequenos ajustes. Tal fato culminou na construção do modelo MCDA-C e as duas ferramentas (Planilha 'Alto Impacto' e 'Núcleo'). No entanto,

observa-se que, após a construção do modelo e das planilhas, o decisor demonstra compromisso com o modelo sob às premissas da MCDA-C.

Um outro aspecto abordado, se relaciona à sabedoria da decisão. Para Sweeney, Hausknecht e Soutar (2000), várias medidas indiretas podem ser usadas para estabelecer quando a dissonância ocorre. Estas medidas podem ser medidas cognitivas (por exemplo, avaliando a compra, a sabedoria da decisão ou as ações que deveriam ter sido tomadas) e medidas psicológicas (por exemplo, ansiedade, conforto e sentimentos), bem como medidas comportamentais destinadas a medir redução de dissonância (Sweeney, Hausknecht & Soutar, 2000).

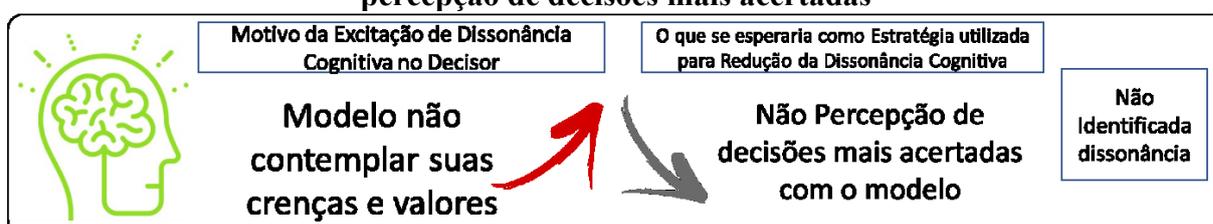
Para os autores, os itens cognitivos relacionam-se a pensamentos sobre a sabedoria da decisão que ocorreu. A maioria refere-se à auto atribuição (por exemplo, "eu pensei que não deveria ter feito isso", "eu me perguntei se eu poderia ter feito uma decisão melhor").

Desta forma, questionou-se ao decisor, (Cd16) se acredita que o modelo MCDA-C suas decisões serão mais acertadas do que os demais modelos ou não. Vale ressaltar que, no caso em questão, as decisor que você vai tomar se referem em termos de quem será o ator reconhecido:

Relato 330: Eu tenho convicção disso. As decisões vão ser mais acertadas pelo equilíbrio, pela coerência nos resultados que a metodologia me apresentou. Então acho que sob o ponto de vista decisório, toda tomada de decisão ela é complexa. Aquilo que a gente já vem discutindo. Né. A questão da racionalidade limitada. Acho que o modelo ele vem contribuir no sentido de uma tomada de decisão mais correta, mais coerente. De minha parte, acredito que sim.

Em termos de sabedoria da decisão, o decisor julga que sim, terá a possibilidade de decisões de reconhecimento mais acertadas. Tal aspecto (decisões mais acertadas), cabe destacar, se apresenta como ‘acertadas’ para a ‘forma com que o decisor julga que deva avaliar o desempenho’, e que esteja ‘de acordo com suas crenças e valores’. Assim, infere-se que as decisões por meio do modelo MCDA-C, proporcionarão uma menor dissonância cognitiva.

**Figura 85 – Dissonância Cognitiva – Modelo não contemplar crenças e valores X Não percepção de decisões mais acertadas**



Um dos pontos relacionado à sabedoria da decisão, refere-se ao decisor se sentir confiante com a decisão a ser tomada. Neste sentido, pediu-se ao decisor que imaginasse dois cenários. Os cenários foram da solenidade pública de entrega da premiação, onde o decisor seria o indivíduo a entregar os prêmios. Para que o decisor pudesse aflorar suas emoções e sentimentos neste cenário simulado, foi narrado, passo-a-passo, o dia da premiação. Ou seja, pediu-se ao decisor que se imaginasse abrindo a seção solene. Após, iniciando o discurso sobre as publicações do Centro. Após, a visualização do conjunto de troféus e certificados aos premiados. Após, a convocação de cada premiado, para se dirigir ao decisor, como coordenador do Núcleo, para entrega das premiações.

Dois cenários foram propostos, inicialmente. No primeiro cenário, com o docente A sendo reconhecido, e no segundo, com o docente B sendo reconhecido. Os cenários apresentados são os mesmos apresentados na seção ‘4.1.2.3 - Opinião do decisor entre o modelo MCDA-C e as duas ferramentas (planilhas)’, onde o docente A apresentou 42,81 pontos e o docente B 15,90 pontos. No entanto, cabe destacar que o presente questionamento foi realizado em dia de entrevista diferente do relatado naquela seção. Após imaginar estes cenários, questionou-se ao decisor, em qual dos dois cenários se sentiria mais tranquilo e mais confiável com a decisão:

Relato 331: O meu sentimento, a partir de agora, conhecendo a análise multicritério, é que se eu estiver entregando para o professor B, o sentimento não é de culpa, por que não estaria incorrendo num erro deliberado. Era o método que a gente tinha.

Relato 332: Mas, entregando para o professor A, no dia da solenidade, imaginando... o sentimento que eu tenho é um sentimento de estar sendo mais profissional, de alívio, e de estar sendo coerente.

Relato 333: Eu acho que toda e qualquer decisão de qualquer natureza, quando você toma, (...) depois você fica se perguntado, será que eu fiz certo?. (...) será que foi a melhor decisão que eu tomei?

Relato 334: Se eu estiver na solenidade e eu premiar o professor A, fazendo uso do multicritério, eu vou ter uma convicção, um sentimento de convicção, foi a melhor decisão que eu tomei. Ponto. Essa acho que é a minha fala. É a melhor decisão. É a decisão mais adequada. Com toda tranquilidade, eu posso afirmar isso. Sensação de dever cumprido, né. Falando assim, eu fui coerente. Fui lógico. Fui racional na minha decisão.

Ao visualizar, mentalmente, a consequência das decisões tomadas, o decisor relata se sentir mais confortável utilizando a metodologia MCDA-C. Um dos aspectos da metodologia é o modelo de avaliação de desempenho ser construído de acordo com as crenças e valores do decisor. O modelo que lhe é oferecido é uma proposta que o mesmo participou de todo o

processo de construção e que em todas as etapas foi validado pelo decisor. Ou seja, um modelo ad hoc. Com isso, não sendo um modelo genérico, formulado externamente à organização, características indesejáveis do modelo não são incorporadas ao modelo. Não apresentando essas características indesejáveis, o processo de decisão se apresenta com menor desconforto. Ou seja, o processo de decisão se apresenta com menor dissonância cognitiva

Em continuidade à resposta do decisor:

Relato 335: Essa decisão, pelo MCDA-C, parece que é... esse é um termo que acho que dá pra agregar na minha fala... o racionalismo na decisão. Porque a decisão, na maior parte das vezes, ela tá carregada de subjetivismo. Né. E pelo fato de ser carregada de subjetivismo, logo após uma decisão, vem um sentimento de angústia, de culpa. Né 'pô, será que foi a melhor decisão'. Em qualquer decisão que a gente toma na vida. Vem a cobrança, a cobrança inconsciente. E consciente também. (...) Aquela inquietação consciente.

Relato 336: Que você fica refletindo, 'e pô cara, tô deixando reconhecer um professor, que na minha opinião, na minha percepção tem mais mérito'. Fica um sentimento de... de angústia. Não de culpa, mas de angústia.

Relato 337: Essa metodologia com certeza me dá mais tranquilidade para tomar decisão.

Nos relatos acima, apesar de não ser discutido previamente com o decisor o tema desta pesquisa, dissonância cognitiva, o decisor relata em sua fala exatamente o momento de excitação de dissonância cognitiva, quando da tomada de decisão.

No Relato 335, o decisor apresenta o momento da decisão. A decisão, é entendido como conjunto de processos de escolha entre alternativas e concessão de predominância a uma das alternativas, servir ou não para o alcance de determinados objetivos (Lewin, 1951). Toda decisão irá gerar Dissonância Cognitiva (Festinger, 1957), devido aos aspectos desejados e indesejados das alternativas (Lewin, 1951). Desta forma, a 'angústia' e 'inquietação' relatada pelo decisor após a tomada de decisão, pode ser entendida como a percepção, por parte do decisor, da dissonância cognitiva excitada.

No Relato 336, o decisor apresenta dissonância cognitiva, mas de natureza distinta da anterior. Neste tipo de dissonância, relacionada a questão feita ao decisor, apresenta aquela onde o decisor imagina o cenário de premiar o indivíduo que ele julga não ser o que deva ser premiado. Em seguida, o decisor visualiza a premiação ao indivíduo que julga ser o merecedor do prêmio, que, por sua vez, é o que apresentou maior pontuação na metodologia MCDA-C. Por fim, no Relato 337, o decisor comenta que, com a metodologia MCDA-C, em sua percepção, as decisões tomadas lhe trarão mais tranquilidade.

Para confirmar estas inferências, questiona-se ao decisor se, a utilização do modelo pode fazer com que essa ‘angústia’ posterior à decisão seja superada:

Relato 338: Superada! Reduzida! Reduzida! Eu não diria superada. Acho que não existe método perfeito, Vinicius. Mas reduzida exponencialmente. Sim. Com toda certeza.

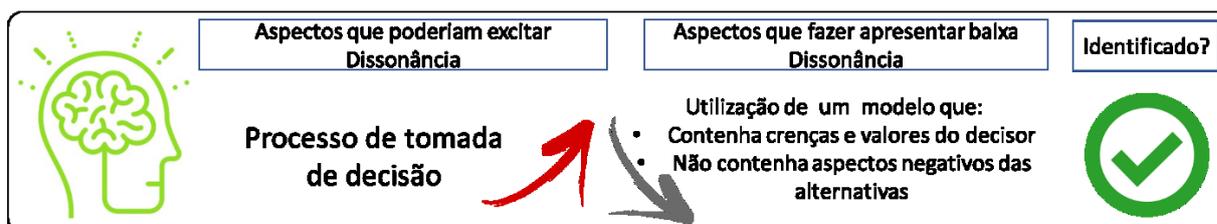
Relato 339: Nisso eu te digo desde o início. Quando eu premiei, Vinicius, a primeira vez que eu fiz a premiação do Núcleo, eu não fiquei tranquilo, mas era a regra do jogo vigente na época. Nós precisamos publicar, precisamos fazer com que as pessoas enxerguem que tem uma solenidade, que tem troféu, pra começar a produzir, porque nós não tínhamos nada. Cinco anos atrás não tinha publicação no Centro. (...) mas era uma regra do jogo para gente estimular a produção. Mas eu comecei, na sequência, ajustar as diretrizes, que foi o momento que eu enfrentei muita resistência. Então hoje o modelo é um terceiro estágio do Núcleo em que eu me sinto mais tranquilo ainda. O modelo 2 e o modelo 3... (agora) é quarta geração. A primeira era publicar, o segundo era um modelo mais adequado, o terceiro foi os ajustes do mês passado. Foram os ajustes que nós potencializamos os Qualis A e reduzimos o peso dos congressos não qualificados.

Relato 340: Então, nesse modelo, 2020, fazendo o reconhecimento 2019 eu já vou estar muito mais tranquilo. Mas conhecendo a metodologia multicritério, eu tenho convicção.

Relato 341: Hoje, essa tranquilidade, não é 100%. É 80%. Para mim tá tranquilo 100%, na minha percepção, no meu sentimento, é utilizar o modelo multicritério. Pela lógica articulada que tu me apresentou, fazendo essa relação entre professor A e B.

Conforme apresentado Relato 337, o decisor comenta que, com a metodologia MCDA-C, em sua percepção, as decisões tomadas lhe trarão mais tranquilidade. Essa ‘tranquilidade’ se relaciona com uma menor dissonância cognitiva. O Relato 338 vem a confirmar esta ilação. A utilização da MCDA-C vem, na percepção do decisor, a reduzir essa ‘angústia’ do momento pós-decisão. Com a utilização da MCDA-C, na percepção do decisor, estará ‘100% tranquilo’. Ou seja, não há a percepção de dissonância cognitiva em relação ao modelo.

**Figura 86 – Dissonância Cognitiva – Processo de tomada de decisão X Características do modelo**



Um novo momento de identificação de dissonância, ocorre no Relato 339. Neste, o decisor apresenta que, no primeiro modelo, ‘não ficou tranquilo, mas era a regra do jogo’. É possível identificar, neste trecho, presença de dissonância cognitiva no decisor. Apesar de ser a ‘regra do jogo’, e que o decisor mantém as decisões sobre o modelo pelo prazo de um ano (Relato 122), ocorre a dissonância cognitiva por conformidade forçada. Ou seja, a dissonância foi despertada quando o decisor necessitou agir de maneira contrária às suas atitudes (Harmon-Jones & Harmon-Jones, 2007; 2012). Comportamentos Contra Atitudinais fazem com que os indivíduos experimentem dissonância e reduzam essa dissonância alterando sua atitude em relação ao comportamento empregado (Hinojosa *et al.*, 2016). Smith (2009) chama este ato de auto justificação, ou justificativa da decisão. Para o autor, a dissonância cognitiva é a tendência de uma pessoa se auto justificar após uma decisão. O grau dessa auto justificação está relacionado negativamente ao excedente alcançado na decisão. Neste caso, a redução da dissonância é realizada quando o decisor argumenta que ‘era a regra do jogo vigente na época’. Ou seja, atribui a justificativa ao modelo existente. Ao internalizar que ‘durante um ano, não há o que fazer’, tem sua dissonância reduzida. Damacena, Mross, Antoni (2017) argumentam que esta estratégia de redução de dissonância consiste na transferência da responsabilidade por parte do indivíduo que apresenta a dissonância. Esta estratégia se alinha à volição apontada por Brehm e Cohen (1962). Volição se relaciona com quanto mais livremente o indivíduo possa escolher ou decidir. Quanto menos livre for a decisão de um indivíduo, menor será a dissonância possível a ser identificada.

Ainda, com relação à sabedoria da decisão, questionou-se ao decisor (Cd18) se acreditava que fez certo em relação as decisões do que foi e o que não foi considerado no modelo final pela MCDA-C, se as decisões foram acertadas:

Relato 342: Sim, sim. Essa era uma preocupação minha. Lembra que te falava ‘Aonde isso vai chegar’. E eu tava angustiado. ‘Será que a forma como eu estou passando a mensagem para o Vinícius, ele vai conseguir compilar isso, por meio de um modelo, será que isso não vai se distorcer’. E olhando os cenários que tu me apresentou, o modelo reflete aquilo que eu entendo ser o justo e viável.

Ao reforçar a percepção de sabedoria da decisão, relativo ao que deve constar no modelo, o decisor também comenta que durante o processo de estruturação do modelo, esteve com presença de dissonância cognitiva. Ao informar que pensava ‘aonde isso vai chegar’, relata certa descrença de que o modelo final será condizente ao que o decisor espera. No entanto, após visualizar o modelo finalizado, esta dissonância é dissipada, pelo modelo refletir as crenças e

valores do decisor, reforçando, assim, a percepção de sabedoria nas decisões tomadas sobre o que o modelo deveria conter.

**Figura 87 – Dissonância Cognitiva – Modelo não contemplar crenças e valores X Decisões mais acertadas**



O último aspecto, relativo aos elementos de consumo do modelo, refere-se à emoção do decisor com a decisão.

Para Sweeney, Hausknecht e Soutar (2000), a dissonância não é apenas de natureza cognitiva, mas também tem um componente emocional. Para os autores, muitos itens emocionais representam emoções do decisor com uma decisão de consumo, relacionado à dimensão negativa de prazer no espaço psicológico da emoção de consumo, a dimensão da agressão e a dimensão de excitação. Algumas expressões utilizadas pelos autores, com base em Bush (1973) e Russell (1980) foram, para a dimensão negativa de prazer, por exemplo, irritados, irritados, frustrados, deprimidos; para a dimensão de agressão de Bush, foram irritada, furiosa comigo mesmo; para a dimensão de excitação foram excitada ou irritada. Emoções negativas tendem a demonstrar dissonância cognitiva.

Neste, alinhado aos cenários anteriormente apresentado, questionou-se ao decisor se (Cd19) ‘naquele mesmo contexto antes dos dois cenários, entregando o prêmio para docente A (maior pontuação MCDA-C) ou B (maior pontuação modelo atual), com esse modelo (MCDA-C), comparado com o modelo atual e com os demais, você acha que estar fazendo uma boa avaliação de desempenho e um bom reconhecimento?’

Relato 343: Sim. Com toda tranquilidade. Melhor do que o anterior. Melhor. Justamente pelas duas simulações que tu me apresentou.

*Pesquisador: (Cd19b) E qual o teu sentimento em relação a isso?*

Relato 344: Mais tranquilo. Eu acho que o sentimento que reflete é tranquilidade. Tranquilidade advém, pelo menos na concepção minha de vida... Como que você dorme tranquilo.? Quando você fala assim ‘estou fazendo um trabalho bem feito’. ‘não tô passando ninguém para trás’. ‘Não tô sendo um mal aluno’, ‘tô sendo um bom

gestor'. Quando você deita a cabeça no travesseiro, à noite, fala 'estou fazendo a coisa certa'. Então acho que o conceito de tranquilidade é o que resume mais essa pergunta. Eu me sinto tranquilo. Mais tranquilo. Mais confiante, também, em relação ao modelo de avaliação está sendo proposto.

Por fim, confirma-se os aspectos identificados anteriormente. Ao relatar que, com a utilização do modelo sob às premissas da MCDA-C, o decisor reafirma seu sentimento de 'tranquilidade'. Ou seja, ao deixar de relatar aspectos negativos relativos à decisão, é possível inferir que o decisor, ao visualizar o resultado final pelo modelo, não possui presença de dissonância cognitiva, ou esta presente está em magnitude tão baixa que não é perceptível ao decisor. Outros aspectos que o decisor argumenta, além de tranquilidade, se apresenta confiante em relação ao modelo proposto.

### **4.3.2 Identificação das cognições referentes à Custos do Modelo e Justificativa de Esforço**

#### **4.3.2.1 Aspectos identificados durante o processo de estruturação do modelo**

Um dos pontos de análise desta pesquisa, é referente aos Custos do Modelo. Os custos podem ser de aprendizagem, tempo, financeiro, de oportunidade, dentre outros. Para Sweeney, Hausknecht e Soutar (2000), a dissonância pode ser despertada em situações onde a decisão deve ser importante para o decisor. Ou seja, para os autores, o decisor deve ter investido uma quantidade substancial de dinheiro algum custo na decisão e o resultado deve ser relevante para o decisor. Para Oliver (1997), decisões que são importantes na vida do consumidor implicam compromissos, uma vez feitas. Assim, para o autor, as decisões que envolvem uma grande quantidade de capital em relação aos recursos, decisões com significado psicológico profundo, e decisões que potencialmente são ameaçadoras do ego se qualificam como indução de dissonância. Além disso, os aspectos relacionados à Justificativa de Esforço também são discutidos nesta seção.

Questionou-se ao decisor que 'estamos na nossa quarta, quinta ou sexta conversa....' (pesquisador) [interrupção do decisor] 'para mim pode ter vinte!!', se o decisor acredita que as interações com o facilitador, quais eram os custos que o decisor tinha. Elencou-se exemplos, do tipo cansaço, oportunidade de estar utilizando o tempo para alguma outra coisa (Qbb04):

Relato 345: De forma alguma. Falando formalmente, já que está sendo gravado. Muito pelo contrário. Eu acho que estas conversas, para mim, elas são extremamente positivas, elas são agregadoras... Eu acho que essa democracia que existe... ou pelo menos deverias existir... de trocar ideias, de ouvir críticas, críticas no sentido construtivo.. pra mim isso não gera nenhum tipo de custo. Muito pelo contrário. Para

mim, eu olho sob a ótica de que eu estou ganhando com isso, e o núcleo e a universidade estão ganhando com isso.

Relato 346: Eu acho assim... todas as ações que eu estabeleci desde o início, foi um caminho muito solitário no início do Núcleo. Eu quis ouvir mas num... não tava tendo assim um corpo... então as primeiras diretrizes fui eu quem delinee... aprovei... e coloquei em ação. (...) Então essas conversas como a nossa... muito pelo contrário... pra mim são super enriquecedoras.

Apesar de se ter questionado sobre os custos percebidos pelo decisor, a percepção inicial do decisor foi outra. A possibilidade de interação com um facilitador sobre seu contexto de decisão, até o momento, parece estar sendo bem recebida, já que o decisor afirma que ‘Para mim, eu olho sob a ótica de que eu estou ganhando com isso, e o núcleo e a universidade estão ganhando com isso’.

Apesar desta afirmação, ainda, questionou-se ao decisor, durante as inúmeras interações, como ele estaria utilizando o tempo, caso não estivesse disponibilizando para o processo de estruturação (Qbb03). Tal questionamento se deve, à fim de fazer o decisor expor sua reflexão sobre o que ele deixa de realizar enquanto investe tempo no processo de estruturação. Ainda, foi-se questionando isso em mais que uma interação, para se perceber, a cada dia, qual o custo de oportunidade de se investir no modelo:

Relato 347: Eu tenho que fazer as coletas dos dados, de cada professor, para a próxima premiação... O tempo está se esgotando... Os professores já estão pedindo....

Relato 348: Eu estou construído uma casa agora. A construção já está com quase um ano, e a cada pouco o mestre de obras precisa de alguma coisa... Então ou eu tô em casa, ou eu tô aqui, ele me avisa pra eu ir comprar algo....

Relato 349: Eu tenho uma filha pequena, em idade escolar. Preciso, dar atenção para ela, auxiliar nas atividades escolares...

Relato 350: Preciso participar de reunião de colegiado...

Relato 351: Preciso participar de reunião de Centro...

Relato 352: Preciso participar de uma reunião com um empresário....

Relato 353: Preciso participar de reunião com os diretores de uma determinada instituição da cidade....

Relato 354: Eu tenho orientações para realizar...

Relato 355: Eu tenho bancas para participar...

Relato 356: Eu sou diretor-administrativo de uma instituição da cidade...

Relato 357: Eu sou conselheiro-fiscal de uma cooperativa...

Relato 358: Eu tenho atividades particulares externas à instituição...

Relato 359: Atividades como Coordenador do Núcleo, pesquisador, orientador, professor, professor de pós, assessorias externas..

Os relatos apresentados entre o Relato 347 e Relato 353 apresenta um fragmento de comentários apresentados pelo decisor. Alguns, de cunho pessoal, foram omitidos. Ainda, diversos deles foram elencados mais que uma vez nas entrevistas, demonstrando que, apesar estar preocupado com outras situações, manteve-se disponível para a construção do modelo. Outro ponto a se considerar, foi que, durante o processo de estruturação do modelo, o decisor precisou desmarcar 9 reuniões com o pesquisador. No entanto, desmarcou 7 reuniões com outras pessoas e atrasou reuniões com outras 6 pessoas para poder atender ao pesquisador. Desta forma, é possível perceber que, para ter o modelo construído, o pesquisador investiu certa quantidade de tempo.

Neste sentido, um dos comentários do decisor foi:

Relato 360: Eu acho que isso é um tempo investido (do processo de interação na estruturação do modelo). (...) Pra mim isso aqui é um investimento, para o próprio núcleo, inclusive.

Relato 361: Pra mim é super válido (essas conversas)

Aliado aos aspectos de Custos do Modelo, em termos de custos psicológicos e em termos de Dissonância baseada em ação, questionou-se ao decisor se ele tinha medo de sofrer alguma retaliação de colegas no futuro, devido à implementação do modelo após a estruturação:

Relato 362: Eu acho que isso (avaliar o que os pares podem fazer no futuro) está alheio. Eu nunca me preocupei com isso.

Relato 363: Você sabe que eu tinha um discurso no início do Núcleo, que eu acho que ficou bem claro. Bem no início, os professores iam sentir um mal estar quando eu comecei a transformar a pesquisa no CCSA numa meritocracia. Então tinha meta para cumprir. E ela estava sendo controlada. Mas eu falei que o NÚCLEO não era um núcleo de caça às bruxas. Eu só queria reconhecer aqueles que estavam pesquisando.

Relato 364: Em nenhum momento alguém foi assediado, ou foi tornado público quem não publica, ou coisa dessa natureza. Nenhum momento. Então eu não tenho essa preocupação. Tô bem tranquilo assim... com consciência em relação.... até porque é um trabalho muito sério, muito ético. Embora isso um dia possa acontecer né... mas não é a minha preocupação hoje. Tô bem tranquilo quanto a isso.

Uma das possibilidades de dissonância que se aventou nesta pesquisa, foi o de o decisor sofrer consequências futuras por ter construído, implementado e feito revisões em um modelo de avaliação de desempenho. Este modelo pode apresentar, perante todos os envolvidos, aqueles que possuem um desempenho aquém do esperado. No entanto, ao ser

questionado sobre isso, o decisor não demonstrou preocupação. Desta forma, descarta-se essa possibilidade de dissonância cognitiva por consequências que venha a sofrer.

Inserido nos Custos do Modelo, tem-se os Custos de Aprendizagem. No entanto, as discussões deste serão realizadas em seção separada.

#### 4.3.2.2 Aspectos identificados após o processo de estruturação do modelo

Um aspecto de custos do modelo, elencado pelo decisor no Relato 242, anterior à fase de estruturação, refere-se à negociação que o decisor necessita realizar juntos aos pares, para implementação do modelo. Essa dificuldade de negociação, o levou a crer que um modelo mais complexo seria difícil de se legitimar. Essa preocupação, fez com que, nesta pesquisa, fosse construído duas planilhas, além do modelo MCDA-C, conforme relatado anteriormente. A planilha que o decisor julgava que poderia ser aceita, seria a ‘Planilha de Pontuação – Núcleo’.

No entanto, após a construção do modelo, conforme apontado na seção ‘4.1.2.3 - Opinião do decisor entre o modelo MCDA-C e as duas ferramentas (planilhas)’, ficou evidenciado a percepção do decisor de que o modelo sob às premissas da MCDA-C é mais coerente.

Após a estruturação do modelo, com a apresentação dos resultados, o primeiro aspecto questionado ao decisor foi qual a percepção sob todo o processo de estruturação do modelo, que durou aproximadamente 09 meses, em termos de aspectos físicos e psicológicos, como por exemplo, cansaço, estresse, desgastes, dentre outros:

Relato 365: Pelo contrário (em termos de ser cansativa ou estressante), para mim essa conversa... esse projeto seu foi um investimento.

Relato 366: Desde o início eu tenho falado né, que estando a frente do núcleo nesse momento né, eu acho que muito do que eu defini para o núcleo como diretrizes, né, de estímulo e de avaliação de desempenho advém das opiniões né.

Relato 367: Olhando para o resultado do teu modelo hoje, como eu já mencionei na semana passada, eu enxergo que o tempo despendido para as conversas da gente foi investimento!

Relato 368: Porque, olhando hoje para o cenário da pesquisa, e olhando pro MCDA-C né, e pros modelos que eu julgava ideal, o MCDA-C se demonstra ser uma metodologia muito mais aprimorada e equilibrada. Eu gosto de usar esse termo ‘equilibrada’ (...).

Relato 369: Então, embora, foram muitas horas de conversa e tal, para mim, eu acho que foi um investimento, não um custo. (...), eu enxergo que foi um investimento.

Relato 370: Como núcleo, eu acho que essa metodologia que você provavelmente vai propor vai ser muito útil para o gerenciamento no Núcleo. Que nem eu te disse, se a

gente conseguir legitimar isso junto aos pares, a gente demonstrar como tu demonstrou nas duas figuras, fazer essa mesma provocação que você fez para mim, ‘Oh, aqui tá o professor A e o professor B. O professor A produzindo artigos em volume, em periódicos B3 e não qualisados. O professor B produzindo em E1 e periódicos qualisados. Qual que é o cenário mais ideal de reconhecimento? Qual é o professor que tem o melhor desempenho?’ Com certeza o B. No modelo anteriormente, essa mesma regra não acontecia, né. Então acho que é havia... uma... eu não vou dizer que (havia) um desvio de análise, mas um... eu acho que análise não era um modelo ideal. Acho que o MCDA-C está se mostrando um modelo ideal.

Buscando reforçar a percepção de cansaço psicológico ou físico, questionou-se se, entre o processo de construção do primeiro modelo (comentado anteriormente) e o atual, qual houve um cansaço ou desgaste maior:

Relato 371: Embora nossas conversas tiveram um tempo considerável, aproximadamente 8, 9 meses, e foram conversas bem... com temas, com variáveis bem profundas né, então assim, as respostas que eu te dava realmente demandava uma análise, né, senão eu poderia estar desvirtuando completamente um cenário, né.

Relato 372: Mas embora... claro que a nossa discussão também demandou tempo né, análise em profundidade, claro que houve um desgaste... naturalmente né... um cansaço físico... e psicológico... até porque você tem que refletir sobre as respostas que você dá, você não pode responder qualquer coisa né.

Além dos relatos acima, o decisor, em outro momento das entrevistas, relatou:

Relato 373: Eu fiquei até, em algumas determinadas circunstâncias um tanto quanto ansioso, sabe. Até porque eu te falei né, ‘onde é que isso vai chegar?’, ‘aonde... aonde que esse trabalho do Vinicius vai chegar?’. ‘Isso vai dar alguma coisa que preste?’. Sempre fica essa dúvida.

Pode-se agregar junto aos relatos acima, o Relato 289, onde o decisor informa um sentimento de alívio por visualizar o modelo finalizado. Desta forma, é possível inferir, que dentre os custos do modelo, incluem-se os custos psicológicos, de incerteza de que o modelo atenda suas expectativas e represente as crenças e valores do decisor; em relação a ansiedade, tendo em vista que o processo de estruturação não é rápido; e em termos de custo de oportunidade, tendo em vista que o decisor poderia estar realizando outras atividades no tempo dispendido para a estruturação do modelo.

No entanto, a percepção do decisor, em termos de maior custo do modelo, se refere à aceitação e legitimidade por parte dos pares:

Relato 374: Embora isso demandou tempo, né, os custos de oportunidades, né, mas assim, o modelo anterior quando eu fui implantar, ele gerou mais desgastes. Por que não havia nada e haviam resistência, e como esse modelo não deixa de ser um modelo um pouco mais meritocrático, né... usar o termo meritocracia aqui por que acho que é o que mais convém

Relato 375: Isso foi... foi uma metodologia de estímulos e análise para reconhecimento do desempenho, né, esse era o objetivo. Mas construir um modelo não foi difícil porque eu vinha com ideias das empresas privadas que eu trabalhei né. Reconhecimento de vendedores....

Relato 376: Mas convencer os meus pares a implantar isso demandou... demandou um esforço e de um cansaço muito grande, psicológico, eu me lembro que na época assim, por diversas vezes eu considerei a hipótese de desistir da ideia.

Relato 377: Por diversas vezes porque eu tinha um apoio inicial do diretor da época, (...) Diversas vezes eu tive que demonstrar nas falas de que isso não era uma meritocracia para expor alguém ou para fazer caça às bruxas, porque isso parece que foi visto no início né, como um mecanismo de controle né, não foi isso. Então houve um desgaste psicológico sem dúvida maior. Né, por causa da implantação, né.

Relato 378: Mas fazer as comparações com o anterior foi mais pesado para mim, muito mais pesado.

É possível identificar que o decisor percebe que incorreram certos custos na construção do modelo. No entanto, estes custos não são monetários. Estes custos percebidos foram em relação ao tempo, nove meses (Relato 371), o nível de profundidade das conversas (Relato 371), o desgaste da conversas (Relato 372) e o desgaste físico e psicológico (Relato 372). Além disso, durante o processo de estruturação, o decisor também comentou uma certa ansiedade pelo resultado final do modelo, e, aparentemente, uma certa descrença. No entanto, esta descrença não foi confrontada pelo pesquisador. Tais pontos são reflexo do processo construtivista de estruturação do modelo de avaliação de desempenho. O decisor, para poder ter um modelo que reflita suas crenças e valores disponibilizou aproximadamente 9 meses de seu tempo. Neste esforço, consta o deslocamento até o local da entrevista, o tempo à disposição e todos os demais elementos psicológicos inerentes ao indivíduo, seja individual ou na relação com a sociedade (cansaço, paciência, empatia, etc.).

Apesar do exposto, fica evidente o peso maior que o decisor atribui à aceitação e legitimação por parte dos pares. Nos relatos acima expostos, o decisor compara o custo que perceberia com a implantação do modelo pelas premissas do MCDA-C, com custo tido no primeiro modelo, implantado em seu primeiro ano de gestão. Como a rejeição a implementação, num primeiro momento, foi muito grande, o conhecimento deste fato acaba por ser dissonante com eventuais mudanças necessárias.

Neste sentido, questionou-se ao decisor se, com base na sua experiência, como seria a receptividade com um modelo ‘mais complexo, de médias ponderadas’, tendo em vista a opção, no decorrer da pesquisa, para a construção do modelo MCDA-C e as duas ferramentas (planilhas):

Relato 379: Então eu acho que essa transição do modelo atual de estímulos e reconhecimento e análise do desempenho, essa mudança para o modelo MCDA-C, eu falo a médio prazo, daqui um ano, dois, pode ser curto prazo... talvez em menos de dois anos, eu acho que vai ser mais fácil.

Relato 380: Porque o problema é quebrar resistência, quebrar um paradigma. Vai ter um modelo de avaliação de desempenho... esse paradigma está quebrado, Vinicius.

Relato 381: Agora, fazer uma alteração de metodologia, embora eu acredito que nós vamos encontrar resistência, pela própria natureza da nossa atividade, né. Tudo que você for apresentar, vai ter pares que vão elogiar, e pares que vão criticar intensivamente.

Relato 382: Mas eu acho que não vai ser tão difícil quanto chegar do nada em implantar algo, onde as resistências são enormes, onde a dúvida é muito grande... o que que isso vai repercutir.

Relato 383: Eles perceberam que não isso não repercutiu negativamente para quem não pesquisa. Repercutiu positivamente pra quem pesquisa. Mas para quem não pesquisa ficou tudo na mesma coisa. Agora, se a gente trouxe esse modelo, e falar que nós só estamos trazendo um modelo mais adequado e mais equilibrado, eu acho que as resistências vão ser menores. Eu enxergo isso com tranquilidade.

Os relatos apresentados acima, corroboram a percepção anterior de que, a implementação inicial de um modelo de avaliação de desempenho gera mais resistências do que a revisão e implementação desta revisão. Aliado a isso, o entendimento da forma com que um modelo desenvolvido sob às premissas da MCDA-C opera, permitiu ao decisor uma quebra de resistência inicial, conforme apontado no Relato 384:

Relato 384: E confesso pra você, que no início, quando você veio me apresentar a metodologia, lembra que eu te falei isso, eu ainda prefiro um modelo simplista, igual da CAPES, porque a gente tem a legitimação da CAPES por detrás. Né. Ou seja, tem o critério da CAPES por detrás para poder legitimar o processo. Depois de você ter me apresentado os resultados, mudei completamente. Assim ó, da água pro vinho, a minha preconcepção do modelo. Eu tinha uma preconcepção. Não era um preconceito. Mas era uma preconcepção de que nós tínhamos muitas resistências pela complexidade. Hoje, olhando para o modelo, da forma como você deixa isso claro, eu não vejo dificuldade nenhuma.

É possível inferir, por meio do relato acima, uma mudança de postura por parte do decisor. Essa mudança, devido ao conhecimento e aprendizagem sobre o modelo. Desta forma, é possível inferir que, durante o processo de construção do modelo, cuja duração é de aproximadamente 09 meses, o decisor incorreu em custos (psicológicos, físicos, de tempo, de oportunidade). No entanto, estes custos, influenciaram a mudança na percepção do decisor.

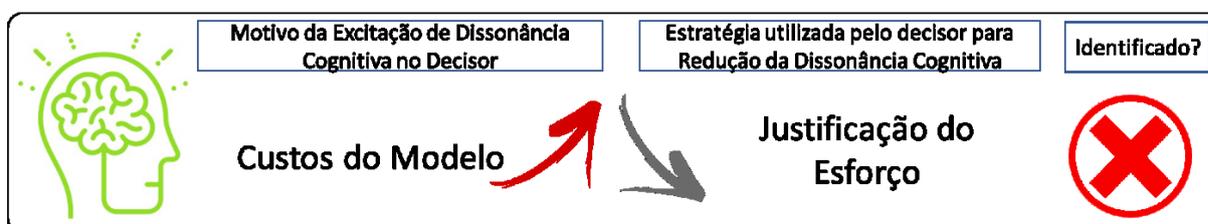
Para Harmon-Jones e Harmon-Jones (2007; 2012), dissonância é despertada sempre que uma pessoa se envolve em uma atividade desagradável para obter algum resultado desejável (Harmon-Jones & Harmon-Jones, 2007; 2012). Com base na cognição de que a atividade é desagradável, segue-se que não se engajaria na atividade; A cognição de que a atividade é

desagradável é dissonante com o envolvimento na atividade. A dissonância deve ser maior, maior o esforço desagradável necessário para obter o resultado. A dissonância pode ser reduzida exagerando a desejabilidade do resultado, o que aumentaria a consonância das cognições (Harmon-Jones & Harmon-Jones, 2007; 2012).

Ao considerar que a atividade de estruturação de um modelo construtivista incorre em inúmeros custos, ou seja, um certo esforço é dispendido pelo decisor para ter seu objetivo final, aventou-se, inicialmente, a possibilidade da justificativa de esforço, para redução da dissonância causada pelo esforço dispendido. No entanto, este aspecto não foi identificado no caso de estudo. Apesar dos custos incorridos pelo decisor, sua percepção de ‘custos’ não estava focada no que foi investido, mas sim, na possibilidade de rejeição por parte dos pares. Nos questionamentos realizados durante o processo de estruturação do modelo (seção ‘4.3.2.1 - Aspectos identificados durante o processo de estruturação do modelo’), pôde-se identificar alguns dos custos relatados pelo decisor, entre o Relato 347 e o Relato 359. No entanto, neste momento, o decisor não mais os identificou.

Ou seja, os custos investidos pelo decisor, durante e após o processo de estruturação, não foram evidenciados nas falas deste após a estruturação. O que mais foi evidenciado, foi a preocupação com os pares. A mudança de posição do decisor referente ao modelo MCDA-C só ocorreu após a visualização dos resultados finais, em confronto com os resultados da ferramenta anteriormente utilizada e da ‘Planilha de Pontuação - Alto Impacto’. Uma possibilidade, fora do escopo deste estudo, é de que, na primeira ferramenta desenvolvida pelo decisor, o esforço de aprovação foi tão intenso, que a atratividade para aquele modelo, até o início desta pesquisa, era superior.

**Figura 88 – Dissonância Cognitiva – Custos do modelo X Justificativa do Esforço**

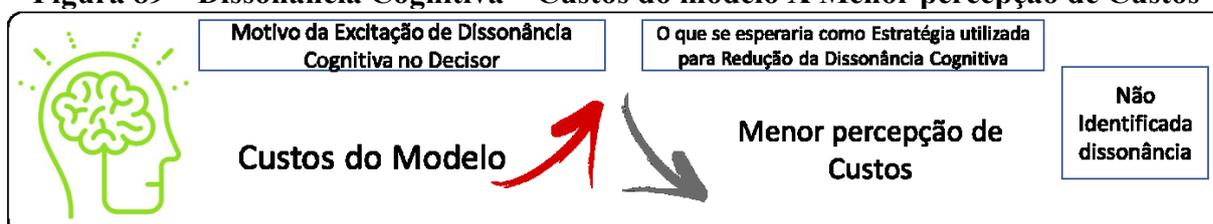


Em sequência aos questionamentos anteriores, buscando confirmações sobre os custos do modelo e justificativa do esforço, (Ca13b) questionou-se ao decisor se o investimento de tempo e demais custos realizados, valeu a pena:

Valeu. O investimento pra mim foi excelente. Totalmente Vinicius. Totalmente. Ter um modelo que enxerga pesquisa, sob a análise da avaliação de desempenho, sob um prisma diferenciado, já valeu si só. Agora, esse é um prisma realmente diferenciado, né. Porque os critérios comparativos são indiscutíveis. O MCDA-C se mostrou muito mais adequado do que o critério anterior. Isso eu afirmo categoricamente, por estar vendo a própria simulação.

Destaca-se, novamente, a posição do decisor, de que, ao final, o modelo sob às premissas da MCDA-C foi percebido como tendo valido a pena. No entanto, esta posição, conforme relatado anteriormente, só foi percebida após a demonstração dos resultados finais e comparação entre modelos.

**Figura 89 – Dissonância Cognitiva – Custos do modelo X Menor percepção de Custos**



Pode-se inferir que, com relação aos custos do modelo e a justificativa de esforço, o decisor, durante o processo de estruturação do modelo, tinha uma maior percepção dos custos que incorria com o processo. Estes custos puderam ser elencados em inúmeros diálogos. Neste, apesar da percepção destes custos, não foi perceptível uma justificacão por parte do decisor. Desta forma, a justificativa do esforço não ficou demonstrada como estratégia de reduçã de dissonância. No entanto, após a estruturação do modelo, e com a percepção de que o modelo ‘valeu a pena’, o decisor deixou de observar os custos como antes. Tal ponto, se alinha com os aspectos de Elementos de Consumo do modelo, no que tange à satisfacão com o modelo.

### 4.3.3 Identificacão das cognições referentes à Aprendizagem e Ilusão de Consistência

#### 4.3.3.1 Aspectos identificados durante o processo de estruturação do modelo

Questionou-se também ao decisor, se o processo de estruturação, até o momento, o fazia perceber mudanç as preferências, ou se o fazia refletir sobre o que havia sido discutido (Qbb01). Este questionamento está alinhado à Ilusão de Consistência, aos Custos de Aprendizagem e à Percepção de Aprendizagem. Estes aspectos foram identificados tanto durante o processo de estruturação, quanto após.

Robinson, Purves e Wilson (2003), a dissonância é fundamentalmente o resultado de um processo reflexivo, que pode envolver tanto a reflexão em ação, ou seja, no momento, quanto uma reflexão tardia, ou seja, em momentos posteriores. Para Wells e Iyengar (2005), os tomadores de decisão distorcem suas percepções de sua estabilidade de preferência, envolvendo assim ilusões de consistência de preferências. Tais ilusões servirão como um mecanismo de defesa, um ‘escudo’ que os protege do autoconhecimento de que suas preferências estão em flutuação, protegendo as pessoas de uma consciência de variabilidade de preferência que, de outra forma, poderia corromper sua autoimagem.

Já Dechawatanapaisal e Siengthai (2006) apresentam que, quando os indivíduos são chamados a aprender algo que contradiz o que eles já pensam saber, estão fortemente comprometidos com esse conhecimento prévio ou rotina embutida e provavelmente resistirão ao conhecimento recebido ou a qualquer aprendizagem nova que possa exigir que eles descartem seus conhecimentos existentes. Para Thornock (2016), quando um indivíduo tem uma tarefa a desempenhar em que a aprendizagem é a chave para o desempenho futuro, existem certos custos nos quais o indivíduo deve incorrer para aprender (isto é, custos de aprendizagem).

No entanto, a dissonância cognitiva experimentada por um curto período de tempo seria um bom estímulo para os indivíduos se adaptarem a uma iniciativa de mudança (Dechawatanapaisal & Siengthai, 2006), tendo em vista que a dissonância cognitiva serve como um poderoso catalisador para provocar mudanças na mentalidade das pessoas, pois tentam buscar informações consistentes com suas crenças anteriores e evitar situações com grande dissonância.

Para Ensslin *et al.*, (2010), a Avaliação de Desempenho, sob a abordagem Construtivista, é o processo para construir conhecimento no decisor, a respeito do contexto específico que se propõe avaliar, a partir da percepção do próprio decisor (Ensslin *et al.*, 2010).

Conforme os relatos:

Relato 385: Bom, eu.... eu num... eu.... eu.... eu vou falar que não queria ser deselegante né, mas eu não estou anotando nada durante a conversa. Mas quando a gente termina a conversa, eu anoto no meu bloco de notas. Eu gravo tudo, né.

Relato 386: Por exemplo, quando você falou dos critérios dos pesos, lá na nossa primeira conversa.... No mesmo dia, eu já anotei na planilha [com ênfase] algumas ideias tuas... lembra que eu tava com a planilha aberta? Na segunda conversa, melhor dizendo... e anoto no bloco de notas do celular... Porque assim, né... eu... eu sou uma pessoa que tem que escrever. Pra mim fazer um bom planejamento eu tenho que escrever... Então assim, pra mim não estar na nossa conversa aqui, escrevendo né.. seria deselegante fazer isso numa entrevista, mas assim, eu saio daqui, eu... e a minha cabeça funciona desse jeito. Né. Eu concateno as ideias... lembro da conversa e vou anotando. Gravo no gravador de voz, inclusive. E pra mim isso é... são variáveis... são variáveis objeto de implementação. Eu levo muito a sério isso.

Relato 387: Eu acho que a inovação... a inovação nos processos, pra mim, ela está intimamente relacionada a ouvir os outros. Às vezes você pode não ter a ideia feita, mas alguma informação que você me traz vai me ajudar a construir uma ideia nova. Tu entendeu? Que as vezes até por uma questão de racionalidade limitada eu não enxerguei!

Relato 388: Então todas as ideias, durante as conversas que a gente teve, estão anotadas. Todas assim. Realmente eu não faço na hora por que a minha cabeça... a minha psicologia funciona de um jeito né... As ideias vão se construindo... as vezes você me fala.... eu.. pois é né... [...] eu vou anotar, e eu vou amadurecer, né... em que que eu poderia fazer em termos operacionais. Porque eu também sou muito de fazer acontecer. Né. Eu amadureço a ideia... Anoto porque senão eu esqueço... e aí eu começo a consolidar elas em uma forma mais... mais operacional. E eu tento aprovar na sequência.

Relato 389: Você vai ver... Você vai ver que muita coisa do que eu vou aprovar no Núcleo ano que vem saiu de você! (com ênfase). Da nossa conversa.

Reforçou-se o questionamento ao decisor, se a interação o faz perceber coisas diferentes, que não haviam sido percebidas antes:

Relato 390: Totalmente.... Totalmente... Isso é... eu acho que é uma variável super relevante.

Questionou-se também se o decisor sentiu algum desconforto (dissonância) com relação aos questionamentos, possíveis interpretações de críticas:

Relato 391: Eu acho que.. eu acho que.... todo desconforto... pelo menos eu funciono assim... toda situação desconfortável me faz reagir a ela...

Relato 392: Não que nossas conversas geraram desconforto... mal estar... no sentido literal, né. Mas elas proporcionaram novos prismas.. para o Núcleo. Então, esses desconfortos ou essas críticas geraram ângulos de visões diferentes daquelas que eu vinha tendo no Núcleo. Ou pelo menos complementares.

Relato 393: Então, eu sinto um desconforto.. mas num sentido mais literal, não.

Relato 394: Eu acho que a crítica ela é bem-vinda. Eu acho que isso é uma questão de maturidade também né, Vinicius. Eu acho que maturidade intelectual, psicológica. Tem gente que não enxerga assim, né.

Relato 395: Eu acho que você tem que ter muita tranquilidade e serenidade pra ouvir e melhorar os teus processos né.

Para confirmar, questionou-se ao decisor se ele concorda então que o processo desenvolvido até o momento que existem coisas que podem ser alteradas, ou melhoradas, ou ser vistas de outras formas:

Relato 396: Certamente... Certamente... Certamente. Com toda a certeza. Com toda a certeza. Tanto é que eu tô anotando muitas das coisas que a gente conversou, e já foram várias.

Para Robinson, Purves e Wilson (2003), atividade e reflexão são duas partes integrantes do processo de aprendizagem. 'Atividade' é a consciência da experiência. No caso em questão, o processo de interação. A reflexão pode ocorrer em momentos diferentes em relação à atividade.

Desta forma, é possível perceber que, ainda durante o processo de estruturação, o decisor percebe que há construção de conhecimento (Ensslin *et al*, 2010) e que, para esta construção de conhecimento, há custos de aprendizagem (Thornock, 2016), por meio de alguns momentos de dissonância cognitiva (Dechawatanapaisal & Siengthai, 2006). É possível perceber ainda, que não ocorreu uma Ilusão de Consistência, ou seja, de estabilidade de preferências por parte do decisor, até o momento.

#### 4.3.3.2 Aspectos identificados após o processo de estruturação do modelo

Nesta etapa da pesquisa, todo o processo de estruturação do modelo já foi realizado, e os comparativos já foram demonstrados ao decisor, conforme apresentado na seção '4.1.2.3 - Opinião do decisor entre o modelo MCDA-C e as duas ferramentas (planilhas)'.

Um dos pontos questionados (Ca13a), foi se, no decorrer das conversas (interações), o decisor teve algum desconforto, ou inquietação, ou o fez refletir. Para Robinson, Purves e Wilson (2003), a dissonância cognitiva surge quando as cognições pertencentes ao mesmo evento entram em conflito entre si. A reflexão ("a reconstrução da experiência") é o processo pelo qual as cognições são comparadas e, portanto, podem entrar em conflito (Robinson, Purves & Wilson, 2003). Essa reflexão e, portanto, a dissonância, podem surgir em ação, durante uma pausa na ação, pouco tempo depois ou muito tempo depois (Robinson, Purves & Wilson, 2003). Para Dechawatanapaisal e Siengthai (2006), quando as pessoas são convidadas a aprender alguma coisa, o que contradiz o que elas já pensam saber, particularmente se estão comprometidas com a crença anterior, elas exageram o que sabem, então ocorre a dissonância cognitiva. A dissonância cognitiva é um precursor necessário da aprendizagem (Robinson, Purves & Wilson, 2003).

Relato 397: Vinícius, com toda sinceridade. Inquieto sim, mas desconforto não. São dois termos que também podem aparecer sinônimos, né. Desconforto e inquietação. Desconforto acho que é quando você realmente se sente ofendido, ou gera uma fala

que pode causar uma interpretação distorcida minha, uma mágoa... Em momento nenhum. Em momento nenhum.

Relato 398: Inquietação, sim [com ênfase]. Sendo sincero. Desde a primeira fala nossa! Quando me lembro nós estávamos lá na coordenação de curso (...). Eu não fiquei ofendido com isso, mas você causou uma mudança de visão de uma realidade que para mim era mais limitada. Então você abriu minha cabeça com essas falas. Casou inquietação, mas desconforto não. Embora pareça que são sinônimos esses termos... Não, de jeito nenhum. Não... muito pelo contrário...

Buscando se ajustar, na pesquisa, ao vocabulário utilizado pelo decisor, utilizou-se então ‘inquietação’ ao invés de ‘desconforto’. Para confirmar o entendimento, questionou-se se então, a cada contra argumentação feita pelo pesquisador, no papel de facilitador na metodologia MCDA-C, em alguns momentos, foi gerada inquietação no decisor. Ou seja, se dissonância cognitiva foi excitada:

Relato 399: Sim, sim... Não foram tantos momentos, porque a gente tinha a oportunidade de discutir aquilo que se julgava que não era o mais adequado, a gente teve oportunidade né, de discutir.

Relato 400: Então, poderia causar um desconforto momentâneo, uma inquietação momentânea, mas ela era logo sobrepujada por um olhar diferente e melhor daquilo que a gente tava achando que era o ideal.

Relato 401: Eu sei que em vários momentos você fez essa chamada [se referindo às contra argumentações], né, e eu falei ‘Pô, mas deixa eu pensar aqui’. Né meu. Aí ficava inquieto, tal, pô, ‘você tem razão Vinicius, desconsidera o que eu falei’.

Relato 402: Pode ter sido uma inquietação momentânea, mas que sempre era sobreposta por um olhar melhorado daquilo que a gente enxergava ser o ideal.

Relato 403: Pra você ver, Vinicius, que eu tô falando isso, já é a décima vez que eu falo isso, embora eu acho que aquela teoria da racionalidade limitada do Simmons seja meio filosófica, eu li aquilo lá já, o livro, artigo, mas cada vez que o olho praquela teoria e olho para o MCDA-C, eu acho que são duas abordagens que se complementam totalmente. Com certeza com pano de fundo do MCDA-C. (...). Porque eu tô te trazendo agora um exemplo prático.

Relato 404: Você me mostrou prismas diferenciados de algo que eu... desculpa te falar... sei lá... para eu não autonomar burro, né... eu vou falar que é a racionalidade limitada.

Relato 405: Embora, esse modelo tá refletindo o que eu hoje entendo ser o ideal. Após eu ter sido... não convencido... mas influenciado. Entendeu. Eu acho ser convencido é uma palavra perigosa. Mas eu fui influenciado pelas nossas próprias conversas e foi... e foi se tornando mais transparente e eu fui começando a me envolver com a metodologia... eu vou dizer assim, e me apaixonar pela metodologia, justamente por enxergar cenários que antes eu enxergava, mas é que eu não via uma forma de ajustar. E a metodologia veio justamente fazer os ajustes.

Relato 406: Ou seja, a troca de informação e conhecimento faz você abrir a cabeça. (...) Eu olho para o MCDA-C e acho que ele vem enfrentar... não o método, mas a forma como se conduz o método... vem enfrentar justamente uma situação que é a limitação na tomada de decisão. Posso estar totalmente errado, né, mas eu acho que é. (...).

Relato 407: Toda tomada de decisão, na minha opinião, ela devia ser portada por uma metodologia mais equilibrada, mais abrangente. E eu acho que, no Núcleo, da mesma forma como na empresa que eu era diretor anteriormente, eu tenho convicção hoje que algumas decisões que eu tomei no passado poderia ter sido melhor se eu tivesse conhecido a metodologia, tivesse tido essa conversa também a dois anos atrás. Mas é amadurecimento, não é Vinicius. A empresa passa por graus de maturidade, não é. A gestão de qualquer coisa passa por graus maturidade. Fico feliz por tu apareceu aí com esse negócio.

A aprendizagem é um processo de interação entre cognições, um processo de mudança nas cognições e comportamentos que requerem mudanças básicas na forma como as pessoas percebem, pensam e interagem (Dechawatanapaisal & Siengthai, 2006; Crossan *et al.*, 1995). Para Dechawatanapaisal e Siengthai (2006), o estado psicológico desagradável das pessoas pode ser moderado no processo de aprendizagem, a fim de permitir que suas condições de dissonância cognitiva se tornem um fator motivador que provoque mudanças atitudinais e comportamentais. Para Robinson, Purves e Wilson (2003), a dissonância é um pré-requisito para aprender. Percebe-se, conforme Relato 397 e Relato 398, que o decisor afirma que durante o processo de estruturação do modelo, houve momentos de inquietação. Ou seja, momento em que dissonância cognitiva foi excitada.

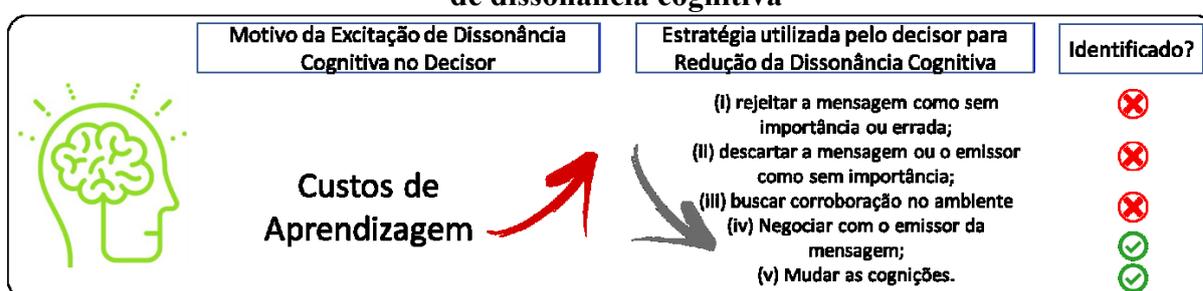
Apesar de o decisor, anteriormente, durante o processo de estruturação, ter identificado o processo de interação facilitador-decisor como contendo críticas (ver Relato 345 e Relato 392), é possível perceber sua mudança de percepção. Após o modelo construído, não percebeu mais o processo de estruturação como um processo de ‘críticas’, mas como um processo de diálogo onde houve oportunidade de discussão.

Ainda, pode-se elencar o apontado por Robinson, Purves e Wilson (2003). A reação dos indivíduos quando experimentam dissonância é de (i) rejeitar a mensagem como sem importância ou errada; (ii) descartar a mensagem ou o emissor como sem importância; (iii) buscar corroboração no ambiente em apoio das novas informações e incorporá-las ao esquema pessoal; ou (iv) tentar reduzir a dissonância negociando com o emissor da mensagem ou, se isso não for possível, aceitar a mensagem e alterar o esquema pessoal. Para os autores, as respostas mais fáceis são os tipos (i) e (ii), especialmente se se desenvolverem esquemas para suportar esses comportamentos. No entanto, não se aprende nada com respostas tão rígidas. Segundo Robinson, Purves e Wilson (2003), só se adquire aprendizado com as respostas (iii) e (iv).

Ao considerar, a) aparentemente, o decisor não rejeitou ou descartou a mensagem (das conversas e interações) como sem importância ou errada, já que houve interação com o facilitador e o decisor demonstrou interesse em todo o processo; b) que o processo de

estruturação do modelo ocorreu, na maior parte do tempo, apenas na presença do decisor e do facilitador. Desta forma, não haviam indivíduos outros a quem o decisor pudesse recorrer em busca de apoio, conforme (iii). Infere-se que, a principal alternativa do decisor para redução da dissonância cognitiva instigada durante as interações foi a de negociação junto ao emissor da mensagem. No caso, o emissor sendo o facilitador (pesquisador). A negociação, sendo o processo de interação para estruturação do modelo.

**Figura 90 – Dissonância Cognitiva – Custos de Aprendizagem X Estratégias de redução de dissonância cognitiva**



Se as pessoas experimentarem um alto nível de dissonância por um longo período de tempo, isso pode levar à apatia e à baixa contribuição para suas organizações (Dechawatanapaisal & Siengthai, 2006). Segundo Dechawatanapaisal e Siengthai (2006), experimentar a dissonância cognitiva por um curto período de tempo ou em alguns níveis pode ajudar a despertar as pessoas do status quo. Em tal situação, as pessoas estão dispostas a considerar a necessidade de mudança e energizadas para serem capazes de absorver o novo conhecimento (Dechawatanapaisal & Siengthai, 2006).

Percebe-se que, ao mesmo tempo, o decisor relata que havia a possibilidade de discussão para se chegar a um ‘olhar diferente e melhor’ daquilo que se estava discutindo (Relato 399, Relato 400 e Relato 401). Desta forma, as dissonâncias eram excitadas durante as interações. No entanto, o decisor não permanecia exposto por longos períodos de dissonância pois tinha a oportunidade de interagir. Para Jermias (2001), se os seres humanos tivessem uma necessidade generalizada e abrangente de reduzir todas as formas de dissonância, não haveria crescimento, nem amadurecimento, nem admissão de erros. Para o autor, as pessoas aprendem com a experiência e, muitas vezes, toleram a dissonância porque a informação dissonante tem grande utilidade. À medida que a utilidade aumenta, os indivíduos virão preferir informações dissonantes, excitantes, mas úteis.

O processo de interação entre decisor-facilitador, também pode ser observado na argumentação de Dechawatanapaisal e Siengthai (2006). Como as pessoas tendem a ser motivadas por um comportamento de busca de informações, para evitar ou reduzir a situação com um alto nível de desconforto psicológico, mas também manter uma proporção apropriada de consonância para dissonância. Com um nível adequado de dissonância, as pessoas provavelmente considerarão a necessidade de mudança e terão energia para aprender e executar (Dechawatanapaisal & Siengthai, 2006). Desta forma, a possibilidade de discussão para se chegar a um ‘olhar diferente e melhor’ daquilo que se estava discutindo (Relato 399, Relato 400 e Relato 401) pode ser visto como a busca de informações relatada por Dechawatanapaisal e Siengthai (2006).

Questionou-se (Ca04 e Ca05) se a visão que o decisor tinha do que deve ser e como deve ser avaliado foi alterado no decorrer do processo de estruturação do modelo:

Relato 408: Foram alteradas! [com ênfase]

Num primeiro momento, nesta questão, o decisor fez uma retrospectiva de que quando estruturou o Núcleo ‘nós não tínhamos pesquisa’, que ‘conseguimos mudar a cultura de produção no Centro’, e que ‘logo depois, um ano e pouco depois, eu percebi que aquele não era mais um momento de mudar a cultura’. Em seguida, o decisor passa a comentar o que mudou na sua percepção, com o processo de estruturação do modelo:

Relato 409: Como eu havia mencionado para você por diversas vezes, eu também não julgava o critério Qualis Capes... é o que nós tínhamos..., mas eu não julgava que fosse o mais adequado.

Relato 410: Por diversas razões como a gente viu aí, né. Indivíduo que pública muito em congresso E1, exemplo hipotético, e pública 3 B2, e publicou 4 E1. Ele ultrapassou e longe o indivíduo que publicou Qualis A1. Não é verdade?

Relato 411: Quando eu comecei me deparar com essas situações e críticas de colegas em relação a esses critérios, eu já comecei abrir minha mente para pensar e refletir em fazer alterações na pontuação com de fato a gente fez na última reunião.

Relato 412: Mas quando tu me apresentou a metodologia multicritério, onde, uma coisa me soou muito boa aos ouvidos, embora, eu tivesse uma resistência pessoal inicial da média ponderada, né. O próprio termo ponderado, é um termo soa melhor aos ouvidos, né. O ponderado tem a ver com equilíbrio.

Relato 413: E quando você faz a simulação, para mim ficou nítido. E me mudou! Mudou a minha concepção, a minha visão de quais são os critérios mais adequados! Mudou totalmente! Para mim... é... houve uma... eu diria que uma alteração até mental.... não sei se é o termo mais adequado para se usar mais houve! Eu hoje já tenho uma convicção... de que nós acabamos de aprovar uma diretriz, que eu nem mandei pros e-mails, mas eu já tô pensando... para o ano que vem.... mas com certeza

tentar aprovar isso, entendeu, já para o ano que vem. Esse ano mexer nisso é delicado, né. Porque a gente acabou de aprovar uma (diretriz) nem tá divulgado ainda, mas para o ano que vem, certamente. (...), mas acho perfeitamente possível.

Entre o Relato 409 e Relato 411, é possível perceber alguns aspectos identificados anteriormente no EPAs, relacionado à melhoria de qualidade das publicações dos docentes. Quando da identificação das preocupações, não foi possível identificar uma clareza em termos de ação. A partir da proposição dos conceitos, mapas cognitivos e descritores, ‘o que’ deveria ser feito passou a estar mais claro.

Já durante a Fase de Avaliação da MCDA-C, houve a identificação das diferenças de atratividade por parte do decisor. Inicialmente, conforme já comentado, o decisor informou que o modelo por meio da MCDA-C não atendia seus desejos, conforme apontado anteriormente, corroborado no Relato 412. No entanto, após a construção do modelo MCDA-C e das planilhas ‘Alto Impacto’ e ‘Núcleo’, o decisor percebeu que o modelo pela metodologia MCDA-C estava de acordo com suas crenças e valores. Ou seja, de acordo com suas cognições do que deve ser avaliado para o reconhecimento dos atores de pesquisa.

Para reforçar a afirmação, questionou-se ao decisor (Ca06) se, com as trocas de ideias, com a interação, ele passou a perceber coisas diferentes do teu contexto de tomada de decisão no contexto de avaliação de desempenho. Para Dechawatanapaisal e Siengthai (2006), o processo de aprendizado começa quando as pessoas sabem o que precisam fazer e o desempenho delas. Se as pessoas entendem seus objetivos e estão cientes de seu próprio desempenho e contribuições para tais metas, elas tendem a perceber por que precisam mudar o modo de trabalhar, adquirir as novas competências e aprender mais.

Relato 414: Com certeza. Com certeza. Eu cheguei a uma conclusão que, embora é... eu julgasse que fosse um modelo ideal por usar um critério Capes, que é o que nós temos em vigência hoje, esse modelo me diz que o critério o mais equilibrado é o MCDA-C.

Relato 415: É porque realmente, aqui que eu acabei de mencionar, o critério da Capes, embora seja o que a gente tem, na minha visão, a própria Capes já deve tá discutindo alterações nos pesos, né.

Relato 416: Então o MCDA-C, utilizou uma visão mais abrangente, o termo que eu acho que é o mais adequado é equilibrada... de como avaliar o desempenho das produções docentes.

Conforme apontado no Relato 413, ‘mudou a visão’, ‘houve uma alteração mental’. Neste sentido, o decisor reafirma a percepção de que o modelo pelas premissas da MCDA-C ser mais equilibrado. Este aspecto (equilibrado, ponderado), que anteriormente o decisor se demonstrou bem resistente, nesta etapa da pesquisa, o mesmo já se demonstra receptivo e

proativo pela utilização. Dentre os aspectos que o decisor apresenta ter construído em termos de conhecimento:

Relato 417: O que eu acho que me agregou, objetivamente, é que acho que a gente precisa ponderar com pesos as coisas que a gente utiliza como critério de decisão... justamente para gente não incorrer no risco de ser injusto no reconhecimento de qualquer coisa que for...

Relato 418: Eu acho que é metodologia MCDA-C, ela... ela veio para dar conta, né, da tomada de decisão de uma maneira mais equilibrada... Mais justa! Então acho que isso que foi um aprendizado, que pra mim, me agregou bastante.

Relato 419: O MCDA-C eu acho que ele é muito mais abrangente ainda. Embora, no final, o modelo fique bem... bem fácil de entender, né, com as figuras, com a definição conceitual de cada categoria. Não acho que nós vamos ter problema em implantar isso.

Os pontos de ponderação comentados no Relato 417, se referem aos seguintes processos utilizados pela MCDA-C: i) utilização de escalas ordinais, ii) transformação das escalas ordinais em escalas cardinais por diferença de atratividade, iii) integração entre critérios, pelas diferenças de atratividade entre as alternativas. Além destas percepções, o decisor relata um pouco das discussões. No entanto, não se aprofunda muito neste aspecto no relato.

Relato 420: Sem contar todas as discussões, né Vinicius. (...) Para mim também foi uma mudança de visão das coisas, porque eu não tinha pensado nesses aspectos, né.

Relato 421: Então acho que... essas discussões, Vinicius, foram muito proveitosas para mim. Fizeram eu rever uma série de condutas que eu estava tendo à frente ao núcleo que eu estou revendo, como essa dos congressos (...).

Relato 422: Eu tava muito influenciado pelo critério Capes, e eu acho que isso que a metodologia contribuiu para mim, entendeu. Enxergar a pesquisa de uma forma mais abrangente. Ne.

Relato 423: Por isso que eu digo que essa pesquisa para mim foi superprodutiva. Por quê... Eu julgo que foi um investimento, não um custo, novamente falando em custo de oportunidade.

Relato 424: Por que eu mudei alguns pré-conceitos em relação a pesos de pontuação, e algumas coisas foram abertas na minha cabeça, por exemplo, iniciação científica, eu sequer cogitei anteriormente a gente considerar isso como um critério de desempenho... Mas poxa, se tiver alunos fazendo iniciação científica, faticamente isso vai virar produção também e nós vamos agregar algo a mais no Centro. Tô dando um exemplo aqui, pontual, de que isso agregou para mim enquanto tomador de decisão. Totalmente.

Relato 425: Por exemplo, produção em rede, eu acho que é uma coisa que a gente tem que pensar em ponderar. Apesar de, neste modelo, não ter sido implementado. Ou produção em rede, quando só se está aumentando o volume de pesquisa...

Durante o processo de mudança de cognições, que é a aprendizagem do indivíduo (Dechawatanapaisal & Siengthai, 2006; Crossan *et al.*, 1995), é possível a falta de percepção

destas mudanças, conforme apontado por Wells e Iyengar (2005). No caso em estudo, o decisor percebe que houve alterações nas suas percepções. No entanto, não conseguiu aprofundá-las. Uma justificativa para isso, pode ser devido à distância temporal entre o momento das discussões realizadas (durante a fase de estruturação) e o momento em que se foi realizado o questionamento sobre a percepção de aprendizado.

Em sequência, questionou-se ao decisor se as depois de cada interação na construção do modelo, o fez refletir em outros momentos posteriores, que não o momento da interação. Para Robinson, Purves e Wilson (2003), a dissonância é fundamentalmente o resultado de um processo reflexivo, que pode envolver tanto a reflexão em ação, ou seja, no momento, quanto uma reflexão tardia, ou seja, em momentos posteriores. No questionamento, citou-se exemplo de momentos de reflexão como em casa, no trabalho, após alguma aula, etc.

Relato 426: Fez! E muito! [com ênfase]. Aliás, e você me tirou o sossego por uns dias, sabia? Você me deixou... oh... você pode registrar isso... eu fiquei bem inquieto, bem inquieto.

Relato 427: Porque assim, Vinícius, você pode achar que eu tô me alugando agora aí contigo, mas eu sou um entusiasta. Por diversas vezes eu manifestei assim que poderia estar atuando em outras esferas de trabalho, Vinicius [comentários pessoais sobre trabalho externo] mas não, eu continuo insistindo em ficar (...) justamente por gostar tanto né, ver o núcleo quase como um filho assim, que você botou nos trilhos (...)

Relato 428: Você conversou comigo, e eu poderia ter dois comportamentos. Um seria eu ir para casa, fechar a porta do carro e ‘passou... passou... passou...’. Nunca! Pelo contrário! A gente saía conversando no estacionamento e eu ficava a noite assim, e eu funciono de uma maneira... talvez... muitas pessoas funcionam desse jeito né... a ‘hora da cama’, né, que você deita na cama, vai assistir uma televisão e fica pensando, e fala ‘Cara, putz, realmente eu acho que eu preciso ajustar um pouco isso... aliar um pouco isso’, sabe.

Relato 429: Então as nossas conversas me deixaram inquieto. Sem dúvida. Muito inquieto. Eu fiquei até, em algumas determinadas circunstâncias um tanto quanto ansioso, sabe.

Relato 430: Até porque eu te falei né, ‘onde é que isso vai chegar?’, ‘aonde... aonde que esse trabalho do Vinicius vai chegar?’. ‘Isso vai dar alguma coisa que preste?’. Sempre ficava essa dúvida.

Relato 431: A gente ia conversando... as coisas se estendiam... eu falava ‘Cara, será que isso vai chegar em algum resultado, alguma proposição interessante’, sabe. Ficava até me cobrando, sabe, ‘Será que eu tô sendo produtivo pro Vinicius nas minhas nas minhas respostas, nas minhas falas’. Então... eu fiquei inquieto. Isso é fato!

Em momentos anteriores da entrevista, o decisor chegou a relatar:

Relato 432: é assim... é... ontem, eu fiquei... quando a gente saiu, né (depois da entrevista), pensando lá na aula... tava com tempo pra pensar enquanto os alunos faziam exercício... eu acho que é um trabalho que de certa forma vai trazer uma visibilidade pro Núcleo....

Pelos relatos apresentados, o decisor confirma que o processo de reflexão iniciado durante as interações não cessava com o fim de cada conversa. Pelo contrário, conforme apontado, o mesmo se apresentou como 'inquieto', inclusive, com reflexões em casa, que seria seu momento de descanso.

Para Robinson, Purves e Wilson (2003), o processo de reflexão é frequentemente subliminar: funciona no 'piloto automático'. Em níveis mais altos de desafio, o praticante pode precisar parar e pensar, talvez adiando uma decisão até que isso seja alcançado. Tal percepção se alinha ao apontado por Dechawatanapaisal e Siengthai (2006), em que a dissonância cognitiva experimentada por um curto período de tempo seria um bom estímulo para os membros da organização se adaptarem a uma iniciativa de mudança.

Atuando como uma fonte de excitação geral (Elliot e Devine, 1994), a dissonância cognitiva serve como um poderoso catalisador para provocar mudanças na mentalidade das pessoas (Dechawatanapaisal & Siengthai, 2006). Ao considerar que na abordagem construtivista, o objetivo do apoio à decisão é a geração de conhecimento nos decisores (Ensslin, Montibeller & Noronha, 2001), o objetivo não é descobrir uma verdade existente, externo para os atores envolvidos no processo, mas para construir um caminho que irá permitir ao decisor prosseguir de acordo com seus objetivos e sistemas de valor (Roy, 1993).

Neste sentido, a imposição ao decisor de uma solução ideal, característica dos modelos realistas (Lacerda, Ensslin & Ensslin, 2015; Dias & Tsoukias, 2003), poderia incorrer numa seletividade à exposição de informação que desencadeasse dissonância cognitiva no decisor (Festinger, 1959). Quanto mais se sente comprometido com uma decisão, mais uma vez há uma dissonância se essa decisão for ameaçada (Jonas, Schulz-Hardt & Frey, 2001). Ao não adotar esta postura nos modelos construtivistas, evita-se essa seletividade por parte do decisor. Nesse caso, um indivíduo, sem qualquer ação voluntária, expor-se-á a novas informações que aumentariam a dissonância (Festinger, 1959). Quando se sentem internamente desconfortáveis, tendem a modificar suas atitudes para serem relativamente compatíveis (Dechawatanapaisal & Siengthai, 2006). Serve para o propósito de tentar tornar o desconfortável confortável, e a aprendizagem pode ocorrer sob tais condições, uma vez que as pessoas geralmente são motivadas pelo comportamento de busca de informações (Dechawatanapaisal & Siengthai, 2006).

Outro aspecto que se questionou ao decisor, foi se, a forma que era avaliado antes (o modelo anterior), estava errada ou equivocada (Ca09):

Relato 433: Eu acho... é assim.... os dois termos são quase sinônimos, né. Errado e equivocado. Eu acho que não estava errado. Mas acredito que estava equivocado em alguns momentos. Por quê? Errado não porque não foi uma intenção deliberada de cometer o erro.

Relato 434: Foi uma forma mais modesta de eu implantar critérios de análise, análise de desempenho e de reconhecimento e que naquele período de muita resistência, né Vinícius, que se conseguisse ser validado junto aos pares. Né. Foi muita resistência.

Relato 435: (...) mas você me apresentando os resultados dessa metodologia, eu talvez vou dizer que há (anteriormente) uma distorção daquilo que eu considero o implantável e o ideal. Hoje eu já digo que o modelo é implantável e ideal, entendeu. Então, com certeza. Totalmente.

Tal questionamento teve como intuito de excitar dissonância no decisor, e identificar sua percepção com relação ao modelo anterior. Para a Kim e Bay (2017), Teoria da Dissonância Cognitiva assume que os decisores têm uma tendência inconsciente contra a aceitação de evidências que contradizem uma decisão tomada anteriormente. Além disso, escolher uma opção ruim é inconsistente com a autoimagem do decisor como pessoa inteligente e capaz (Jermias, 2001). Desta forma, a Teoria da Dissonância Cognitiva prevê que a informação que entra em conflito com essa imagem tende a ser ignorada ou rejeitada (Jermias, 2001; Festinger, 1957). No caso em questão, é identificado que o decisor não reconhece como uma decisão errada, direcionando isso para ‘intenção deliberada de cometer o erro’, mas que estava ‘equivocado’. Neste sentido, sua autoimagem não é afetada pois, ‘foi uma forma mais modesta de implantar critérios de desempenho e de reconhecimento naquele período’.

Questionou-se também se, na percepção do decisor, a interação decisor-facilitador permitiu visualizar o que poderia e o que não poderia ser feito, no contexto da avaliação de desempenho e tomada de decisão:

Relato 436: Com certeza! Com certeza! Diversas vezes essas reflexões vieram à minha mente. Por exemplo, o modelo já me demonstrou claramente como avaliar de forma mais equilibrada. Mas as nossas discussões me levam a crer que o modelo é passível de aprimoramento no futuro.

Relato 437: Como, por exemplo, uma questão de análise um pouco mais apurada produção em rede, para a gente conseguir fazer um filtro mais eficaz... detectar quando se está produzindo em rede de verdade ou quando se está produzindo em rede para aumentar o volume de produção. (...) Não dá para acusar ninguém, mas eu acho que é isso, ao mesmo tempo que a gente muda uma cultura de produção, junto com isso vem... pode vir uma cultura de produção a qualquer custo. Uma preocupação do produtivismo a qualquer custo. Eu acho que isso é um elemento, por exemplo, suscetível de discussões para o Núcleo, num futuro. Hoje a gente não quer chegar até tal nível de acuracidade de análise, mas poderia chegar, se sabe que seria perfeitamente possível fazer isso.

*Pesquisador: E essas nossas discussões permitiram visualizar estas situações?*

Relato 438: Permitiram! Permitiram! Totalmente. As nossas discussões foram muito abrangentes né, Vinicius. Então foi perfeitamente possível.

Este questionamento serviu como reforço ao apontado anteriormente. No Relato 436 e Relato 438, o decisor confirma que o processo de interação entre decisor-facilitador, durante as fases da construção do modelo, permitiu uma melhor percepção sobre seu contexto decisório. Já no Relato 437, o decisor apresenta um exemplo de aspectos que é objeto de preocupação, mas que no momento não há meios para se implementar. Neste sentido, à fim de confirmar a percepção de tudo o que foi discutido nas interações, concomitante com a percepção de aprendizagem e de que o modelo representa o que o decisor julga que deva avaliar, questionou-se se o modelo final apresentado pode não representar tudo que foi discutido:

Relato 439: Eu acho que ele representa muito [com ênfase], muito além do que eu esperava, mas muito além do que eu esperava. Mesmo. Mas eu acho que poderia, num futuro, sofrer algum tipo de aprimoramento. Por exemplo, o exemplo que a gente mencionou da produção em rede, né. (...)

Por meio do Relato 439, além de demonstrar que o modelo representa o que foi discutido, o decisor faz uma referência à suas expectativas, informando que o modelo ‘vai além do que esperava’, alinhado com a percepção de que o decisor está satisfeito com o modelo (Relato 282).

Outro questionamento, relativo à aprendizagem e ao feedback (a ser discutido), (Ca14) foi se não houvesse tido os inúmeros questionamentos e a interação tida na construção do modelo, inerente à metodologia MCDA, se, na percepção do decisor, seria possível se chegar ao modelo final proposto, sob às premissas da MCDA-C:

Relato 440: Não! Não chegaríamos! Afirmo isso! Pode registrar! Não chegaríamos. Eu acho que em função da racionalidade limitada, eu vou usar um pouco o termo ‘comodismo’. Sabe quando você implanta algo e aqui tá indo bem, e você começa a ficar acomodado... (...) aquela teoria de que ‘em time que tá ganhando não se mexe’. Sem tu perceber. Não é intenção deliberada de se acomodar. Mas sem você perceber, tu se acomoda, né. A tua mente descansa. Chega num patamar de disser assim ‘tá bom, tá legal, todo mundo tá gostando ou quase todo mundo tá gostando, fechou!’.

Relato 441: Talvez se não tivesse uma pessoa externa pesquisando isso, e sugerindo, eu te digo com toda tranquilidade que eu estaria numa situação de acomodação. Não total, porque tu presenciou na última reunião que eu tinha inquietações e fiz mudanças. (...), mas foram adaptações bem pontuais, não é, mas não era que chegassem a um resultado mais equitativo. Não. Não acho. Foi super útil (nossa conversa).

Em outro momento de entrevista, o decisor afirma que:

Relato 442: Eu tenho toda a tranquilidade de dizer (que) eu jamais chegaria a esse modelo. Eu jamais chegaria. Eu, (Nome do decisor). Primeiro porque eu não domino a metodologia multicritério, tem que ter um bom domínio dela, não estudei. (...) eu jamais teria chegado a isso.

Pelos relatos acima, é possível identificar a percepção do decisor de sua ‘racionalidade limitada’. A partir do processo de estruturação do modelo construtivista de avaliação de desempenho, o decisor pode perceber um pouco mais sobre seu contexto decisório. Com isso, a partir destas novas visões provenientes de um indivíduo externo (facilitador/pesquisador), por meio das sugestões (interações do processo de estruturação), não se chegaria a um resultado mais equitativo. A partir deste argumento ‘mais equitativo, o qual o decisor apresentou inúmeras vezes na discussão quando se comparou o modelo e a planilha construídos, Modelo MCDA-C, Planilhas ‘Alto Impacto’ e ‘Núcleo’, questionou então ao decisor, caso não houvesse essa interação do processo de construção do modelo, se, possivelmente, o resultado final da revisão do modelo seria a chamada ‘Planilha de Pontuação - Alto Impacto’:

Relato 443: Eu diria que com certeza! Não, e possivelmente, seria, com certeza o modelo ideal. Naquele você nem questionou. Na minha concepção mental, era o modelo ideal. Então não era uma intenção mal deliberada. Era uma boa intenção deliberada. (...) Aí veio o Vinicius, um interlocutor externo, com olhar diferente e emergiram novas ideias e que me levaram a concluir que o Núcleo precisa de novos direcionamentos. E este é um conceito bonito, um conceito... conceito de estratégia emergente, a estratégia advinda do aprendizado. Então, eu acho que foi sensacional, Vinicius.

Novamente, há o reconhecimento do decisor de que houve aprendizado. Ao relacionar conceitos de ‘estratégia emergindo advinda do aprendizado’, o decisor comenta que o modelo final sob às premissas da MCDA-C só foi possível a construção devido às interações entre decisor-facilitador. Neste sentido, é possível identificar que o processo de estruturação permitiu ao decisor visualizar ‘o que’ avaliar e ‘de que forma’ avaliar, por meio do processo de estruturação.

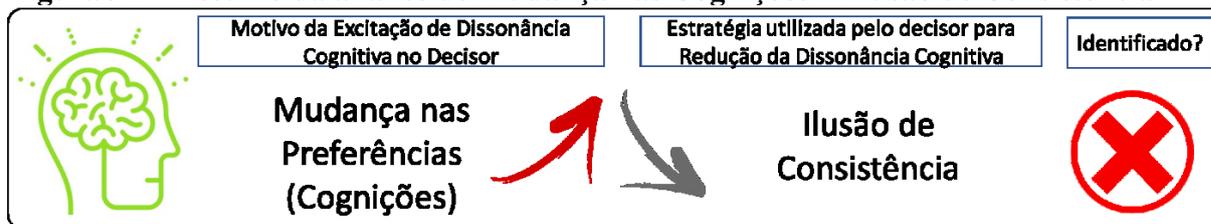
Por fim, (Ca15) foi perguntado ao decisor sua opinião do que seria mais proveitoso entre as discussões realizadas durante o processo, nas fases de estruturação e avaliação do modelo, ou se foi pela forma com que ele havia construído as versões anteriores de seu modelo e a forma com que tinha visualizado a ‘Planilha de Pontuação - Alto Impacto’:

Relato 444: O MCDA-C. Ponto! Porque eu... dentro de mim... dentro de mim... tinha uma voz interior que falava assim ‘será que um critério mais ponderado não seria o mais adequado?’ ‘Não sei’. Era a resposta que eu tinha. ‘Não sei’. Hoje, você me apresentando a metodologia, eu tenho a convicção de que o MCDA-C é o modelo a ser implementado [com ênfase], com toda tranquilidade. Eu afirmo isso categoricamente.

A partir dos relatos identificados anteriormente, é possível inferir que i) o processo de estruturação de um modelo construtivista de avaliação de desempenho permitiu ao decisor construir conhecimento sobre seu contexto de decisão, ii) o decisor percebe que houve aprendizagem sobre seu contexto, por meio da metodologia MCDA-C, iii) o decisor não consegue precisar qual foi seu ganho de aprendizagem sobre o contexto, mas sabe que houve, iv) o decisor percebe que, sem processo de construção do modelo, não conseguiria visualizar seu contexto de decisão para propor um modelo como o apresentado, v) na percepção do decisor, o processo de construção do modelo é válido, iv) o processo de aprendizagem desenvolvido pela metodologia MCDA-C, é conduzido pelas dissonâncias excitadas durante o processo de estruturação, dentre outros aspectos.

Cabe destacar que, por meio dos relatos apresentados pelo decisor, não possível identificar aspectos relacionados à ilusão de consistência de cognições.

**Figura 91 – Resumo da análise de Mudança nas Cognições X Ilusão de Consistência**



Para Wells e Iyengar (2005), os decisores tem a necessidade de conciliar seu desejo de consistência interna com a prática de maleabilidade de preferência. Os autores elencam duas possibilidades. Uma possibilidade é que os tomadores de decisão estão conscientes das mudanças em suas preferências e as alterem conscientemente para manter a congruência entre preferências e comportamentos. Alternativamente, os tomadores de decisão podem conter uma ilusão de consistência de preferências em que suas crenças na estabilidade de suas preferências são sustentadas apesar da maleabilidade real em suas preferências reveladas.

No caso em questão, a primeira possibilidade elencada por Wells e Iyengar (2005) é a que foi identificada. Apesar de, na pesquisa de Wells e Iyengar (2005), a ilusão de consistência de preferência ser correlacionada positivamente com o aumento da satisfação dos resultados, na pesquisa atual, mesmo com a percepção de mudança nas cognições, o decisor se apresentou satisfeito com o modelo final (ver seção 4.4.1 - Identificação das cognições referentes às Características de Mercado do Modelo).

Outro aspecto à se destacar é, conforme apontado por Wells e Iyengar (2005), aos decisores que mantem as preferências mais estáveis, ou seja, não as alteram, e, por consequência, não produzem aprendizado, os resultados de sua pesquisa indicam que os tomadores de decisão que mantiveram preferências mais consistentes obtiveram menos resultados positivos, em comparação aos demais.

#### **4.3.4 Identificação das cognições referentes à Compromisso com o Modelo**

Com relação ao compromisso com o modelo, se refere ao engajamento que o decisor demonstra com relação ao modelo construído.

Para Kaish (1967), a tomada de decisão é uma atividade indutora de ansiedade. Uma pessoa forçada a comprometer-se com uma das várias alternativas é confrontada com o conflito mental que vem com a rejeição de todas as outras possibilidades. Para Oliver (1997), embora não esteja perfeitamente correlacionado, decisões que são importantes na vida do consumidor implicam compromissos, uma vez feitas. Para Sweeney, Hausknecht e Soutar (2000), uma decisão é importante para um indivíduo se ele demonstrar comprometimento com a decisão tomada.

Para Jermias (2001), o compromisso com um determinado curso de ação fará com que as pessoas se tornem insensíveis aos benefícios potenciais da alternativa rejeitada. Consequentemente, o compromisso resultará em alta inércia.

O comprometimento com um determinado curso de ação tem influência em outros aspectos também. Os julgamentos das pessoas sobre a utilidade de um sistema serão influenciados pelo seu compromisso com sua escolha e também pelo fato de o sistema ser julgado confirmar ou desconfirmar seu sistema favorecido (Jermias, 2001). No caso em questão, como o Modelo construído representa as crenças e valores do decisor, haverá um compromisso com sua escolha. Com isso, um maior julgamento de utilidade.

Conforme apontado por Beer, Eisenstat e Spector (1990, apud Jermias, 2001), a participação ajuda as pessoas a desenvolver um diagnóstico compartilhado do que é errado em uma organização e o que pode e deve ser melhorado. Assim, para Jermias (2001), permitir que as pessoas participem do processo de mudança (ou seja, a oportunidade de expressar sua opinião) induzirão seu compromisso inicial com novas iniciativas.

Cabe ressaltar, outros aspectos também relacionados à compromisso também tiveram comentários no decorrer de outras sessões.

#### 4.3.4.1 Aspectos identificados durante o processo de estruturação do modelo

Durante as conversas com o decisor, este comentou que um Pró-Reitor de uma universidade privada demonstrou interesse pelo primeiro modelo implementado. Neste sentido, questionou-se ao decisor qual foi o sentimento ou sensação com esta situação:

Relato 445: Foi assim uma satisfação... pessoal né... e profissional, claro... enorme né (com ênfase), de falar 'Poxa, um modelo que eu implantei em uma universidade pública, que poderia ter tudo para dar errado, sem histórico de pesquisa.. e deu tão certo'. Imagina um modelo desse onde você pode ter premiação e estímulo em dinheiro, numa universidade particular. (...) O modelo poderia ser muito mais explorado ainda.

Á fim de explorar estas cognições do decisor, lhe foi questionado sob sua motivação com relação ao episódio:

Relato 446: Então eu senti uma motivação assim... Uma satisfação muito grande de falar 'Poxa'. Eu acho que todo resultado, seja ele bom ou mal ele causa uma reação em você, psicológica né.

Relato 447: Mas assim né, é como um filho que conquista um prêmio, né... Que conquista um prêmio, que conquista algo na vida. Você fala 'Pô. Que legal!'. As coisas estão acontecendo, eu tô contribuindo para a universidade... esse eu acho que é o principal estímulo para mim. Ver que o núcleo existe, que ele é lembrado, e que ele tá dando resultado, ele tá conseguindo levar a instituição para um caminho legal. Então, eu olhando para isso, eu falo 'Pô, eu faço parte dessa instituição, então eu também tô caminhando para um caminho bom né'. Eu acho que essa é a grande finalidade minha enquanto coordenador do núcleo, que é deixar o legado.

É possível identificar a percepção do decisor em estar realizando um trabalho, a partir do modelo anteriormente implementado, por 'estar caminhando para um caminho bom'. Tal ponto, infere-se a partir do Relato 134, onde menciona a ascensão da pesquisa, em números, no primeiro momento, e ao Relato 270, onde menciona que a instituição passou a figurar em rankings como o *The World University Rank*.

A partir do exposto, espera-se que, pelo fato de haver um reconhecimento externo pelas atividades desenvolvidas pelo decisor, por meio do modelo inicialmente implementado por ele, identifique-se, ao final da pesquisa, um maior compromisso do decisor junto ao modelo.

#### 4.3.4.2 Aspectos identificados após o processo de estruturação do modelo

Também, após o processo de estruturação do modelo, foram identificadas as cognições relativas ao compromisso do decisor junto ao modelo construído. O primeiro aspecto

questionado, (Cb03), se o modelo pela MCDA-C, representa o que o decisor acredita ser necessário avaliar, e se representa suas crenças e valores:

Relato 448: O MCDA-C? Sim, acredito! Totalmente. E ele representa também minhas crenças e valores do que necessário (avaliar), hoje. Com toda tranquilidade eu posso afirmar isso. Com toda tranquilidade. Em termos critérios, em termos de pesos, de ponderações, totalmente. Eu só faço um único parênteses. A preocupação da legitimação do modelo junto aos pares, que eu acho que é um trabalho que pode ser feito e é perfeitamente possível de ser feito, né. É o único parênteses que eu faço.

Relato 449: Totalmente. Perfeito. Como eu disse... como eu disse... observando as diferenças, né, de pontuação, comparativamente, o MCDA-C com os critérios anteriores, o MCDA-C acaba sendo um modelo de decisão né, de avaliação do desempenho mais equilibrado minha opinião, mais coerente com aquilo que eu desejaria para o Núcleo.

O primeiro aspecto a ser identificado, é a confirmação de que o modelo, sob às premissas da MCDA-C, atende ao que o decisor julga como a forma e os critérios que devam ser levados em consideração no momento da avaliação de desempenho e do reconhecimento dos atores. Desta forma, ao considerar a utilização de um modelo construtivista, deve-se fazer uso de um processo que crie as condições para o tomador de decisão expandir sua compreensão de valores e preferências e como eles podem ser representados no modelo (Lacerda, Ensslin & Ensslin, 2015). A modelagem, no âmbito dessa abordagem, consiste na construção de um modelo para a pessoa que está sendo ajudada a decidir, adequado para o decisor em seu contexto particular (Dias & Tsoukias, 2003). Ou seja, que o modelo represente aquilo que o decisor julga ser necessário avaliar, de acordo com suas crenças e valores.

Questionou-se também, relativo ao compromisso do decisor, (Cb02), se na percepção do decisor, se o modelo construídos sob às premissas da MCDA-C representa um bom modelo.

Relato 450: Totalmente! Totalmente! Se você falar em uma nota de Um a Dez, eu vou dar um nove.

Relato 451: Sabe por quê? eu vou dar um nove porque eu acredito que quando a gente for implantar um modelo desse, a gente vai ter que fazer uma boa exposição junto aos pares para legitimar isso.

Relato 452: De minha parte é um dez! De minha parte é um dez! Ele reflete as minhas aspirações, enquanto estando à frente da gestão do Núcleo. Então de minha parte é um dez.

Relato 453: Mas se eu for falar genericamente assim, me afastando da minha ponderação, e indo numa ponderação genérica, é lógico, que nem eu te falei, que na hora que a gente for implantar um novo modelo aqui, a gente vai encontrar resistências... 'daonde que saiu isso', 'porque que saiu...', vai ser um trabalho de quebra de um paradigmas. Isso você pode ter certeza.

Relato 454: Mas, totalmente. Eu te digo com toda tranquilidade, que ele (o modelo) reflete aquilo que eu gostaria que acontecesse no Núcleo, com toda a tranquilidade.

Relato 455: Embora a gente vai encontrar algumas resistências, como eu mencionei. Que são naturais, que são naturais. Não é nada pessoal. Nada contra o método, mas por conhecer os meus pares, né. Naturalmente a gente vai ter que fazer uma... eu diria que uma... um trabalho muito forte no sentido de apresentar toda metodologia, pelos critérios dos pesos, discutir para poder viabilizar isso.

Relato 456: E talvez até fazer algum ajuste de pontuação para atender aos anseios dos colegas. Até porque ele reflete as minhas aspirações. (...) Na extensão, a gente desenvolveu aquela metodologia que, essa, por enquanto, eu não gostaria de ser tocada porque são muitos critérios eu acho que seria mais complexo ainda. Num segundo momento a gente pode até pensar nisso (07:20).

Ao ser questionado, se em sua percepção, o modelo construído poderia ser considerado um 'bom modelo', o decisor argumenta que sim. Sua opinião, levando em consideração sua posição de gestor, é atribuir nota dez. No entanto, visualizando a possibilidade de questionamento por parte dos pares, atribui nota nove. Essa possibilidade de questionamento, é proveniente das cognições do conhecimento do momento em que se buscou a implementação do primeiro modelo, que gerou inúmeras discussões, segundo o decisor.

Outro ponto que o decisor comenta, é a possibilidade de ajuste de pontuação. Novamente, devido à possibilidade de questionamento por parte dos pares, alinhado à preocupação de legitimação do modelo. No entanto, o principal ponto identificado, é a percepção de que o modelo é considerado 'bom' pelo decisor (mesma palavra utilizada na pergunta), com afirmação com a cabeça de forma conjunta.

O segundo aspecto identificado, buscou identificar qual a reação do decisor caso fosse indagado a não utilizar o modelo pela MCDA-C em detrimento de outros. A primeira situação elencada foi, (Cb02) o que o faria se fosse questionado, de que a melhor forma de avaliar deveria ser exclusivamente utilizando os critérios da CAPES:

Relato 457: A minha sensação é que eu iria tentar, pelo menos uma contra argumentação. Atualmente, neste momento, nesta fase do teu modelo, me apresentando o que você me apresentou, eu ia tentar contextualizar modelo.

Relato 458: Eu não diria que meu opor (a ideia de outro modelo), se fosse alguém vir de cima para baixo... Mas eu iria tentar justificar o porquê desse modelo.

Relato 459: E eu vou dizer o porquê. Se você se recordar da reunião que nós fizemos semana passada, você percebeu que eu dimensioneí, hiperdimensioneí os A1 e A2. E mantive o restante, os demais, apenas nos critérios da Capes. Então eu já contra argumentei um critério da Capes perante os meus pares, justamente porque eu acho que a gente tem que reconhecer e valorizar aquele indivíduo que tá lá publicando no Qualis A, porque é muito difícil. Pô, publicar em A2 e A1, é um esforço muito grande, sabe. Esse já seria um argumento.

Relato 460: Eu já tenho esse sentimento de que a Capes é um Norte para nós. É um bom Norte. É um bom Norte. Eu não estou fazendo oposição a Capes. Mas eu acho que se você tem que olhar para as realidades, para as realidades. A Capes tá lá. É um órgão que controla o stricto sensu no Brasil. nós não estamos falando em stricto sensu. Nós estamos falando em latu sensu. Pra começo de história. Pensando em stricto sensu.

Relato 461: E aí eu acho que nós temos que ter critérios mais ponderados e boas estratégias para que a gente chegue lá. E para mim, honestamente, se alguém viesse fala 'você tem que adotar o critério da Capes', eu ia tentar uma conta-argumentação. Essa é a minha resposta, tentando justificar os porquês deste modelo, na minha percepção enquanto tomador de decisão, é mais adequado, mais equilibrado.

Ao ser questionado, para a utilização exclusivamente dos critérios da Capes, sob um modelo similar ao atualmente vigente, o decisor foi enfático de que iria tentar a argumentação. Neste aspecto, não questionou a hierarquia do emissor da mensagem (se quem está solicitando seria um par ou um superior). Informou que sua posição seria a de argumentação, na tentativa de demonstrar a importância, para si, da utilização do modelo construído sob as premissas da MCDA-C. Concomitante, o decisor argumenta que, apesar do critérios da Capes serem um norte, cabem ajustes de acordo com as realidades de cada local. Neste sentido, relata que, para a próxima vigência do modelo de reconhecimento, propôs mudanças que divergem em termos de pontuação, ao comparar com a Capes.

O questionamento seguinte, mantendo a mesma linha de raciocínio, questionou qual seria a reação do decisor, se o pedissem para instaurar novamente o primeiro modelo implementado. Este questionamento visa identificar se o decisor possui preferência entre um ou outro modelo, considerando que o primeiro foi construído exclusivamente pelo decisor, e o segundo (pelo MCDA-C), por meio do facilitador.

Relato 462: O primeiro modelo? O primeiro modelo, de 2014. O critério era publicar... eu faria forte oposição para aceitar... forte oposição. Porque o critério, ele era totalmente inadequado. Ele foi adequado à época. Eu acredito que foi, porque não tinha assim, nada, então vamos reconhecer quem publica. Mas ele foi fortemente criticado logo na largada, quando nós tivemos a primeira cerimônia (...) e eu já eu já tinha esse sentimento, esse desconforto. Então eu faria de forte oposição, não há dúvida.

Pelo Relato 462, apesar de ter sido o decisor quem construiu o primeiro modelo, é possível perceber que não há um compromisso com aquele. Pelo contrário, observa-se um certo compromisso pelo modelo construído sob às premissas da MCDA-C. Neste caso, o fato de ter construído o modelo pode não ser um fator de compromisso do decisor com o modelo. O modelo anterior não reflete mais as crenças de valores atuais. É possível inferir que, apesar de

haver dois modelos construídos pelo decisor, aquele que atualmente representa suas crenças e valores haverá um maior compromisso por parte do decisor.

O questionamento seguinte, mantendo a mesma linha de raciocínio, questionou (Cb03) se um docente que seja gestor disser ‘Você DEVE avaliar apenas pela CAPES’, o que o decisor pensa sobre:

Relato 463: Eu iria dizer para ele o seguinte... eu concordo contigo, não iria discordar, mas, eu gostaria de poder ter a oportunidade de apresentar uma metodologia que avalia de uma forma mais equilibrada o desempenho da pesquisa dos docentes. Um modelo adaptado a uma realidade de pesquisa do nosso Centro, que vai causar estímulos mais alinhados a aquilo que a gente quer para o nosso Centro no curto prazo. Eu iria pedir para ele uma oportunidade de mostrar a metodologia... honestamente Vinicius, justamente porque o modelo representa aquilo que eu anseio, entende. Como eu te disse, não é nada pessoal contra Capes, nada contra, embora seja um modelo que mais facilmente a gente legitimaria, se fosse ‘startar’ ele de qualquer coisa, mas eu iria tentar demonstrar para ele, não me opor, mas demonstrar...

Em novo questionamento, similar, perguntou-se (Cb04), ‘se te disserem para mudar teu modelo, o que você pensa sobre isso?’:

Relato 464: (54,45) Pra qualquer outra coisa? Eu diria ‘Podemos conversar’ [em tom de negação]. Essa seria minha resposta. Mas eu pediria para me apresentar uma metodologia. ‘Precisamos mudar teu modelo?’, ‘Mudamos, mas eu quero que me apresente uma metodologia’. Se alguém, aleatoriamente viesse me falar isso. Fundamenta para mim, me demonstra, senão não dá.

Mantendo a mesma linha de raciocínio apresentado anteriormente, o decisor comenta a preferência pelo caminho do diálogo com o interlocutor da mensagem. No cenário analisado, o interlocutor seria um indivíduo de nível gerencial superior ao decisor. Apesar de, neste cenário, haver uma certa hierarquia, a posição do decisor, frente a tal questionamento, seria o de argumentação em termos dos motivos da utilização da MCDA-C, em detrimento dos critérios exclusivamente da Capes. Desta forma, a partir dos relatos apresentados, mesmo sob uma opinião divergente de pares e superiores hierárquicos, é possível inferir que o decisor mantém certo compromisso com o modelo construído. Tal reação está em linha com o predito pela Teoria da Dissonância Cognitiva. Para Jermias (2001), o compromisso com uma escolha fez com que as pessoas se tornassem insensíveis aos benefícios potenciais do sistema alternativo. No caso em questão, o decisor acaba por não visualizar benefícios nos demais sistemas, após a estruturação do modelo sob às premissas da MCDA-C.

**Figura 92 – Dissonância Cognitiva – Compromisso com o modelo X Insensibilidade à outras alternativas**



Em sequência, para se avaliar o compromisso do decisor com o modelo, buscou-se identificar a intenção de implementação, de uso e a possibilidade de recomendação do modelo a outros órgãos. Questionou-se ao decisor (Cb04) se acredita que poderá utilizar este modelo, como um modelo de reconhecimento aos docentes, e de avaliação de desempenho.

Relato 465: Eu acredito. Eu diria que eu vou além. Eu tenho o objetivo, se você me permitir, de utilizar este modelo. É um objetivo meu. E eu te digo isso com toda a tranquilidade. (...) É por enxergar que o modelo é mais coerente. Mais equilibrado. Nossa, eu já repeti essa palavra Coerente e Equilibrado mil vezes..., mas é!

*Pesquisador: (Cb06/Cb07) Então, em termos de uso do modelo, você pretende implementá-lo?*

Relato 466: Sim. Totalmente. Conforme comentei antes contigo.

Em outro momento do conjunto de entrevistas, decisor relata que:

Relato 467: acho até que cabe, tão logo você termine sua pesquisa, uma apresentação para os nossos pares, para na sequência a gente viabilizar esse nosso modelo aqui.

Relato 313: Eu não vejo a hora (...) de chegar (...) e falar: eu tenho um colega de profissão que desenvolveu um método de avaliação de desempenho e de estímulo, que na minha opinião é justo, adequado, fantástico, estimulante, estimulante [ênfase], e que eu acho deveria ser utilizado por uma Pro-Reitoria (...) Eu te garanto, isso vai ser o meu discurso. Então eu não penso nesse modelo para o Núcleo só. Claro que para o Núcleo vai ser muito útil.

Um dos aspectos importantes, relacionado ao compromisso do decisor com o modelo, é o de intenção de uso. Se as pessoas estão envolvidas desde um estágio inicial de um processo de mudança, estarão mais comprometidas com a implementação de uma nova iniciativa (Jermias, 2001). Desta forma, conforme apresentado pelo decisor, há a intenção de implementação do modelo na instituição e de uso por parte do decisor.

Em sequência, questionou-se (Cb05) ao decisor se recomendaria o modelo sob às premissas da MCDA-C para outros locais, outras instituições, outros órgãos, outras universidades:

Relato 468: Eu recomendaria. Eu pretendo implantá-lo aqui no médio prazo. Mas eu gostaria muito de recomendar este modelo para a Universidade, para o Estado, e para a Capes! Honestamente, Vinicius! Eu acho que as instancias né, estas instancias que eu mencionei, é claro que eles têm que partir de um pressuposto. Eles devem ter argumentos, na Capes. Mas, por exemplo, eu hoje não consigo concordar com um indivíduo que publica 3 B2, ultrapasse um A2. Não dá para concordar. Entendeu. (...) Eu recomendaria.

Em outro momento das entrevistas, o decisor comenta que estava em reunião com um professor de outra Universidade, da capital do Estado do Paraná, em que comentou:

Relato 469: Você lembra do professor Vinicius? Então, então ele está desenvolvendo um modelo multicritério para fazer acompanhamento da avaliação de desempenho nas produções... e eu comentei de uma forma muito superficial o que que tava acontecendo (atualmente). Em dois cenários, o cenário daquele que utiliza os critérios da Capes, os professores estavam levando o troféu, né, e nós desestimulando de certa forma o indivíduo que está tendo uma produção mais... mais produtiva e coerente. Eu falei assim 'fiz diversos ajustes no modelo mas essa metodologia multicritério...' aí até ele se interessou imediatamente. Então eu falei assim 'Poxa D., tu não acha que cabe um convite para o professor Vinicius daqui um ano, seis meses, um ano? (...)'. Então assim, percebi nitidamente o interesse dele. Então eu tenho convicção, Vinicius, que essa metodologia, esse modelo que você tá propondo é um produto belíssimo.

Relato 470: Para mim é fantástico (o modelo). Pra mim não, para O Coordenador do Núcleo [com ênfase]. Não pra mim (em termos pessoais). Embora ele (o modelo) seja construído nas minhas percepções, é... modéstia à parte eu acho que são percepções coerentes do universo da pesquisa. Né

Jermias (2001) utiliza da análise da recomendação do sistema como um dos meios para identificar o compromisso com o modelo. Para Cooper e Fazio, (1984), quando a escolha é voluntária, explícita, pública e irrevogável, o compromisso é ainda mais vinculativo.

A partir dos aspectos de intenção de uso, recomendação do modelo e demais aspectos analisados, é possível inferir um certo comprometimento do decisor com o modelo construído sob às premissas da MCDA-C. Estes resultados estão alinhados com literatura. Para Jermias (2001), a participação (ou seja, a oportunidade de escolher o seu sistema preferido) aumentou o compromisso das pessoas com a escolha deles. Para o autor, a participação incentiva as pessoas a serem envolvidas e envia sinais de que elas são valorizadas. Por meio da participação, as pessoas têm a oportunidade de fazer escolhas e desenvolver um senso de responsabilidade por suas ações. Além disso, Beer, Eisenstat e Spector (1990, apud Jermias, 2001) afirmaram que a participação ajuda as pessoas a desenvolver um diagnóstico compartilhado do que é errado em uma organização e o que pode e deve ser melhorado.

O mesmo se observa neste caso, no entanto, de forma mais aprofundada. Kaish (1967) comenta que a dissonância cognitiva ocorre na situação de consumo quando um comprador (no

caso, o decisor), buscando satisfazer o que é para ele uma necessidade importante, deve escolher entre número de bens alternativos que contêm importantes diferenças funcionais. Para Jermias (2001), a escolha do modelo levava em consideração os aspectos positivos e negativos das alternativas escolhidas e rejeitadas. Para Kaish (1957), como as mercadorias oferecidas no mercado são projetadas pelo vendedor e não pelo comprador, elas geralmente incorporam combinações de características que não são exatamente como o comprador as teria se estivesse personalizando o produto a seu próprio gosto.

No entanto, no caso em questão, o modelo foi construído para um contexto específico. Com o processo de estruturação, o modelo conterà as crenças e valores do que o decisor julga ser necessário e suficiente avaliar. O decisor teve a oportunidade, a todo momento de alterar os aspectos julgados negativos do modelo. Desta forma, conforme afirmado e reafirmado pelo decisor, o modelo representa aquilo que ele julga necessário e suficiente avaliar, refletindo suas crenças e valores.

Observa-se ainda, no caso em questão, que o decisor é partícipe em todos os processos e eventos relacionados ao modelo proposto. Quando da implementação de um modelo pronto, advindo de outra organização, o papel do decisor é de utilizador, avaliador, decisor, responsável por argumentar proativamente pela utilização do modelo, pela divulgação dos resultados e feedback aos envolvidos. No processo desenvolvido na tese, além destas etapas, o decisor foi o responsável pelo desenvolvimento, inserção de seus valores e preferencias, de seu conhecimento do que deve ou não ser avaliado, pesos, medidas, além dos demais passos comentados antes. Ou seja, o decisor é participante desde o estágio inicial, quando ainda o processo de avaliação se encontra no campo das ideias, sem ter sido desenvolvido ou implementado. Percebe-se o alinhamento com a literatura. O decisor se manteve comprometido.

Alia-se também, em relação ao compromisso com o modelo, a reação afetiva que o decisor possui com o Núcleo. Conforme Relato 427 e Relato 447, o decisor faz referência ao Núcleo como se fosse um filho. Agrega-se também o demonstrativo de um certo grau de orgulho (Relato 247), de satisfação, em ter iniciado o desenvolvimento do modelo atualmente utilizado, por parte do decisor. No entanto, essa percepção em relação ao modelo anterior foi identificada anteriormente ao modelo MCDA-C. No Relato 452, Relato 456 e Relato 462, percebe-se que o modelo sob às premissas da metodologia MCDA-C correspondem, atualmente, ao que o decisor julga como a forma que deva ocorrer a avaliação de desempenho. Além disso, demonstra-se também, que o decisor se apresenta satisfeito com o modelo, que o decisor alterou suas percepções do que seja a forma com que se deva avaliar o desempenho. Assim, o

fato de o novo modelo refletir as crenças e valores do decisor, pode ser um indutor do uso do modelo. Para Steelman e Soror (2017), reações afetivas dos usuários de um sistema podem direcionar suas decisões de uso continuado deste sistema. Assim, infere-se que, pelo modelo representar as crenças e valores do decisor, aliado à percepção do decisor que foi dele a origem do modelo, como forma de menor dissonância cognitiva, haverá uma maior intenção de uso do modelo, concomitante com maior compromisso com o modelo.

**Figura 93 – Dissonância Cognitiva – Participação no processo de estruturação do modelo X Compromisso com o Modelo**



Um aspecto analisado também, refere-se às consequências aversivas do modelo. Ao considerar que o decisor tem um compromisso com o modelo, por esperar que ele influencie o comportamento dos indivíduos e os estimule, buscando publicações mais relevantes, caso o modelo incorra em consequências aversivas, poderá excitar dissonância cognitiva. Desta forma, questionou-se ao decisor (Cb08), na sua percepção, quais são as consequências de o modelo não dar certo:

Relato 471: Não se legitimar já é uma consequência. Eu acho assim, Vinicius, a chance é pequena, mas vamos supor que ela acontecesse. Num cenário não premeditado. Né. Se eu for pegar a própria teoria do Simmons, né. Os controles de gestão, eles precisam ser equilibrados. O Simmons usa o termo Meta-equilíbrio. Se você pegar a lógica do meta-equilíbrio, ao mesmo tempo que você tem que ter sistemas de limites e diagnósticos, que são sistemas de controle mais restritivos, de caráter mais punitivo, né. Eu vejo que esse modelo não, esse modelo está do lado direito do framework do Simmons. Né. Ele é estimulante, ele é estimulante, e ele não tem um caráter de controle mais formal, muito pelo contrário, ele tem um caráter estimulante. O Simmons diz que, geralmente, uma metodologia de controle, ela se faz eficaz numa empresa, quando você... esse é o diferencial do modelo do Simmons, incorpora o sistema interativo. Ou seja, quando você desenvolve um modelo com muita interação, como nesse caso, eu desenvolvi e proponho ele e faço uma interação muito forte, a chance dele se tornar legítimo é muito grande. Agora, se vier de cima para baixo, eu implantei! Ai, não. Todo mundo vai ver com descrença. Mais uma coisa que vem de cima para baixo. Agora quando se interage com o chão de fábrica, a chance de se tornar efetivo é muito melhor.

Pode-se observar que, para o decisor, pode ocorrer do modelo não se legitimar. No entanto, com diálogo, interagindo com os atores, o decisor não visualiza problemas maiores na

implementação do modelo. No entanto, tendo em vista que o decisor não expressou a possibilidade de consequências aversivas, estruturou-se a pergunta de outra forma. Primeiro, relacionando ao comportamento que o primeiro modelo estimulou nos atores. Depois, relacionando o comportamento desenvolvidos nos atores.

*Pesquisador: Você visualiza, por exemplo, alguma consequência de comportamento diferente do que o que você espera? Por exemplo, no primeiro modelo, publicação a qualquer custo?*

Relato 472: Talvez eu mesmo estimei isso de saída, ne.

*Pesquisador: Num segundo momento, com pontuação da Capes, uma migração para critérios que pontuariam mais. E com esse modelo, você consegue visualizar uma não mudança de comportamento, conforme o esperado?*

Relato 473: Essa é uma pergunta causpiciosa, ne. Eu acho que eu tenho que trabalhar com cenários. Eu vejo assim, existe um comportamento, atual, aqui dentro. Eu acredito que vai existir fragmentos de indivíduos aqui dentro, alguns que vão falar 'Tô nem aí com isso aí'. Alguns não vão tá nem aí. Outros, que já tem uma cultura mais atualizada, de stricto sensu, de pesquisa, vão achar muito interessante, muito válido, então acho que nós vamos enfrentar frentes de batalha, dois ou três grupos, alguém que vai ficar alheio a isso, outro que vai se opor, um pequeno percentual eu acho que vai criar uma oposição. Esse acho que vai ser o menor grupo. E vai ter um grupo de pessoas, eu digo que são de cabeças mais atuais, que vão apoiar. (...). Isso é cultura organizacional. Não tem como você enfrentar isso. Você tem uma cultura muito arraigada de anos. Então Vinicius, eu acho que a gente vai encontrar estas três situações.

Quando as pessoas escolhem sua própria vontade de fazer algo, muitas vezes se sentem responsáveis (Jermias, 2001). Por meio do Relato 472, é possível identificar uma possível dissonância cognitiva, estimulada pela pergunta feita. Essa dissonância é motivada pelo decisor ter sido o responsável pela construção e implementação do primeiro modelo, cujo objetivo era de estímulo à pesquisa. No entanto, a consequência aversiva desenvolvida foi o que o decisor chama de 'publicar a qualquer custo' (Relato 437), em que o decisor percebe que pode ter sido o responsável por esta consequência (Relato 472).

Ao se relacionar as possíveis consequências aversivas do modelo pela MCDA-C, o decisor relatou a possibilidade de oposição por parte de um pequeno grupo de atores, mas com apoio de uma maioria de atores, os quais são o decisor classifica como os preocupados com a pesquisa (alinhado ao Relato 213). No entanto, o decisor não visualizou que tipo e quais outras possibilidade de consequências aversivas podem ocorrer. Desta forma, pelo modelo construído, o decisor não visualiza que tipo de comportamento disfuncional pode ocorrer.

Por fim, em termos de consequências aversivas, questionou-se ao decisor se (Cb08b), caso o modelo não dê certo, caso não atinja as expectativas, se decisor visualiza alguma consequência em termos de imagem, seja para o Núcleo, de imagem para o gestor:

Relato 474: Respingar? Eu acho que a chance disso acontecer, Vinicius, é muito pequena, pela coerência dos critérios que a gente definiu. Eu não consigo enxergar. Honestamente, não. Olhando assim... (...) Os critérios são muito justos. Então, eu não consigo enxergar uma retaliação muito forte em relação a isso, por parte de uma massa. Eu diria que por parte de alguns, sim. Mas eu acho que são grupos muito pontuais (os que farão oposição). (...) Esses critérios eles têm uma lógica articulada de Capes detrás, de uma maneira, um pouco mais, talvez, produtiva. Mas, não vejo... (problemas).

Apesar de ser visto com consequência aversiva, o risco de imagem para o decisor pode ser visto, também, com um custo do modelo. Ao avaliar se há a possibilidade de o modelo, caso não atinja o esperado, ou tenha alguma consequência aversiva, o decisor argumenta novamente a possibilidade de um pequeno grupo que pode fazer oposição, em linha ao relatado em outros momentos. Novamente, argumenta pelos ‘critérios serem justos’. Percebe-se assim, um certo compromisso do decisor junto ao modelo. Acredita-se que este compromisso seja pelos critérios refletirem o que o decisor julga, hoje, como necessário e suficiente avaliar. Ou seja, por refletir as crenças e valores do decisor. No entanto, não há expresso uma visualização, por parte do decisor, de risco à imagem, pela utilização do modelo sob às premissas da MCDA-C.

#### 4.4 IDENTIFICAÇÃO DAS COGNIÇÕES APÓS À CONSTRUÇÃO DO MODELO

##### 4.4.1 Identificação das cognições referentes às Características de Mercado do Modelo

As cognições referentes às características de mercado também foram identificadas após a construção do modelo construtivista de avaliação de desempenho e apoio à decisão. As características de mercado apresentadas nesta seção referem-se à percepção de produtos alternativos ao modelo construído e à importância do modelo para o decisor. As cognições relativas à Custos do Modelo (que também pode ser enquadrada junto à Características de Mercado) foram apresentadas na seção 4.3.2 - Identificação das cognições referentes à Custos do Modelo e Justificativa de Esforço.

Questionou-se, novamente, (Cb01) se o decisor percebia que, para avaliar o que está sendo avaliado no modelo construído, existem modelos parecidos. Para Oliver (1997), uma escolha entre alternativas próximas é potencialmente induzida por dissonância, já que alternativas próximas com características semelhantes são descritas como tendo "alta sobreposição cognitiva". Desta fora, se muitas alternativas desejáveis estiverem disponíveis, será ainda maior a dissonância (Oliver, 1997).

Relato 475: A esse [o MCDA-C] não, não conhecia. O anterior, (é) muito similar à Capes. À diretriz né... não a planilha, o modelo técnico-operacional de fazer a pontuação... mas a ideia, a inspiração dos critérios de pontuação eu digo que vieram da Capes.

*Pesquisador: A pontuação até tá similar, não?*

Relato 476: Sim, sim, sim, sim, sim, sim. Claro. Muito similar. Eu acho que não destoa tanto da Capes isso aqui é [em referência ao modelo atualmente utilizado].

*Pesquisador: E em termos deste terceiro modelo, pelo MCDA-C, você percebe que existem modelos parecidos a este?*

Relato 477: Não, não. Vinícius, honestamente, (...) pra fazer da gestão da pesquisa, do reconhecimento e da pesquisa eu nunca vi. Te digo com toda tranquilidade. Pra mim é inédito.

Relato 478: E em termos de ser um substituto. Depende. Eu não vejo outro modelo substituindo com tanta qualidade. Você veja bem, pelo MCDA-C, é bem mais equitativo, bem mais equilibrado. O modelo que eu achava que era o ideal, já não é mais.

Relato 479: Este, que a avaliação de desempenho seja equilibrada, seja equitativa, seja mais justa possível, não vi em outro.

Anteriormente, antes do processo de construção do modelo MCDA-C, o decisor havia informado, conforme Relato 256 e Relato 258 que, o modelo utilizado até o momento é muito semelhante aos critérios da Capes. Novamente, após a construção do modelos MCDA-C, o decisor mantém sua percepção de que o modelo atual é similar ao da Capes.

Ainda, o decisor demonstra estar aberto ao diálogo, com relação à possível modelos substitutos. Os questionamentos referentes à possibilidade de alteração do modelo, devido à opinião de outros indivíduos, é apresentado na seção '4.3.4.2 - Aspectos identificados após o processo de estruturação do modelo'.

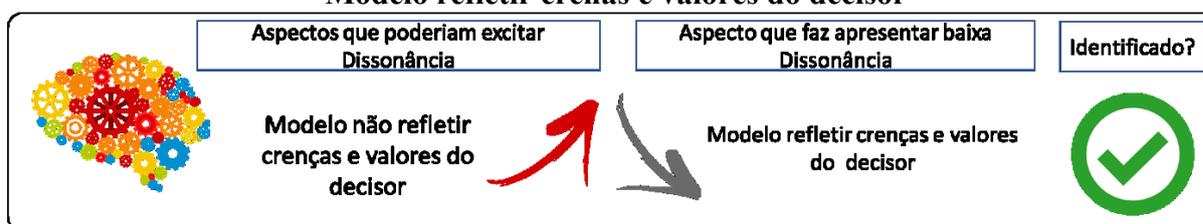
Questionou-se também, qual o sentimento do decisor, ao observar que 'este modelo inédito' é proveniente de suas crenças e valores:

Relato 480: Boa pergunta. Eu penso que eu fui influenciado e moldado pelo ambiente em que nós, professores, que estamos envolvidos... eu, de certa forma fui moldado, as minhas decisões, as minhas concepções de mundo foram mudados pelos critérios da

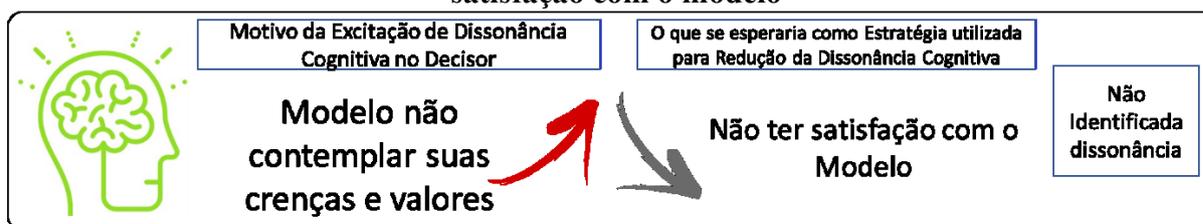
Capes. Quando a gente tá num programa sendo discente ou professor, a gente vai e vê as portarias da Capes, as diretrizes, e a gente vai sendo influenciado por essas diretrizes. Então o meu sentimento é que eu fui moldado por isso e que o modelo tá respondendo uma ansiedade minha. Mas o modelo eu acho que ele vai além. Porque ele é mais equitativo do que aquela simples ponderação de pesquisas com o modelo que eu julgava ideal, espelhado naqueles pressupostos da Capes. Entende. Eu acho que o modelo ele vai além. Ele vai além.

Durante sua resposta ao questionamento realizado, do decisor demonstrou certa felicidade. Não se questionou o decisor em relação a isso, mas a forma com que respondeu, demonstrou satisfação, principalmente em ‘modelo tá respondendo uma ansiedade minha. Mas o modelo eu acho que ele vai além. Porque ele é mais equitativo’.

**Figura 94 – Dissonância Cognitiva – Modelo não refletir crenças e valores do decisor X Modelo refletir crenças e valores do decisor**



**Figura 95 – Dissonância Cognitiva – Modelo não contemplar crenças e valores X Não ter satisfação com o modelo**



Outra questão que se relaciona às características de mercado do modelo, refere-se à importância do modelo para o decisor. Os aspectos gerais de importância da avaliação de desempenho e, conseqüentemente, a importância de se ter um modelo de avaliação de desempenho, foram discutidos na seção ‘4.2.1 - Identificação das cognições referentes à importância com a Avaliação de Desempenho’.

Desta forma, questionou-se ao decisor (Cb02) se o modelo pela MCDA-C, da forma apresentada, se apresenta importante para o decisor:

Relato 481: Eu acho que, primeiro, é um modelo inovador, na minha opinião. Embora a metodologia já exista, mas neste escopo, eu não tenho visto. Então eu te falei, já mencionei do caráter de ineditismo do modelo.

Relato 482: Mas eu acho q ele contribui muito porque ele utiliza médias ponderadas, né, critérios mais adequados, eu diria que mais justos e equitativos para fazer avaliação de desempenho de professores e reconhecer. Então ele representa, para mim, hoje, eu diria que um objetivo já.

Relato 483: Eu gostaria muito que, (...) que a gente fizesse uma apresentação para a Pró-Reitoria de Pesquisa. (...), eu acho que esse modelo é um modelo que poderia ser expatriado para toda a Universidade. Então eu acho que ele expande as fronteiras do Núcleo. Eu acho que ele poderia... nós vivemos uma nova fase da universidade, e eu acho que esse modelo deveria, pelo menos ele deveria se apresentado para nós mostrar um prisma de reconhecimento e de avaliação de desempenho diferenciado dos demais que a gente conhece hoje. Essa é a minha opinião, assim, é a minha percepção da coisa. (...)

Relato 484: Além de ser um meio de materializar... Veja só, o modelo, ele permite você materializar a avaliação de desempenho.

Relato 485: Construir uma planilha de Excel, qualquer cara que tenha um domínio mediano em planilha de Excel vai construir um modelo. Acho que isso não é mérito nenhum.

Relato 486: Mas a materialização dos critérios por meio de um modelo, ele já legitima. Por que... por diversas vezes, alguns colegas, sempre quando eu faço a cerimônia entrega dos troféus, eu abro a planilha, embora eu não exponha os meus colegas, mas eu abro a planilha e eu falo, olha pessoal, como funciona, como são os critérios, se alguém ficar com alguma dúvida, o modelo é perfeitamente auditável. Tem toda uma preocupação com o *Compliance* do modelo, né. Com a transparência né. Essa sempre foi a minha preocupação. O modelo além de materializar, ele dá transparência. Nós vivemos no ambiente universitário e os muitos professores são críticos por natureza, e ter essa questão da transparência, da ética é muito importante. E o modelo materializa isso.

Relato 487: Eu acho que o mérito não é ter desenvolvido uma planilhazinha operacional pra fazer contagem. Mas deixar isso muito transparente para os colegas. Então acho que o modelo ele atende a isso também. Perde-se na subjetividade e ganha-se na objetividade. Quando eu falo em materialização, é objetiva. Não dá muita margem de discussão. Mas agora, se eu fosse entrar numa seara mais substantiva (num modelo subjetivo), qualitativa, aí sim nós abriríamos pano para manga. Até porque sabendo as regras do jogo, cada um sabe o que fazer para jogar. Você tem indicador. Você sabe onde quero chegar. A que ponto eu quero atingir.

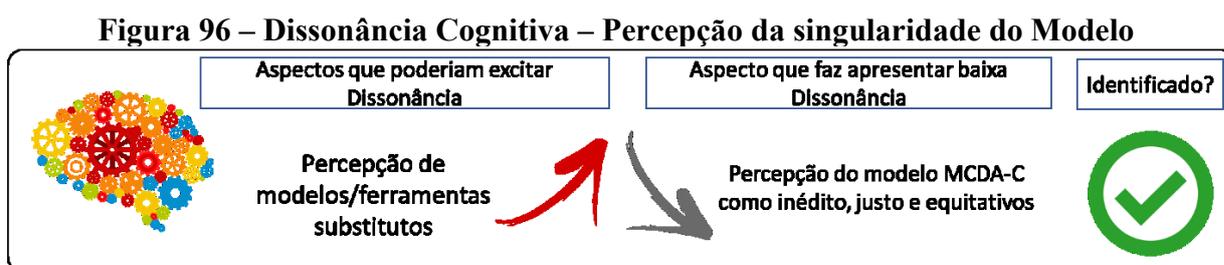
Com relação à importância, o decisor apresentou diversas justificativas para qualificar a importância atribuída. A primeira é referente ao ineditismo do modelo. Conforme comentado anteriormente, o decisor informou não ter conhecimento de existir um modelo nos mesmos moldes do apresentado pela metodologia MCDA-C. Dentro dos critérios de ineditismo, e como uma das justificativas da importância, tem-se a utilização das médias ponderadas. Por médias ponderadas, tem-se a utilização da escala cardinal nos critérios, obtida da transformação da escala ordinal, e as taxas de compensação entre critérios, onde se permite realizar a integração

destes. Estas características que o decisor argumenta fazer com o modelo seja mais ‘justo e equitativo’.

Ainda, dentre os argumentos para ser um modelo importante para si, o decisor apresenta é um meio de materializar a avaliação de desempenho, que permite legitimar o modelo, além da possibilidade de transparência do que se está sendo avaliado. Por fim, o decisor argumenta que o modelo permite a mensuração de uma forma objetiva, a partir do que antes eram critérios subjetivos.

Cabe destacar a argumentação do decisor de que o modelo tem possibilidades de ser implementado em outros locais além do Núcleo em questão. Sugere a apresentação à Pró-Reitoria de Pesquisa, já que ‘expande as fronteiras do Núcleo’. Identifica-se aqui um elemento relacionado ao compromisso do decisor com o modelo.

Em relação ao modelo construído pela metodologia MCDA-C, na percepção do decisor, é um modelo inédito. Com o objetivo de apoiar a gestão da pesquisa e ao reconhecimento dos atores atuantes na pesquisa, o decisor relata que não tem conhecimento de um modelo semelhante ao construído. Desta forma, é possível inferir que, por meio do processo de estruturação de um modelo de avaliação de desempenho utilizado nesta pesquisa, ao incorporar os aspectos necessários e suficientes do que se deve avaliar em termos de desempenho, além de inserir as crenças e valores do decisor no modelo, o decisor acaba por não perceber mais modelos substitutos, ou com alto grau de similaridade.



Desta forma, não se identificando a sobreposição cognitiva apontada por Oliver (1997), é possível inferir que a metodologia MCDA-C permite uma menor dissonância cognitiva, em termos de avaliação de modelos substitutos para avaliação de desempenho.

#### 4.4.2 Identificação das cognições referentes à Feedback

Com relação ao feedback, uma implicação da teoria da dissonância cognitiva diz respeito a atividades de busca de informações. Se existe dissonância, as pessoas procuram

informação que reduz a dissonância e evita informações que aumentam a dissonância (Jermias, 2001).

Portanto, depois de tomar uma decisão, as pessoas se expõem a informações que aceitam a escolha que eles fizeram e evitam a exposição a informações que indicariam que sua escolha estava incorreta (Jermias, 2001). No entanto, para Robinson, Purves e Wilson (2003), existe uma relação entre o emissor do feedback e recebimento da mensagem. Quando receptor da mensagem considera o emissor como sem importância, pode rejeitar a mensagem. No entanto, quando não considera o emissor como sem importância, pode tentar negociar com o emissor da mensagem, visando reduzir a dissonância.

Outro aspecto abordado no feedback, se relaciona ao aspecto construtivista da metodologia MCDA-C. À medida que se progride na discussão dos elementos necessários para resolver um problema, alguns dados iniciais podem deixar de serem pertinentes, outros podem aparecer, novas questões podem ser substituídas pelas originais (mesmo se o problema inicial não mudou) (Roy, 1993). A discussão faz parte do processo de apoio à decisão, uma vez que constrói a representação do problema do decisor e antecipa, até certo ponto, a sua solução (Dias & Tsoukias, 2003). Desta forma, uma possibilidade aventada nesta pesquisa foi a de que o processo de estruturação pode se assemelhar à antecipação de feedbacks.

Desta forma, relativo às cognições do decisor sobre feedbacks, segregou-se em duas abordagens. Uma advinda da opinião dos pares. Outra sob a ótica de que a construção do modelo construtivista pode antecipar feedbacks.

O primeiro aspecto questionado, relativo à opinião dos pares, foi (Db01) se a opinião dos pares, dos indivíduos que serão avaliados, é importante para o decisor e (Db02) em que que os feedbacks destes indivíduos auxiliam:

Relato 488: É importante, embora eu acredito que a interação dos stakeholders, ou seja, dos envolvidos no processo gerenciamento do Núcleo são muito discretos, o envolvimento e a interação é muito discreta. Esse baixo envolvimento, às vezes, pode ser um problema, mas às vezes pode ser uma coisa boa, né, porque, se nós formos apresentar esse modelo, talvez, não vou fazer juízo de valor do modelo anterior, mas vão achar o modelo interessante. Então acho que o feedback é importante... é importante... embora nem sempre por parte de todos ele é útil.

Relato 489: Acho que eles ajudam a mostrar caminhos, né, sob prismas diferenciados. Opiniões de professores (...) foram importantes para redirecionamento do Núcleo. Então opiniões são bem vindas. Claro, nem todas são úteis, como eu disse, mas muitas opiniões são bem vindas e já foram úteis para construção e reimplementação de diretrizes do Núcleo. No caso da do J., por exemplo, sempre foram opiniões muito bem vindas. Então, acho que, elas são úteis. Tem um grau de utilidade. Tem um grau de utilidade. Até porque, pra tu legitimar o processo, tem que considerar as opiniões dos pares, né. O núcleo ele é gerenciado por uma pessoa, mas de uma forma muito democrática, né. Então opinião é importante. Democracia é importante no processo de gestão.

Observa-se o decisor julga importante ouvir os pares. Em sua percepção, as opiniões apresentam prismas diferenciados da forma de gerir o Núcleo, e são uteis para o redirecionamento desta gestão. No entanto, apesar dessa percepção de utilidade das opiniões, há um baixo envolvimento dos pares, em termos de feedback ativo. Ou seja, onde os emissores do feedback buscam o decisor para emitir sua opinião. Desta forma, é baixa a possibilidade de excitar dissonância cognitiva por exposição involuntária, no caso, o decisor ser surpreendido com um feedback negativo.

Outro aspecto identificado, refere-se ao emissor do feedback. No Relato 489, apesar de comentar sobre a relevância da opinião de um par (J.), o decisor comenta que ‘nem todas opiniões são uteis’. Desta forma, é possível inferir que o decisor pode apresentar ‘filtros’ relativo aos emissores das mensagens. Sob este aspecto, questionou-se ao decisor, em termos de utilidade do feedback, do emissor, que apresentasse sua percepção de importância, em relação aos principais atores envolvidos, quais sejam os pares, diretores, Pró-Reitorias e alunos.

Relato 490: Eu acho que é mais válida a dos professores. Estão diretamente envolvidos na pesquisa. Com certeza. Não que uma opinião de um diretor não seja importante e tal, mas aí vai também pelo volume da amostra, né. Os alunos, na fase da graduação, eles tem uma compreensão muito pequena ainda do contexto, então acho que essa não é uma informação... embora a gente utilize ela, mas nem pouco, até porque eles estão iniciando o processo de pesquisa, né, embora os professores são os mais fortemente envolvidos no contexto. Então acho que deles (os professores) advém os feedbacks mais importantes, na minha opinião.

*Pesquisador: E, se for para colocar em uma ordem de opiniões mais importantes para você refletir, nas opções aluno, um professor que publica pouco, um professor que publica bastante e um diretor.*

Relato 491: Certamente professor que tem uma comprovação ilibada na pesquisa. Que em uma formação, que tem uma produção científica já caminhando aí para uma produção qualisada e que tem um olhar de pesquisa. Certamente uma opinião assim teria um maior peso na minha tomada de decisão ou readequação de uma diretriz. Na sequência, acho que as instâncias mais internas né. Coordenador, direção, e, novamente, não desmerecendo os alunos, mas a terceira instancia seria os alunos. Justamente por eles estarem num grau de maturidade até muito pequeno.

*E os professores que publicam pouco?*

Relato 492: Acho que eles estariam antes que os alunos, por serem colegas e estarem diretamente envolvidos. Mas há um grau aí, uma hierarquia. Uma hierarquia que eu acho que tem que se considerar pra utilizar o critério de coerência.

A partir do Relato 490, é possível construir uma relação de importância em termos de emissões de opinião, para o decisor. Observa-se que, num primeiro plano tem-se os professores, atuantes na pesquisa. Seguida, os indivíduos em cargos de direção. Por fim, é considerada a

opinião dos acadêmicos. Para Robinson, Purves e Wilson (2003), a dissonância é uma ocorrência comum quando interagimos com nosso ambiente, especialmente com nosso grupo de pares, e a intensidade da dissonância depende de como percebemos a competência da pessoa ou grupo expressando a opinião contraditória e nossa relação emocional com a pessoa ou grupo.

Neste sentido, questionou-se ao decisor, cenários em termos de solicitação de mudanças no modelo proposto. Nos cenários, são apresentados como emissores da mensagem para mudança no modelo indivíduos em cargos de direção (pró-reitor e diretores), de docentes e de alunos.

O sentimento do decisor, no caso (Db05) de que algum cargo de direção solicite mudanças no modelo sob às premissas da MCDA-C:

Relato 493: Meu sentimento é de tentar demonstrar pra ele... meu sentimento é uma atitude imediatista, de demonstrar pra ele a viabilidade deste modelo. (...) A sugestão dele vai ser bem vinda, mas eu vou contra-argumentar tentando demonstrar a viabilidade deste modelo. Esta é a minha resposta, de uma forma muito objetiva e não truncada.

Apesar de receber uma opinião contrária advinda de um emissor em ‘nível hierárquico’ superior ao decisor, (mensagem de um Pró-Reitor ou um Diretor para um Coordenador), a postura do decisor é o de argumentar favoravelmente ao modelo. Durante a resposta, o decisor se manteve sereno e comedido. Uma possibilidade é pelo fato de, neste cenário, a resposta ser direcionada para um superior hierárquico.

Em seguida, questionou-se ao decisor, (Db06a) no cenário da mensagem para mudança no modelo ser proveniente de um professor que não realiza publicações, ou que publica em periódicos de Qualis baixo ou baixo impacto, para mudança dos critérios em relação à publicações em periódicos e (Db06b) para mudança em publicações em congressos (por exemplo, voltar ao que era o modelo anterior):

Relato 494: (Na primeira pergunta,) eu vou ouvi-lo, com toda certeza, eu irei ouvi-lo, mas eu tentarei fortemente uma contra-argumentação com ele, demonstrando a qualidade do modelo. Eu vou tentar uma contra-argumentação. Embora, essas contra-argumentações nem sempre são viáveis, dependendo indivíduo que tá recebendo a informação e a mensagem. Existem indivíduos e indivíduos. Alguns com alto grau de coerência, outros nem tanto. Então acho que o que se vale é ouvir, ser democrático, mas, infelizmente nem sempre se pode dar ouvido a tudo e a todos, né, porque senão você perde o foco. Mas eu contra-argumentaria demonstrando a qualidade do modelo. Esse é o meu sentimento. Prático. O que eu faria na prática seria isso. ‘Veja bem, mas vem aqui olhar o modelo que o Vinicius propôs, que é baseado em concepções e visões minhas de critérios de equidade, de justiça, de equilíbrio, de coerência’. Eu tentaria essa contra-argumentação, não no sentido de oposição, não no sentido de oposição, mas de enriquecimento do processo de gestão, do próprio processo democrático, de discussão das diretrizes.

Relato 495: (Na segunda pergunta, em termos dos congressos,) eu faria forte oposição. Forte oposição. Porque... por que o próprio congresso, pra Capes, não significa mais muito, né. Eu acho que é importante a participação em congresso. Mas o que que tá pontuando pra gente, hoje?. Periódico, congresso qualisado, mas principalmente periódico. Se pedisse pra voltar e eu percebesse que essa volta teria um objetivo único de poder concorrer ao prêmio, ser reconhecido, sem pensar na qualidade, eu faria forte oposição. Forte oposição. Tentaria contra-argumentar, fazer uma discussão mais colegiada, pra tentar... é... não impor, mas aprovar aquilo que eu considero que seja o ideal.

Em ambos questionamentos, o decisor afirma que faria forte oposição e forte contra-argumentação. Estes, buscando demonstrar e apresenta as qualidades que o decisor visualiza no modelo como a percepção de justiça, de equidade, de equilíbrio e de coerência. Ainda, há a percepção do decisor de que ‘Contra argumentações nem sempre são viáveis, dependendo do indivíduo’. Ou seja, na percepção do decisor, não adianta contra-argumentar, pois não surtirá efeito no outro indivíduo. Além disso, há indivíduos que ‘nem sempre se pode dar ouvidos’, demonstrando que o decisor também filtra ‘que tipo de opinião’ e ‘opinião de quem’ será levado em consideração. Além disso, ao materializar o perfil do indivíduo que tenha emitido essa mensagem, relaciona com a possibilidade de a solicitação seja com ‘objetivo único de poder concorrer ao prêmio, ser reconhecido, sem pensar na qualidade’.

Destaca-se que, durante esta resposta (questionamento proveniente de um professor que não realiza publicações), o decisor se demonstrou irritado e inquieto, um pouco até hostil. Não pelo questionamento, mas pela visualização mental (imaginação) e materialização dos indivíduos com as características elencadas (indivíduos sem publicação) questionarem o modelo.

Foi apresentado, também, ao decisor, (Db06c) qual sentimento, no cenário em que um professor que publica periódicos de Qualis alto, que sugerisse alteração nos critérios anteriores, em termos de congresso e de pontuação da Capes:

Relato 496: De congressos, eu faria forte oposição (...) Faria oposição e justificaria o porquê. Dos congressos, eu falaria pra ele ‘vamos fazer uma discussão colegiada, pra discutir a viabilidade dos dois modelos, por considerar que ele tem grande coerência’. Embora não acredite que ele (um professor com essas características) visualizando esse modelo (o MCDA-C) faria uma solicitação dessa natureza, considerando o nível de coerência da pessoa. Um indivíduo assim é muito coerente, acredito que não chegaria a tal ponto. Mas se chegasse, eu sim eu discutiria, até porque você (o decisor) não é dono do núcleo, não É Coordenador, mas ESTÁ coordenador do Núcleo. Então, por ser uma função em que você não tem o direito de propriedade, você tem que discutir com seus pares para poder viabilizar aquilo que eles entendem ser o mais adequado.

Relato 497: Mas aí eu faço um parênteses. Certamente pessoas, colegas coerentes, que tem uma visão de pesquisa, visualizando o modelo (MCDA-C), a minha percepção, o meu sentimento, é que eles bateriam o martelo utilizando como critério

de avaliação de desempenho o modelo MCDA-C. Essa é a minha percepção das coisas.

Ao visualizar um docente que tenha tradição em pesquisa de qualidade, com Qualis mais elevado, que não se pautasse exclusivamente em eventos pouco prestigiados, o tom da resposta do decisor foi alterado, comparando com a questão anterior. Nesta resposta, o decisor se demonstrou mais calmo e pacífico. A forma da resposta também se alterou. Ao comentar sobre os congressos, respondeu que faria oposição. No entanto, deixou de apresentar o tom hostil apresentado antes.

Com relação ao questionamento sobre periódicos, a forma de argumentação já se apresenta diferente. Enquanto antes do decisor afirma que faria forte oposição, neste caso, propõe uma ‘discussão colegiada, sobre a viabilidade dos dois modelos’, tendo em vista acreditar na coerência do modelo MCDA-C.

A característica identificada nas cognições, nestes aspectos relacionados a outros atores, está em linha com o apresentado por Jermias (2001). Segundo o autor, as pessoas exageraram a alternativa escolhida e rebaixaram a alternativa rejeitada. No caso em questão, a alternativa rejeitada são os critérios utilizados nos modelos anteriores ao MCDA-C.

Um ponto que vale ressaltar, é o fato do decisor não acreditar que um docente neste perfil, proporá tais alterações. Para o decisor, um docente que tenha tradição em pesquisa, visualizará o modelo sob às premissas da MCDA-C como um modelo preferível ao se comparar com os anteriores, ou mesmo com o da Capes.

O último grupo de atores analisado, foi o de acadêmicos. Questionou-se ao decisor (Db07) qual sua reação caso acadêmico sugerissem mudanças nos critérios ou a volta dos critérios anteriores:

Relato 498: Ah, eu acho que eu ouviria, porque... a gente tem que ouvir, mas... eu não vou usar o termo de que eu faria pouco caso... não é isso que eu faria. Mas eu contra-argumentaria ele dizendo que os critérios que estão estabelecidos foram critérios colegiados, critérios de coerência, de equidade, e a opinião dele poderia até ser levada em uma reunião colegiada, mas se fosse uma opinião individual eu não levaria muito em consideração. Até porque, não desconsiderando o aluno, mas considerando o grau de maturidade que ele tem na pesquisa, pra poder considerar uma opinião dele como válida. Considerando o nível de maturidade na área de pesquisa.

Neste grupo de atores, alunos e acadêmicos, o decisor demonstrou em seu tom de voz, durante a resposta, um certo despreço em relação aos interlocutores da mensagem. No conteúdo da resposta, ainda inclui a expressão ‘eu não vou usar o termo de que eu faria pouco

caso’, ao tentar buscar na memória outra palavra para utilizar no lugar. Ao final, expressa que ‘não levaria muito em consideração’.

Ao se comparar as respostas obtidas com a literatura de dissonância cognitiva, Festinger (1957), Jermias (2001) e Robinson, Purves e Wilson (2003) elencam algumas possibilidades de recursos utilizados pelo decisor para lidar com a dissonância cognitiva excitada quando um indivíduo é exposto à informação que excite dissonância cognitiva.

Para Jermias (2001), as pessoas procurarão informações que confirmem que seu sistema escolhido é superior ao sistema rejeitado e ignorará informações que desconfiam da superioridade do sistema escolhido. Para o autor, a tendência das pessoas de ignorar o feedback que discorda da alternativa escolhida indica que essas pessoas são influenciadas por suas crenças anteriores quando avaliam o feedback. No caso em questão, estas crenças estão relacionadas à percepção de qualidade do modelo (e conseqüentemente o compromisso com o modelo) e as qualidades (ou as deficiências) do emissor da mensagem. Além disso, para o autor, a confiança das pessoas no seu sistema escolhido não foi interrompida pelo fato de que eles tenham recebido comentários negativos

Dentre as alternativas elencadas por Festinger (1957) e Robinson, Purves e Wilson (2003), aquelas que podem ser observadas são a de (i) descartar a mensagem ou o emissor como sem importância; e (ii) tentar reduzir a dissonância negociando com o emissor da mensagem ou, se isso não for possível, aceitar a mensagem e alterar o esquema pessoal.

No caso em questão, o decisor adota a estratégia (i) de descartar os emissores das mensagens, quando a mesma é proferida por acadêmicos, já que possuem pouca experiência em pesquisa, e os docentes com baixa produtividade, já que não possuem assiduidade na pesquisa. Já com relação à diretores e docentes com publicações relevantes, a postura do decisor é (ii) de negociar com o decisor da mensagem, buscando a mudança de opinião deles, reduzindo assim as possíveis dissonâncias cognitivas excitadas no decisor.

**Figura 97 – Dissonância Cognitiva – Feedback dos pares**



Neste quesito, de feedback, cabe um destaque de limitação com relação às conclusões. Para Foran e DeCoster (1974), apresentado por Jermias (2001), o feedback negativo resultou

em uma diminuição da confiança na alternativa escolhida, enquanto o feedback positivo resultou em maior confiança na alternativa escolhida. Nesta pesquisa, não houve a implementação do modelo MCDA-C, mas a apresentação de possibilidades de feedback com cenários de emissores da mensagem. Desta forma, uma possível diminuição na confiança em relação ao modelo MCDA-C não foi identificada.

Estes pontos identificados, apresentam-se como de valiosa análise, tendo em vista que os atores elencados são os intervenientes e agidos no modelo MCDA-C.

Ainda em relação ao feedback, um dos aspectos da metodologia MCDA-C, é a de utilizar a Avaliação de Desempenho para construir conhecimento no decisor, a respeito do contexto específico que se propõe avaliar (Ensslin *et al.*, 2010). Neste sentido, uma das possibilidades aventadas nesta pesquisa, foi a de que, o conhecimento construído no decisor, por meio da interação entre facilitador-decisor (questionamentos, reflexões, interações), faz com que o decisor tenha uma melhor visualização do seu contexto decisório. Esta melhor visualização, pelo processo de diálogo e questionamentos, pode, em certos momentos, ser visualizado e entendido como uma espécie de antecipação de feedbacks que o decisor receberia, caso implementasse suas ideias prévias, anteriores a todo o processo. Esta antecipação de feedback, no momento da interação, pode excitar dissonância pelo conhecimento construído (discutido na seção 4.3.3.2 - Aspectos identificados após o processo de estruturação do modelo).

Para identificar estes pontos, questionou-se ao decisor se (Db08) as conversas e interações para construir o modelo, na percepção dele, se aproximam do que seria um feedback que os seus pares poderiam dar depois do modelo implementado. Cabe destacar o momento desta questão. Tal questionamento foi realizado após o decisor ter publicizado a pontuação para o ano de 2019, conforme apresentado em ‘4.1.2.4 - Lapso temporal na construção do modelo’. Ainda, na divulgação das novas diretrizes para 2019, houve o retorno de um docente, o qual é comentado pelo decisor.

Relato 499: Você lembra que no início tinha muito medo (do modelo, das médias ponderadas), né. Medo não, eu tinha uma insegurança. Lembra que te falava: ‘Ah, mas como é que nós vamos legitimar isso’.

Relato 500: (Mas) Eu acredito que sim (como antecipação de feedback).

Relato 501: Eu acho que pode. É difícil afirmar isso né, qual vai ser a recepção.

Relato 502: Eu acho que... afirmar isso, só vai ser possível quando a gente for apresentar a metodologia. aí a gente vai poder perceber as críticas que vão vir. Mas eu acho que caminha...

Relato 503: Eu acredito que a gente não vai alinhar tudo, cem por cento. Nunca! São cabeças discrepantes. Mas eu acredito que o modelo vem aos anseios dos colegas. Ele

está alinhado ao que os nossos colegas desejam para a avaliação de desempenho. É uma percepção minha, né Vinicius. Que nem eu te digo, afirmar isso talvez só no dia que a gente for começar a fazer as reuniões, e passar a metodologia.

*Pesquisador: Mas isso devido as nossas discussões?*

Relato 504: Com certeza. Tem... tem relação íntima com as discussões que a gente teve. Certamente.

*Você acha que essas discussões sobre possibilidades do que avaliar e da forma de avaliar, o formato que foi conduzido, elas podem estar antecipando feedbacks?*

Relato 505: Podem! [com ênfase]. Podem!. Eu acho que esse é um ponto positivo das nossas conversas, inclusive, Vinicius. Por exemplo, acho que de certa forma a gente antecipou já um feedback do Mz, né. Embora, lembra que eu te falei assim, esse problema do Mz a gente nem utilizou como um critério, né.

Relato 506: Eu acho que o modelo vem antecipar angústias de colegas. Isso é fato. Tanto é que o Mz é um exemplo disso.

Relato 507: Eu acho que a conversa foi sendo conduzida justamente para isso.

Relato 508: Mas eu acho que hoje, com certeza tem muitos colegas que devem estar pensando como eu lá fora. E a nossa conversa antecipou isso. Inclusive eu me coloco como, não como coordenador mas como professor agora. Eu seria um crítico do modelo atual. Falando 'Poxa vida, mas o indivíduo que tá publicando em evento não qualificado tá tendo o mesmo ponto que o cara que tá publicando em E1, que é um Anpad, por exemplo'. Essa é uma angústia enquanto professor. Eu estava perdendo pontuação por isso. (...)

Relato 509: Muito dos nossos colegas estão esperando isso. Então o modelo tá antecipando, acho que algumas angústias, por parte de muitos, com certeza. Com certeza. Com certeza.

Relato 510: Então acho que vêm antecipando coisas que certamente a gente lá na frente teria que ajustar. Isso é fato. Pra mim, pelo menos, isso está muito nítido.

Resgatando o comentado no Relato 443, o decisor argumenta que, caso não houvesse o processo de estruturação do modelo construtivista, possivelmente a revisão do modelo resultaria na chamada 'Planilha de Pontuação - Alto Impacto', e não no modelo sob as premissas da MCDA-C. Desta forma, questionou-se ao decisor, se o que foi discutido e interagido no processo de estruturação construtivista, antecipou os possíveis feedbacks que viriam a ocorrer, caso houvesse implementação da 'Planilha de Pontuação - Alto Impacto', os feedbacks que viriam a ocorrer. Ou seja, em outras palavras, se algo do que surgiu na interação facilitador-decisor poderia surgir, posteriormente, como um feedback dos pares:

Relato 511: Um deles surgiu que foi o do Mz. Mas eu acho que seriam poucos feedbacks, na minha opinião.

Relato 512: E que nem eu te disse, eu não eu evoluiria muito mais no modelo. Eu acho que eu estava limitado... intelectualmente... limitado. Para mim aquele era o modelo

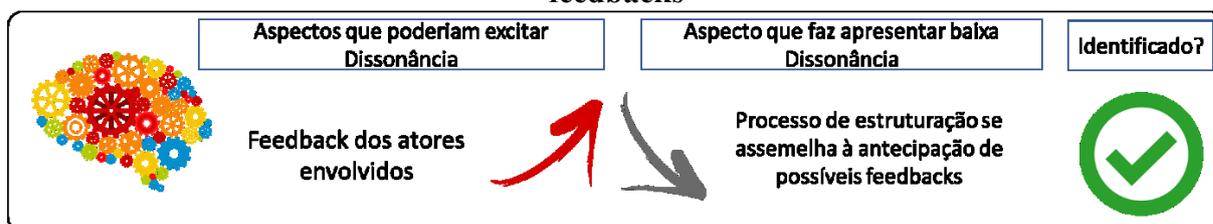
que eu enxergava como um modelo ideal, mesmo pensando que era um modelo ideal, eu sempre tinha os parênteses, né Vinicius.

Relato 513: As conversas, sem dúvida, influenciaram e eu não teria, sem o MCDA-C, eu teria... poderia até evoluir em alguns fragmentos, mas eu teria... eu pararia num processo de estagnação do modelo, ficaria por isso. Né. Eu acho que todo mundo tem uma fronteira... A minha fronteira da metodologia de avaliação de desempenho chegou nisso. Né. Agora vem o professor Vinicius como uma nova metodologia, MCDA-C, que utiliza critérios ponderados e tal. Então eu acho que eu pulei o muro eu comecei enxergar um novo Horizonte de avaliação de desempenho que eu não conhecia, e que sem as nossas conversas, sem o MCDA-C, eu não teria chegado a essa metodologia. Posso afirmar isso categoricamente. Isso é fato!

Conforme relatado, na percepção do decisor, as interações entre facilitador e decisor podem ser comparadas à feedbacks. Ou seja, os questionamentos, indagações, proposições, inquirições, apresentam uma certa característica de antecipação dos possíveis feedbacks que alguma determinada ideia do decisor, quando implementada, poderá vir a sofrer. Na percepção do decisor, este pode ser considerado um ponto positivo da metodologia. Tal fato se alinha ao apresentado por Jermias (2001), onde feedback pode fornecer informações sobre as consequências de decisões anteriores e pode sinalizar que uma decisão pode precisar ser ajustada.

Para Kaish (1967), a antecipação da dissonância cognitiva pós-decisão produz um comportamento projetado para evitá-la ou minimizá-la. Para o autor, quanto maior a dissonância antecipada, maior o esforço para evitar essa dissonância pós-decisão.

**Figura 98 – Dissonância Cognitiva – Feedback dos atores envolvidos X Antecipação de feedbacks**



Desta forma, no processo de estruturação do modelo construtivista de AD, o decisor foi questionado em vários momentos. Nestes questionamentos, dissonância cognitiva é induzida, ou excitada. Isso faz com que o decisor busque meios para reduzir esta dissonância. Os meios são expressos pela contra-argumentação do decisor são por negação da informação recebida ou pela mudança de atitude, e recepção da nova informação. A negação da informação foi argumentada de que os casos elencados não eram objeto da avaliação de desempenho, ou de

que os atores envolvidos não iriam aceitar, ou que poderia gerar desgastes naquele momento. Já o aceite da nova informação, levou a mudança de cognições. Ou seja, o aceite do argumento desenvolvido pelo facilitador.

Outro aspecto relacionado ao feedback, no processo construtivistas de avaliação de desempenho, está no momento em que o feedback ocorre. A abordagem do construtivismo se baseia em três pilares: uma definição relativamente formal das decisões possíveis, que normalmente são chamadas de ações (ou alternativas); uma definição relativamente formal das consequências que essas ações poderiam ter, o que permite que sejam comparados; e uma modelagem de um ou vários sistemas de preferências (Roy, 2010).

A visualização das consequências de cada decisão, por parte do decisor, durante o processo de estruturação, ocorre analogamente à um feedback logo após uma decisão ser tomada. Isto porque, durante o processo de interação, questiona-se ao decisor as consequências destas decisões. Uma visualização disto se dá nos EPAs, especificamente nos Polos Opostos Psicológicos, onde o decisor necessita refletir as consequências de se não atingir o esperado.

Em um caso prático, o decisor comenta o feedback recebido por um docente, Mz. Conforme comentado na seção ‘4.3.3.2 - Aspectos identificados após o processo de estruturação do modelo’, entre o Relato 511 e Relato 513, como o decisor necessitava apresentar as diretrizes para o ano de 2019, implementou um modelo similar, com pontuação entre a ‘Planilha de Pontuação - Alto Impacto’ e a ‘Planilha de Pontuação – Núcleo’. Ao publicizar esta nova pontuação, recebeu o feedback de um docente, por e-mail.

O referido docente, sob à opinião do decisor, está no grupo de pesquisadores de alto impacto. Um dos pontos do feedback, foi em relação ao número de autores por artigo. O docente Mz apresenta como sugestão, um controle maior em relação às ‘falsas redes’. Em seu feedback, apresenta a possibilidade de ocorrência de ‘trocas de artigos’, prática considerada ‘antiética’.

Quando da construção do modelo construtivista, uma das preocupações identificada, apresentada já em Conceito, após os EPAs, foi ‘C069. Estimular a ética na coautoria das pesquisas ... Ter falsos números relacionados a pesquisas’ e ‘C042. Buscar os melhores resultados de autores por artigo, conforme estipulado pela CAPES/CNPq ... Incorrer em atividades antiéticas por parte de alguns pesquisadores’.

Apesar de ser identificada com uma preocupação, nove meses antes de receber o feedback, não foi identificado, neste momento, uma forma de mensurar e operacionalizar esta preocupação. Desta forma, no modelo sob às premissas da MCDA-C proposto, esta preocupação não está inclusa.

O *feedback* pode fornecer informações sobre as consequências de decisões anteriores e pode sinalizar que a decisão pode precisar ser ajustada. Ou mesmo, a busca pelo *feedback* para confirmar o acerto na decisão (Jermias, 2001).

Desta forma, conforme apresentado no Relato 505, Relato 506 e Relato 511, esta preocupação identificada no decisor, no processo de interação, se concretizou como um *feedback* por parte dos pares. No entanto, na percepção do decisor, é difícil identificar qual será a reação dos pares. Pelo histórico de baixos *feedbacks* quando das revisões do modelo (à exceção da primeira implementação), o decisor acredita que haveria poucos *feedbacks* também (Relato 511).

Com relação ao *feedback* comentado no Relato 511, o decisor mostrou uma parte do e-mail respondido, pelo celular, onde argumenta a construção do modelo sob as premissas da MCDA-C para o ano de 2020, e ponderou sua resposta ao *feedback* apresentado:

Relato 514: Pois é. Eu esperava mais críticas. E críticas não no sentido de crítica igual de cinema, não. Crítica construtiva. Veio uma do prof. Mz, (...) aí eu respondi ele, que as considerações dele são produtivas, (...)

Relato 515: Aí falei para ele que nós estamos desenvolvendo uma metodologia de avaliação de desempenho e gestão do estímulo, (...) para equalizar estas distorções.

Relato 516: Nós estamos trabalhando em uma metodologia que vai tentar ser mais equilibrada.

Relato 517: Aí eu fui explicando para ele como que está sendo construído o método, justamente para buscar equilibrar melhor essas questões da avaliação de desempenho. Porque já veio uma crítica. (...) e veio uma crítica, uma crítica muito produtiva, justamente do professor Mz. Eu não diria que uma crítica, (mas) uma ponderação importante. O que me faz acreditar de que há um espaço para gente, na sequência, num futuro breve, já implantar uma metodologia multicritério, que hoje eu consigo enxergar como uma metodologia mais adequada pra fazer a avaliação de desempenho.

Relato 518: A resposta que eu dei para ele (Mz), a resposta de que nós já estamos fazendo no momento (um modelo), hoje, que vai tentar ser mais equilibrado.

Relato 519: Então hoje, olhando para MCDA-C, para mim tá muito mais do que justificado e nítido que que nós temos que ter pesos ponderados pra fazer a avaliação de desempenho. Porque senão as críticas vão começar a se avolumar. Isso é fato.

Apesar do *feedback* expresso pelo decisor não ser relativo ao modelo MCDA-C, mas a discussão realizada nas interações decisor-facilitador puderam antecipar um dos *feedbacks* possíveis em relação ao modelo atual. Assim, é possível inferir que o processo construtivista de estruturação de um modelo de avaliação de desempenho pode antecipar *feedbacks* ao decisor. Com esta antecipação de *feedbacks*, o decisor produz um comportamento projetado para evitá-la ou minimizá-la (Kaish, 1967). Com isso, o processo de gestão pode se apresentar com menor grau de dissonância cognitiva. Com isso, com menos custos psicológicos ao decisor.

Além disso, na resposta dada pelo decisor ao docente emissor do feedback, é possível perceber um certo compromisso com o modelo MCDA-C. Conforme apontado por Jermias (2001), o compromisso dos indivíduos com a alternativa escolhida aumenta significativamente após a confirmação de informações (feedback positivo). No caso em questão, feedback negativo dado ao modelo a ser implementado em 2019, vai ao encontro do que está sendo proposto no modelo MCDA-C, para o ano de 2020. Assim, tendo em vista o reforço das características positivas identificadas no modelo, bem com uma divulgação, ainda que informal, do modelo, com a pré-disposição de implementação para o ano de 2020, reforça-se a percepção de compromisso com o modelo MCDA-C por parte do decisor.

#### 4.5 DISCUSSÃO SOBRE AS PROPOSIÇÕES DA PESQUISA

Nesta seção são apresentadas as discussões sobre às proposições desta tese. Elliot e Devine (1994) sugerem que a dissonância cognitiva possui duas naturezas. Uma natureza de excitação, onde ocorre a indução da dissonância, e uma natureza de motivação, onde ocorre a busca pela redução da dissonância.

Na interação entre concepção de um modelo construtivista de avaliação de desempenho e as cognições de um decisor, e a interação entre as cognições e o processo decisório, sob este prisma, podem ser identificadas relações de excitação e motivação tanto no primeiro caso, quanto no segundo.

Fatores identificados na literatura, no tocante à interação entre a estruturação e as cognições, quando sob a análise da natureza de excitação na dissonância cognitiva (Elliot & Devine, 1994), podem se relacionar Ilusão de Consistência; Compromisso com o Modelo; Justificativa do Esforço e Justificativa da Decisão; Aprendizagem e Geração de Conhecimento; Expectativa; Características de Mercado do Modelo (Importância do Modelo para o Decisor, Durabilidade do Modelo, Custos do Modelo, Modelos alternativos); Elementos de Consumo (Percepção de Valor e Utilidade; Satisfação; Qualidade; Emoção com a Decisão; Sabedoria da Decisão); Reversibilidade da Decisão e; Feedback. Desta forma, construiu-se três proposições para esta pesquisa.

As duas primeiras proposições construídas para esta tese foram:

**Proposição 1:** Durante o processo de concepção do modelo construtivista de avaliação de desempenho, a interação entre este e as cognições do decisor desencadeará momentos de presença e excitação de dissonância cognitiva.

**Proposição 2:** A dissonância cognitiva excitada pelo processo de concepção do modelo construtivista de avaliação de desempenho motivará a busca pela sua redução.

Durante o processo de concepção do modelo, o decisor incorreu em dissonância em inúmeros momentos. Inicialmente, durante a Fase de Estruturação, a interação com o decisor permitiu ao decisor visualizar situações anteriormente não identificadas. Algumas, o decisor incorria em dissonância e, para reduzir, argumentava pela não possibilidade de implementação. No entanto, em outras, o decisor percebia os benefícios das sugestões, e as acatava. Assim, identificou-se que o processo de estruturação de um modelo construtivista de avaliação de desempenho pode apresentar excitação de dissonância no decisor.

Outro momento em que o decisor incorreu em dissonância cognitiva foi quando da apresentação da Estrutura Hierárquica de Valor. Três são os atores que devem ser avaliados: Docentes, Discentes e Cursos. Pela Análise de Independência, por meio da análise de isolabilidade, cada modelo para cada ator deve ser independente. No entanto, o decisor julgou ser muito complexo, ainda que pontuações fossem duplicadas. Tal complexidade poderia diminuir a legitimidade por parte dos pares. Além disso, a ferramenta anteriormente utilizada pelo decisor tinha esta mesma prática. No entanto, após todo o processo de construção do modelo, o decisor percebeu que, da forma desejada anteriormente à construção de conhecimento, poderia incorrer em comportamento dos atores de forma não-deseja. Ou seja, em consequências aversivas.

Ainda na Fase de Estruturação, identificou-se excitação de dissonância cognitiva entre o que o decisor visualizou que seria o modelo construído sob às premissas da metodologia MCDA-C, o conhecimento sobre o que seria seu ‘modelo ideal’ e o conhecimento sobre a reação dos pares a este modelo.

Com relação ao modelo construído sob às premissas da metodologia MCDA-C, durante o processo de estruturação, alguns aspectos formais que ainda seriam vistos na Fase de Avaliação (taxas de compensação) não atendiam ao que o decisor julgava como de acordo com sua forma de gestão. Ao menos, era sua percepção no momento. Desta forma, além do modelo construído sob às premissas da metodologia MCDA-C, construiu-se também um modelo que atendia naquele momento, ao que o decisor julgava como de acordo com sua forma de gestão, que foi chamado na pesquisa de ‘Planilha de Pontuação Alto Impacto’.

No entanto, durante este processo, observou-se que o decisor apresentou dissonância cognitiva entre o conhecimento de ‘O que deseja avaliar’ e ‘O que consegue implementar’. A

ferramenta inicialmente proposto – Planilha de Pontuação Alto Impacto, segundo o decisor, estava de acordo com suas convicções. No entanto, devido à atritos anteriores com pares em outros momentos, o decisor julgou que sua pontuação ideal não poderia ser implementada. Desta forma, a fim de reduzir a dissonância excitada, optou-se pela construção, no total, de duas ferramentas (planilhas) e um modelo. Um modelo sob às premissas da metodologia MCDA-C. Uma ferramenta chamada ‘Planilha de Pontuação Alto Impacto’. E uma ferramenta chamada ‘Planilha de Pontuação – Núcleo’, onde o decisor apresentou o que julgava que seria aceito pelos pares. Ressalta-se que, ao final da construção das ferramentas e modelo, o decisor optou pelo modelo sob às premissas da metodologia MCDA-C como representativo de suas crenças e valores.

Para Jermias (2001), a Teoria da Dissonância Cognitiva fornece explicações de porque as pessoas são influenciadas por suas crenças anteriores e porque elas são motivadas a resistir à mudança. No caso em questão, o principal aspecto do decisor, se refere a possuir um modelo mais ‘complicado’, que pode gerar resistência dos atores. Essa resistência incorreria em não legitimação por parte dos demais atores.

Inferiu-se, a partir de Thornock (2016), Dechawatanapaisal e Siengthai (2006) e Crossan *et al* (1995), se um decisor não conseguir aprender, por meio da estruturação do modelo - um resultado com futuros benefícios incertos, mas com certos custos atuais - é provável que favoreça o sub investimento na aprendizagem em vez do investimento excessivo (menor disponibilidade durante a estruturação). Em outras palavras, caso o decisor não tenha a percepção de que o investimento feito (tempo, aprendizagem, etc.) não tenha benefício certo, poderá dedicar-se pouco ao processo de Estruturação, tendo por consequência baixa geração de conhecimento.

Destaca-se que o decisor não tinha a expectativa de um ‘modelo complexo, com uso de médias ponderadas’, tal qual conduzido pela metodologia MCDA-C. Tal fato está alinhado à perspectiva apontada por Dechawatanapaisal e Siengthai (2006). Segundo os autores, com a possibilidade de estado desagradável em mente, a dissonância cognitiva, as pessoas tendem a ignorar ou rejeitar o novo aprendizado que é incompatível com seu modelo mental existente. Assim, enquanto as pessoas acreditarem que suas formas convencionais de lidar com seus assuntos podem funcionar, elas ainda não estão motivadas a sair de suas maneiras habituais de fazer as coisas (Dechawatanapaisal & Siengthai, 2006). Desta forma, Dechawatanapaisal e Siengthai (2006) apontam que as pessoas geralmente estão acostumadas à sua própria zona de conforto e não descartam a crença existente.

O decisor incorreu e percebeu certos custos para a concepção do modelo construtivista de avaliação de desempenho. Dentre estes custos, destaca-se o tempo investido, o desconforto gerado (nos momentos de dissonância cognitiva), certo cansaço pelo tempo de interação na construção do modelo, dentre outros.

O papel do facilitador foi fundamental para permitir a construção de conhecimento no decisor. Pode-se perceber, durante as entrevistas, questionamentos sobre preocupações, possibilidades do que avaliar e consequências das ações do decisor apresentou momentos de excitação de dissonância. Caso o decisor não tivesse a percepção de que o investimento feito (tempo, aprendizagem, etc.) não trouxesse um benefício certo, poderia dedicar-se pouco ao processo de Estruturação, tendo por consequência baixa geração de conhecimento.

Os processos para redução de dissonâncias por parte do decisor pautou-se i) na argumentação do porquê da negativa em relação aos questionamentos, ou ii) pela alteração das cognições do decisor, e aceitação do que discutido. Não se identificou os aspectos de Ilusão de consistência em relação às preferências do decisor.

Além das Proposições 1 e 2, também se construiu uma terceira proposição. A terceira proposição construída para esta pesquisa foi:

**Proposição 3:** As dissonâncias cognitivas desencadeadas no processo de estruturação do modelo construtivista de avaliação de desempenho podem interagir com o processo decisório do decisor.

O processo decisório consistiu desde os aspectos do que o decisor julgava que deveria ser inserido no modelo, até o momento após o reconhecimento dos atores que deveriam ser reconhecidos.

Desta forma, observou-se que alguns momentos de dissonância cognitiva desencadeados durante o processo de estruturação do modelo acabaram por influenciar o processo decisório do decisor. Alguns dos momentos foram:

Durante a Fase de Avaliação, o decisor foi inquirido sobre as pontuações nos níveis da escala de periódicos de congressos. O objetivo do decisor com o modelo é o estímulo a produções de melhor qualidade. Alterações nas pontuações, no ambiente do decisor, são polemicas e podem ser rejeitadas pelos pares logo de início. Com essa rejeição, incorreria no desestímulo. Desta forma, incorrer no desestímulo sendo que o modelo deve estimular excita dissonância no decisor.

No entanto, após processo reflexivo do decisor, com a percepção de que com a exposição do método, critérios e os porquês, haveria aceitação. Assim, observou-se presença de dissonância, na preocupação do decisor, em não causar consequências aversivas, mas também, uma percepção de que, (neste momento), a metodologia MCDA-C pode ser uma alternativa a ser utilizada.

Comparou-se junto ao decisor o modelo MCDA-C e as planilhas construídas. A 'Planilha de Pontuação de Alto Impacto' inicialmente refletia 'o que o decisor julgava ser ideal'. No entanto, após a construção do modelo MCDA-C, o decisor acabou por alterar suas cognições e visualizar uma nova forma de avaliar seu contexto decisório. Assim, devido à mudança de cognições, o decisor mudou de opinião. Observa-se o apresentado por Jermias (2001) e Festinger (1959), em que o processo de redução da dissonância levou à um aumento na conveniência da alternativa escolhida e a uma diminuição na conveniência da alternativa rejeitada.

A possibilidade de utilização de taxas de compensação por meio das diferenças de atratividade acabou por mitigar as discrepâncias em termos de pontuações. Além disso, um modelo construído pela MCDA-C permite uma visualização gráfica mais intuitiva, e identificar os pontos fortes e fracos da situação atual em cada descritor por meio do perfil de impacto da situação atual que poderão ser visualizados gráfica e numericamente.

Em um dos relatos do decisor durante as entrevistas, onde afirma que 'O MCDA-C é o modelo ideal' para ele, é possível perceber mudanças nas cognições do decisor, entre a forma que o decisor julgava que deveria ser avaliado, e a forma com que ele julga que deva ser avaliado, após o processo de estruturação construtivista.

Pode-se perceber que, a interação entre decisor e facilitador durante a estruturação do modelo construtivista de avaliação de desempenho influenciou na percepção do decisor do que deva ser avaliado. Por consequência, essa interação influenciou nas decisões do decisor de que critérios e ponderações devem constar no modelo final. Ainda, observa-se que ao comparar as decisões de qual docente deva ser reconhecido (premiado), ao utilizar o modelo anteriormente utilizado, o decisor relata um caso, onde identifica-se consequência aversiva (que excita dissonância). Tal aspecto de dissonância decorre pela possibilidade de comportamento que o decisor julga que não deveria ocorrer, como por exemplo, direcionamento para publicações de menor qualidade em quantidade superior onde, pela multiplicação de 'ocorrência vezes pontuação', ocasionaria no não-reconhecimento de pesquisadores de maior qualidade. Com isso, o modelo que anteriormente o decisor julgava como 'ideal' (Planilha de Pontuação de Alto Impacto), não apresenta resultados 'justos' ou 'coerentes', segundo suas percepções. Neste

caso, ao perceber que o modelo anteriormente proposto poderia incorrer em um comportamento contrário ao que se esperaria por parte dos pares, dissonância cognitiva é excitada no decisor.

Pôde-se identificar na argumentação do decisor, i) que a alternativa rejeitada (modelo vigente, Planilha de Alto Impacto e Planilha Coordenadoria) é menos atraente do que a alternativa escolhida (modelo MCDA-C), e ii) apresentação de justificativas adicionais com relação à escolha do modelo sob às premissas da MCDA-C (mais equitativo, mais justo, o modelo anterior superdimensiona e não tem proporções lógicas, dentre outros).

Outro aspecto destacado pelo decisor, foi que o processo de interações lhe permitiu ter uma estabilidade emocional maior. Essa estabilidade emocional pode ser entendida como estar em menor dissonância cognitiva. Infere-se, ter sido possibilitada pela melhor visualização de seu contexto de decisão. Desta forma, observa-se que, por meio do processo construtivista de estruturação do modelo de avaliação de desempenho e apoio à decisão, o decisor se sentiu mais confortável, ou seja, com menor dissonância cognitiva, para tomar decisão sobre o modelo a ser implementado.

Em termos de expectativas, o decisor desenvolveu expectativas no início do processo de concepção do modelo. No entanto, quando visualizou que o modelo sob à metodologia MCDA-C poderia não ser alinhado com o que esperava, diminuiu suas expectativas. A consequência foi uma menor crença de que o modelo poderia lhe atender. No entanto, tal visão foi alterada ao final, superando os níveis de expectativa do decisor. Estes aspectos acabaram também por influenciar a satisfação do decisor, que se mostrou muito satisfeito e com percepção de qualidade do modelo construído. Com tais níveis de satisfação e superação de expectativa, pode-se identificar relação com Compromisso com o Modelo por parte do decisor. Ou seja, a intenção de implementação do modelo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O entendimento do contexto decisório, feito por meio de metodologias de apoio à decisão, com viés Construtivista, tem como propósito expandir o conhecimento do decisor sobre contextos complexos, conflituosos e incertos (Ensslin, Dutra & Ensslin, 2000; Ensslin *et al.*, 2010). Pressupõe-se, na noção de produção de conhecimento, a mudança de cognições no decisor por meio da descoberta de como esse valora o contexto em questão. Não se considera a Avaliação de Desempenho com base no objetivismo, considerando uma realidade estável, objetiva e orientada basicamente para o resultado em termos de eficácia. Adota-se uma perspectiva que considera que o decisor tem valores e preferências, que são incorporados à Avaliação de Desempenho. Assim, levam-se em conta os sistemas de valores, convicções e objetivos dos envolvidos, o momento atual e o grau de entendimento do decisor (Roy, 1993).

No entanto, explicitar os aspectos subjetivos, intrínsecos aos indivíduos, chamados de cognições, que influenciam as ações/decisões dos gestores, parece merecer atenção da comunidade científica. Nesse contexto, fazendo uso da lacuna apontada por Carneiro-da-Cunha *et al.*, (2016), argumenta-se que a explicitação das cognições dos gestores pode contribuir para maior assertividade por parte dos modelos de AD ao abranger problemas específicos de cada tipo de organização.

Desta forma, esta tese teve por objetivo entender como as cognições do decisor interagem com a concepção de um modelo construtivista de avaliação de desempenho no processo decisório. Para tal, foi realizado um estudo de caso, por meio de entrevistas e análise documental. O caso em questão foi o Núcleo de Pesquisa e Extensão de uma Universidade do sul do país.

Para atingir ao objetivo da pesquisa, foi necessário realizar a construção de um modelo construtivista de avaliação de desempenho. Nesta tese, a metodologia utilizada foi a Metodologia Multicritério para Apoio à Decisão-Construtivista (MCDA-C). Para tanto, foi necessário identificar as cognições do decisor, em seu contexto decisório. Com isto, atendeu-se ao primeiro objetivo específico. Com base em entrevistas semiestruturadas com o decisor, foram identificados 47 EPAs e 116 conceitos para avaliar o desempenho. Durante o processo de validação do modelo, o decisor demonstrou alguns momentos de excitação de dissonância cognitiva, seguido de momentos de motivação da dissonância cognitiva. Em um destes momentos, o decisor informou que seu desejo seria de um modelo mais simples, e que, naquele momento, a percepção da metodologia MCDA-C seria de um modelo complexo. Desta forma, argumentou-se com o decisor, e foram construídos um modelo e duas ferramentas. Um modelo

sob às premissas da MCDA-C. Uma ferramenta que o decisor julgava que poderia implementar sem muitos problemas, chamado de Planilha de Pontuação - Núcleo. E uma ferramenta que, naquele momento, refletia as pontuações que o decisor julgava ideal, chamado de Planilha de Pontuação de Alto Impacto.

Após, procedeu-se à Fase de Avaliação. Para o modelo sob às premissas da MCDA-C, para cada um dos descritores, foram criadas escalas cardinais e, posteriormente, foram identificadas taxas de compensação para cada um dos PVEs, o que possibilitou a integração do modelo. Tendo em vista que o modelo é para a avaliação de docentes, discentes e cursos, pode-se identificar o perfil de desempenho do estado atual de alguns atores, e o seu impacto na avaliação global. Para as ferramentas ‘Planilha de Pontuação – Núcleo’ e ‘Planilha de Pontuação de Alto Impacto’, o decisor atribuiu as pontuações que seriam aceitas sem muitos problemas e as pontuações que julgava ideal, respectivamente.

Ao se comparar o modelo e as duas ferramentas, foi possível perceber que a estruturação de um modelo construtivista de avaliação de desempenho influenciou na percepção do decisor do que deva ser avaliado. Por consequência, influenciou nas decisões do decisor de que critérios e ponderações devem constar no modelo final. Pôde-se observar que, ao comparar as decisões de qual ator deva ser reconhecido (premiado), ao visualizar o modelo atualmente utilizado, bem com as ferramentas ‘Alto Impacto’ e ‘Núcleo’, o decisor relata um caso de consequência aversiva (que excita dissonância), de que este modelos que ele julgava como ‘Ideal’, não apresentam resultados ‘justos’ ou ‘coerentes’, deixando de ser ‘ideal’.

Em relação às categorias do constructo desta tese, foi possível perceber, que não ocorreu uma Ilusão de Consistência, ou seja, de estabilidade de preferências por parte do decisor. Assim, o decisor percebeu, ao longo do processo, que houve mudança nas suas preferências. O decisor apresentou-se consciente das mudanças em suas preferências e as alterem conscientemente para manter a congruência entre preferências e comportamentos em relação ao que desejava avaliar em termos de desempenho.

Com relação ao Compromisso com o Modelo, pode-se perceber, por parte do decisor, certo compromisso com o modelo construído. Acredita-se que este compromisso seja pelos critérios refletirem o que o decisor julga, hoje, como necessário e suficiente avaliar. Ou seja, por refletir as crenças e valores do decisor. Acrescenta-se a isto, o fato do decisor ter tido a oportunidade de participar do processo de construção do modelo, não sendo este um modelo genérico. Com isso, as características indesejáveis ao modelo puderam ser suprimidas, quando comparado com outras possibilidades de ferramentas. Tal fato contribuiu para o decisor se apresentar insensível às ferramentas alternativas.

Foi possível perceber que, durante o processo de estruturação do modelo construtivista, o decisor percebeu construção de conhecimento (Aprendizagem e geração de conhecimento). No entanto, para esta construção de conhecimento, houve custos de aprendizagem, por meio de alguns momentos de dissonância cognitiva. Durante a estruturação, a argumentação desenvolvida pelo facilitador foi recebida como críticas. No entanto, após o modelo construído, não percebeu mais o processo de estruturação como um processo de ‘críticas’, mas como um processo de diálogo onde houve oportunidade de discussão. Neste processo, após a excitação de dissonância, o decisor utilizou como meio de redução da dissonância i) a rejeição da mensagem do diálogo, com a argumentação da impossibilidade na proposta e pela ii) negociação com o facilitador, aceitação e mudança de cognições.

Aos identificar que o propósito do modelo é o de reconhecimento aos atores envolvidos com pesquisa, o intuito do decisor é que os atores migrem seu comportamento de publicação, de publicações de menor qualidade para publicações de maior qualidade. Apesar de ter este conhecimento internalizado anteriormente, o decisor não soube externalizar, tampouco desenvolver meios para tal. Esta percepção o decisor desenvolveu durante o processo de estruturação do modelo construtivista.

Além disso, identificou-se que a construção de conhecimento no decisor não ocorre apenas durante as entrevistas e diálogos entre decisor-facilitador. O decisor demonstrou refletir sobre o modelo e sobre as discussões em outros momentos que não apenas o das entrevistas. Infere-se que esta postura do decisor ocorreu pelo modelo ser importante para si. Mesmos nestes momentos, houve relato de presença de dissonância cognitiva.

Ainda em termos de Aprendizado, ficou evidente sob a percepção do decisor que a interação decisor-facilitador permitiu visualizar o que poderia e o que não poderia ser feito, no contexto da avaliação de desempenho e tomada de decisão.

Foi possível identificar, na percepção do decisor, sua ‘racionalidade limitada’. A partir do processo de estruturação do modelo construtivista de avaliação de desempenho, o decisor pode perceber um pouco mais sobre seu contexto decisório. Com isso, a partir destas novas visões provenientes de um indivíduo externo (facilitador/pesquisador), por meio das sugestões (interações do processo de estruturação), não se chegaria a um resultado mais equitativo.

A partir dos relatos identificados anteriormente, é possível inferir que i) o processo de estruturação de um modelo construtivista de avaliação de desempenho permitiu ao decisor construir conhecimento sobre seu contexto de decisão, ii) o decisor percebe que houve aprendizagem sobre seu contexto, por meio da metodologia MCDA-C, iii) o decisor não consegue precisar qual foi seu ganho de aprendizagem sobre o contexto, mas sabe que houve,

iv) o decisor percebe que, sem processo de construção do modelo, não conseguiria visualizar seu contexto de decisão para propor um modelo como o apresentado, v) na percepção do decisor, o processo de construção do modelo é válido, iv) o processo de aprendizagem desenvolvido pela metodologia MCDA-C, é conduzido pelas dissonâncias excitadas durante o processo de estruturação, dentre outros aspectos.

Dentre às Características de Mercado do Modelo, identificou-se também questões de Importância e de Durabilidade do Modelo. No contexto pesquisado, avaliar o desempenho se demonstrou importante para o decisor, tendo em vista ser um meio para o estímulo à docentes, discentes e, por consequência, os cursos, à mudança de comportamento para pesquisa de maior impacto. Desta forma, caso o modelo produza consequências aversivas, ou seja, não direcione à um comportamento de pesquisas de alto impacto, o decisor estará num contexto de dissonância cognitiva. Assim, devido sua importância, o sucesso de modelo é substancia para uma menor dissonância cognitiva no decisor.

Aliado a este aspecto, tem-se a Durabilidade do Modelo. A durabilidade foi definida pelo tempo que o decisor pode utilizar o modelo sem precisar fazer ajustes. Apesar do decisor considerar que o período mínimo de utilização que o modelo construído será de um ano, não houve evidências de que esta característica pudesse excitar dissonância cognitiva, mesmo que não se considere a Reversibilidade da Decisão neste período.

Pode-se inferir que, com relação aos custos do modelo e a justificativa de esforço, o decisor, durante o processo de estruturação do modelo, tinha uma maior percepção dos custos que incorria com o processo. Estes custos puderam ser elencados em inúmeros diálogos. Dentre estes custos, destaca-se o tempo investido, o desconforto gerado (nos momentos de dissonância cognitiva), certo cansaço pelo tempo de interação na construção do modelo, dentre outros. Apesar da percepção destes custos, não foi perceptível a utilização da justificativa de esforço por parte do decisor. Desta forma, a justificativa do esforço não ficou demonstrada como estratégia de redução de dissonância. No entanto, após a estruturação do modelo, e com a percepção de que o modelo ‘valeu a pena’, o decisor deixou de observar os custos como antes.

Com relação às expectativas do decisor em relação ao modelo, pode-se observar que, durante a estruturação do modelo construtivista, o decisor emergiu expectativas que anteriormente não as tinha percebido.

Desta forma, foi percebido, após a estruturação do modelo, uma melhor visualização, por parte do decisor, referente às suas expectativas. No entanto, o processo em que estas expectativas emergiram acabou por apresentar momentos de dissonância cognitiva. Pode-se perceber que, durante o processo de construção do modelo, o decisor não o visualizava em sua

forma final. Com isso, reduziu sua expectativa por deduzir que não representaria suas crenças e valores. No entanto, ao final, pode-se perceber no decisor uma certa sensação de alívio ao visualizar o modelo finalizado. Após o pleno conhecimento de que a metodologia MCDA-C pode lhe auxiliar e apoiar suas decisões fez com que mudasse seu posicionamento, já que o modelo MCDA-C é ‘mais equitativo do que aquela simples ponderação de pesquisas com o modelo que eu julgava ideal’.

Assim, após a concepção do modelo, pode-se perceber que não houve redução na expectativa do decisor, em termos dos resultados esperados pelo modelo. Pelo contrário, há uma clareza maior. Esta clareza parte de uma expectativa de que o modelo vai ajudar ao decisor, por exemplo com abertura de *stricto sensu* à longo prazo por meio da mudança de comportamento de publicação. A partir da identificação de que o decisor teve suas expectativas superadas, também pode-se perceber que o decisor identificou utilidade no modelo MCDA-C.

Dentre os aspectos relativos aos elementos de Consumo do modelo, pode-se elencar a percepção de valor, a percepção de utilidade, a percepção de qualidade. Foi possível identificar um conjunto de características elencadas pelo decisor, onde busca argumentar os aspectos relacionados à percepção de valor, de utilidade e de qualidade. Pode-se identificar que o decisor julga o modelo ser adequado, equilibrado, inovador, inédito, justo, equitativo, adequado, fantástico e estimulante. Julga que com o modelo, poderá conduzir e melhorar o controle das pesquisas, conduzir as estratégias de pesquisa e conduzir as estratégias de estímulo. Também acredita que o modelo pode ser expandido para outros órgãos da universidade, bem como outras universidades, e ser um modelo facilmente operacionalizável. Por fim, o modelo apresentar qualidade, ser um modelo confiável, estar comprometido com a qualidade da pesquisa, ser seguro em termos dos aspectos subjetivos de avaliação de desempenho. Foi possível perceber que o decisor se apresenta propenso a perceber valor, qualidade e utilidade no modelo. Assim, ao verificar que o decisor percebeu utilidade no modelo MCDA-C, esta influenciou positivamente na intenção de implementação do modelo.

Com relação à Satisfação com o Modelo, apesar de, durante o processo de estruturação do modelo, o decisor apresentar momentos de dissonância cognitiva, o decisor relatou estar satisfeito com o resultado final do modelo. Dentre os aspectos que subsidiaram esta percepção, tem-se a afirmação de o decisor recomendaria o modelo para outros órgãos e universidade. Caso houvesse a percepção de que o modelo não fosse adequado, o ato de recomendar o modelo seria inconsistente com a autoimagem do decisor como pessoa inteligente e capaz. Também foi considerado a intenção de uso como um aspecto a reforçar a satisfação do decisor com o modelo. A demonstração do decisor de utilizar o modelo reflete a satisfação do decisor com o

modelo e, concomitante, uma baixa dissonância cognitiva. Desta forma, é possível depreender que o decisor não apresenta dissonância cognitiva após a construção do modelo.

Em termos dos sentimentos e emoções expressos pelo decisor, três foram elencados: alívio, inquietação e satisfação. O sentimento de alívio está bem alinhado com os custos do modelo para o decisor. Ao considerar que o decisor tem uma sensação de alívio ao visualizar o modelo finalizado, é possível inferir que o decisor, durante o processo de estruturação do modelo, apresentou momentos de tensão e angústia. Aliado ao alívio, tem-se o sentimento de satisfação. Por fim, o terceiro sentimento elencado pelo decisor é o de inquietação. Esta inquietação se relaciona à vontade de implementar o modelo sob às premissas da MCDA-C.

Em termos de Sabedoria da decisão, o decisor julga que sim, terá a possibilidade de decisões de reconhecimento mais acertadas. Tal aspecto (decisões mais acertadas), se apresenta como ‘acertadas’ para a ‘forma com que o decisor julga que deva avaliar o desempenho’, e que esteja ‘de acordo com suas crenças e valores’. Assim, pode-se inferir que as decisões por meio do modelo MCDA-C, proporcionarão uma menor dissonância cognitiva face o decisor julgar que as decisões do que deveria constar no modelo e que as decisões de que indivíduo será premiado foram acertadas.

Destaca-se também a percepção do decisor de que o modelo pode ser visto como um produto. Com isso, pode-se visualizar uma relação de consumo entre o modelo construído sob às premissas da metodologia MCDA-C e o decisor. Este aspecto não identificado anteriormente na literatura. Sugere, para pesquisas futuras, um aprofundamento sobre esta visão.

Na relação com à intenção de uso, foi possível perceber que o decisor apresenta intenção de implementação do modelo sob às premissas da MCDA-C. O decisor informa que ‘não vê a hora’ para poder implementar, agregando as qualidades percebidas no modelo. Assim, percebe-se a relação entre satisfação e intenção de uso. Além disso, o decisor informa que recomendaria o modelo para outras instituições. Caso houvesse a percepção de que o modelo não fosse adequado, o ato de recomendar o modelo seria inconsistente com a autoimagem do decisor como pessoa inteligente e capaz.

Com relação ao feedback, foi possível construir uma relação de importância em termos de emissões de opinião, para o decisor. Docentes com forte atuação em pesquisa tenderiam a ser ouvidos, ou haveria esforços por parte do decisor para que estes passassem a aceitar o modelo sob às premissas da metodologia MCDA-C. Já em relação à docentes sem expressividade em pesquisa e acadêmicos, os esforços do decisor seriam inferiores. Tal aspecto é explicado pela Teoria da Dissonância Cognitiva, já que a importância do emissor da mensagem influencia na excitação ou não da dissonância.

Uma possibilidade aventada nesta pesquisa foi a de que o processo de estruturação pode se assemelhar à antecipação de feedbacks. O decisor relatou que, caso não houvesse o processo de estruturação do modelo construtivista, possivelmente a revisão do modelo resultaria na chamada 'Planilha de Pontuação Alto Impacto', e não no modelo sob as premissas da metodologia MCDA-C. Assim, inferiu-se que alguns questionamentos que surgiram na interação facilitador-decisor poderiam surgir, posteriormente, como um feedback dos pares, caso não fosse o modelo MCDA-C construído. Com isso, na percepção do decisor, as interações entre facilitador e decisor podem ser comparadas à feedbacks. Assim, é possível inferir que o processo construtivista de estruturação de um modelo de avaliação de desempenho pode antecipar feedbacks ao decisor. Com esta antecipação de feedbacks, o decisor produz um comportamento projetado para evitá-la ou minimizá-la. Com isso, o processo de gestão pode se apresentar com menor grau de dissonância cognitiva. Com isso, com menos custos psicológicos ao decisor.

Um dos aspectos da metodologia é o modelo de avaliação de desempenho ser construído de acordo com as crenças e valores do decisor. Ao visualizar, mentalmente, a consequência das decisões tomadas, o decisor relatou se sentir mais confortável utilizando a metodologia MCDA-C. O modelo que lhe é oferecido é uma proposta que o mesmo participou de todo o processo de construção e que em todas as etapas foi validado pelo decisor. Ou seja, um modelo ad hoc. Com isso, não sendo um modelo genérico, formulado externamente à organização, características indesejáveis do modelo não são incorporadas ao modelo. Neste aspecto, o modelo sob às premissas da metodologia MCDA-C é mais adequado à realidade da instituição, onde há publicações de baixa qualidade, e se busca estimular os atores por publicações de qualidade mais elevada. Não apresentando essas características indesejáveis, o processo de decisão se apresenta com menor desconforto. Ou seja, o processo de decisão se apresenta com menor dissonância cognitiva.

Assim, a partir do expostos, considera-se atendido, tanto os objetivos específicos, quanto ao objetivo geral desta tese, bem como as proposições construídas. Este estudo amplia os resultados da pesquisa de Avaliação de Desempenho sob à abordagem construtivista, incorporando a Teoria da Dissonância Cognitiva.

Como principal contribuição desta pesquisa, tem-se de que o entendimento do contexto decisório, dessa forma, é realizado com base na concepção do modelo construtivista de Avaliação de Desempenho, a qual pressupõe-se, na noção de produção de conhecimento, onde levam-se em conta os sistemas de valores, convicções e objetivos dos envolvidos, o momento atual e o grau de entendimento do decisor sobre todo o contexto, permitindo assim

um processo decisório com menor dissonância cognitiva. Desta forma, ao escolher um curso de ação o decisor terá um menor desconforto psicológico por ter se utilizado do processo Construtivista de Avaliação de Desempenho.

Apresentam-se como sugestão de trabalhos futuros, conforme comentado anteriormente, um maior aprofundamento na visão de que o modelo pode ser visto como um produto. Com isso, pode-se visualizar uma relação de consumo entre o modelo construído sob às premissas da metodologia MCDA-C e o decisor.

Sugere-se também, em relação ao feedback, a partir dos modelos MCDA-C já implementados, se houve feedbacks, positivos e negativos, e qual a percepção do decisor, após o feedback, do modelo.

Sugere-se também, a identificação da presença de dissonância cognitiva durante o processo de construção dos Mapas Cognitivos. Este instrumento que possui capacidade de expansão no conhecimento do decisor, também pode ser objeto de análise à partir da Teoria da Dissonância Cognitiva.

Além destes, sugere-se para trabalhos futuros, a utilização do construto desta pesquisa para estudo de caso de outra organização que não universitária; a realização de estudo em organizações que apresentem riscos maiores nas decisões a serem tomadas, o que pode influenciar as possíveis dissonâncias cognitivas; a utilização de pesquisa quantitativa, visando o comparativo com decisores que passaram pelo processo de concepção de um modelo construtivista de avaliação de desempenho, visando a possibilidade de generalização dos resultados.

## REFERÊNCIAS

- Ahrens, T., & Chapman, C. (2002). The structuration of legitimate performance measures and management: Day-to-day contests of accountability in a U.K. restaurant chain. *Management Accounting Research*, 13(2), 151-171. doi: 10.1006/mare.2001.0187
- Alvesson, M., & Sköldbberg, K. (2017). *Reflexive methodology: New vistas for qualitative research*. Sage.
- Andrade, E. L. d. (2015). *Introdução à pesquisa operacional*. Rio de Janeiro: Grupo GEN - LTC.
- Arad, A. (2013). Past decisions do affect future choices: An experimental demonstration. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121(2), 267-277. doi: <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2013.01.006>
- Aronson, E. (1969). The Theory of Cognitive Dissonance: A Current Perspective. In L. B. (Ed.) (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 4, pp. 1-34). New York: Academic.
- Aronson, E. (1992). The return of the repressed: Dissonance theory makes a comeback. *Psychological inquiry*, 3(4), 303-311.
- Aronson, E., & Mills, J. (1959). The effect of severity of initiation on liking for a group. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 59(2), 177-181.
- Axson, D., & Cooper, J. (1985). Cognitive dissonance and psychotherapy: The role of effort justification in inducing weight loss. *Journal of Experimental Social Psychology*, 21(2), 149-160.
- Azevedo, R. C., Ensslin, L., Lacerda, R. T. D. O., França, L. A., Jungles, A. E., & Ensslin, S. R. (2013). Model for performance evaluation: Application on a budget of a construction work. *Producao*, 23(4), 705-722. doi: 10.1590/S0103-65132013005000026
- Azevedo, R. C., Lacerda, R. T. d. O., Ensslin, L., Jungles, A. E., & Ensslin, S. R. (2012). Performance Measurement to Aid Decision Making in the Budgeting Process for Apartment-Building Construction: Case Study Using MCDA-C. *Journal of Construction Engineering and Management*, 139(2), 225-235. doi: [http://dx.doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0000587](http://dx.doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000587)
- Bacharach, S. B., Bamberger, P., & Sonnenstuhl, W. J. (1996). The organizational transformation process: The micropolitics of dissonance reduction and the alignment of logics of action. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 477-506. doi: 10.2307/2393939
- Bana e Costa, C. A. (1993). Três convicções fundamentais na prática do apoio à decisão. *Pesquisa Operacional*, 13(1), 9-20.
- Bana e Costa, C. A., & Vansnick, J.-C. (1995). Uma nova abordagem ao problema de construção de uma função de valor cardinal: MACBETH. *Investigação operacional*, 15, 15-35.

- Bauer, M. W., & Gaskell, G. (2002). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Editora Vozes Limitada.
- Bazerman, M. (2014). *Processo decisório: para cursos de administração e economia* (Vol. 5 Ed.). São Paulo: Elsevier Brasil. Ed. Campus.
- Behery, M., Jabeen, F., & Parakandi, M. (2014). Adopting a contemporary performance management system: A fast-growth small-to-medium enterprise (FGSME) in the UAE. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(1), 22-43. doi: 10.1108/IJPPM-07-2012-0076
- Bem, D. J. (1967). Self-perception: An alternative interpretation of cognitive dissonance phenomena. *Psychological review*, 74(3), 183-200.
- Bem, D. J. (1972). Self-perception theory. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 6, pp. 1-62): Elsevier.
- Berry, A. J., Coad, A. F., Harris, E. P., Otley, D., & Stringer, C. (2009). Emerging themes in management control: A review of recent literature. *British Accounting Review*, 41(1), 2-20. doi: 10.1016/j.bar.2008.09.001
- Binder, C. (2016). Integrating Organizational-Cultural Values With Performance Management. *Journal of Organizational Behavior Management*, 36(2-3), 185-201. doi: 10.1080/01608061.2016.1200512
- Bititci, U. S. (1995). Modelling of performance measurement systems in manufacturing enterprises. *International Journal of Production Economics*, 42(2), 137-147. doi: 10.1016/0925-5273(95)00172-7
- Bititci, U. S., Cocca, P., & Ates, A. (2015). Impact of visual performance management systems on the performance management practices of organisations. *International Journal of Production Research*, 54(6), 1571-1593. doi: 10.1080/00207543.2015.1005770
- Bititci, U. S., Garengo, P., Dörfler, V., & Nudurupati, S. (2012). Performance Measurement: Challenges for Tomorrow. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 305-327. doi: 10.1111/j.1468-2370.2011.00318.x
- Bititci, U. S., Mendibil, K., Martinez, V., & Albores, P. (2005). Measuring and managing performance in extended enterprises. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(3-4), 333-353. doi: 10.1108/01443570510585534
- Bititci, U. S., Mendibil, K., Nudurupati, S. S., Garengo, P., & Turner, T. (2006). Dynamics of performance measurement and organisational culture. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(12), 1325-1350. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/01443570610710579>
- Bititci, U. S., Turner, T., & Begemann, C. (2000). Dynamics of performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(5-6), 692-704. doi: 10.1108/01443570010321676

- Bortoluzzi, S. C., Ensslin, S. R., & Ensslin, L. (2010). Performance evaluation of tangible and intangible aspects of the market area: A case study in a medium industrial company. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 12(37), 425-446.
- Bortoluzzi, S. C., Ensslin, S. R., & Ensslin, L. (2011a). Multicriteria performance evaluation as an aid for management of companies: Implementation in a service company. *Gestao e Producao*, 18(3), 633-650. doi: 10.1590/S0104-530X2011000300014
- Bortoluzzi, S. C., Ensslin, S. R., Lyrio, M. V. L., & Ensslin, L. (2011b). Avaliação de Desempenho Econômico-Financeiro: Uma proposta de Integração de Indicadores Contábeis Tradicionais por meio da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C). *Revista Alcance*, 18(2), 200-218.
- Bourne, M., Kennerley, M., & Franco-Santos, M. (2005). Managing through measures: A study of impact on performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 16(4), 373-395. doi: 10.1108/17410380510594480
- Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A., & Platts, K. (2000). Designing, implementing and updating performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(7), 754-771.
- Bourne, M., Melnyk, S., & Bititci, U. S. (2018). Performance measurement and management: theory and practice. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(11), 2010-2021.
- Bourne, M., Franco-Santos, M., Micheli, P., & Pavlov, A. (2018). Performance measurement and management: a system of systems perspective. *International Journal of Production Research*, 56(8), 2788-2799.
- Brehm, J. W. (1956). Postdecision changes in the desirability of alternatives. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 52(3), 384-389.
- Brehm, J. W. (2007). A brief history of dissonance theory. *Social and Personality Psychology Compass*, 1(1), 381-391.
- Brehm, J. W., & Cohen, A. R. (1962). *Explorations in cognitive dissonance*. New York: John Wiley & Sons.
- Broadbent, J., & Laughlin, R. (2009). Performance management systems: A conceptual model. *Management Accounting Research*, 20(4), 283-295. doi: 10.1016/j.mar.2009.07.004
- Bruyne, P. d., Herman, J., & Schoutheete, M. d. (1986). *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica* (Vol. 3). Rio de Janeiro: Francisco Alves.
- Bullens, L., Van Harreveld, F., & Förster, J. (2011). Keeping one's options open: The detrimental consequences of decision reversibility. *Journal of Experimental Social Psychology*, 47(4), 800-805.
- Bullens, L., van Harreveld, F., Förster, J., & van der Pligt, J. (2013). Reversible decisions: The grass isn't merely greener on the other side; it's also very brown over here. *Journal of Experimental Social Psychology*, 49(6), 1093-1099.

- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociology paradigm and organisational analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life*. USA: Portsmouth: Heinemann.
- Canónico, P., De Nito, E., Esposito, V., Martínez, M., Mercurio, L., & Iacono, M. P. (2015). The boundaries of a performance management system between learning and control. *Measuring Business Excellence*, 19(3), 7-21. doi: 10.1108/MBE-04-2015-0021
- Cardoso, T. L., Ensslin, S. R., & Dias, J. (2016). Performance Evaluation of Financial Sustainability of Mindelo University (Cape Verde): A Constructivist Multicriteria Model. *Revista Eletronica De Estrategia E Negocios-Reen*, 9(2), 244-272. doi: 10.19177/reen.v9e22016221-248
- Cardoso, T. L., Ensslin, S. R., & Dutra, A. (2017). A constructivist Multi-Criteria Model To Support The Research Management of The University of Mindelo. *Revista De Gestao E Secretariado-Gesec*, 8(2), 76-96. doi: 10.7769/gesec.v8i2.576
- Caregnato, R. C. A., & Mutti, R. (2006). Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. *Texto contexto enferm*, 15(4), 679-84.
- Carlsson-Wall, M., Kraus, K., & Messner, M. (2016). Performance measurement systems and the enactment of different institutional logics: Insights from a football organization. *Management Accounting Research*, 32, 45-61. doi: 10.1016/j.mar.2016.01.006
- Carneiro-da-Cunha, J. A., Hourneaux, F., Jr., & Corrêa, H. L. (2016). Evolution and chronology of the organisational performance measurement field. *International Journal of Business Performance Management*, 17(2), 223-240. doi: 10.1504/IJBPM.2016.075553
- Castro, C. d. M. (1978). *A prática da pesquisa*. São Paulo: MacGraw-Hill do Brasil.
- Cervo, A. L., & Bervian, P. A. (2002). *Metodologia científica*. São Paulo: Prentice Hall.
- Charmaz, K. (2009). *A construção da teoria fundamentada: guia prático para análise qualitativa*. São Paulo: Artmed e Bookman Editora.
- Chaxel, A. S., Russo, J. E., & Wiggins, C. (2016). A Goal-Priming Approach to Cognitive Consistency: Applications to Judgment. *Journal of Behavioral Decision Making*, 29(1), 37-51. doi: 10.1002/bdm.1874
- Chenhall, R., & Langfield-Smith, K. (1998). Factors influencing the role of management accounting in the development of performance measures within organizational change programs. *Management Accounting Research*, 9(4), 361-386.
- Choong, K. K. (2014a). Has this large number of performance measurement publications contributed to its better understanding? A systematic review for research and applications. *International Journal of Production Research*, 52(14), 4174-4197. doi: 10.1080/00207543.2013.866285
- Choong, K. K. (2014b). The Fundamentals of Performance measurement systems: A Systematic Approach to Theory and a Research Agenda. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(7), 879-922. doi: 10.1108/IJPPM-01-2013-0015

- Comegys, C. (1976). Cognitive dissonance and entrepreneurial behavior. *Journal of Small Business Management*, 14(000001), 1.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2016). *Métodos de Pesquisa em Administração*. São Paulo: McGraw Hill Brasil.
- Cooper, E., & Jahoda, M. (1947). The evasion of propaganda: How prejudiced people respond to anti-prejudice propaganda. *Journal of psychology*, 23(1), 15-25.
- Cooper, J., & Fazio, R. H. (1984). A new look at dissonance theory. In L. B. (Ed.) (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 17, pp. 229-266). Orlando, FL: Academic Press.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed Editora.
- Creswell, J. W. (2014). *Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa-: Escolhendo entre Cinco Abordagens*. Porto Alegre: Penso Editora.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., White, R. E., & Djurfeldt, L. (1995). Organizational learning: Dimensions for a theory. *The international journal of organizational analysis*, 3(4), 337-360.
- Dai, N. T., Kuang, X. J., & Tang, G. (2016). Differential Weighting of Objective Versus Subjective Measures in Performance Evaluation: Experimental Evidence. *European Accounting Review*, 1-20. doi: 10.1080/09638180.2016.1234402
- Damacena, C., Mross, J. B., & Antoni, V. L. (2017). Attitudes, behaviors and cognitive dissonance: A study about the sustainable consumption of water. *Espacios*, 38(7).
- de Waal, A. A. (2003). Behavioral factors important for the successful implementation and use of performance management systems. *Management Decision*, 41(8), 688-697. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/00251740310496206>
- de Waal, A. A. (2007). Successful performance management? Apply the strategic performance management development cycle! *Measuring Business Excellence*, 11(2), 4-11. doi: 10.1108/13683040710752698
- de Waal, A. A., & Coevert, V. (2007). The effect of performance management on the organizational results of a bank. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(5-6), 397-416. doi: 10.1108/17410400710757114
- de Waal, A. A., Goedegebuure, R., & Geradts, P. (2011). The impact of performance management on the results of a non-profit organization. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(8), 778-796. doi: 10.1108/17410401111182189
- Dechawatanapaisal, D., & Siengthai, S. (2006). The impact of cognitive dissonance on learning work behavior. *Journal of Workplace Learning*, 18(1), 42-54. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/13665620610641300>

- Decoene, V., & Bruggeman, W. (2006). Strategic alignment and middle-level managers' motivation in a balanced scorecard setting. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(3-4), 429-448. doi: 10.1108/01443570610650576
- Della Bruna, E., Jr., Ensslin, L., & Rolim Ensslin, S. (2014). An MCDA-C application to evaluate supply chain performance. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 44(7), 597-616. doi: 10.1108/IJPDLM-05-2012-0157
- Demo, P. (2011). *Complexidade e aprendizagem: a dinâmica não linear do conhecimento*. São Paulo: Editora Atlas.
- Eden, C. (1988). Cognitive mapping. *European Journal of Operational Research*, 36(1), 1-13.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Elliot, A. J., & Devine, P. G. (1994). On the motivational nature of cognitive dissonance: Dissonance as psychological discomfort. *Journal of personality and social psychology*, 67(3), 382.
- Ensslin, L., Dutra, A., & Ensslin, S. R. (2000). MCDA: A constructivist approach to the management of human resources at a governmental agency. *International Transactions in Operational Research*, 7(1), 79-100. doi: 10.1111/j.1475-3995.2000.tb00186.x
- Ensslin, L., Dutra, A., Ensslin, S. R., Kruger, A. C., & Gavazini, A. A. (2017). A Multicriteria Performance Analysis: The caso of State Supreme Court. *Cadernos Gestao Publica E Cidadania*, 22(71), 59-84. doi: 10.12660/cgpc.v22n71.60544
- Ensslin, L., Dutra, A., Ensslin, S. R., Longaray, A. A., & Dezem, V. (2016). Constructivist model of bank management support. *Espacios*, 37(9), 12.
- Ensslin, L., Ensslin, S. R., Rocha, S., Marafon, A. D., & Medaglia, T. A. (2013a). Multi-criteria decision-aid constructivist model in the supplier evaluation process. *Producao*, 23(2), 402-421. doi: 10.1590/S0103-65132012005000065
- Ensslin, L., Giffhorn, E., Ensslin, S. R., Petri, S. M., & Vianna, W. B. (2010). Performance evaluation of third party companies using the methodology of multicriteria decision support - constructivist. *Pesquisa Operacional*, 30(1), 125-152.
- Ensslin, L., Neto, G. M., & Noronha, S. M. (2001). *Apoio à decisão: metodologias para estruturação de problemas e avaliação multicritério de alternativas*. Florianópolis: Insular.
- Ensslin, L., Queiroz, S., Grzebieluckas, C., Ensslin, S. R., Nickel, E., Buson, M. A., & Junior, A. B. (2011). Identification of costumers needs in the products development process: An innovative proposal illustrated for the automotive industry. *Producao*, 21(4), 555-569. doi: 10.1590/S0103-65132011005000052
- Ensslin, S. R., Carvalho, F. N., Gallon, A. V., & Ensslin, L. (2008). Uma Metodologia Multicritério (MCDA-C) para Apoiar o Gerenciamento do Capital Intelectual Organizacional. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 9(7), 136-163.

- Ensslin, S. R., Dutra, A., Duarte, C. D., Bortoluzzi, S. C., & Ripoll-Feliu, V. M. (2014). The evaluation of performance as a proposal for the management of teams of the Brazilian program "family health strategy" (FHS). *Revista Gerencia y Politicas de Salud*, 13(26), 10-25. doi: 10.11144/Javeriana.RGYPS13-26.adpg
- Ensslin, S. R., Ensslin, L., Back, F., & Lacerda, R. T. D. O. (2013b). Improved decision aiding in human resource management: A case using constructivist multi-criteria decision aiding. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(7), 735-757. doi: 10.1108/IJPPM-04-2012-0039
- Espinosa, F. F., & Salinas, G. E. (2013). Selection of improvement strategies for working condition for to maintenance function using constructivist multicriteria decision aid approach MCDA. *Informacion Tecnologica*, 24(3), 57-72. doi: 10.4067/S0718-07642013000300008
- Espinosa, F. F., & Salinas, G. E. (2015). Definition of the information requirements and functions for maintenance management through a process of constructive analysis. *Informacion Tecnologica*, 26(6), 65-76. doi: 10.4067/S0718-07642015000600009
- Fazio, R. H., & Cooper, J. (1983). Arousal in the dissonance process. In J. C. R. P. (Eds.) (Ed.), *Social psychophysiology: A sourcebook* (pp. 122-152). New York: Guilford Press.
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263-282. doi: 10.1016/j.mar.2009.07.003
- Ferreira, F. A. F., Spahr, R. W., Santos, S. P., & Rodrigues, P. M. M. (2012). A multiple criteria framework to evaluate bank branch potential attractiveness. *International Journal of Strategic Property Management*, 16(3), 254-276. doi: 10.3846/1648715X.2012.707629
- Festinger, L. (1950). Informal social communication. *Psychological review*, 57(5), 271-282.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human relations*, 7(2), 117-140.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford, CA: Stanford university press.
- Festinger, L., & Carlsmith, J. M. (1959). Cognitive consequences of forced compliance. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 58(2), 203-210.
- Festinger, L., Riecken, H., & Schachter, S. (1956). *When prophecy fails*. Minneapolis, MN, US: University of Minnesita Press.
- Flapper, S. D. P., Fortuin, L., & Stoop, P. P. M. (1996). Towards consistent performance management systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 16(7), 27-37. doi: 10.1108/01443579610119144

- Folan, P., & Browne, J. (2005). A review of performance measurement: Towards performance management. *Computers in Industry*, 56(7), 663-680. doi: 10.1016/j.compind.2005.03.001
- Franco-Santos, M., & Bourne, M. (2005). An examination of the literature relating to issues affecting how companies manage through measures. *Production Planning & Control*, 16(2), 114-124. doi: 10.1080/09537280512331333020
- Franco-Santos, M., Kennerley, M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr, B., . . . Neely, A. (2007). Towards a definition of a business performance measurement system. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(8), 784-801. doi: 10.1108/01443570710763778
- Franco-Santos, M., Lucianetti, L., & Bourne, M. (2012). Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. *Management Accounting Research*, 23(2), 79-119. doi: 10.1016/j.mar.2012.04.001
- Frey, D. (1981). Reversible and Irreversible Decisions: Preference for Consonant Information as a Function of Attractiveness of Decision Alternatives. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 7(4), 621-626. doi: 10.1177/014616728174018
- Frey, D., Kumpf, M., Irle, M., & Gniech, G. (1984). Re-evaluation of decision alternatives dependent upon the reversibility of a decision and the passage of time. *European Journal of Social Psychology*, 14(4), 447-450. doi: 10.1002/ejsp.2420140410
- Garengo, P., Biazzo, S., & Bititci, U. S. (2005). Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 7(1), 25-47. doi: 10.1111/j.1468-2370.2005.00105.x
- Ghalayini, A. M., & Noble, J. S. (1996). The changing basis of performance measurement. *International Journal of Operations & Production Management*, 16(8), 63-80. doi: 10.1108/01443579610125787
- Gibbs, G. (2009). *Análise de dados qualitativos: coleção pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artmed.
- Grzebieluckas, C., Buson, M. A., Queiroz, S. G., Ensslin, L., Ensslin, S., Nickel, E., & Balbim, A. J. (2011). Instrument for identifying consumer needs in the design development process: The case of an automobile design. *Gestao e Producao*, 18(2), 337-350.
- Haktanir, M., & Harris, P. (2005). Performance measurement practice in an independent hotel context: A case study approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(1), 39-50. doi: 10.1108/09596110510577662
- Hammond, J. S., Keeney, R. L., & Raiffa, H. (2017). *Decisões inteligentes: somos movidos a decisões, como avaliar alternativas e tomar a melhor decisão*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Harmon-Jones, E. (1999). Toward an understanding of the motivation underlying dissonance effects: Is the production of aversive consequences necessary? In E. H.-J. J. M. (Eds.)

- (Ed.), *Cognitive Dissonance: Progress on a Pivotal Theory in Social Psychology* (pp. 71–99). Washington, DC: American Psychological Association.
- Harmon-Jones, E. (2012). Cognitive Dissonance Theory. In V. S. R. (ed.) (Ed.), *The Encyclopedia of Human Behavior* (Vol. 1, pp. 543-549): Academic Press.
- Harmon-Jones, E., & Harmon-Jones, C. (2007). Cognitive dissonance theory after 50 years of development. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 38(1), 7-16.
- Harmon-Jones, E., Amodio, D. M., & Harmon-Jones, C. (2009). Action-based model of dissonance: A review, integration, and expansion of conceptions of cognitive conflict. In Z. M. (ed.) (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 41, pp. 119-166). San Diego, CA: Academic Press.
- Heider, F. (1944). Social perception and phenomenal causality. *Psychological review*, 51(6), 358-374.
- Heider, F. (1946). Attitudes and cognitive organization. *The Journal of psychology*, 21(1), 107-112.
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Hinojosa, A. S., Gardner, W. L., Walker, H. J., Coglisier, C., & Gullifor, D. (2017). A Review of Cognitive Dissonance Theory in Management Research: Opportunities for Further Development. *Journal of Management*, 43(1), 170-199. doi: 10.1177/0149206316668236
- Hossain, M. M., & Prybutok, V. R. (2016). Towards developing a business performance management model using causal latent semantic analysis. *International Journal of Business Performance Management*, 17(2), 161-183. doi: 10.1504/IJBPM.2016.075537
- Hovland, C. I., & Sears, R. R. (1938). Experiments on motor conflict. I. Types of conflict and their modes of resolution. *Journal of Experimental Psychology*, 23(5), 477-493.
- Hudson, M., Lean, J., & Smart, P. A. (2001). Improving control through effective performance measurement in SMEs. *Production Planning & Control*, 12(8), 804-813. doi: 10.1080/09537280110061557
- Jääskeläinen, A., & Roitto, J. M. (2016). Visualization techniques supporting performance measurement system development. *Measuring Business Excellence*, 20(2), 13-25. doi: 10.1108/MBE-09-2014-0032
- Jermias, J. (2001). Cognitive dissonance and resistance to change: the influence of commitment confirmation and feedback on judgment usefulness of accounting systems. *Accounting, Organizations and Society*, 26(2), 141-160.
- Jonas, E., Schulz-Hardt, S., & Frey, D. (2001). Confirmation bias in information seeking under simultaneous vs. sequential information presentation. *Zeitschrift Fur Experimentelle Psychologie*, 48(3), 239-247.

- Jones, E. E. (1976). Forward. In R. A. W. J. W. B. (Eds.) (Ed.), *Explorations in cognitive dissonance*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc. .
- Kahneman, D. (2003). A perspective on judgment and choice: mapping bounded rationality. *American psychologist*, 58(9), 696-720.
- Kaish, S. (1967). Cognitive Dissonance and the Classification of Consumer Goods. *Journal of Marketing*, 31(4), 28-31. doi: 10.2307/1249462
- Kang, H. Y., & Shen, J. (2016). International performance appraisal practices and approaches of South Korean MNEs in China. *International Journal of Human Resource Management*, 27(3), 291-310. doi: 10.1080/09585192.2015.1039562
- Keeney, R. L. (1992). *Value-focused thinking: A path to creative decisionmaking*. Cambridge: Harvard University Press.
- Keeney, R. L. (1996). Value-focused thinking: Identifying decision opportunities and creating alternatives. *European Journal of Operational Research*, 92(3), 537-549.
- Keeney, R. L., & Raiffa, H. (1976). *Decisions with multiple objectives: preferences and value trade-offs*. New York: John Wiley & Sons.
- Kennerley, M., & Neely, A. (2003). Measuring performance in a changing business environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(2), 213-229. doi: 10.1108/01443570310458465
- Kim, S., & Bay, D. (2017). Cognitive Dissonance as an Explanation of Goodwill Write-Offs. *Journal of Behavioral Finance*, 18(1), 14-28. doi: 10.1080/15427560.2017.1274755
- Koffka, K. (2013). *Principles of Gestalt psychology* (Vol. 44). New York: Harcourt.
- Kohler, W. (1920). *Die Physischen Gestalten in Ruhe und in stationarem Zustand, Eine naturphilosophische Untersuchung*. Braunschweig: Friedr: Vieweg & Sohn.
- Kohler, W. (1940). *Dynamics in Psychology*. New York: Liveright.
- Lacerda, R. O., Ensslin, L., & Ensslin, S. R. (2011b). A performance measurement view of IT project management. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(2), 132-151. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/17410401111101476>
- Lacerda, R. T. d. O., Ensslin, L., & Ensslin, S. R. (2015). Research Methods and success Meaning in Project Management *Designs, Methods and Practices for Research of Project Management* (pp. 85 - 93). United Kingdom: Edited by Beverly Pasian and Gower Applied Research.
- Lacerda, R. T. D., Ensslin, L., & Ensslin, S. R. (2011a). A performance measurement framework in portfolio management A constructivist case. *Management Decision*, 49(3-4), 648-668. doi: 10.1108/00251741111126530
- Landry, M. (1995). A note on the concept of 'problem'. *Organization studies*, 16(2), 315-343.

- Lebas, M. J. (1995). Performance measurement and performance management. *International Journal of Production Economics*, 41(1-3), 23-35. doi: 10.1016/0925-5273(95)00081-X
- Lewin, K. (1926). *Vorsatz Wille und Bedürfnis: Mit Vorbemerkungen über die psychischen Kräfte und Energien und die Struktur der Seele*. Berlin: Julius Springer.
- Lewin, K. (1936). *Principles of topological psychology*. New York and London: McGraw-Hill Book Company, INC.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper.
- Lewin, K. (2013). *A dynamic theory of personality*. New York: McGraw-Hill.
- Longaray, A. A., Ensslin, L., Dutra, A., Ensslin, S., Brasil, R., & Munhoz, P. (2019). Using MCDA-C to assess the organizational performance of industries operating at Brazilian maritime port terminals. *Operations Research Perspectives*, 6, 100109.
- Machado, T. P. S. O., Ensslin, L., & Ensslin, S. R. (2015). Product development using the MCDA-C approach. *Producao*, 25(3), 542-559. doi: 10.1590/0103-6513.625AO
- Mahoney, M. J. (1977). Publication prejudices: An experimental study of confirmatory bias in the peer review system. *Cognitive Therapy and Research*, 1(2), 161-175. doi: 10.1007/BF01173636
- Matos, L. S., Valmorbidia, S. M. I., Martins, V. A., & Ensslin, S. R. (2019). Development of performance evaluation theme: A systematic analysis of the literature. *Contextus—Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 17(2), 63-97.
- Marafon, A. D., Ensslin, L., Lacerda, R. T. O., & Ensslin, S. R. (2015). The effectiveness of multi-criteria decision aid methodology: A case study of R&D management. *European Journal of Innovation Management*, 18(1), 86-109. doi: 10.1108/EJIM-10-2013-0106
- Marcato, M. B., & Martinez, F. P. (2014). A tomada de decisão do agente econômico: uma breve discussão sobre incerteza e a Teoria do Prospecto. *Revista Economia Ensaios*, 28(1), 47-66.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Martins, G. d. A. (2002). *Manual para elaboração de monografias e dissertações*. São Paulo: Atlas.
- Martins, G. d. A., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas* (Vol. 2). São Paulo:: Atlas.
- Martins, V. A., Ensslin, S. R., & Ensslin, L. (2018). Apoio à Gestão de Pagamentos para uma Universidade Federal: Proposta de um Modelo Multicritério Construtivista. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 26(2), 61-83.
- McAdam, R., & Bailie, B. (2002). Business performance measures and alignment impact on strategy: The role of business improvement models. *International Journal of*

- Operations & Production Management*, 22(9-10), 972-996. doi: 10.1108/01443570210440492
- Melnyk, S. A., Bititci, U. S., Platts, K., Tobias, J., & Andersen, B. (2014). Is performance measurement and management fit for the future? *Management Accounting Research*, 25(2), 173-186. doi: 10.1016/j.mar.2013.07.007
- Morgan, G., & Smircich, L. (1980). The case for qualitative research. *Academy of management review*, 5(4), 491-500.
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological research methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Neely, A. (1998). Three modes of measurement: theory and practice. *International Journal of Business Performance Management*, 1(1), 47-64.
- Neely, A. (1999). The performance measurement revolution: why now and what next? *International Journal of Operations & Production Management*, 19(2), 205-228. doi: 10.1108/01443579910247437
- Neely, A. (2005). The evolution of performance measurement research - Developments in the last decade and a research agenda for the next. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1264-1277. doi: 10.1108/01443570510633648
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80-116. doi: 10.1108/01443579510083622
- Neely, A., Richards, H., Mills, J., Platts, K., & Bourne, M. (1997). Designing performance measures: A structured approach. *International Journal of Operations & Production Management*, 17(11), 1131-1152. doi: 10.1108/01443579710177888
- Nudurupati, S. S., & Bititci, U. S. (2005). Implementation and impact of IT-supported performance measurement systems. *Production Planning & Control*, 16(2), 152-162. doi: 10.1080/09537280512331333057
- Nudurupati, S. S., Tebboune, S., & Hardman, J. (2015). Contemporary performance measurement and management (PMM) in digital economies. *Production Planning & Control*, 27(3), 226-235. doi: 10.1080/09537287.2015.1092611
- Nudurupati, S., Bititci, U. S., Kumar, V., & Chan, F. T. S. (2011). State of the art literature review on performance measurement. *Computers & Industrial Engineering*, 60(2), 279-290. doi: 10.1016/j.cie.2010.11.010
- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. New York: McGraw-Hill.
- Osgood, C. E., & Tannenbaum, P. H. (1955). The principle of congruity in the prediction of attitude change. *Psychological review*, 62(1), 42-55.
- Otley, D. (1999). Performance management: A framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363-382. doi: 10.1006/mare.1999.0115

- Otley, D. (2001). Extending the boundaries of management accounting research: Developing systems for performance management. *British Accounting Review*, 33(3), 243-261. doi: 10.1006/bare.2001.0168
- Otley, D. (2003). Management control and performance management: Whence and whither? *British Accounting Review*, 35(4), 309-326. doi: 10.1016/j.bar.2003.08.002
- Oyaneder, L. V., & Valderrama, S. M. (2016). A new balanced scorecard approximation to enhance performance management systems of Chilean wineries. *Journal of Wine Research*, 27(1), 1-18. doi: 10.1080/09571264.2016.1141761
- Pavlov, A., & Bourne, M. (2011). Explaining the effects of performance measurement on performance An organizational routines perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(1-2), 101-122. doi: 10.1108/01443571111098762
- Pekkola, S., & Rantanen, H. (2014). Utilisation of performance measurement information in management: Top manager perspective. *International Journal of Business Performance Management*, 15(1), 23-34. doi: 10.1504/IJBPM.2014.057879
- Pekkola, S., Saunila, M., & Rantanen, H. (2016). Performance measurement system implementation in a turbulent operating environment. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(7), 947-958. doi: 10.1108/ijppm-01-2015-0018
- Raiffa, H. (1968). *Decision Analysis — Introductory Lectures on Choice under Uncertainty*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co.
- Rennekamp, K., Rupar, K. K., & Seybert, N. (2015). Impaired Judgment: The Effects of Asset Impairment Reversibility and Cognitive Dissonance on Future Investment. *Accounting Review*, 90(2), 739-759. doi: 10.2308/accr-50879
- Ribeiro, J. P. (1999). *Gestalt-terapia de curta duração*. São Paulo: Summus Editorial.
- Richardson, R. J. (1999). *Social research: methods and techniques*. São Paulo SP: Atlas.
- Robinson, P., Purves, I., & Wilson, R. (2003). Learning support for the consultation: information support and decision support should be placed in an educational framework. *Medical Education*, 37(5), 429-433. doi: 10.1046/j.1365-2923.2003.01498.x
- Rodrigues, A. (1969). Consistência cognitiva e comportamento social. *Arquivos Brasileiros de Psicologia Aplicada*, 21(2), 9-86.
- Rodrigues, A. (1979). *Estudos em psicologia social*. Petropolis: Editora Vozes.
- Rodrigues, A. (1992). *Psicologia social*. Petropolis: Editôra Vozes.
- Rodrigues, A. (2011). *Psicologia social para principiantes: estudo da interação humana* (Vol. 14). Petropolis: Vozes.

- Rosa, F. S., Ensslin, S. R., Ensslin, L., & Lunkes, R. J. (2012). Environmental disclosure management: A constructivist case. *Management Decision*, *50*(6), 1117-1136. doi: 10.1108/00251741211238364
- Roy, B. (1993). Decision science or decision-aid science? *European Journal of Operational Research*, *66*(2), 184-203. doi: 10.1016/0377-2217(93)90312-B
- Roy, B. (1996). *Multicriteria methodology for decision aiding* (Vol. 12): Kluwer Academic Publisher.
- Roy, B. (2010). Two conceptions of decision aiding. *International Journal of Multicriteria Decision Making*, *1*(1), 74-79. doi: 10.1504/IJMCDM.2010.033687
- Russo, J. E., Medvec, V. H., & Meloy, M. G. (1996). The Distortion of Information during Decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *66*(1), 102-110. doi: <https://doi.org/10.1006/obhd.1996.0041>
- Russo, J. E., Meloy, M. G., & Medvec, V. H. (1998). Predecisional distortion of product information. *Journal of Marketing Research*, *35*(4), 438-452. doi: 10.2307/3152163
- Sampieri, R. H., Collado, C. H., Lucio, P. B., Murad, F. C., & Garcia, A. G. Q. (2013). *Metodologia de pesquisa*. Porto Alegre: Penso Editora.
- Sardi, A., Garengo, P., & Bititci, U. (2019). Measurement and management of competences by enterprise social networking. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *68*(1), 109-126.
- Scapens, R. W. (1990). Researching management accounting practice: the role of case study methods. *The British Accounting Review*, *22*(3), 259-281.
- Schneier, C. E., Shaw, D. G., & Beatty, R. W. (1991). Performance measurement and management: A tool for strategy execution. *Human Resource Management*, *30*(3), 279-301. doi: 10.1002/hrm.3930300302
- Schoemaker, P. J. (1982). The expected utility model: Its variants, purposes, evidence and limitations. *Journal of economic literature*, *20*(2), 529-563.
- Sharif, A. M. (2002). Benchmarking performance management systems. *Benchmarking*, *9*(1), 62-85. doi: 10.1108/14635770210418588
- Sidorova, Y., Arnaboldi, M., & Radaelli, J. (2016). Social media and performance measurement systems: towards a new model? *International Journal of Productivity and Performance Management*, *65*(2), 139-161. doi: 10.1108/IJPPM-06-2014-0084
- Simon, H. A. (1957). *Models of man; social and rational*. New York: John Wiley and Sons.
- Simon, L., Greenberg, J., & Brehm, J. (1995). Trivialization: the forgotten mode of dissonance reduction. *Journal of personality and social psychology*, *68*(2), 247-260.
- Suzuki, T. (2019). Choice set dependent performance and post-decision dissonance. *Journal of Economic Behavior & Organization*, *163*, 24-42.

- Skinner, W. (1986). The productivity paradox. *Harvard Business Review*, 64, 55-59.
- Smith, J. (2009). Cognitive dissonance and the overtaking anomaly: Psychology in the principal-agent relationship. *Journal of Socio-Economics*, 38(4), 684-690. doi: 10.1016/j.socec.2009.03.002
- Steele, C. M. (1988). The psychology of self-affirmation: Sustaining the integrity of the self. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 21, pp. 261-302). Hillsdale,: Elsevier.
- Steelman, Z. R., & Soror, A. A. (2017). Why do you keep doing that? The biasing effects of mental states on IT continued usage intentions. *Computers in Human Behavior*, 73, 209-223. doi: 10.1016/j.chb.2017.03.027
- Steinbach, A., Dutra, A., da Silva, M. Z., & Ensslin, S. R. (2015). Performance evaluation of the communication process of health surveillance through multicriteria methodology for Constructivist Decision Aiding (MCDA-C). *Espacios*, 36(20), 5.
- Stone, J., & Cooper, J. (2001). A self-standards model of cognitive dissonance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 37(3), 228-243.
- Sweeney, J. C., Hausknecht, D., & Soutar, G. N. (2000). Cognitive dissonance after purchase: A multidimensional scale. *Psychology & Marketing*, 17(5), 369-385. doi: 10.1002/(sici)1520-6793(200005)17:5<369::aid-mar1>3.0.co;2-g
- Tasca, J. E., Ensslin, L., & Ensslin, S. R. (2012). Evaluation of training programs: A case study in public administration. *Revista de Administracao Publica*, 46(3), 647-675. doi: 10.1590/S0034-76122012000300002
- Tasca, J. E., Ensslin, L., Ensslin, S. R., & Alves, M. B. M. (2010). An approach for selecting a theoretical framework for the evaluation of training programs. *Journal of European industrial training*, 34(7), 631-655.
- Taticchi, P., Balachandran, K., & Tonelli, F. (2012). Performance measurement and management systems: State of the art, guidelines for design and challenges. *Measuring Business Excellence*, 16(2), 41-54. doi: 10.1108/13683041211230311
- Telci, E. E., Maden, C., & Kantur, D. (2011). The theory of cognitive dissonance: A marketing and management perspective. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24. doi: 10.1016/j.sbspro.2011.09.120
- Thomas, T. F. (2016). Motivating revisions of management accounting systems: An examination of organizational goals and accounting feedback. *Accounting Organizations and Society*, 53, 1-16. doi: 10.1016/j.aos.2016.07.001
- Thornock, T. A. (2016). How the timing of performance feedback impacts individual performance. *Accounting Organizations and Society*, 55, 1-11. doi: 10.1016/j.aos.2016.09.002
- Tripp, D. (2005). Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. *Educação e pesquisa*, 31(3), 443-466.

- Tuomela, T. S. (2005). The interplay of different levers of control: A case study of introducing a new performance measurement system. *Management Accounting Research, 16*(3), 293-320. doi: 10.1016/j.mar.2005.06.003
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *science, 185*(4157), 1124-1131.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *science, 211*(4481), 453-458.
- Valmorbida, S. M. I., & Ensslin, L. (2016). Construção de conhecimento sobre avaliação de desempenho para gestão organizacional: uma investigação nas pesquisas científicas internacionais. *Revista Contemporânea de Contabilidade, 13*(28), 123-148.
- Valmorbida, S. M., Cardoso, T. L., & Ensslin, S. R. (2015). Rankings universitários: análise dos indicadores utilizados. *Sociedade, Contabilidade e Gestão, 10*(2).
- Van Camp, J., & Braet, J. (2016). Taxonomizing performance measurement systems' failures. *International Journal of Productivity and Performance Management, 65*(5), 672-693. doi: 10.1108/ijppm-03-2015-0054
- Venkatesh, S., & Ramachandran, S. (2014). Performance measurement and management system-inter company case Study approach-Tamilnadu, India. *Middle - East Journal of Scientific Research, 20*(9), 1162-1174. doi: 10.5829/idosi.mejsr.2014.20.09.114088
- Vergara, S. C., & Caldas, M. P. (2005). Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. *RAE-revista de administração de empresas, 45*(4), 66-72.
- VERGARA, S. C. (2009). Métodos de coleta de Dados no Campo. 2ª Edição. São Paulo: Editora Atlas.
- Von Neumann, J., & Morgenstern, O. (1954). *Theory of games and economic behavior*. New York: Wiley.
- Waggoner, D. B., Neely, A., & Kennerley, M. (1999). Forces that shape organisational performance measurement systems: an interdisciplinary review. *International Journal of Production Economics, 60-61*, 53-60. doi: 10.1016/S0925-5273(98)00201-1
- Wells, R. E., & Iyengar, S. S. (2005). Positive illusions of preference consistency: When remaining eluded by one's preferences yields greater subjective well-being and decision outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 98*(1), 66-87. doi: <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.05.001>
- Wertheimer, M. (1923). Untersuchungen zur Lehre von der Gestalt. II. *Psychologische forschung, 4*(1), 301-350.
- Wouters, M., & Sportel, M. (2005). The role of existing measures in developing and implementing performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management, 25*(11), 1062-1082. doi: 10.1108/01443570510626899

- Yadav, N., Sushil, K., & Sagar, M. (2014). Revisiting performance measurement and management: Deriving linkages with strategic management theories. *International Journal of Business Performance Management*, 15(2), 87-105. doi: 10.1504/IJBPM.2014.060146
- Yin, R. K. (2009). *Estudo de Caso-: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman editora.
- Zamcopé, F. C., Ensslin, L., & Ensslin, S. R. (2012a). Construction of a model for corporate sustainability assessment: A case study in the textile industry. *Gestao e Producao*, 19(2), 303-321. doi: 10.1590/S0104-530X2012000200006
- Zamcopé, F. C., Ensslin, L., & Ensslin, S. R. (2012b). Development of a model for corporate sustainability assesment. *Producao*, 22(3), 477-489. doi: 10.1590/S0103-65132012005000048
- Zamcopé, F. C., Ensslin, L., Ensslin, S. R., & Dutra, A. (2010). Model for assessing logistics providers performance - A case study in the textile industry. *Gestao e Producao*, 17(4), 693-705.

**APÊNDICES**

**ANEXO A – PARECERES CONSUSBTANCIADOS DO COMITÊ DE ÉTICA EM  
PESQUISA COM SERES HUMANOS DA UFSC**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE  
SANTA CATARINA - UFSC



## PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

Elaborado pela Instituição Coparticipante

### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** Interações das cognições com a Estruturação de Modelo de Avaliação de Desempenho e com a Decisão

**Pesquisador:** VINICIUS ABILIO MARTINS

**Área Temática:**

**Versão:** 1

**CAAE:** 11777719.5.3001.0121

**Instituição Proponente:** CSE - Centro Socioeconômico

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 3.326.495

#### **Apresentação do Projeto:**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina. Tese de Vinicius Abilio Martins, sob orientação da Ilse Maria Beuren. Configura-se como estudo de caso, sendo pesquisa de cunho qualitativo que inclui construção de modelo, entrevista e análise de conteúdo. Pretende-se identificar o que o decisor julga importante avaliar no desempenho, e que tipo de inconsistências podem ser identificadas. Para avaliar estas inconsistências, será utilizada a Teoria da Dissonância Cognitiva.

#### **Objetivo da Pesquisa:**

Analisar como as cognições do decisor interagem com a estruturação de um modelo construtivista de avaliação de desempenho e com a decisão.

Específicos:

- a) Identificar as cognições do decisor no contexto decisório;
- b) Construir um modelo multicritério de avaliação de desempenho para apoiar a gestão e as tomadas de decisões de uma organização, usando a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C)
- c) Analisar a interação entre as cognições e a estruturação do modelo de desempenho
- d) Examinar a interação entre as cognições e a decisão

**Endereço:** Universidade Federal de Santa Catarina, Prédio Reitoria II, R: Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 401

**Bairro:** Trindade

**CEP:** 88.040-400

**UF:** SC

**Município:** FLORIANOPOLIS

**Telefone:** (48)3721-6094

**E-mail:** cep.propesq@contato.ufsc.br

Continuação do Parecer: 3.326.495

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

O TCLE traz riscos eventuais e aponta benefícios indiretos da participação na pesquisa.

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

A pesquisa é um estudo de caso, a partir de técnica de entrevista em profundidade (roteiro com questões é apresentado em arquivo anexado ao processo).

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Folha de rosto é apresentada ao CEP do centro coordenador e encontra-se adequada.

Analogamente, declarações da instituições são apresentadas ao centro coordenador e estão adequadas.

Já consta na Plataforma Brasil a aprovação obtida no Centro coordenador.

O TCLE apresentado traz objetivos e procedimentos pouco claros, não consta informações obrigatórias sobre ressarcimento e indenização.

O TCLE encontra-se já assinado e rubricado por pesquisador e participante e datado de 07/março/2019. No entanto, há declaração (submetida ao Centro coordenador) assinada pelo pesquisador de que a coleta de dados não será iniciada até a aprovação daquele centro.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Apesar de já estar assinado pelo participante da pesquisa, o TCLE não está adequado face às exigências da res 466/12.

- O TCLE apresentado traz objetivos e procedimentos pouco claros;
- Não consta informações obrigatórias sobre ressarcimento e indenização.

O cronograma está adequado a partir da aprovação da UNIOESTE, mas precisa ser adequado ao trâmite do CEP da UFSC - ajustar Cronograma.

Consultar as "orientações para evitar pendências" disponíveis na página do CEP.

**Considerações Finais a critério do CEP:**

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Outros	Questoes.xlsx	21/03/2019 00:58:25	VINICIUS ABILIO MARTINS	Aceito

**Endereço:** Universidade Federal de Santa Catarina, Prédio Reitoria II, R: Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 401  
**Bairro:** Trindade **CEP:** 88.040-400  
**UF:** SC **Município:** FLORIANOPOLIS  
**Telefone:** (48)3721-6094 **E-mail:** cep.propesq@contato.ufsc.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE  
SANTA CATARINA - UFSC



Continuação do Parecer: 3.326.495

Projeto Detalhado / Brochura Investigador	projeto_detalhado_de_tese.docx	21/03/2019 00:56:32	VINICIUS ABILIO MARTINS	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	21/03/2019 00:56:13	VINICIUS ABILIO MARTINS	Aceito

**Situação do Parecer:**

Pendente

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

FLORIANOPOLIS, 15 de Maio de 2019

---

**Assinado por:**  
**Nelson Canzian da Silva**  
**(Coordenador(a))**

**Endereço:** Universidade Federal de Santa Catarina, Prédio Reitoria II, R: Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 401  
**Bairro:** Trindade **CEP:** 88.040-400  
**UF:** SC **Município:** FLORIANOPOLIS  
**Telefone:** (48)3721-6094 **E-mail:** cep.propesq@contato.ufsc.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE  
SANTA CATARINA - UFSC



## PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

Elaborado pela Instituição Coparticipante

### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** Interações das cognições com a Estruturação de Modelo de Avaliação de Desempenho e com a Decisão

**Pesquisador:** VINICIUS ABILIO MARTINS

**Área Temática:**

**Versão:** 2

**CAAE:** 11777719.5.3001.0121

**Instituição Proponente:** CSE - Centro Socioeconômico

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 3.437.408

#### **Apresentação do Projeto:**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina. Tese de Vinicius Abilio Martins, sob orientação da Ilse Maria Beuren. Configura-se como estudo de caso, sendo pesquisa de cunho qualitativo que inclui construção de modelo, entrevista e análise de conteúdo. Pretende-se identificar o que o decisor julga importante avaliar no desempenho, e que tipo de inconsistências podem ser identificadas. Para avaliar estas inconsistências, será utilizada a Teoria da Dissonância Cognitiva.

#### **Objetivo da Pesquisa:**

Analisar como as cognições do decisor interagem com a estruturação de um modelo construtivista de avaliação de desempenho e com a decisão.

#### **Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

ponderados satisfatoriamente.

O TCLE traz riscos eventuais e aponta benefícios indiretos da participação na pesquisa.

No formulário, consta:

- Riscos identificados: Invasão de privacidade; Responder a questões sensíveis; Tomar o tempo do sujeito ao responder a entrevista.

-Benefícios: Benefício para o entrevistado e para a instituição: Construção de um modelo de

**Endereço:** Universidade Federal de Santa Catarina, Prédio Reitoria II, R: Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 401  
**Bairro:** Trindade **CEP:** 88.040-400  
**UF:** SC **Município:** FLORIANOPOLIS  
**Telefone:** (48)3721-6094 **E-mail:** cep.propesq@contato.ufsc.br

Continuação do Parecer: 3.437.408

avaliação de desempenho e apoio à decisão, que o decisor (coordenador do nupesa) poderá avaliar o desempenho de seu local de trabalho; Benefício para o pesquisador: Identificação de como as cognições do decisor interagem com a estruturação de um modelo construtivista de avaliação de desempenho e com a decisão.

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

A pesquisa é um estudo de caso, a partir de técnica de entrevista em profundidade (roteiro com questões é apresentado em arquivo anexado ao processo).

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Folha de rosto é apresentada ao CEP do centro coordenador e encontra-se adequada.

Analogamente, declarações da instituições são apresentadas ao centro coordenador e estão adequadas.

Já consta na Plataforma Brasil a aprovação obtida no Centro coordenador.

É apresentado novo TCLE, desta feita adequado.

**Recomendações:**

Recomenda-se numerar páginas e informar total de páginas do TCLE (exemplo: 1 de 2; 2 de 2).

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Pendências respondidas.

**Considerações Finais a critério do CEP:**

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1343875.pdf	14/06/2019 14:22:04		Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_alterado_cfme_UFSC.docx	14/06/2019 14:19:05	VINICIUS ABILIO MARTINS	Aceito
Outros	Questoes.xlsx	21/03/2019 00:58:25	VINICIUS ABILIO MARTINS	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	projeto_detalhado_de_tese.docx	21/03/2019 00:56:32	VINICIUS ABILIO MARTINS	Aceito

**Endereço:** Universidade Federal de Santa Catarina, Prédio Reitoria II, R: Desembargador Vítor Lima, nº 222, sala 401  
**Bairro:** Trindade **CEP:** 88.040-400  
**UF:** SC **Município:** FLORIANOPOLIS  
**Telefone:** (48)3721-6094 **E-mail:** cep.propesq@contato.ufsc.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE  
SANTA CATARINA - UFSC



Continuação do Parecer: 3.437.408

TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	21/03/2019 00:56:13	VINICIUS ABILIO MARTINS	Aceito
---	----------	------------------------	----------------------------	--------

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

FLORIANOPOLIS, 04 de Julho de 2019

---

**Assinado por:**  
**Maria Luiza Bazzo**  
**(Coordenador(a))**

**Endereço:** Universidade Federal de Santa Catarina, Prédio Reitoria II, R: Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 401  
**Bairro:** Trindade **CEP:** 88.040-400  
**UF:** SC **Município:** FLORIANOPOLIS  
**Telefone:** (48)3721-6094 **E-mail:** cep.propesq@contato.ufsc.br



## APÊNDICE I.A- ELEMENTOS PRIMÁRIOS DE AVALIAÇÃO (EPAS)

### Quadro 21 - Elementos Primários de Avaliação (EPAs)

1	Regimento do NÚCLEO
2	Políticas e diretrizes
3	Produção científica
4	Coordenação da pesquisa
5	Pesquisas realizadas pelos docentes
6	Artigos publicados pelos docentes
7	Pesquisas realizadas pelos discentes
8	Artigos publicados pelos discentes
9	Políticas para publicação discente
10	Pesquisas realizadas por cursos
11	Artigos publicados pelos cursos
12	Monitorar produção
13	Estimular produção
14	Mudança de comportamento em relação à pesquisa
15	Qualidade das pesquisas
16	Reconhecimento da pesquisa à docentes
17	Reconhecimento da pesquisa à discentes
18	Reconhecimento da pesquisa aos cursos
19	Apoio à docentes
20	Apoio à discentes
21	Metas de produção
22	Capacitação de docentes
23	Relacionamento da pesquisa com a comunidade
24	Impacto da pesquisa
25	Pertinência da pesquisa
26	Ineditismo da pesquisa
27	Autores por pesquisa
28	Instigar a pesquisa
29	Fomentar a pesquisa
30	Estimular a extensão
31	Fomentar a pesquisa
32	Reconhecimento da extensão à docentes
33	Reconhecimento da extensão à discentes
34	Controlar extensão
35	Impacto social da extensão
36	Abrangência da extensão
37	Natureza do projeto de extensão
38	Tempo de duração da extensão
39	Público atendido na extensão
40	Participação do docente na extensão
41	Participação do docente no projeto de extensão
42	Trabalho em equipe na extensão
43	Efetividade da extensão
44	Público da extensão
45	Coordenação da extensão
46	Visibilidade do NÚCLEO
47	Oitiva dos envolvidos

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

## APÊNDICE I.B- CONCEITOS VINCULADOS AOS EPAS

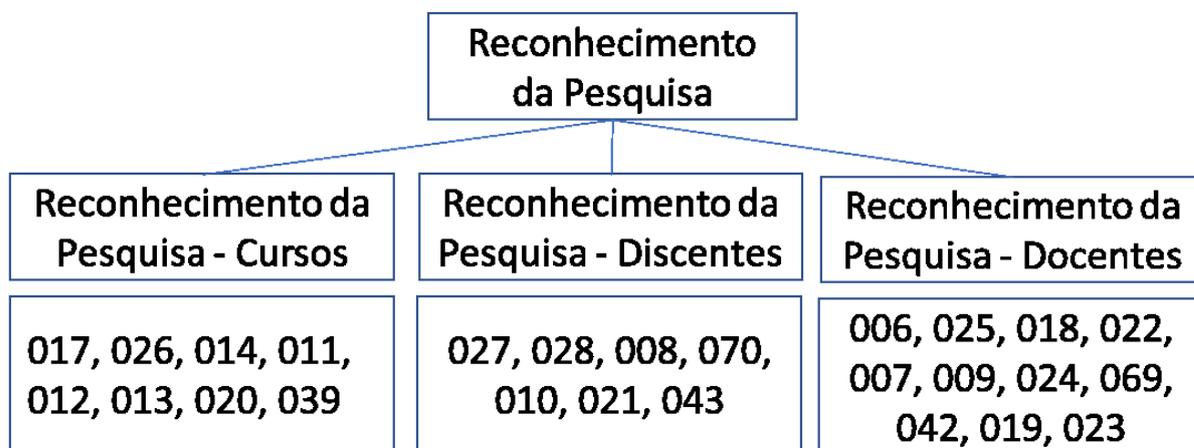
### Quadro 22 – Conceitos vinculados aos EPAs

EPAs	Conceito
Regimento do NÚCLEO	C001. Possuir um Regimento estabelecido ... Manter regras de forma informal e sem divulgação entre os atores envolvidos
Políticas e diretrizes	C002. Ter políticas e diretrizes de pesquisa ... Não ter rumo no crescimento da pesquisa
Políticas e diretrizes	C003. Ter políticas e diretrizes de pesquisa atualizados à CAPES... Não atender aos critérios mínimos dos programas <i>stricto sensu</i>
Políticas e diretrizes	C004. Ter políticas e diretrizes de pesquisa ... Ter professores desmotivados com a pesquisa
Coordenação da pesquisa	C005. Garantir a coordenação das atividades de extensão ... Ter descontrole do que vem sendo produzido em termos de pesquisa e extensão
Pesquisas realizadas pelos docentes	C006. Estimular (Alavancar) o crescimento da quantidade de pesquisas realizadas por docente ... Não ter condições de publicação de artigos
Artigos publicados pelos docentes	C007. Estimular (Alavancar) o crescimento da quantidade de artigos publicados por docente ... Manter baixa produtividade do Centro
Políticas para publicação discente	C008. Garantir a implantação de políticas para publicação de discentes ... Não desenvolver o potencial de pesquisa que a Universidade possui
Pesquisas realizadas pelos discentes	C009. Estimular (Alavancar) o desenvolvimento de pesquisas realizadas por discentes ... Não despertar a preocupação pela pesquisa nos acadêmicos
Artigos publicados pelos discentes	C010. Estimular a publicação de artigos realizados pelos discentes ... Não ter qualidade de pesquisa nos futuros acadêmicos de pós-graduação
Pesquisas realizadas por cursos	C011. Estimular o aumento do número de pesquisas realizadas pelos cursos do CCSA ... Ter cursos com baixo aproveitamento nas pesquisas
Pesquisas realizadas por cursos	C012. Estimular o aumento do número de pesquisas realizadas pelos cursos do CCSA ... Ter as pesquisas, por curso, concentrado em poucos professores
Artigos publicados pelos cursos	C013. Estimular o aumento de publicações pelos cursos do CCSA ... Ter cursos com baixo aproveitamento nas publicações
Artigos publicados pelos cursos	C014. Estimular o aumento do número de publicações realizadas pelos cursos do CCSA ... Ter as publicações, por curso, concentrado em poucos professores
Artigos publicados pelos cursos	C015. Ter a possibilidade de abertura de cursos <i>stricto sensu</i> futuramente ... Não desenvolver o campus de Foz do Iguaçu, em termos de mestrados e doutorados
Monitorar produção de artigos / Controlar a pesquisa	C016. Possuir números atualizados da produção de docentes ... Incorrer em valores desatualizados
Estimular produção	C017. Estimular o aumento da pesquisa por parte dos cursos ... ter cursos com pouca publicação (Redundante com 014).
Mudança de comportamento em relação à pesquisa	C018. Ter docentes preocupados em produzir conhecimento por meio de pesquisas ... Não atender ao elemento de 'Pesquisa' do tripé da Universidade
Qualidade das pesquisas	C019. Estimular a publicação das pesquisas em periódicos, por parte dos docentes ... Incorrer em pesquisas de baixa qualidade
Qualidade das pesquisas	C020. Estimular a publicação das pesquisas em periódicos, por parte dos cursos ... Incorrer em pesquisas de baixa qualidade
Qualidade das pesquisas	C021. Estimular a publicação das pesquisas em periódicos, por parte dos discentes ... Incorrer em pesquisas de baixa qualidade
Qualidade das pesquisas	C022. Priorizar Revistas em detrimento de Congressos ... Incorrer em pesquisas de baixa qualidade
Qualidade das pesquisas	C023. Priorizar Revistas de melhor qualidade em detrimento de revistas de baixa qualidade ... Incorrer em pesquisas de baixa qualidade
Qualidade das pesquisas	C024. Priorizar congressos melhores avaliados, em detrimento de piores avaliados ... Incorrer em pesquisas de baixa qualidade

Reconhecimento da pesquisa à docentes	C025. Garantir que haja reconhecimento/premiação aos docentes que realizam pesquisas ... Incurrer em desestímulo aos docentes que publicam, quando se comparam aos que não publicam
Reconhecimento da pesquisa aos cursos	C026. Garantir que haja reconhecimento/premiação aos cursos que realizam pesquisas ... Incurrer em desestímulo aos cursos como um todo, que publicam, quando se comparam aos que não publicam
Reconhecimento da pesquisa à discentes	C027. Garantir que haja reconhecimento/premiação aos discentes que realizam pesquisas ... Incurrer em desestímulo aos discentes que publicam, quando se comparam aos que não publicam
Reconhecimento da pesquisa à discentes	C028. Garantir o comprometimento dos acadêmicos nas pesquisas de TCC ... Incurrer em TCCs de baixa qualidade
Apoio à docentes	C029. Auxiliar; disponibilizar apoio presencial aos docentes pesquisadores em pesquisa em andamento... Desestimular a pesquisa por parte dos docentes
Apoio à docentes	C030. Auxiliar; disponibilizar apoio presencial aos docentes na construção de projetos de pesquisa ... Desestimular a pesquisa por parte dos docentes
Apoio à discentes	C031. Auxiliar; disponibilizar apoio presencial aos docentes, em pesquisas de discentes ... Desestimular a pesquisa por parte dos discentes
Metas de produção	C032. Definir as metas de produção ... Realizar trabalhos sem foco
Metas de produção	C033. Disseminar as metas definidas de produção... Realizar trabalhos sem foco
Metas de produção	C034. Cumprir as metas definidas de produção ... não cumprir os objetivos
Metas de produção	C035. Realizar revisões frequentes nas metas de produção ... Manter-se desatualizado perante os pares
Capacitação de docentes	C036. Ter docentes capacitados em pesquisas ... Incurrer em pesquisas de baixa qualidade
Capacitação de docentes	C037. Promover a capacitação de docentes em pesquisas ... Incurrer em pesquisas de baixa qualidade
Relacionamento da pesquisa com a comunidade (Fomentar a pesquisa)	C038. Promover a inserção das pesquisas realizadas na Universidade, na comunidade em que está inserida ... Incurrer em isolamento da Universidade
Impacto da pesquisa	C039. Garantir que os cursos desenvolvam pesquisa de impacto ... ter baixa qualidade nas pesquisas (Redundante com 020).
Pertinência da pesquisa	C040. Identificar qual a pertinência da pesquisa realizada pelos docentes na sociedade ... ter de incorrer em falta de integração entre extensão e pesquisa (Redundante com 063).
Ineditismo da pesquisa	C041. Incentivar o desenvolvimento de pesquisas que possuam ineditismo ... Incurrer em pesquisa que apresentem baixo fator de impacto
Autores por pesquisa	C042. Buscar os melhores resultados de autores por artigo, conforme estipulado pela CAPES/CNPq ... Incurrer em atividades antiéticas por parte de alguns pesquisadores (Redundante com o 069).
Instigar a pesquisa	C043. Instigar a pesquisa nos discente ... ter discentes sem 0069nteresse por pesquisa. (Redundante com 010).
Fomentar pesquisa	C044. Busca de patrocínio de parcerias com empresas para a realização de pesquisas ... Incurrer em desmotivação por parte dos pesquisadores
Estimular extensão	C045. Garantir que os docentes do Centro estejam vinculados à extensão ... Ter a Universidade isolada da sociedade (Redundante com 061).
Estimular extensão	C046. Garantir que os cursos do Centro estejam vinculados à extensão ... Ter a Universidade isolada da sociedade
Estimular extensão	C047. Garantir que os discentes do Centro estejam vinculados à extensão ... Ter a Universidade isolada da sociedade
Fomentar extensão	C048. Busca de patrocínio de parcerias com empresas para a realização de projetos de extensão... Incurrer em desmotivação por parte dos extensionistas
Mudança de comportamento em relação à extensão	C049. Ter docentes preocupados em participar da extensão ... Não atender ao elemento de 'Extensão' do tripé da Universidade (Redundante com 050).

Reconhecimento da extensão à docentes	C050. Garantir que haja reconhecimento/premiação aos docentes que realizam extensão ... Incurrer em desestímulo aos docentes extensionistas, quando se comparam aos que não realizam extensão
Reconhecimento da extensão à discentes	C051. Garantir que haja reconhecimento/premiação aos discentes que realizam extensão ... Incurrer em desestímulo aos discentes extensionistas, quando se comparam aos que não realizam extensão
Reconhecimento da extensão aos cursos	C052. Garantir que haja reconhecimento/premiação aos discentes que realizam extensão ... Incurrer em desestímulo aos discentes extensionistas, quando se comparam aos que não realizam extensão (Redundante com o 051).
Controlar extensão / Controle da extensão	C053. Manter controles atualizados dos projetos de extensão realizados no centro ... Incurrer em falta de controle
Impacto social da extensão	C054. Ter os projetos de extensão realizados no centro reconhecidos pela sociedade ... Ter prejuízo de imagem na sociedade
Impacto social da extensão	C055. Promover o desenvolvimento social da sociedade em que o a Universidade está inserida por meio dos projetos de extensão realizados no centro ... Ter prejuízo de imagem na sociedade
Abrangência da extensão	C056. Estimular que os projetos de extensão tenham abrangência, em termos de localidade, além dos limites da Universidade ... incorrer em projetos que atendam apenas público local, de pouco alcance
Natureza do projeto de extensão	C057. Estimular que os projetos de extensão sejam de natureza externa à universidade ... incorrer apenas em indivíduos internos. (Redundante com 059).
Tempo de duração da extensão	C058. Estimular que os projetos de extensão tenham duração estendida ... Ter projetos de extensão muito curtos, de pouca representatividade
Público atendido na extensão	C059. Estimular que os projetos de extensão atendam grandes públicos ... incorrer em projetos de extensão pouco representativos, em termos de público
Participação do docente na extensão	C060. Estimular que os docentes do centro estejam vinculados à projetos de extensão ... Não atender ao elemento de 'Extensão' do tripé da Universidade (Redundante com 061).
Participação do docente no projeto de extensão	C061. Estimular os docentes apresentarem maior envolvimento e responsabilidade nos projetos de extensão que estejam vinculados ... Ter docentes meramente participantes
Trabalho em equipe na extensão	C062. Estimar que os projetos de extensão sejam executados em equipe ... Incurrer em projetos pouco expressivos por serem executados de forma individual
Efetividade da extensão	C063. Mensurar a efetividade das pesquisas na comunidade (Projetos de pesquisa que viraram extensão) ... Incurrer em falta de integração entre extensão e pesquisa
Público da extensão	C064. Estimular o alcance de público externo à Universidade ... Incurrer em atender apenas o público interno na extensão
Coordenação da Extensão	C065. Garantir a coordenação das atividades de extensão ... Ter descontrole do que vem sendo produzido em termos de pesquisa e extensão (Redundante com 005).
Visibilidade do NÚCLEO	C066. Garantir a busca pela melhoria da visibilidade do NÚCLEO ... ser visto como um órgão sem utilidade
Visibilidade do NÚCLEO	C067. Garantir o reconhecimento como órgão de apoio ao crescimento da Universidade ... Cair em um marasmo
Oitiva dos envolvidos	C068. Garantir a oitiva e acesso dos envolvidos nas construções das políticas, diretrizes e objetivos do NÚCLEO ... Ter baixo envolvimento e motivação dos envolvidos
Artigos publicados pelos docentes	C069. Estimular a ética na coautoria das pesquisas ... Ter falsos números relacionados a pesquisas
Artigos publicados pelos discentes	C070. Estimular a publicação de artigos realizados pelos discentes, em conjunto com docentes ... Não ter qualidade de pesquisa nos futuros acadêmicos de pós-graduação
Público atendido na extensão	C071. Estimular que os projetos de extensão atendam públicos externos à Universidade... incorrer em projetos de extensão pouco representativos, em termos de público

## APÊNDICE I.C- ÁRVORE DE FPV



## APÊNDICE I.D- CONCEITOS CONSTRUÍDOS DURANTE CONSTRUÇÃO DOS MAPAS COGNITIVOS

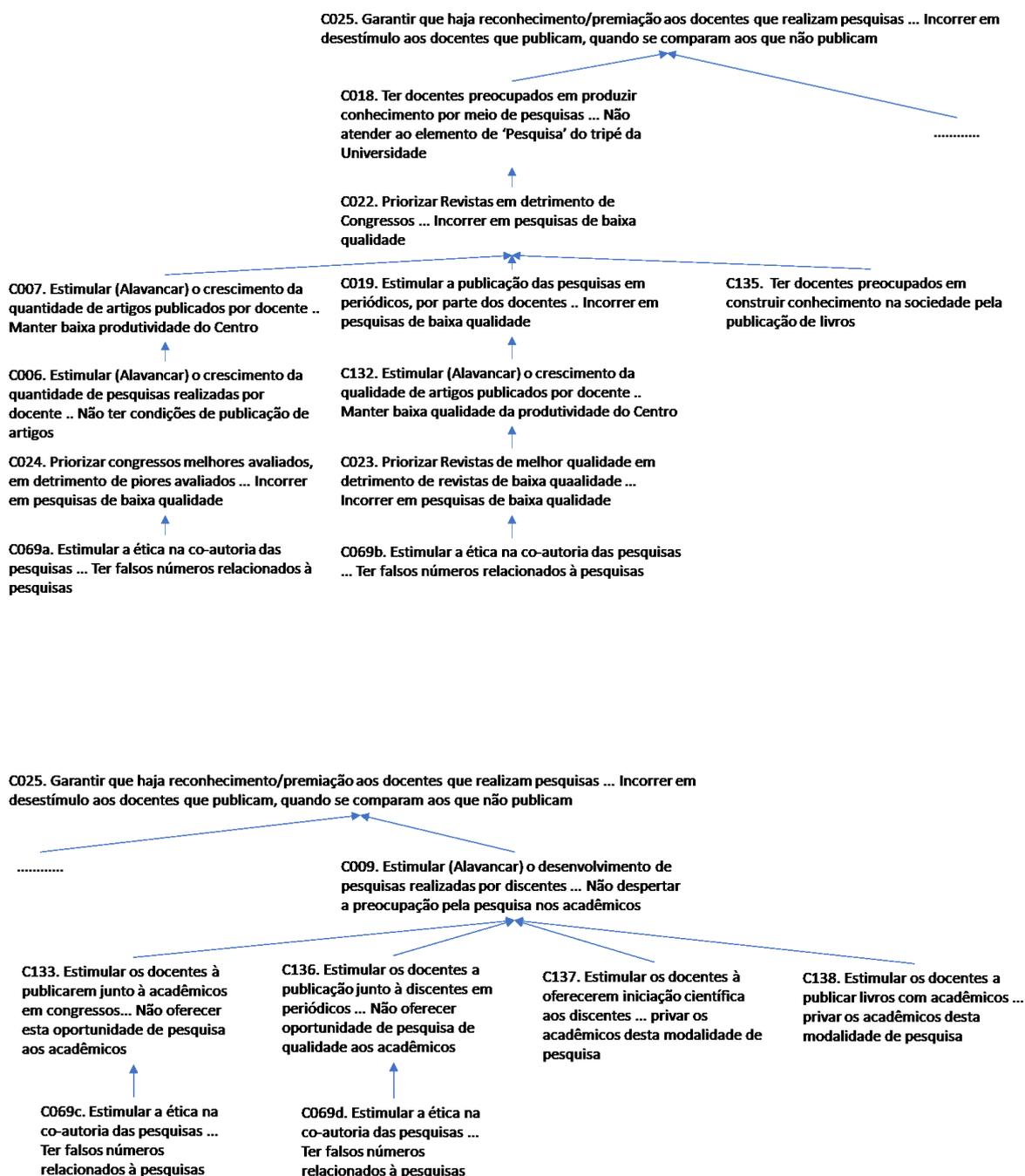
### Quadro 23 – Conceitos construídos durante construção dos Mapas Cognitivos

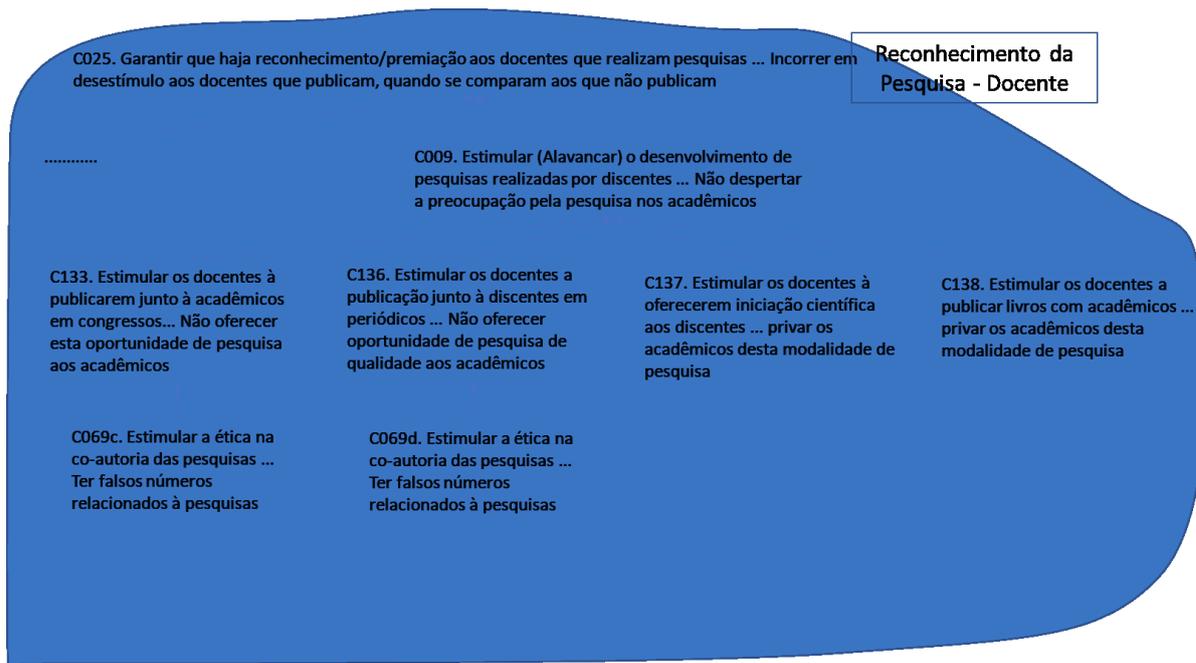
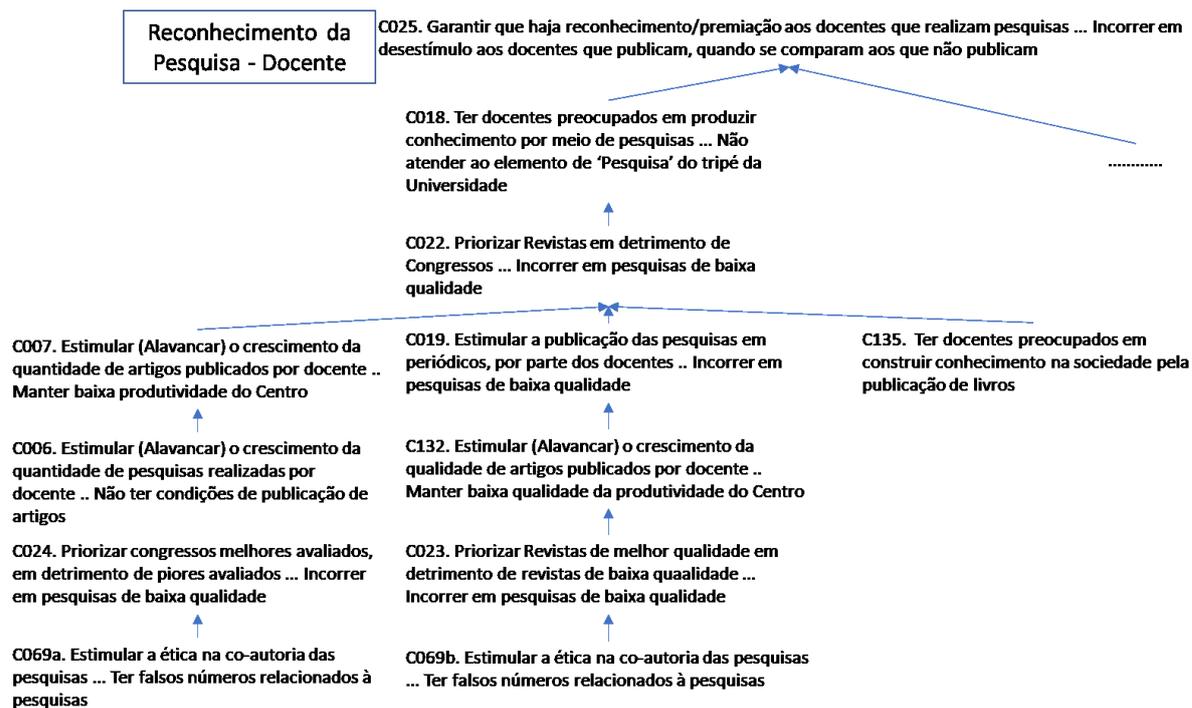
C101. Garantir que os discentes de cada curso do Centro, em número e de todas as séries, estejam vinculados à extensão ... Não despertar o senso se “Extensão” nos acadêmicos
C102. Garantir que os docentes de cada curso do Centro estejam vinculados à extensão ... Não despertar o senso se “Extensão” nos docentes
C103. Estimular que os projetos de extensão sejam executados em grandes equipes ... Incurrir em projetos pouco expressivos por serem executados de forma individual (Redundante – O número de pessoas já é contemplado entre docentes e discentes)
C104. Garantir que os projetos de extensão dos cursos atendam públicos internos e externos ... atender apenas à um tipo de público
C105. Garantir que os projetos de extensão dos cursos atendam públicos internos... atender apenas à um tipo de público
C106. Estimular que discentes de todas as séries participem dos projetos de extensão dos cursos .... incorrer em poucas séries participando
C107. Estimular que a maior parte dos acadêmicos participem dos projetos de extensão dos cursos .... incorrer em poucos acadêmicos participando
C108. Estimar que os discentes participem de projetos de extensão com vários acadêmicos ... Incurrir em projetos pouco expressivos por serem executados de forma individual
C109. Estimular que acadêmicos participem de projetos de extensão tenham maior duração... Ter projetos de extensão muito curtos, de pouca representatividade
C110. Estimular que os discentes participem de projetos de extensão tenham abrangência, em termos de localidade, além dos limites da Universidade ... incorrer em projetos que atendam apenas público local, de pouco alcance
C111. Estimular que os discentes participem de projetos de extensão atendam grandes públicos ... incorrer em projetos de extensão pouco representativos, em termos de público
C112. Garantir que os projetos de extensão que os acadêmicos participam atendam públicos internos e externos ... atender apenas à um tipo de público
C113. Estimular que os discentes atendam a público externo à Universidade ... Incurrir em atender apenas o público interno na extensão
C114. Estimular que os discentes atendam a público interno à Universidade ... Incurrir em atender apenas o público interno na extensão
C115. Estimular que os que os docentes participem de projetos de extensão que tenham abrangência, em termos de localidade, além dos limites da Universidade ... incorrer em projetos que atendam apenas público local, de pouco alcance
C116. Estimular que os docentes participem de projetos de extensão que tenham duração estendida ... Ter projetos de extensão muito curtos, de pouca representatividade
C117. Estimular que os docentes participem de projetos de extensão que atendam grandes públicos ... incorrer em projetos de extensão pouco representativos, em termos de público
C118. Estimar que os docentes participem de projetos de extensão que sejam executados em equipe ... Incurrir em projetos pouco expressivos por serem executados de forma individual
C119. Garantir que os docentes participem em projetos de extensão junto à discentes... Não despertar o senso se “Extensão” nos acadêmicos
C120. Garantir que os docentes participem em projetos de extensão com outros docentes ... Não despertar o senso se “Extensão” nos docentes
C121. Estimular que os projetos de extensão sejam executados em grandes equipes ... Incurrir em projetos pouco expressivos por serem executados de forma individual (Redundante – O número de pessoas já é contemplado entre docentes e discentes)
C122. Garantir que os projetos de extensão que os docentes participem atendam públicos internos e externos ... atender apenas à um tipo de público
C123. Garantir o reconhecimento daqueles que participaram da pesquisa no centro ... Não ter indivíduos motivados em pesquisa
C124. Garantir o reconhecimento daqueles que participaram da extensão no centro ... Não ter indivíduos motivados em extensão
C125. Garantir o reconhecimento daqueles que participaram em pesquisa e extensão no centro ... Não ter indivíduos motivados

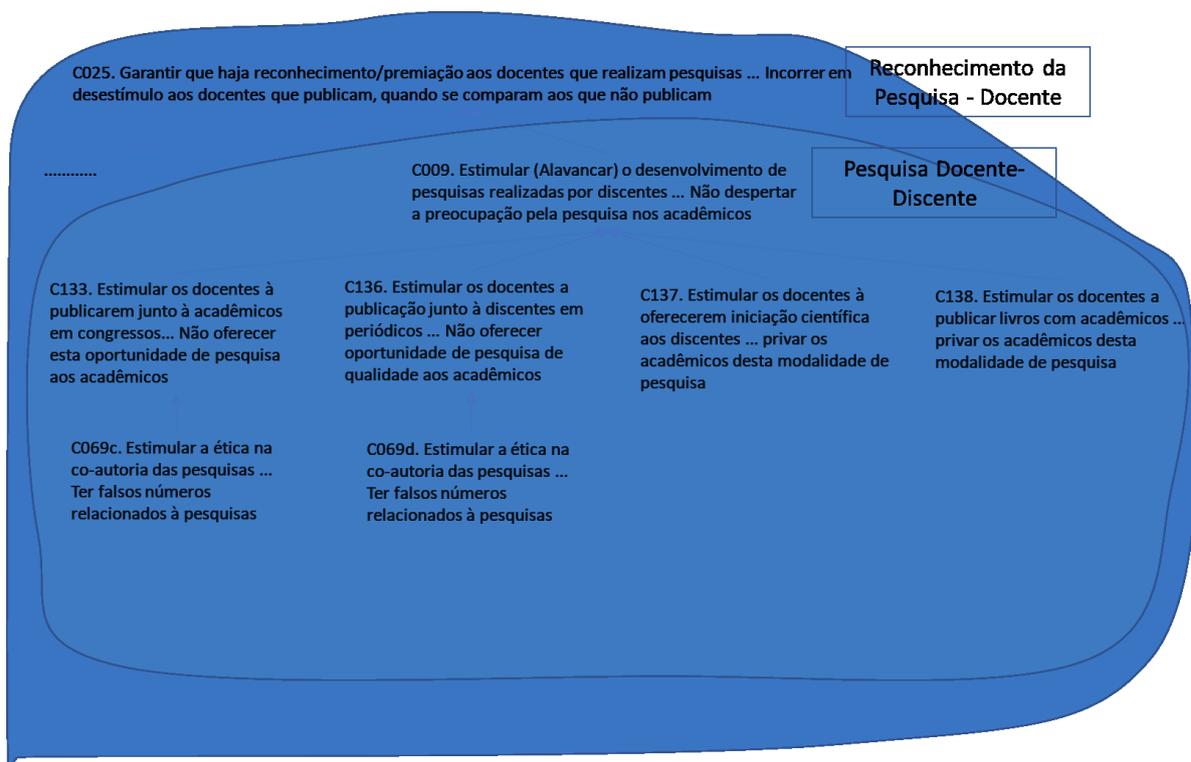
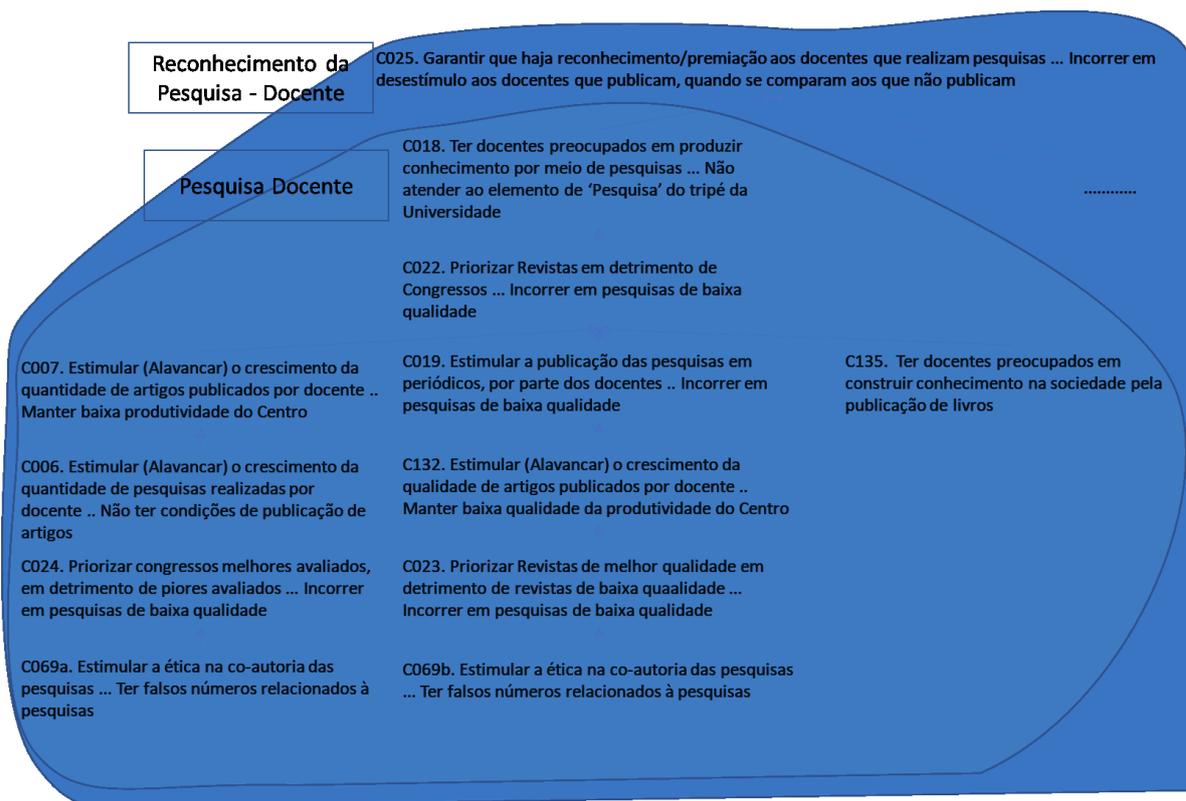
C126. Garantir a comunicação entre o NÚCLEO e os agidos e intervenientes ... Não ter participação destes na gestão
C127. Ter números e controles atualizados do que ocorre no NÚCLEO ... ter descontrolo e desmotivação dos agidos
C128. Busca de patrocínio para o desenvolvimento das atividades do NÚCLEO ... Incorrer em prejuízos às atividades
C129. Busca de patrocínio de parcerias com empresas para a realização das atividades de reconhecimento dos pesquisadores e extensionistas... Incorrer em desmotivação
C130. Ter políticas e diretrizes de pesquisa e de extensão... Ter professores desmotivados com a pesquisa
C131. Realizar revisões frequentes nas metas de extensão... Manter-se desatualizado perante os pares
C132. Estimular (Alavancar) o crescimento da qualidade de artigos publicados por docente ... Manter baixa qualidade da produtividade do Centro
C133. Estimular os docentes a publicarem junto à acadêmicos em congressos... Não oferecer esta oportunidade de pesquisa aos acadêmicos
C134. Incentivar os acadêmicos a participarem de iniciação científica ... Não proporcionar aos acadêmicos todas as oportunidades de pesquisa que a universidade oferece
C135. Ter docentes preocupados em construir conhecimento na sociedade pela publicação de livros
C136. Estimular os docentes a publicação junto à discentes em periódicos ... Não oferecer oportunidade de pesquisa de qualidade aos acadêmicos
C137. Estimular os docentes a oferecerem iniciação científica aos discentes ... privar os acadêmicos desta modalidade de pesquisa
C138. Estimular os docentes a publicar livros com acadêmicos ... privar os acadêmicos desta modalidade de pesquisa
C139. Estimular que os discentes do curso tenham publicações ... Não despertar o senso de pesquisa nos acadêmicos
C140. Estimular que os discentes do curso tenham publicações em congressos... Não despertar o senso de pesquisa nos acadêmicos
C141. Estimular que os discentes do curso tenham publicações em periódicos... Não proporcionar pesquisas de qualidade aos acadêmicos
C142. Estimular que os discentes do curso tenham publicações de livros... Não despertar o senso de pesquisa nos acadêmicos
C143. Estimular que os discentes do curso tenham participação em iniciação científica ... Não despertar o senso de pesquisa nos acadêmicos
C144. Estimular que os docentes do curso tenham publicações em livros... Ter pesquisadores pouco representativos
C145. Estimular que os docentes do curso tenham orientações de iniciação científica ... Não despertar o senso de pesquisa nos acadêmicos

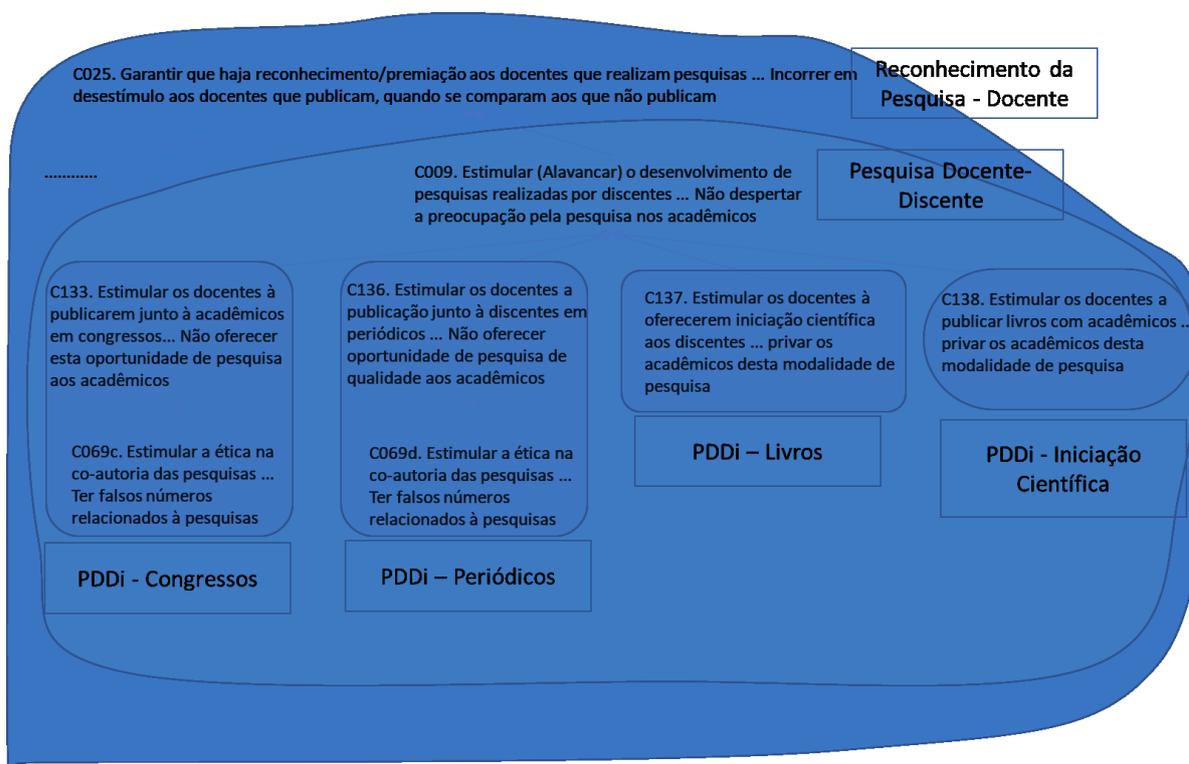
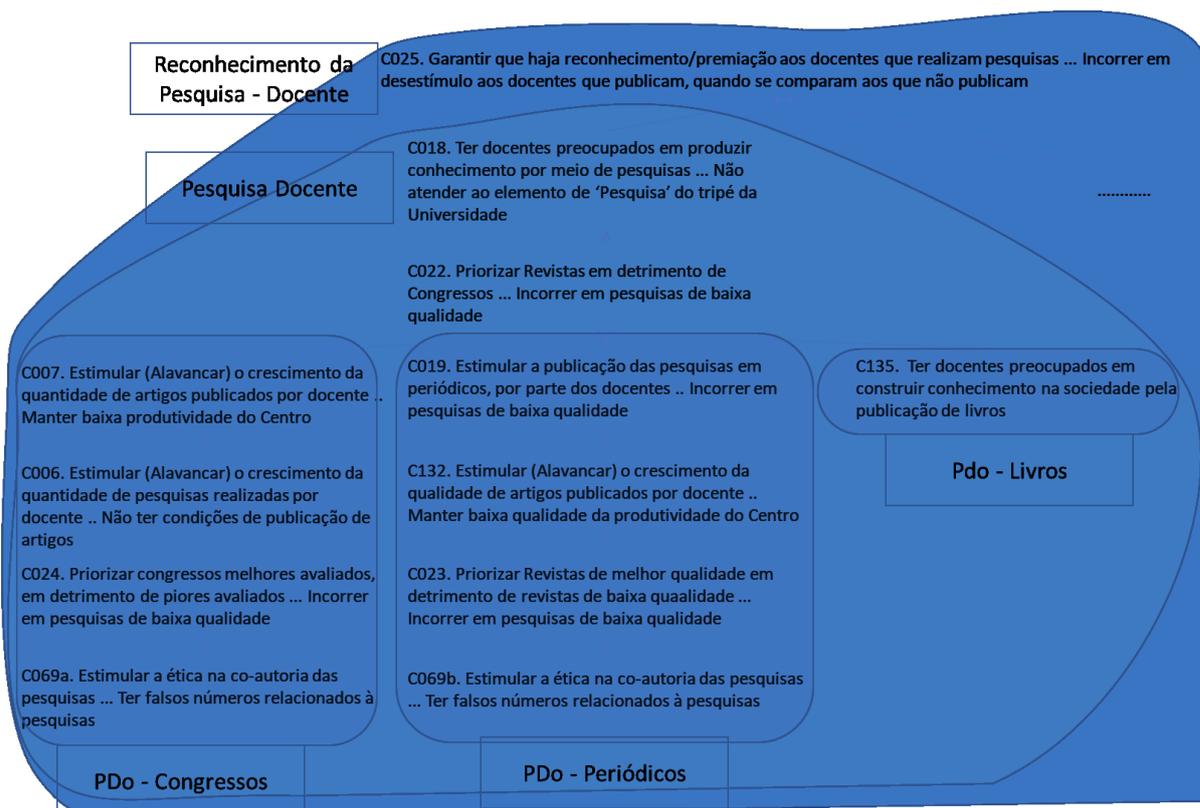
## APÊNDICE I.F – FASE DE ESTRUTURAÇÃO - MAPAS COGNITIVO - RECONHECIMENTO DA PESQUISA – DOCENTE – PRIMEIRA ESTRUTURA

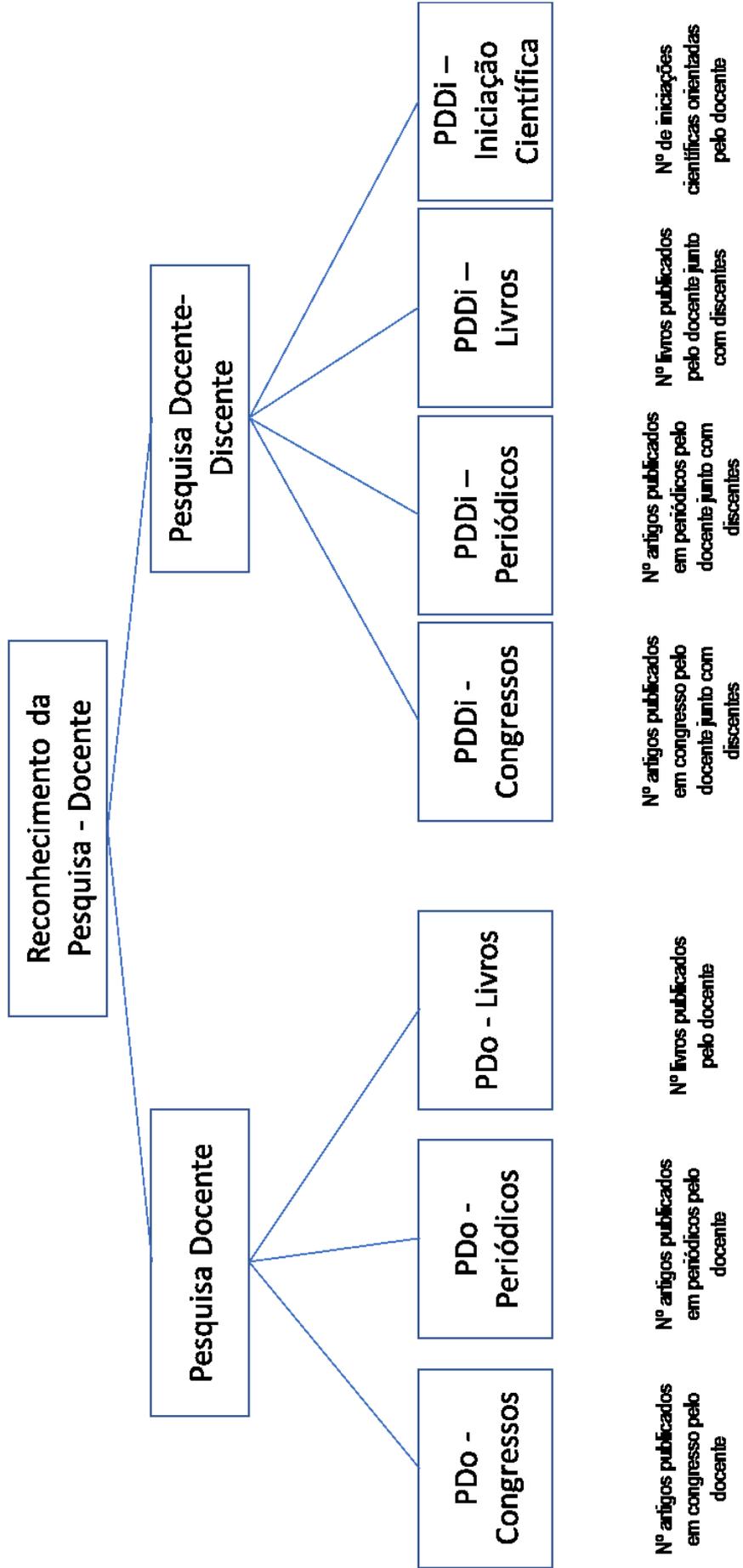
### Reconhecimento da Pesquisa - Docente





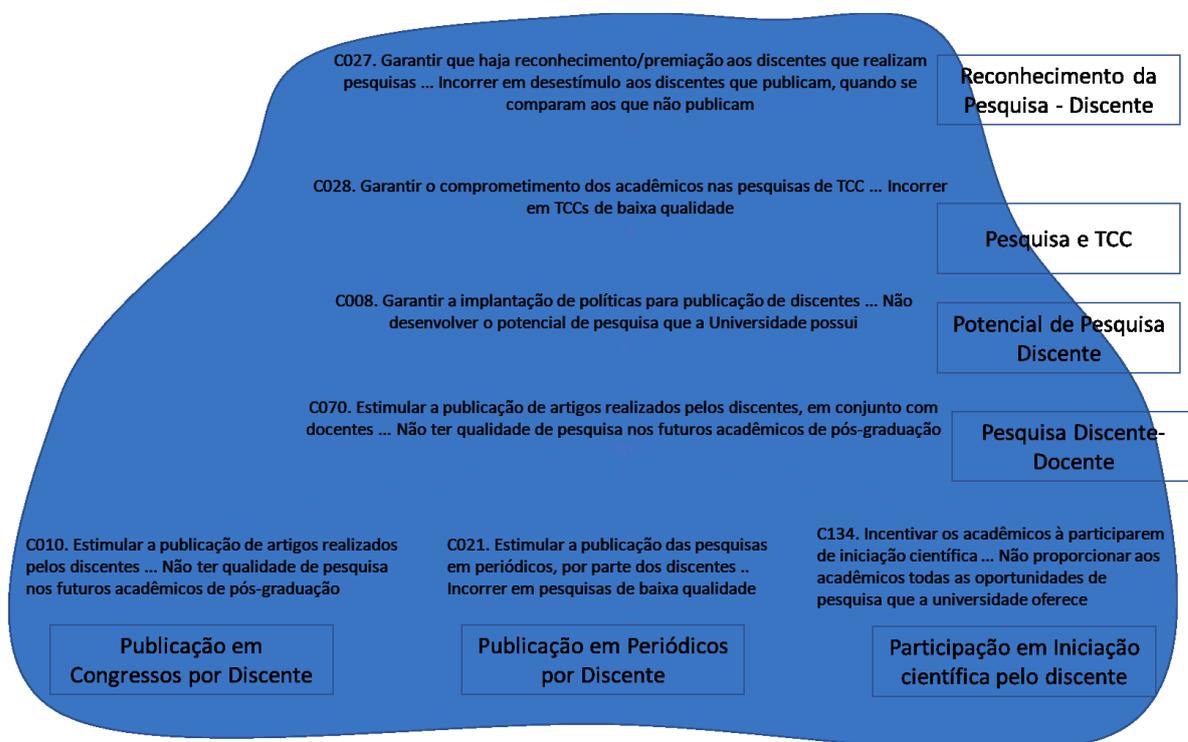
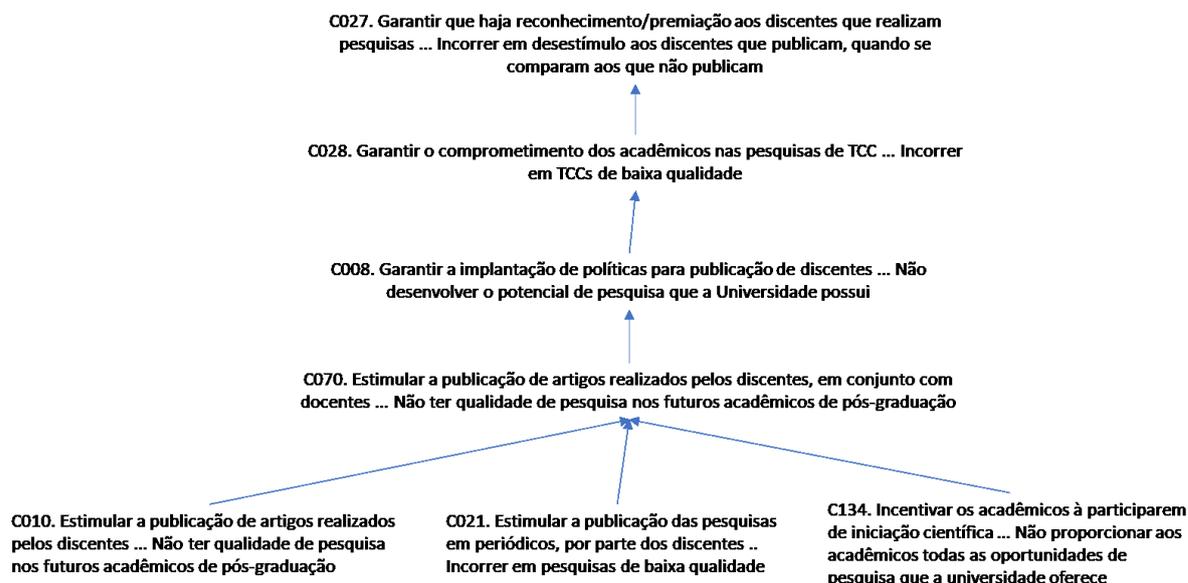


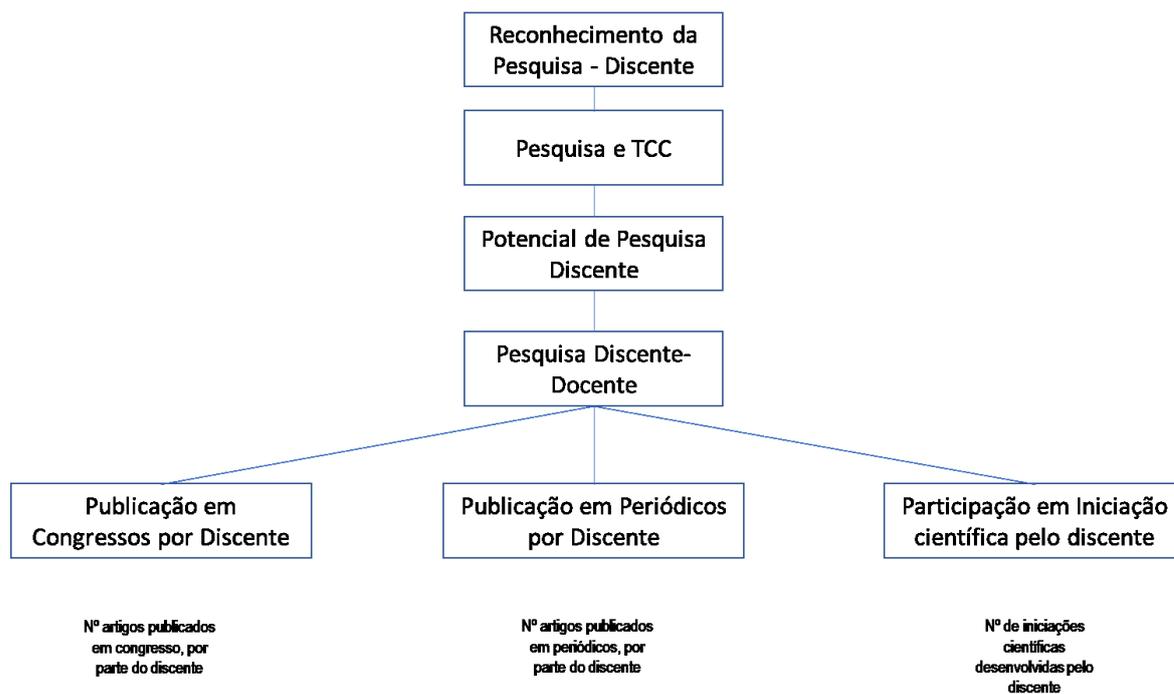




## APÊNDICE I.H – FASE DE ESTRUTURAÇÃO - MAPAS COGNITIVO - RECONHECIMENTO DA PESQUISA – DISCENTE – PRIMEIRA ESTRUTURA

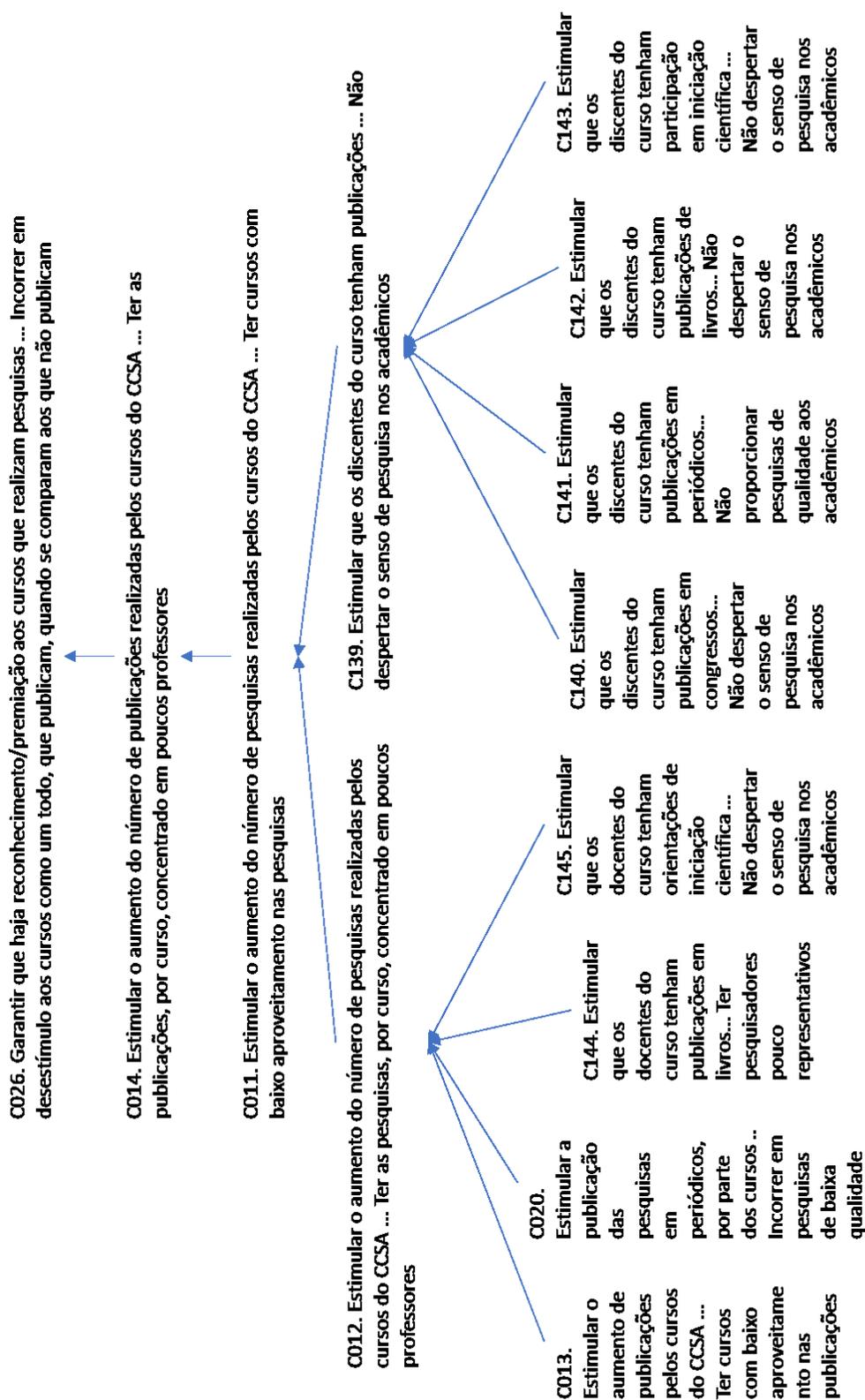
### Reconhecimento da Pesquisa – Discente





## APÊNDICE II – FASE DE ESTRUTURAÇÃO - MAPAS COGNITIVO - RECONHECIMENTO DA PESQUISA – CURSOS – PRIMEIRA ESTRUTURA

### Reconhecimento da Pesquisa – Curso



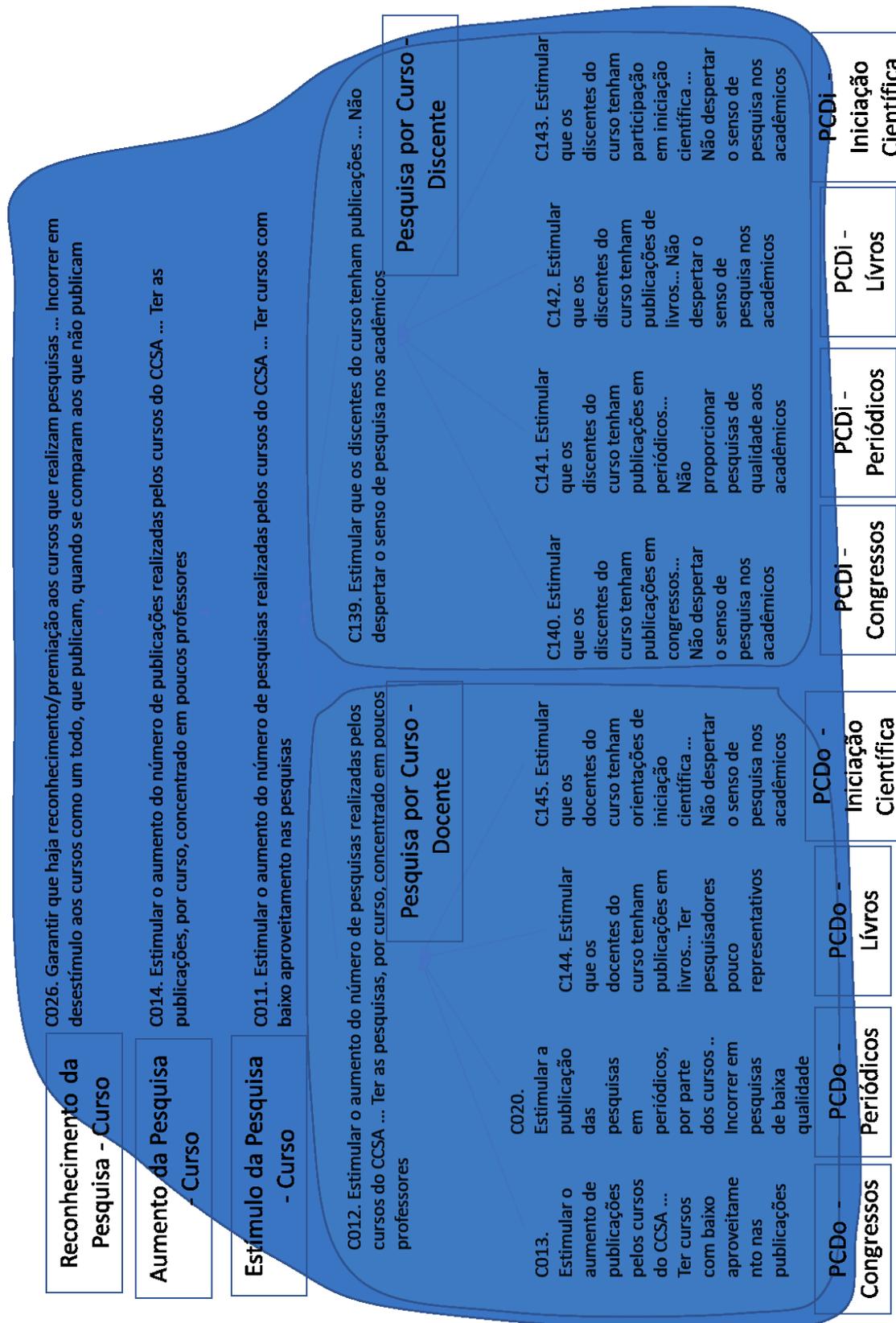
C026. Garantir que haja reconhecimento/premiação aos cursos que realizam pesquisas ... Incurrer em desestímulo aos cursos como um todo, que publicam, quando se comparam aos que não publicam

C014. Estimular o aumento do número de publicações realizadas pelos cursos do CCSA ... Ter as publicações, por curso, concentrado em poucos professores

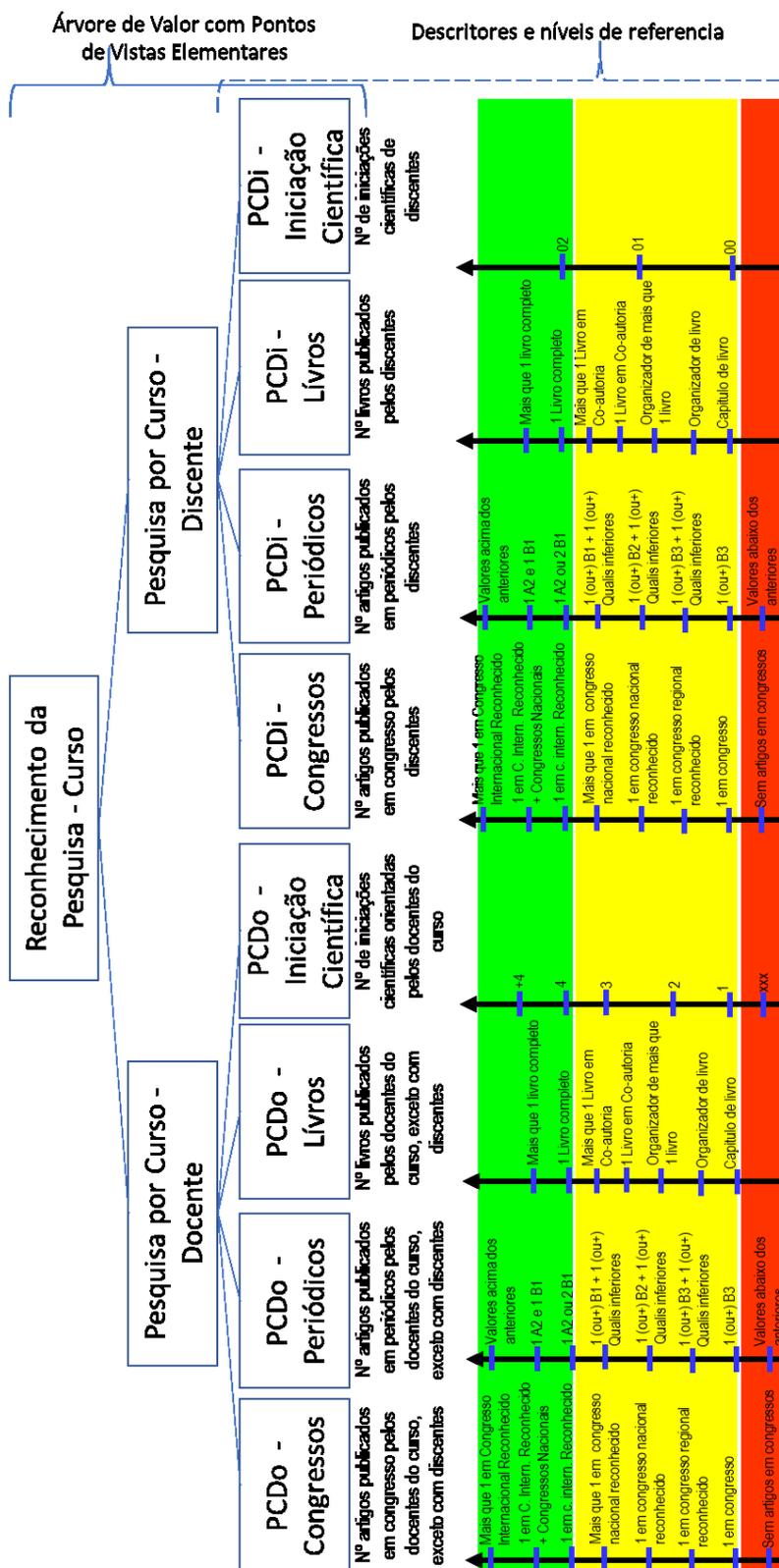
C011. Estimular o aumento do número de pesquisas realizadas pelos cursos do CCSA ... Ter cursos com baixo aproveitamento nas pesquisas

C012. Estimular o aumento do número de pesquisas realizadas pelos cursos do CCSA ... Ter as pesquisas, por curso, concentrado em poucos professores

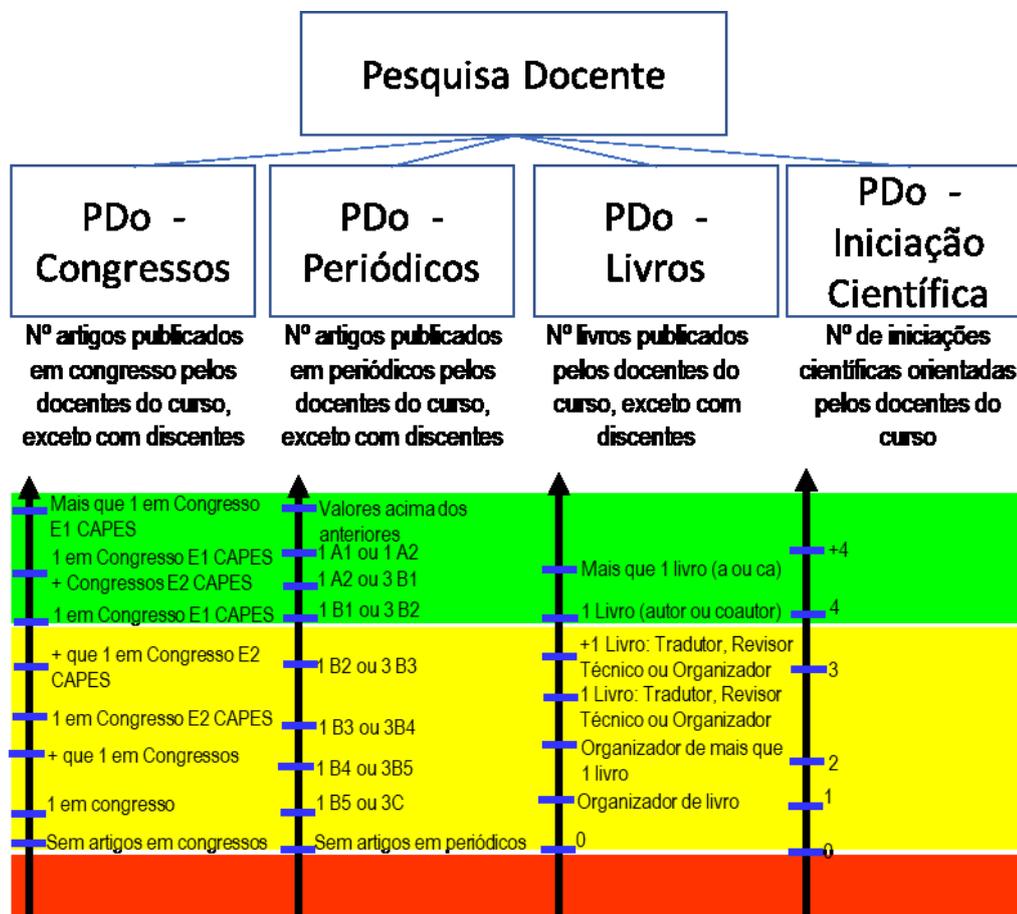
C013. Estimular o aumento de publicações pelos cursos do CCSA ... Ter cursos com baixo aproveitamento nas publicações	C143. Estimular que os discentes do curso tenham participação em iniciação científica ... Não despertar o senso de pesquisa nos acadêmicos
C020. Estimular a publicação das pesquisas em periódicos, por parte dos cursos .. Incurrer em pesquisas de baixa qualidade	C142. Estimular que os discentes do curso tenham publicações de livros... Não despertar o senso de pesquisa nos acadêmicos
C144. Estimular que os docentes do curso tenham publicações em livros... Ter pesquisadores pouco representativos	C141. Estimular que os discentes do curso tenham publicações em periódicos... Não proporcionar pesquisas de qualidade aos acadêmicos
C145. Estimular que os docentes do curso tenham orientações de iniciação científica ... Não despertar o senso de pesquisa nos acadêmicos	C140. Estimular que os discentes do curso tenham publicações em congressos... Não despertar o senso de pesquisa nos acadêmicos



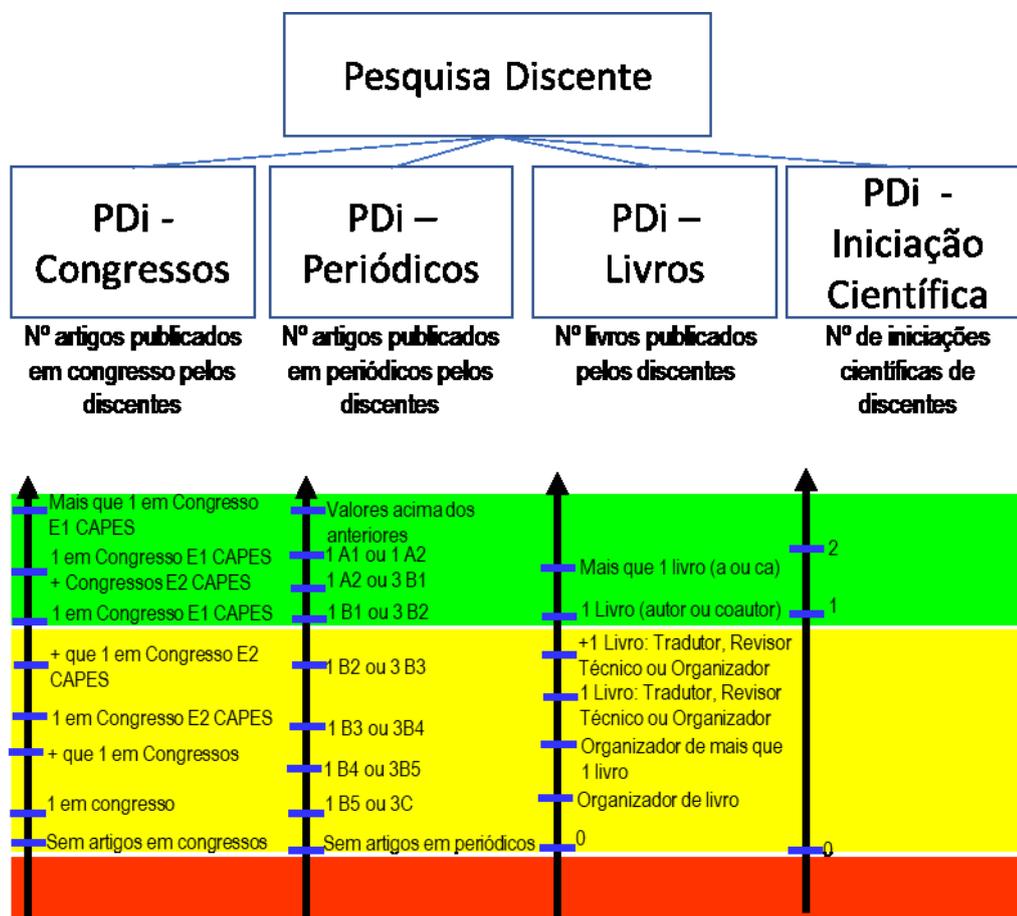
**APÊNDICE LJ – FASE DE ESTRUTURAÇÃO - MODELO MCDA-C ESTRUTURADO  
- RECONHECIMENTO DA PESQUISA — PRIMEIRA ESTRUTURA - CURSOS**



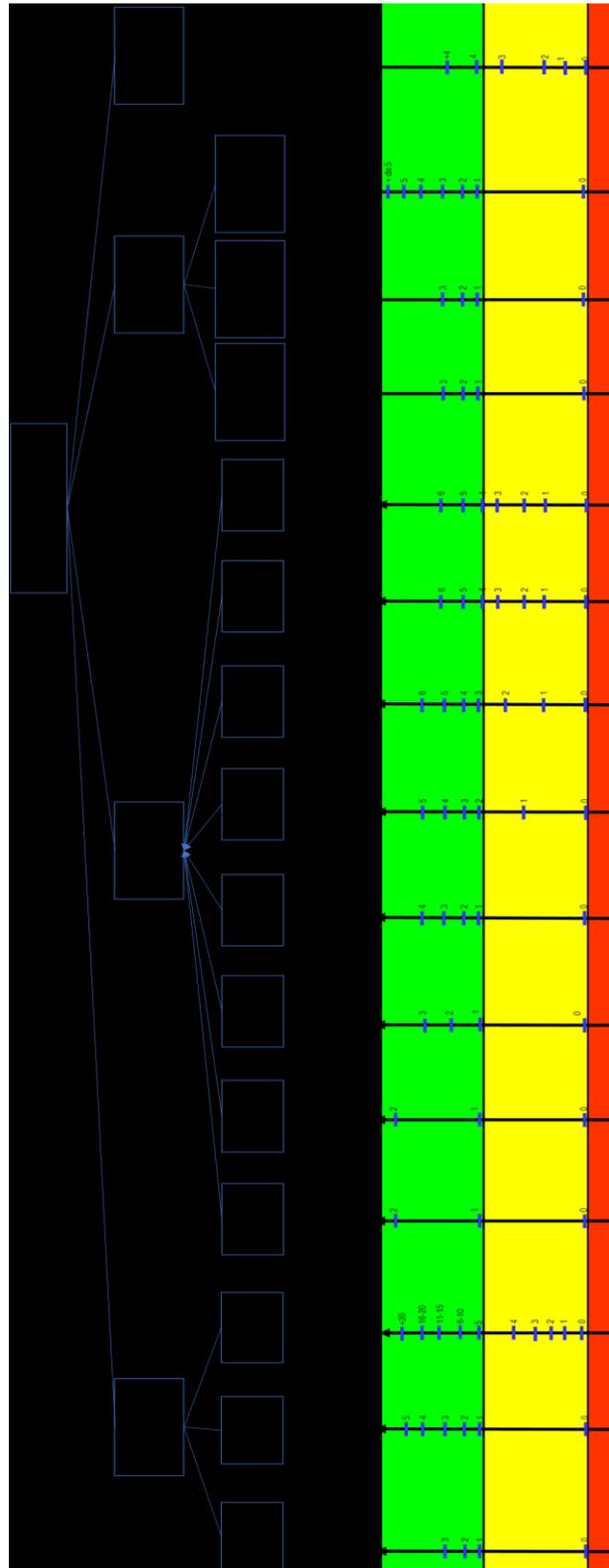
**APÊNDICE I.K – FASE DE ESTRUTURAÇÃO - MODELO MCDA-C  
ESTRUTURADO - RECONHECIMENTO DA PESQUISA — PRIMEIRA  
ESTRUTURA – DOCENTES**



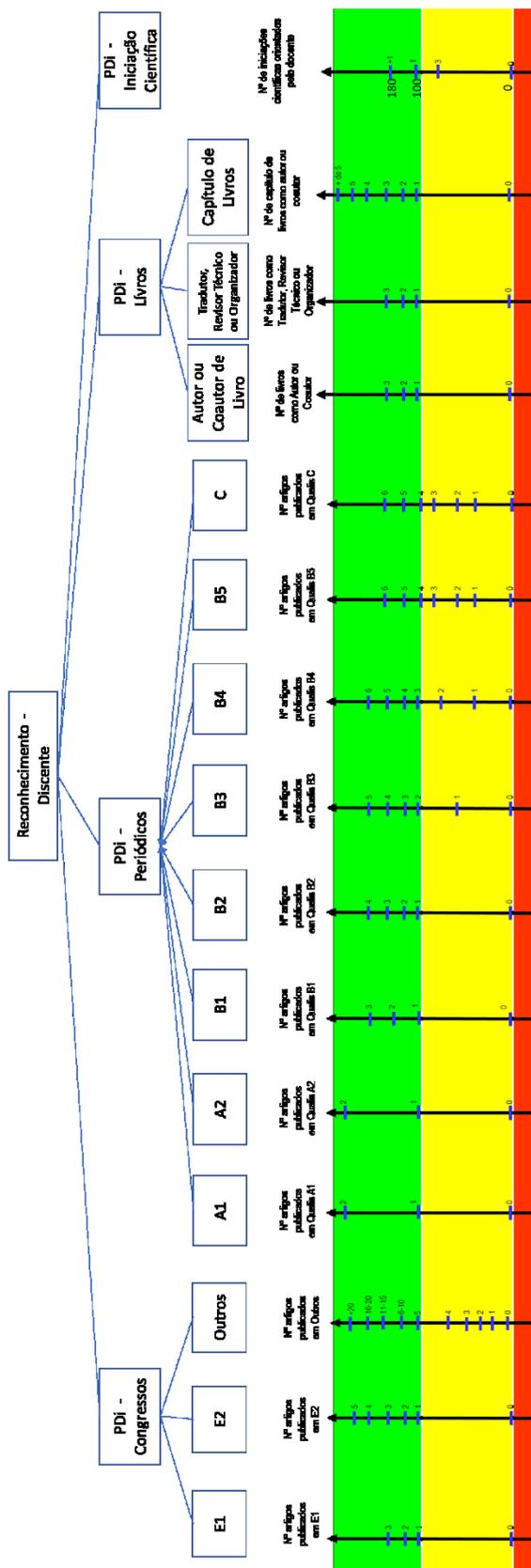
**APÊNDICE I.L – FASE DE ESTRUTURAÇÃO - MODELO MCDA-C ESTRUTURADO  
- RECONHECIMENTO DA PESQUISA — PRIMEIRA ESTRUTURA - DISCENTES**



**APÊNDICE I.M – FASE DE ESTRUTURAÇÃO - MODELO MCDA-C  
ESTRUTURADO - RECONHECIMENTO DA PESQUISA — DOCENTE –  
SEGUNDA ESTRUTURA**



## APÊNDICE LN – FASE DE ESTRUTURAÇÃO - MODELO MCDA-C ESTRUTURADO - RECONHECIMENTO DA PESQUISA — DISCENTE — SEGUNDA ESTRUTURA



APÊNDICE I.O – FASE DE ESTRUTURAÇÃO - MODELO MCDA-C  
 ESTRUTURADO - RECONHECIMENTO DA PESQUISA — CURSO – SEGUNDA  
 ESTRUTURA

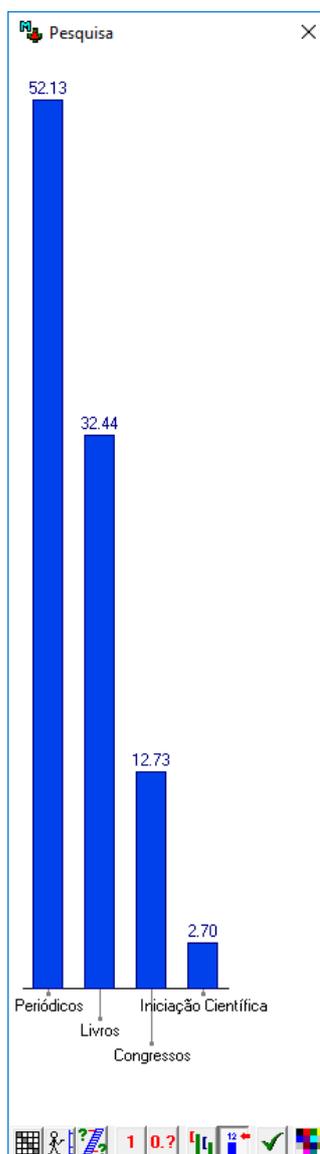


\*: Em todos os descritores, relativo aos números totais de cada curso

## APÊNDICE II.A – FASE DE AVALIAÇÃO – SEGUNDA ESTRUTURA – MCDA-C – FUNÇÕES DE VALOR E TAXAS DE COMPENSAÇÃO

Pesquisa							Escala actual	
	[ Periódicos ]	[ Livros ]	[ Congressos ]	[ Iniciação Científica ]	[ tudo inf. ]			
[ Periódicos ]	nula	mt. forte	extrema	extrema	positiva	52.13	extrema	mt. forte
[ Livros ]		nula	extrema	extrema	positiva	32.44	forte	moderada
[ Congressos ]			nula	mt. forte	positiva	12.73	fraca	mt. fraca
[ Iniciação Científica ]				nula	positiva	2.70	nula	nula
[ tudo inf. ]					nula	0.00		

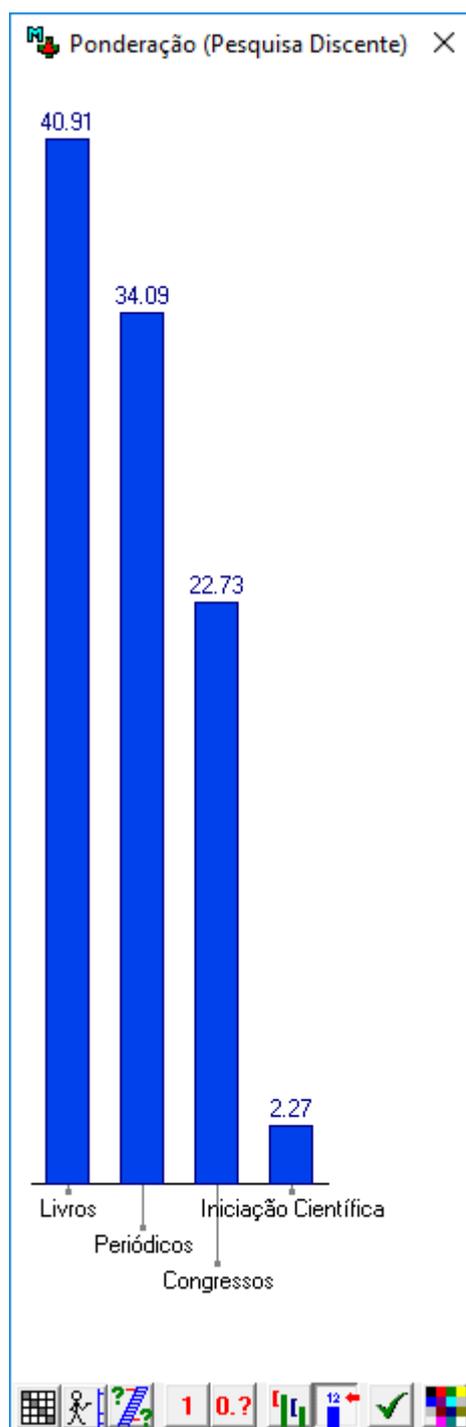
**Julgamentos consistentes**

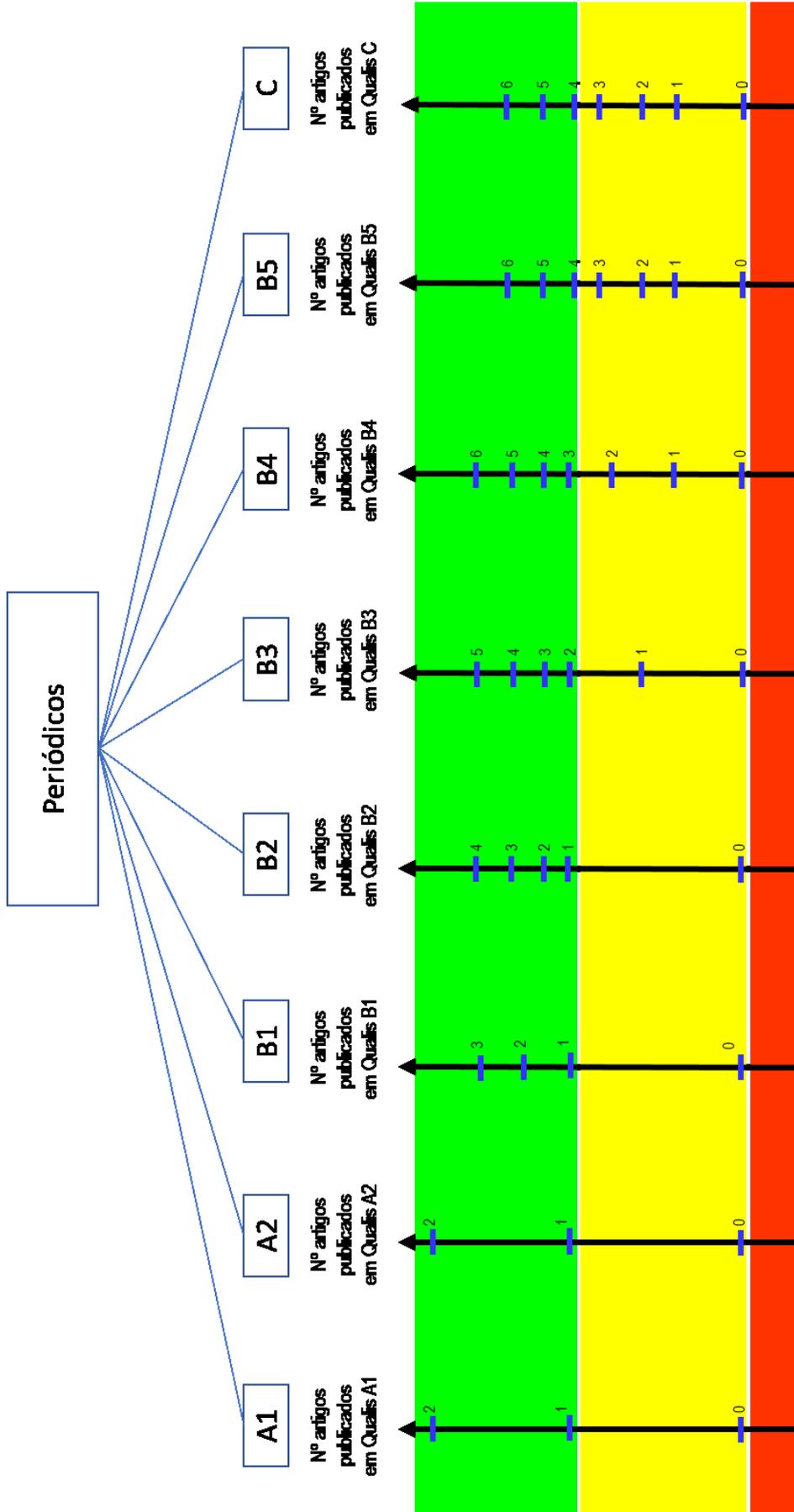


**Ponderação (Pesquisa Discente)** ×

	[ Livros ]	[ Periódicos ]	[ Congressos ]	[ Iniciação Científica ]	[ tudo inf. ]	Escala actual	
[ Livros ]	nula	moderada	mt. forte	extrema	positiva	40.91	extrema
[ Periódicos ]		nula	mt. forte	extrema	positiva	34.09	mt. forte
[ Congressos ]			nula	extrema	positiva	22.73	forte
[ Iniciação Científica ]				nula	positiva	2.27	moderada
[ tudo inf. ]					nula	0.00	fraca
							mt. fraca
							nula

**Julgamentos consistentes**





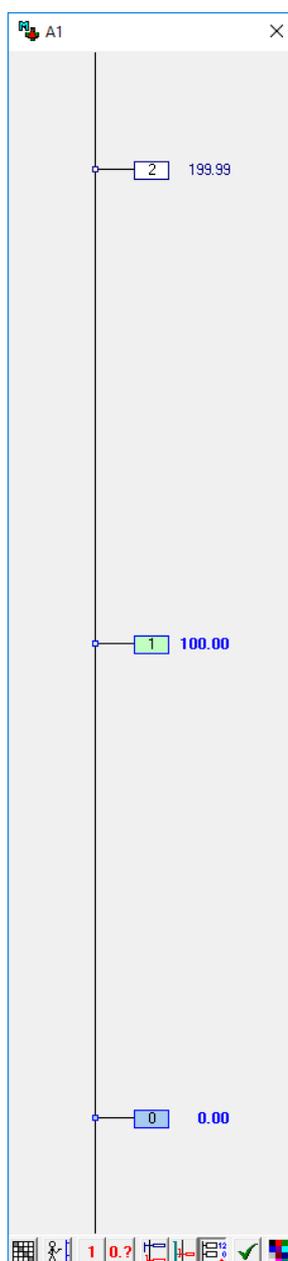
A1

Escala actual	2	1	0	199.99
2	nula	mt. forte	extrema	100.00
1		nula	extrema	0.00
0			nula	

**Julgamentos consistentes**

- extrema
- mt. forte
- forte
- moderada
- fraca
- mt. fraca
- nula

OK? Refresh Lightbulb OK? MAC BETH DIFF MAC BETH DIFF



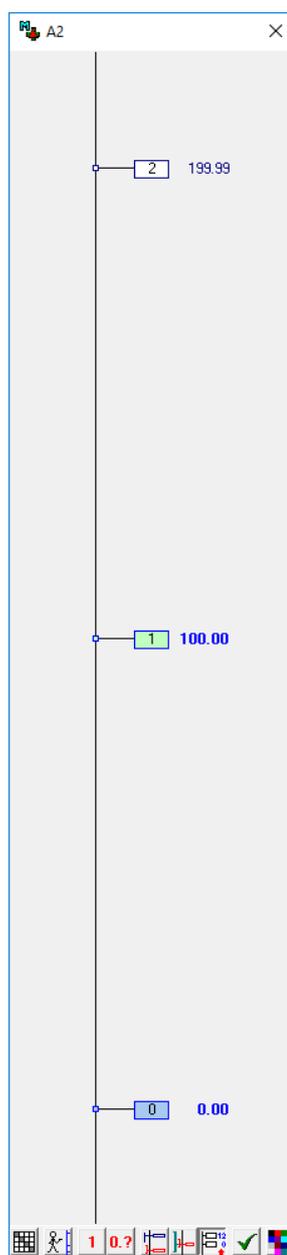
A2

Escala actual	2	1	0	
2	nula	mt. forte	extrema	199.99
1		nula	extrema	100.00
0			nula	0.00

**Julgamentos consistentes**

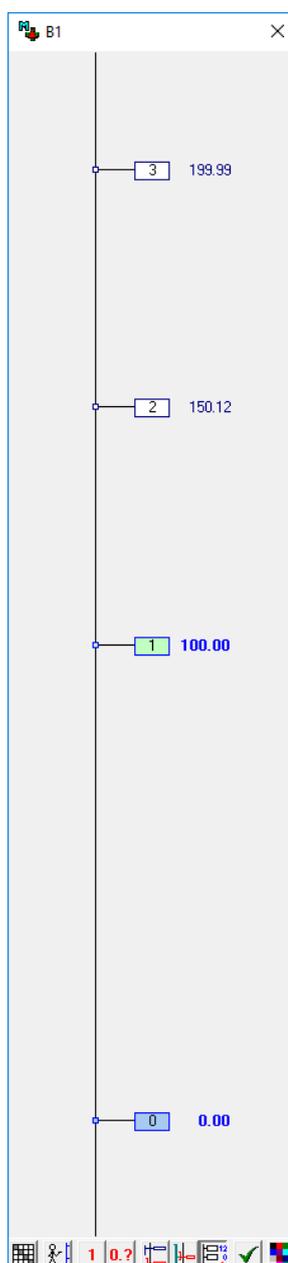
- extrema
- mt. forte
- forte
- moderada
- fraca
- mt. fraca
- nula

OK? Refresh Lightbulb OK? MAC BETH DIFF MAC BETH



	3	2	1	0	Escala actual	
3	nula	moderada	mt. forte	extrema	199.99	extrema
2		nula	moderada	extrema	150.12	mt. forte
1			nula	extrema	100.00	forte
0				nula	0.00	moderada
						fraca
						mt. fraca
						nula

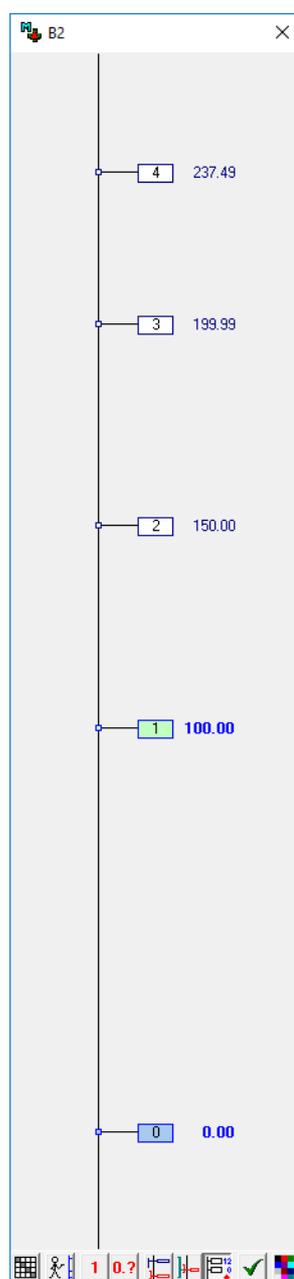
**Julgamentos consistentes**



B2

	4	3	2	1	0	Escala actual	
4	nula	moderada	mt. forte	extrema	extrema	237.49	extrema
3		nula	moderada	mt. forte	extrema	199.99	mt. forte
2			nula	forte	extrema	150.00	forte
1				nula	extrema	100.00	moderada
0					nula	0.00	frac.a
							mt. frac.a
							nula

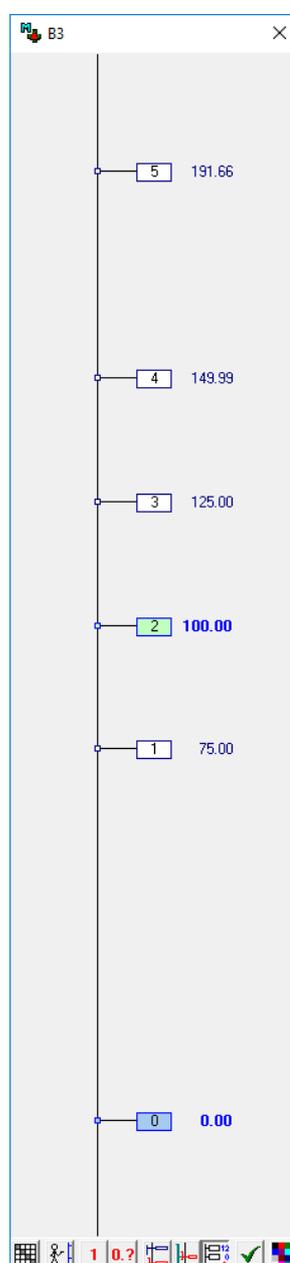
**Julgamentos consistentes**



B3

	5	4	3	2	1	0	Escala actual	
5	nula	forte	mt. forte	extrema	extrema	extrema	191.66	extrema
4		nula	fraca	forte	mt. forte	extrema	149.99	mt. forte
3			nula	fraca	mt. forte	extrema	125.00	forte
2				nula	fraca	extrema	100.00	moderada
1					nula	extrema	75.00	fraca
0						nula	0.00	mt. fraca
								nula

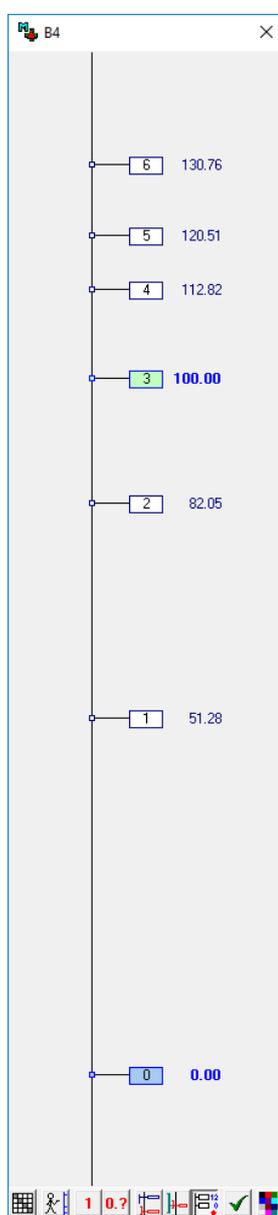
**Julgamentos consistentes**



B4

	6	5	4	3	2	1	0	Escala actual	
6	nula	moderada	moderada	forte	mt. forte	extrema	extrema	130.76	extrema
5		nula	moderada	forte	mt. forte	extrema	extrema	120.51	mt. forte
4			nula	moderada	mt. forte	extrema	extrema	112.82	moderada
3				nula	moderada	mt. forte	extrema	100.00	fraca
2					nula	mt. forte	extrema	82.05	mt. fraca
1						nula	extrema	51.28	nula
0							nula	0.00	

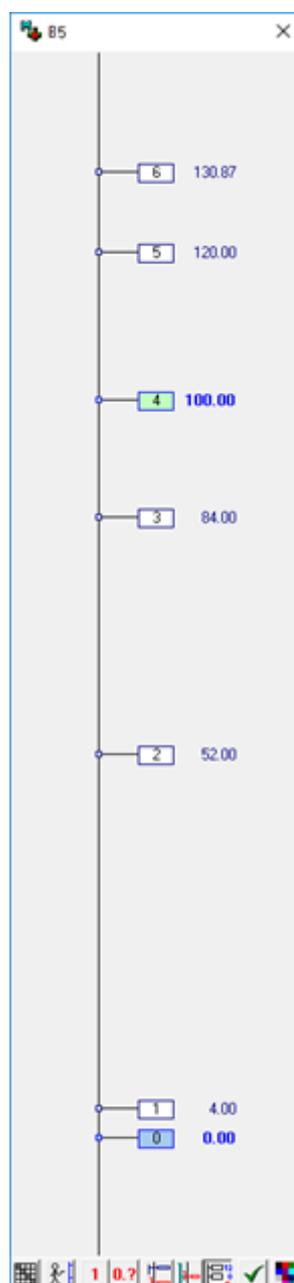
**Julgamentos consistentes**



B5

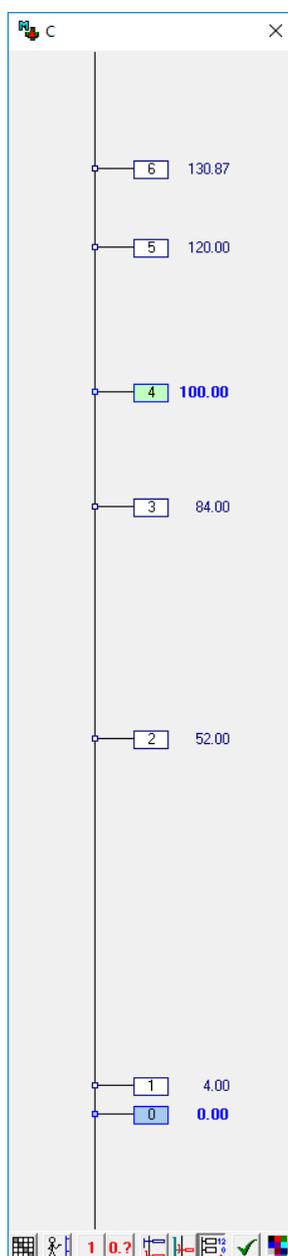
	6	5	4	3	2	1	0	Escala actual	
6	nula	fraca	moderada	forte	mt. forte	extrema	positiva	130.87	extrema
5		nula	moderada	forte	mt. forte	extrema	positiva	120.00	mt. forte
4			nula	fraca	mt. forte	extrema	positiva	100.00	forte
3				nula	moderada	mt. forte	positiva	84.00	moderada
2					nula	mt. forte	positiva	52.00	fraca
1						nula	positiva	4.00	mt. fraca
0							nula	0.00	nula

**Julgamentos consistentes**



	6	5	4	3	2	1	0	Escala actual	
6	nula	fraca	moderada	forte	mt. forte	extrema	positiva	130.87	extrema
5		nula	moderada	forte	mt. forte	extrema	positiva	120.00	mt. forte
4			nula	fraca	mt. forte	extrema	positiva	100.00	forte
3				nula	moderada	mt. forte	positiva	84.00	moderada
2					nula	mt. forte	positiva	52.00	fraca
1						nula	positiva	4.00	mt. fraca
0							nula	0.00	nula

**Julgamentos consistentes**

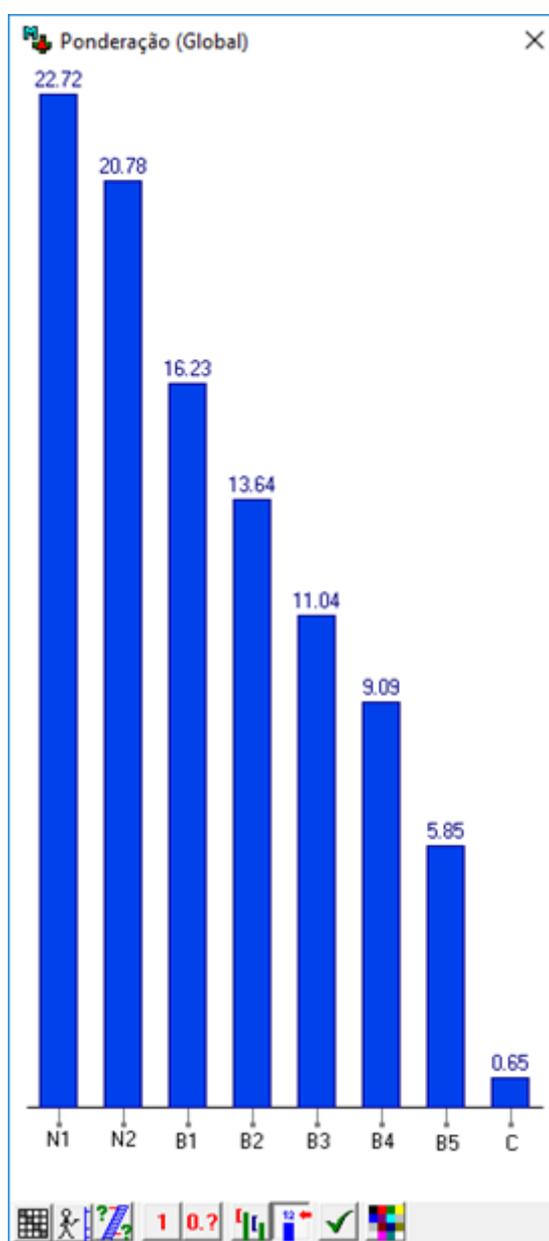


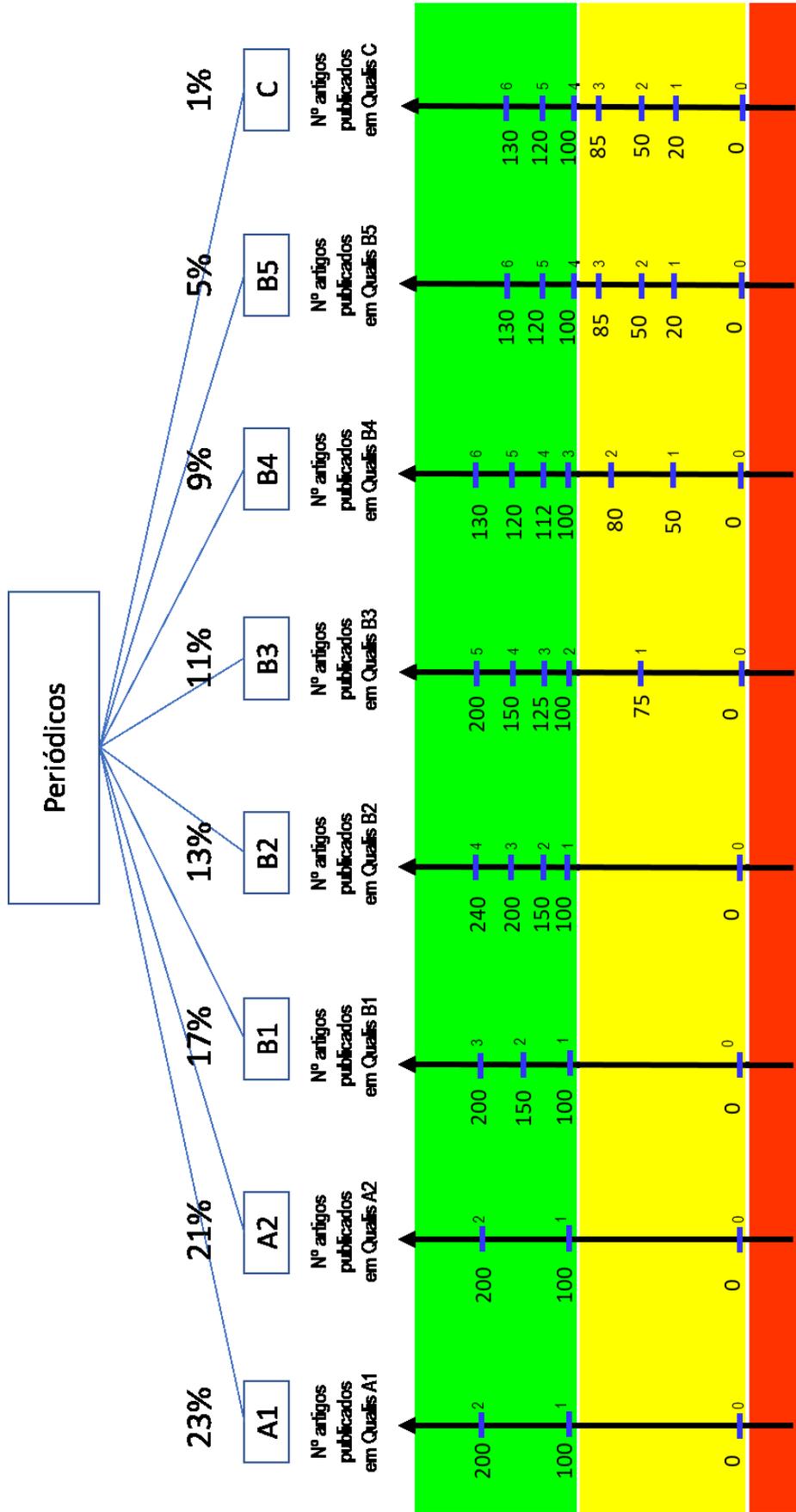
**Ponderação (Global)** ×

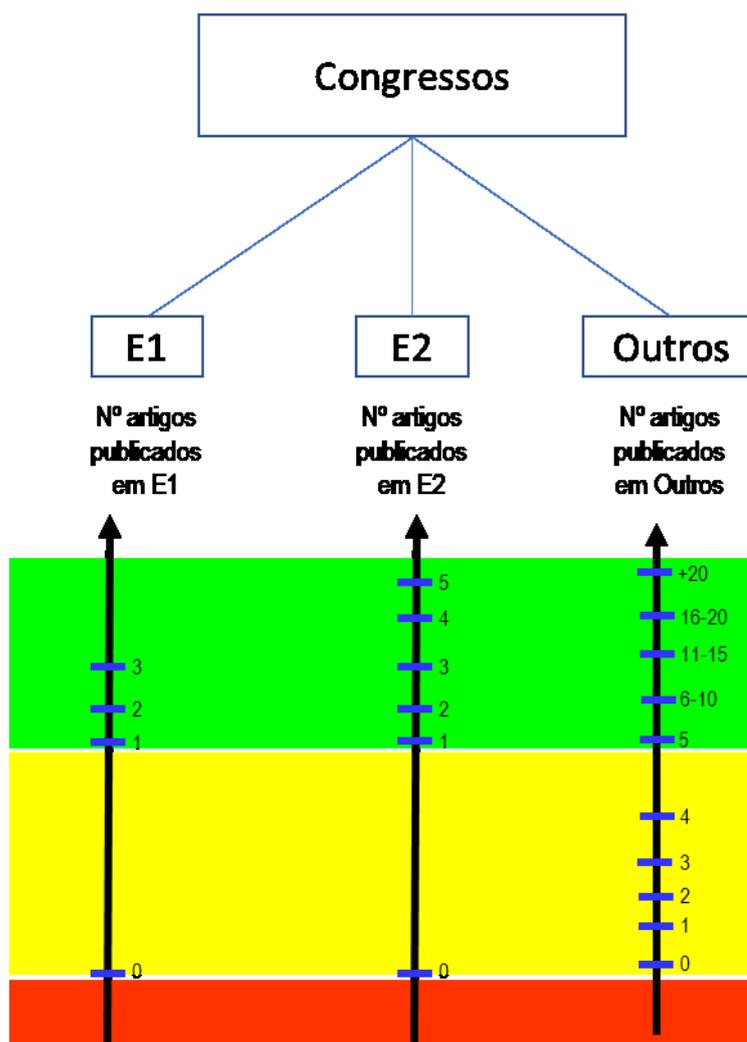
	[N1]	[N2]	[B1]	[B2]	[B3]	[B4]	[B5]	[C]	[ tudo inf. ]	Escala actual	
[N1]	nula	fraca	extrema	extrema	extrema	extrema	extrema	extrema	positiva	22.72	extrema
[N2]		nula	mt. forte	extrema	extrema	extrema	extrema	extrema	positiva	20.78	mt. forte
[B1]			nula	moderada	extrema	extrema	extrema	extrema	positiva	16.23	moderada
[B2]				nula	moderada	mt. forte	extrema	extrema	positiva	13.64	fraca
[B3]					nula	moderada	extrema	extrema	positiva	11.04	mt. fraca
[B4]						nula	moderada	extrema	positiva	9.09	nula
[B5]							nula	extrema	positiva	5.85	
[C]								nula	positiva	0.65	
[ tudo inf. ]									nula	0.00	

**Julgamentos consistentes**

OK? 





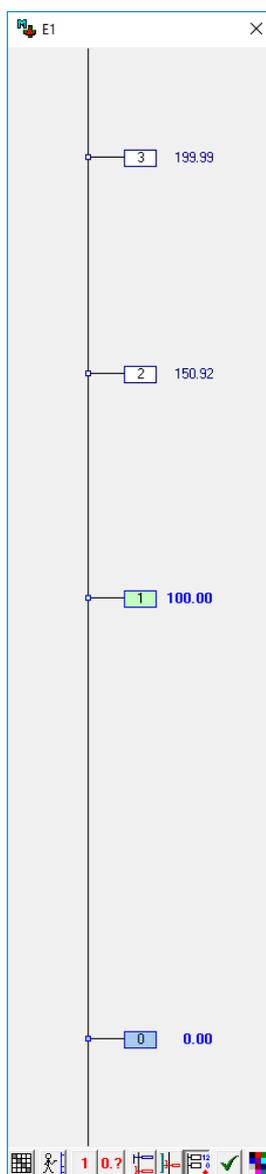


E1

	3	2	1	0	Escala actual	
3	nula	forte	mt. forte	extrema	199.99	extrema
2		nula	forte	extrema	150.92	mt. forte
1			nula	extrema	100.00	forte
0				nula	0.00	moderada

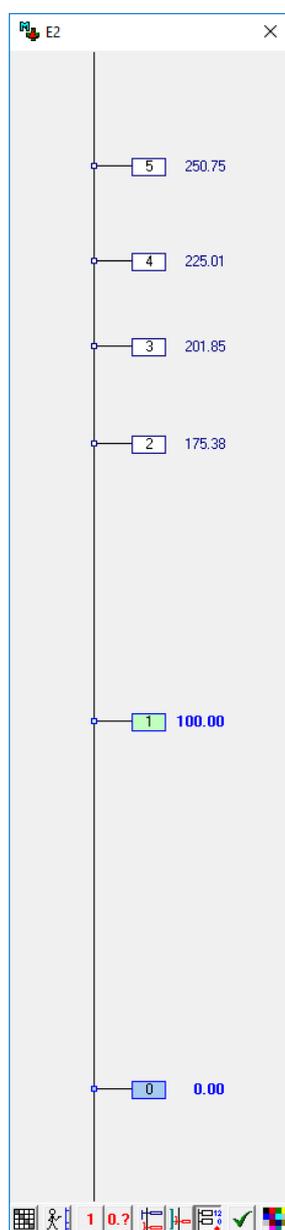
**Julgamentos consistentes**

extrema  
mt. forte  
forte  
moderada  
fraca  
mt. fraca  
nula



	5	4	3	2	1	0	Escala actual	
5	nula	fraca	moderada	forte	mt. forte	extrema	250.75	extrema
4		nula	fraca	moderada	mt. forte	extrema	225.01	mt. forte
3			nula	fraca	mt. forte	extrema	201.85	forte
2				nula	mt. forte	extrema	175.38	moderada
1					nula	positiva	100.00	fraca
0						nula	0.00	mt. fraca
								nula

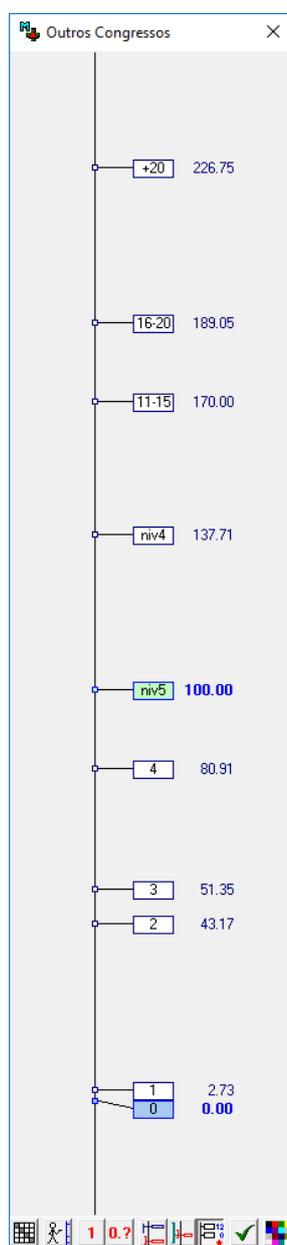
**Julgamentos consistentes**



Outros Congressos

	+20	16-20	11-15	niv4	niv5	4	3	2	1	0	Escala actual	
+20	nula	frac	mt. forte	mt. forte	extrema	extrema	extrema	extrema	extrema	positiva	226.75	extrema
16-20		nula	frac	forte	mt. forte	extrema	extrema	extrema	extrema	positiva	189.05	mt. forte
11-15			nula	frac	mt. forte	extrema	extrema	extrema	extrema	positiva	170.00	forte
niv4				nula	moderada	mt. forte	positiva	positiva	positiva	positiva	137.71	moderada
niv5					nula	frac	forte	mt. forte	positiva	positiva	100.00	frac
4						nula	frac	moderada	mt. forte	positiva	80.91	mt. frac
3							nula	frac	forte	positiva	51.35	nula
2								nula	forte	positiva	43.17	
1									nula	positiva	2.73	
0										nula	0.00	

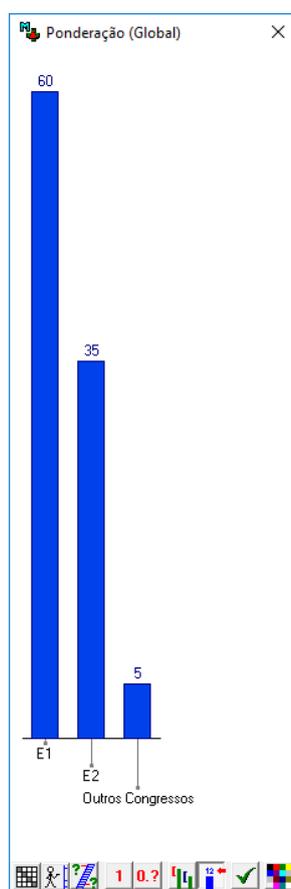
**Julgamentos consistentes**

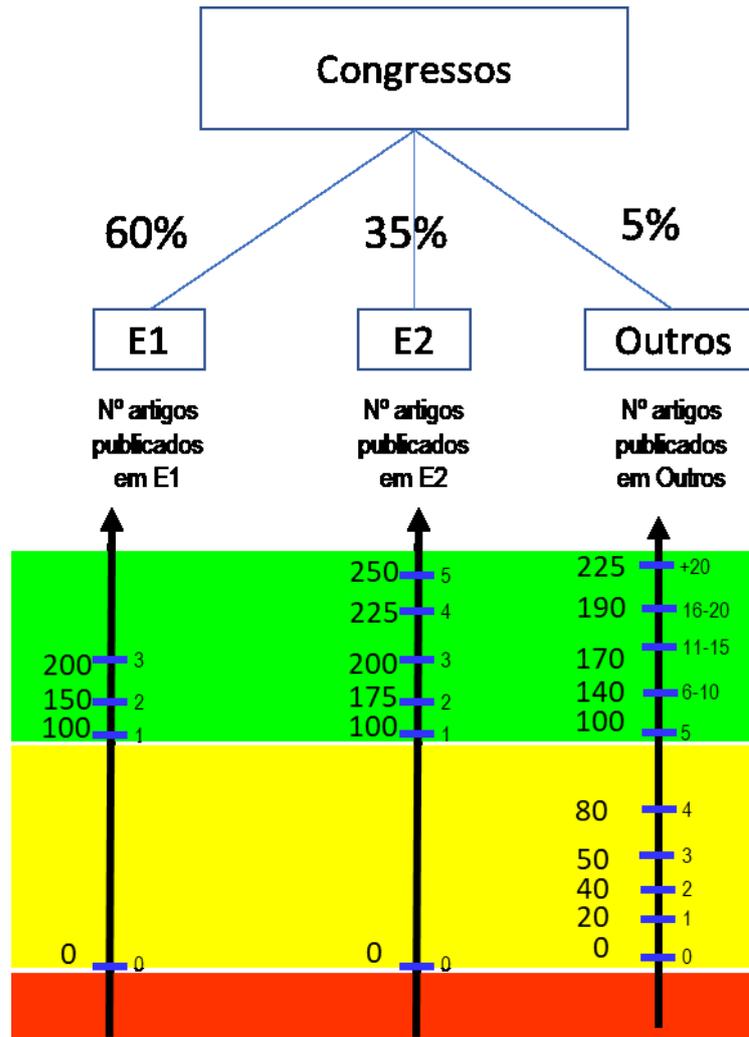


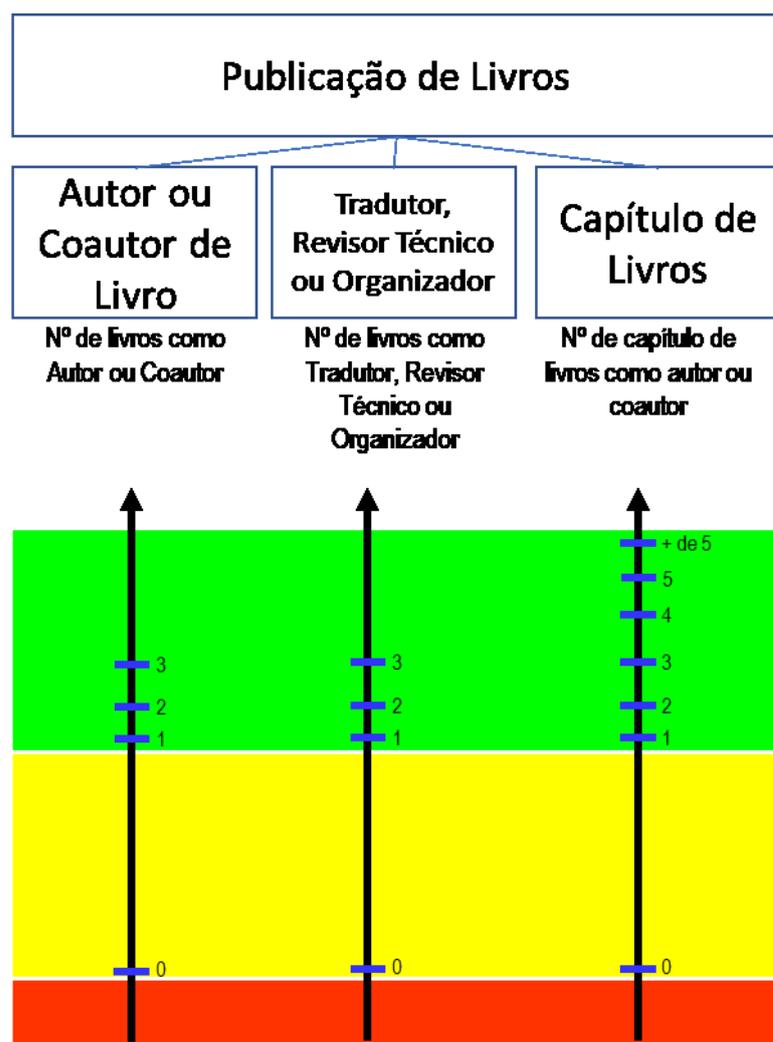
**Ponderação (Global)** ×

	[ E1 ]	[ E2 ]	[ Outros Congressos ]	[ tudo inf. ]	Escala actual	
	nula	mt. forte	extrema	positiva	60	<b>extrema</b>
[ E1 ]						mt. forte
[ E2 ]					35	forte
[ Outros Congressos ]					5	moderada
[ tudo inf. ]					0	fraca
						mt. fraca
						nula

**Julgamentos consistentes**





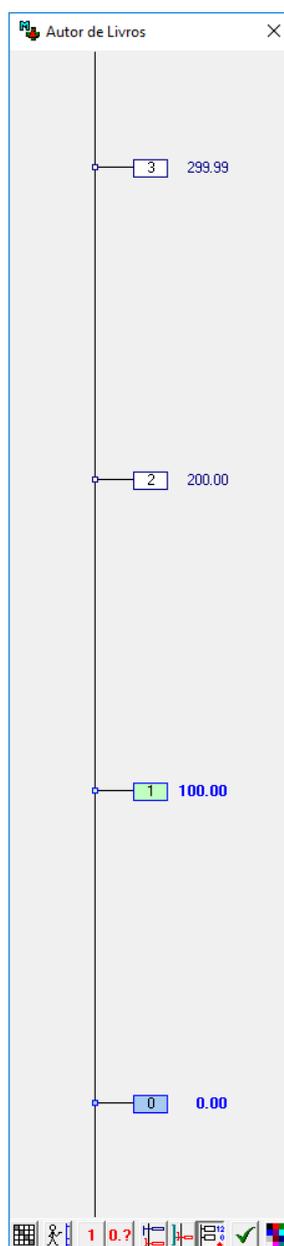


**Autor de Livros** [X]

	3	2	1	0	Escala actual	
3	nula	mt. forte	extrema	extrema	299.99	extrema
2		nula	extrema	extrema	200.00	mt. forte
1			nula	extrema	100.00	forte
0				nula	0.00	moderada
						fraca
						mt. fraca
						nula

**Julgamentos consistentes**

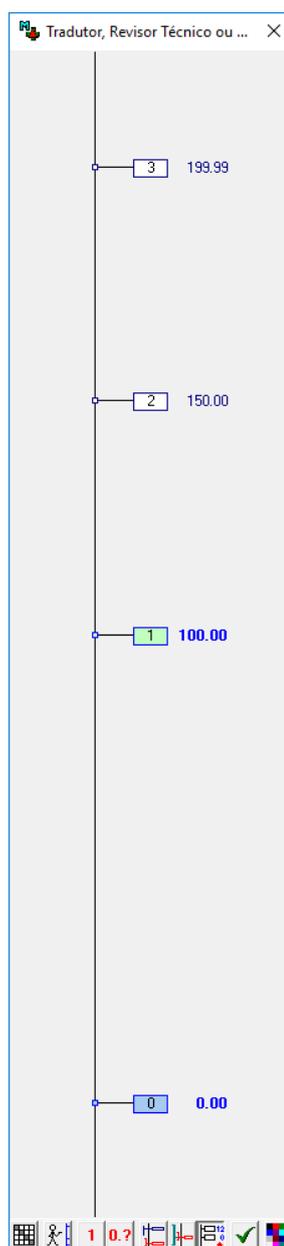
OK? [Icons: Refresh, Lightbulb, OK, Add, List, MAC BETR, H, DIFF, DIFF MAC BETR, Person, Color]



Tradutor, Revisor Técnico ou Organizador

	3	2	1	0	Escala actual	
3	nula	forte	mt. forte	extrema	199.99	extrema
2		nula	mt. forte	extrema	150.00	mt. forte
1			nula	extrema	100.00	forte
0				nula	0.00	moderada
						fraca
						mt. fraca
						nula

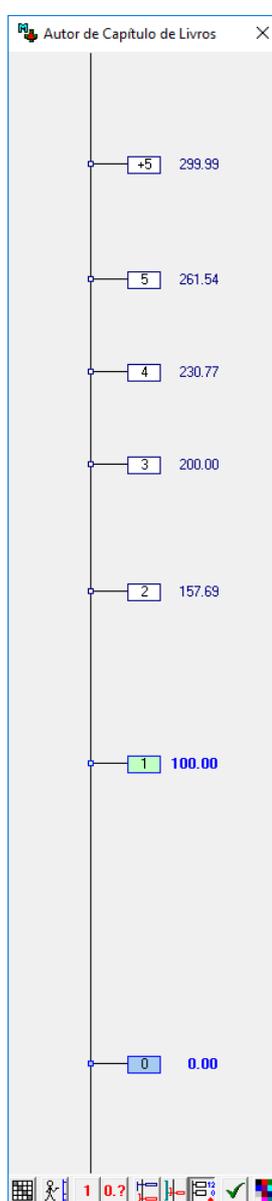
**Julgamentos consistentes**



**Autor de Capítulo de Livros** ✕

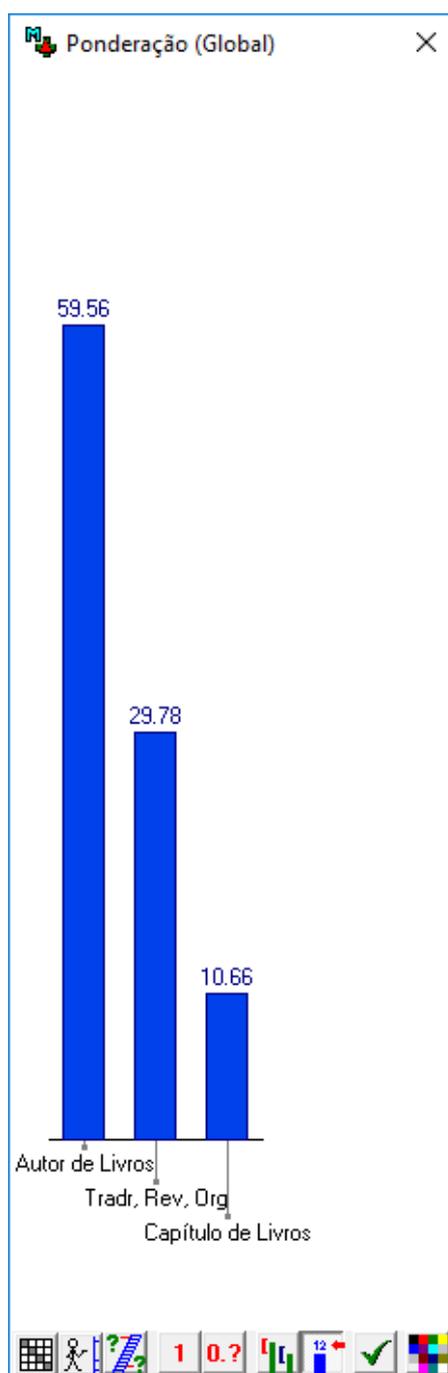
	+5	5	4	3	2	1	0	Escala actual	
+5	nula	forte	mt. forte	mt. forte	extrema	extrema	positiva	299.99	extrema
5		nula	forte	mt. forte	extrema	extrema	extrema	261.54	forte
4			nula	forte	mt. forte	extrema	extrema	230.77	moderada
3				nula	forte	extrema	extrema	200.00	fraca
2					nula	mt. forte	extrema	157.69	mt. fraca
1						nula	extrema	100.00	nula
0							nula	0.00	

**Julgamentos consistentes**



Ponderação (Global)					Escala actual	
[ Autor de Livros ]	[ Tradr, Rev, Org ]	[ Capítulo de Livros ]	[ tudo inf. ]			<b>extrema</b>
[ Autor de Livros ]	nula	extrema	extrema	positiva	59.56	<b>mt. forte</b>
[ Tradr, Rev, Org ]		nula	mt. forte	positiva	29.78	<b>forte</b>
[ Capítulo de Livros ]			nula	positiva	10.66	<b>moderada</b>
[ tudo inf. ]				nula	0.00	<b>fraca</b>
						<b>mt. fraca</b>
						<b>nula</b>

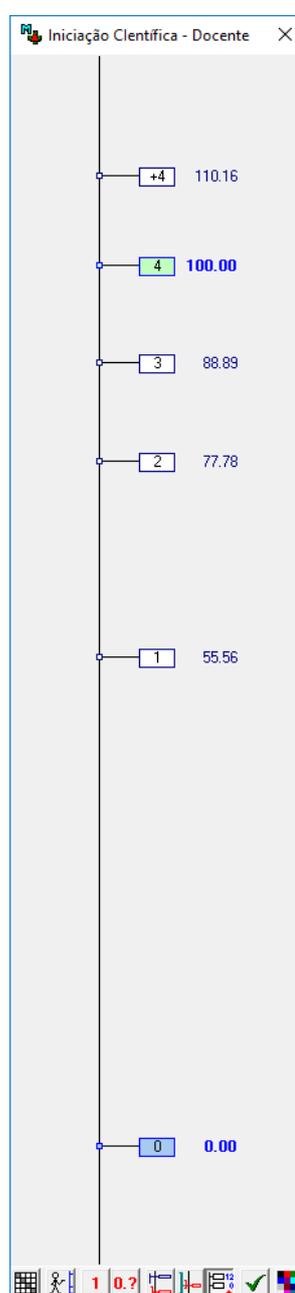
**Julgamentos consistentes**



Inicição Científica - Docente

	+4	4	3	2	1	0	Escala actual	
+4	nula	mt. fraca	fraca	moderada	forte	mt. forte	110.16	extrema
4		nula	fraca	moderada	forte	mt. forte	100.00	mt. forte
3			nula	fraca	moderada	mt. forte	88.89	forte
2				nula	moderada	mt. forte	77.78	moderada
1					nula	mt. forte	55.56	fraca
0						nula	0.00	mt. fraca
								nula

**Julgamentos consistentes**

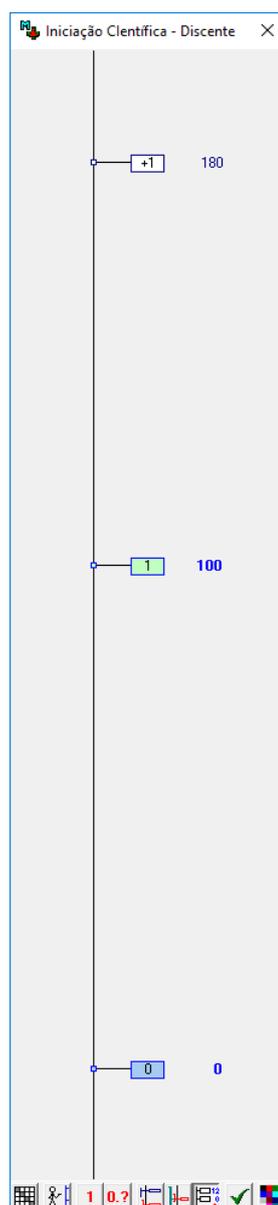


Inicição Científica - Discente

Escala actual	extrema
180	mt. forte
100	forte
0	moderada
	fraca
	mt. fraca
	nula

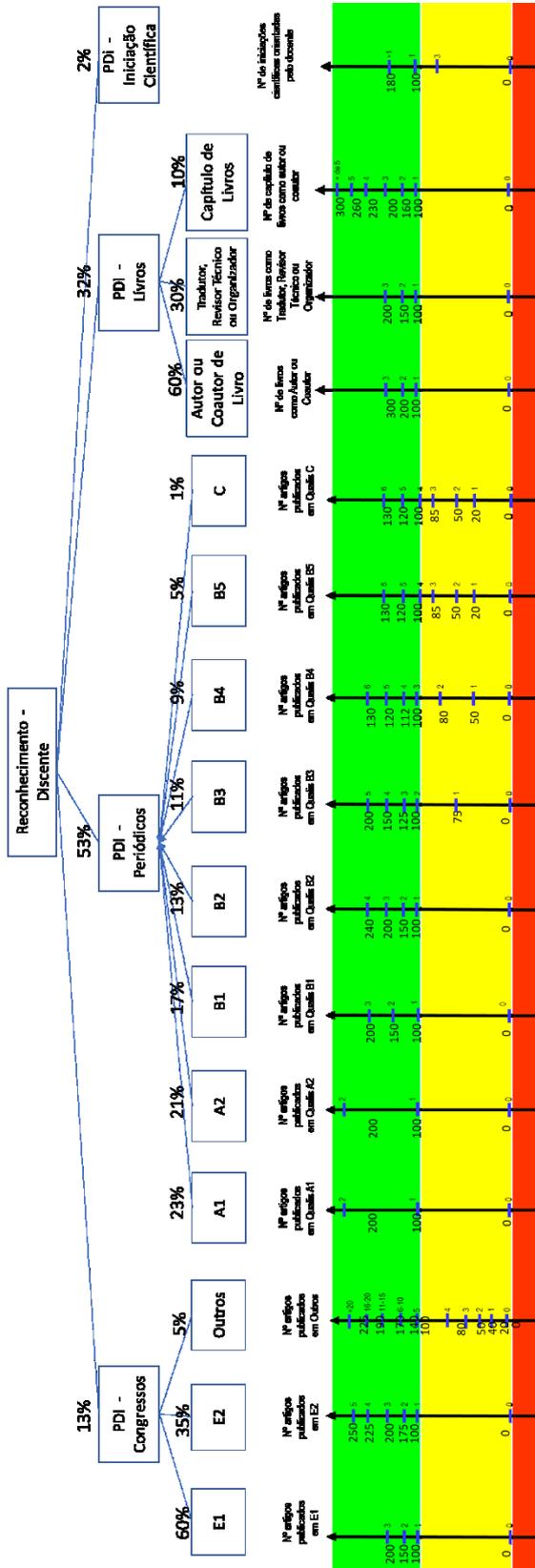
+1	1	0	
+1	nula	forte	mt. forte
1		nula	mt. forte
0			nula

**Julgamentos consistentes**





APÊNDICE II.C – FASE DE AVALIAÇÃO – SEGUNDA ESTRUTURA – MCDA-C COMPLETO – DISCENTE



## APÊNDICE IIL.D – FASE DE AVALIAÇÃO – SEGUNDA ESTRUTURA – MCDA-C COMPLETO – CURSO



\*: Em todos os descritores, relativo aos números totais de cada curso

## APÊNDICE III - SIMULAÇÃO DOS VALORES PELO MODELO MCDA-C PELAS DUAS PLANILHAS CONSTRUÍDOS

Professor	A	42,8132	B	15,9049	C
	Periódicos	22.8507	5.3424	10.5625	0
	Congressos	19.9225	0	0	0
	Livros	0	0	0	0
	Iniciação Científica	0	0	0	0
	A1	0	0	0	0
	A2	0	0	0	0
	B1	1	0	0	0
	B2	1	0	0	0
	B3	1	0	0	0
	B4	1	0	0	0
	B5	0	0	0	0
	C	0	0	0	0
	Modelo Ideal	226	170	170	0
	Periódicos	160	80	90	0
	Congressos	66	0	0	0
	Livros	0	0	0	0
	Iniciação Científica	0	0	0	0
	A1	0	0	0	0
	A2	0	0	0	0
	B1	1	0	0	0
	B2	1	0	0	0
	B3	1	0	0	0
	B4	1	0	0	0
	B5	0	0	0	0
	C	0	0	0	0
	Modelo Factível	226	170	170	0
	Periódicos	160	80	90	0
	Congressos	66	0	0	0
	Livros	0	0	0	0
	Iniciação Científica	0	0	0	0
	A1	0	0	0	0
	A2	0	0	0	0
	B1	1	0	0	0
	B2	1	0	0	0
	B3	1	0	0	0
	B4	1	0	0	0
	B5	0	0	0	0
	C	0	0	0	0
	Modelo Anterior	220	310	310	0
	Periódicos	160	80	230	0
	Congressos	60	0	0	0
	Livros	0	0	0	0
	Iniciação Científica	0	0	0	0
	A1	0	0	0	0
	A2	0	0	0	0
	B1	1	0	0	0
	B2	1	0	0	0
	B3	1	0	0	0
	B4	1	0	0	0
	B5	0	0	0	0
	C	0	0	0	0

**Figura 99 – Simulação dos valores pelo modelo MCDA-C e pelas duas planilhas construídos – parte 1**



Professor E	45,162	Professor F	34,041	Professor E	45,162	Professor F	34,041
Periódicos	18,0995	Periódicos	30,581	Periódicos	0	Periódicos	0
A1	0	A1	1	A1	1	A1	0
A2	0	A2	0	A2	0	A2	0
B1	0	B1	1	B1	0	B1	0
B2	1	B2	1	B2	1	B2	1
B3	3	B3	0	B3	0	B3	0
B4	2	B4	1	B4	1	B4	1
B5	0	B5	0	B5	0	B5	0
C	1	C	1	C	1	C	1
Modelo Ideal	347	Modelo Ideal	371	Modelo Ideal	347	Modelo Ideal	371
Periódicos	135	Periódicos	345	Periódicos	140	Periódicos	20
A1	0	A1	1	A1	1	A1	0
A2	0	A2	0	A2	0	A2	0
B1	0	B1	1	B1	1	B1	1
B2	1	B2	1	B2	1	B2	1
B3	0	B3	0	B3	0	B3	0
B4	4	B4	4	B4	4	B4	4
B5	0	B5	0	B5	0	B5	0
C	1	C	1	C	1	C	1
Modelo Anterior	515	Modelo Anterior	335	Modelo Anterior	515	Modelo Anterior	335
Periódicos	135	Periódicos	295	Periódicos	140	Periódicos	20
A1	0	A1	1	A1	1	A1	0
A2	0	A2	0	A2	0	A2	0
B1	0	B1	1	B1	1	B1	1
B2	1	B2	1	B2	1	B2	1
B3	0	B3	0	B3	0	B3	0
B4	4	B4	4	B4	4	B4	4
B5	0	B5	0	B5	0	B5	0
C	1	C	1	C	1	C	1
Congressos	1,4625	Congressos	0,26	Congressos	0	Congressos	0
E1	0	E1	0	E1	0	E1	0
E2	0	E2	0	E2	0	E2	0
Outros	20+	Outros	2	Outros	24	Outros	2
Obs	23	Obs	23	Obs	23	Obs	23
20+	23	20+	0	20+	23	20+	0
16a20	2	16a20	1	16a20	2	16a20	1
11a 15	0	11a 15	0	11a 15	0	11a 15	0
6a10	1	6a10	1	6a10	1	6a10	1
Livros	25,6	Livros	20	Livros	1	Livros	0
Autor	1	Autor	0	Autor	1	Autor	0
Org.	0	Org.	0	Org.	0	Org.	0
Capítulo	3	Capítulo	1	Capítulo	3	Capítulo	1
Iniciação Científica	0	Iniciação Científica	0	Iniciação Científica	0	Iniciação Científica	0

Figura 101 – Simulação dos valores pelo modelo MCDA-C e pelas duas planilhas construídos – parte 3

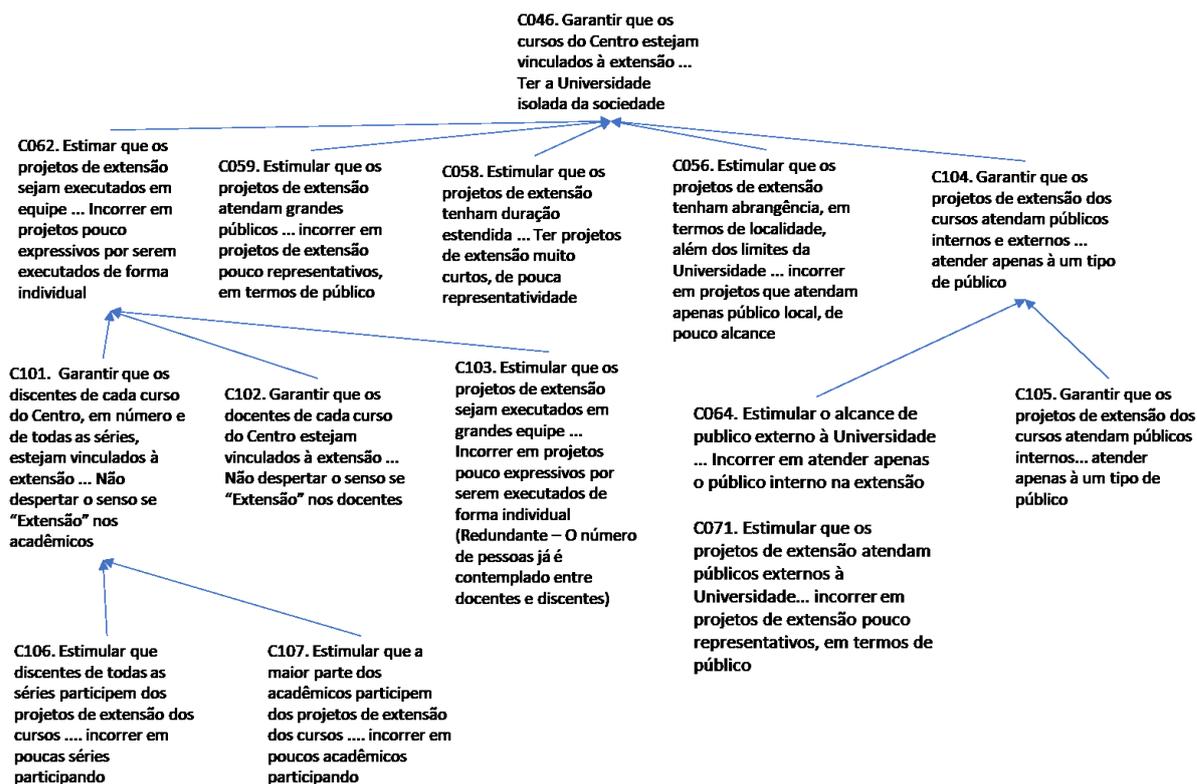
Professor G	27,136	40,2675	Professor H	40,2675
Iniciação Científica				
Periódicos	27,136		21,0675	
A1	1		0	
A2	1		0	
B1	0		1	
B2	0		0	
B3	0		3	
B4	2		3	
B5	0		0	
C	0		0	
Modelo Ideal	310		238	
Livros				
Periódicos	310		140	
A1	1		0	
A2	1		0	
B1	0		1	
B2	0		0	
B3	0		0	
B4	2		4	
B5	0		0	
C	0		0	
Modelo Ideal	220		238	
Congressos				
Periódicos	220		140	
A1	1		0	
A2	1		0	
B1	0		1	
B2	0		0	
B3	0		0	
B4	2		4	
B5	0		0	
C	0		0	
Modelo Ideal	220		238	
Inicição Científica				
Periódicos	27,136		21,0675	
A1	1		0	
A2	1		0	
B1	0		1	
B2	0		0	
B3	0		3	
B4	2		3	
B5	0		0	
C	0		0	
Modelo Ideal	310		238	
Livros				
Periódicos	310		140	
A1	1		0	
A2	1		0	
B1	0		1	
B2	0		0	
B3	0		0	
B4	2		4	
B5	0		0	
C	0		0	
Modelo Ideal	220		238	
Congressos				
Periódicos	220		140	
A1	1		0	
A2	1		0	
B1	0		1	
B2	0		0	
B3	0		0	
B4	2		4	
B5	0		0	
C	0		0	
Modelo Ideal	220		238	
Inicição Científica				
Periódicos	27,136		21,0675	
A1	1		0	
A2	1		0	
B1	0		1	
B2	0		0	
B3	0		3	
B4	2		3	
B5	0		0	
C	0		0	
Modelo Ideal	310		238	
Livros				
Periódicos	310		140	
A1	1		0	
A2	1		0	
B1	0		1	
B2	0		0	
B3	0		0	
B4	2		4	
B5	0		0	
C	0		0	
Modelo Ideal	220		238	
Congressos				
Periódicos	220		140	
A1	1		0	
A2	1		0	
B1	0		1	
B2	0		0	
B3	0		0	
B4	2		4	
B5	0		0	
C	0		0	
Modelo Ideal	220		238	
Inicição Científica				
Periódicos	27,136		21,0675	
A1	1		0	
A2	1		0	
B1	0		1	
B2	0		0	
B3	0		3	
B4	2		3	
B5	0		0	
C	0		0	
Modelo Ideal	310		238	
Livros				
Periódicos	310		140	
A1	1		0	
A2	1		0	
B1	0		1	
B2	0		0	
B3	0		0	
B4	2		4	
B5	0		0	
C	0		0	
Modelo Ideal	220		238	
Congressos				
Periódicos	220		140	
A1	1		0	
A2	1		0	
B1	0		1	
B2	0		0	
B3	0		0	
B4	2		4	
B5	0		0	
C	0		0	
Modelo Ideal	220		238	
Inicição Científica				
Periódicos	27,136		21,0675	
A1	1		0	
A2	1		0	
B1	0		1	
B2	0		0	
B3	0		3	
B4	2		3	
B5	0		0	
C	0		0	
Modelo Ideal	310		238	
Livros				
Periódicos	310		140	
A1	1		0	
A2	1		0	
B1	0		1	
B2	0		0	
B3	0		0	
B4	2		4	
B5	0		0	
C	0		0	
Modelo Ideal	220		238	
Congressos				
Periódicos	220		140	
A1	1		0	
A2	1		0	
B1	0		1	
B2	0		0	
B3	0		0	
B4	2		4	
B5	0		0	
C	0		0	
Modelo Ideal	220		238	
Inicição Científica				
Periódicos	27,136		21,0675	
A1	1		0	
A2	1		0	
B1	0		1	
B2	0		0	
B3	0		3	
B4	2		3	
B5	0		0	
C	0		0	
Modelo Ideal	310		238	
Livros				
Periódicos	310		140	
A1	1		0	
A2	1		0	
B1	0		1	
B2	0		0	
B3	0		0	
B4	2		4	
B5	0		0	
C	0		0	
Modelo Ideal	220		238	
Congressos				
Periódicos	220		140	
A1	1		0	
A2	1		0	
B1	0		1	
B2	0		0	
B3	0		0	
B4	2		4	
B5	0		0	
C	0		0	
Modelo Ideal	220		238	

Figura 102 – Simulação dos valores pelo modelo MCDA-C e pelas duas planilhas construídos – parte 4



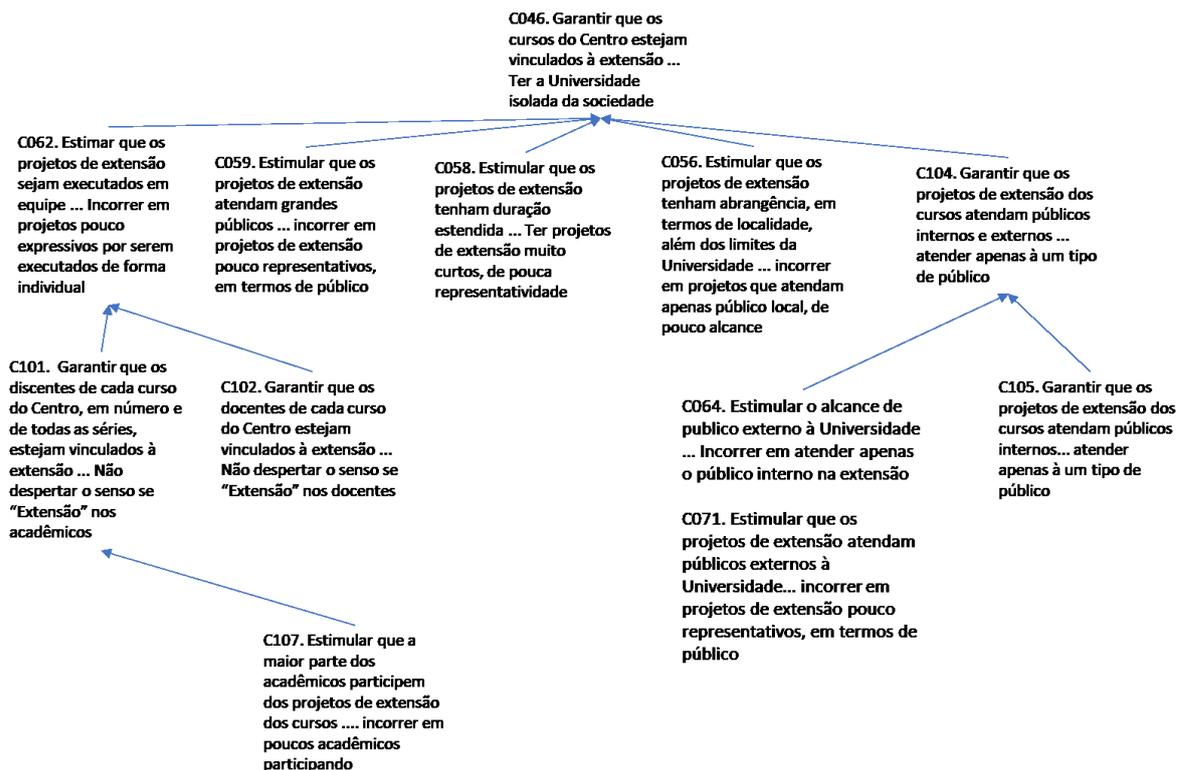
## APÊNDICE V.A - FASE DE ESTRUTURAÇÃO – MAPA COGNITIVO - RECONHECIMENTO DA EXTENSÃO — CURSO, DISCENTE E DOCENTES

Na legitimação dos Mapas Cognitivos relativos à preocupação com pesquisa, o decisor legitimou de forma integral todos os conceitos e suas influências. No entanto, quando da discussão sobre os mapas cognitivos da extensão, alguns pontos apresentaram questionamentos.



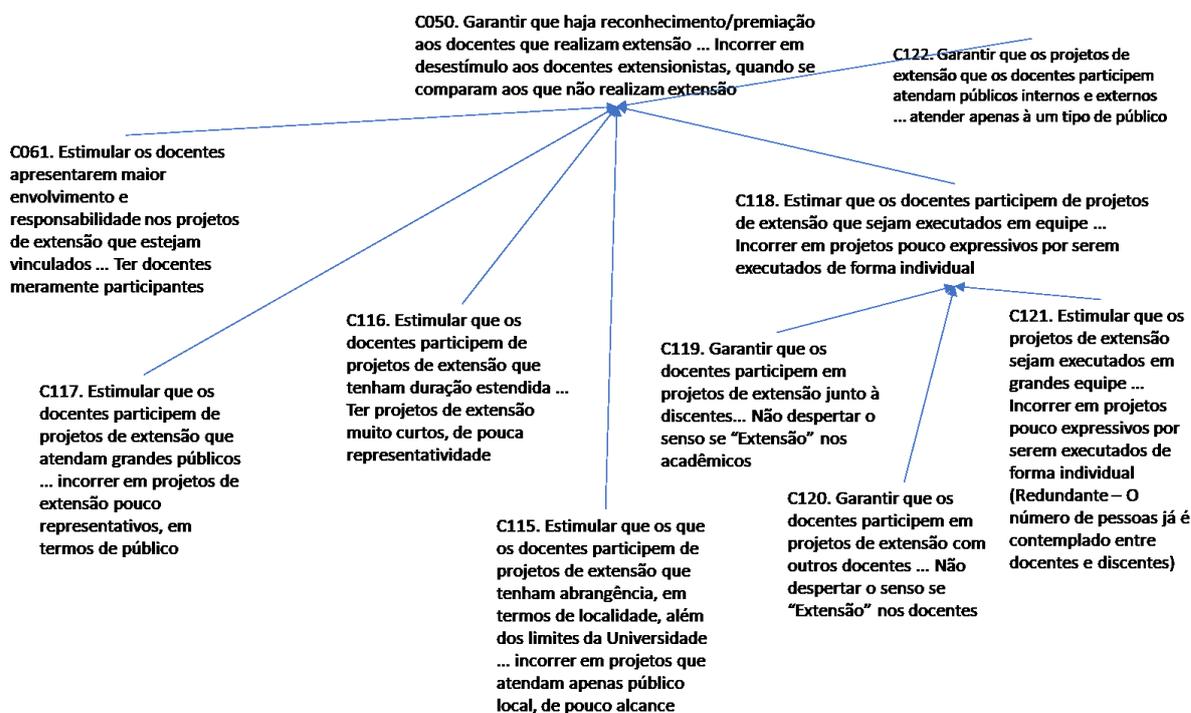
**Figura 104 - Reconhecimento da Extensão – Curso**

Desta forma, o mapa cognitivo, após o processo reflexivo do decisor, é apresentado na Figura 105:

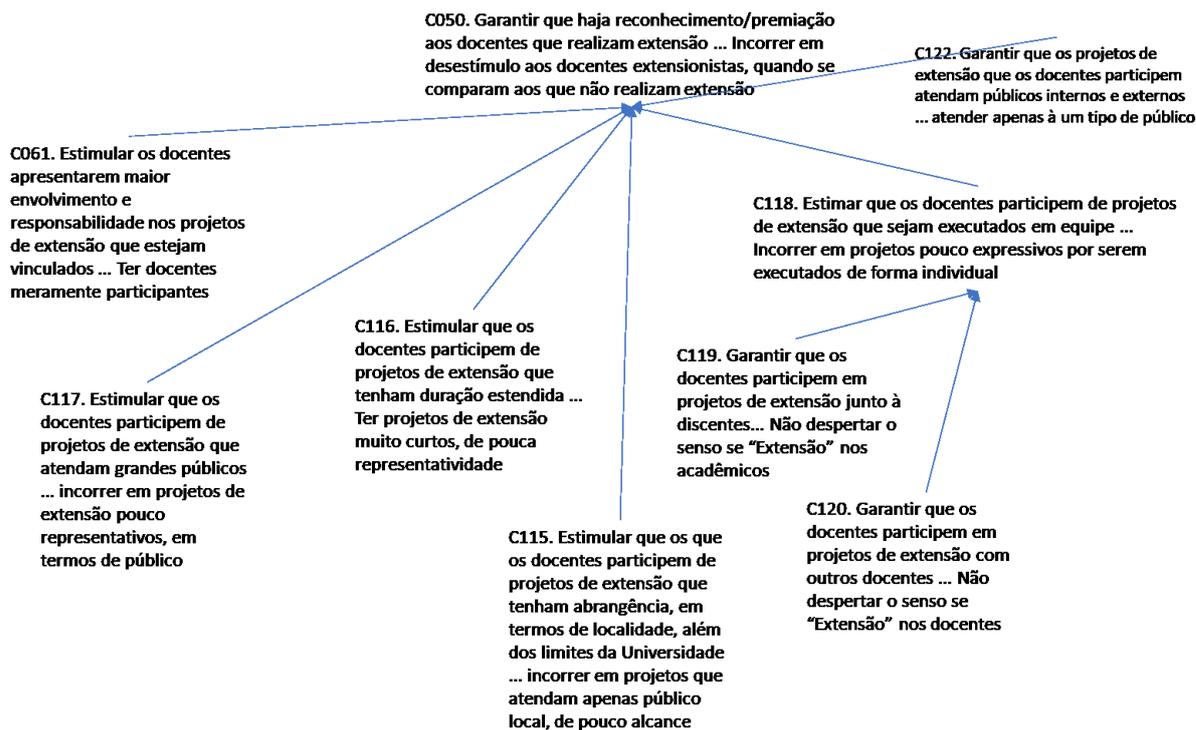


**Figura 105 - Reconhecimento da Extensão – Curso – Após processo reflexivo**

A Figura 106 apresenta o mapa cognitivo do reconhecimento de extensão de docentes.

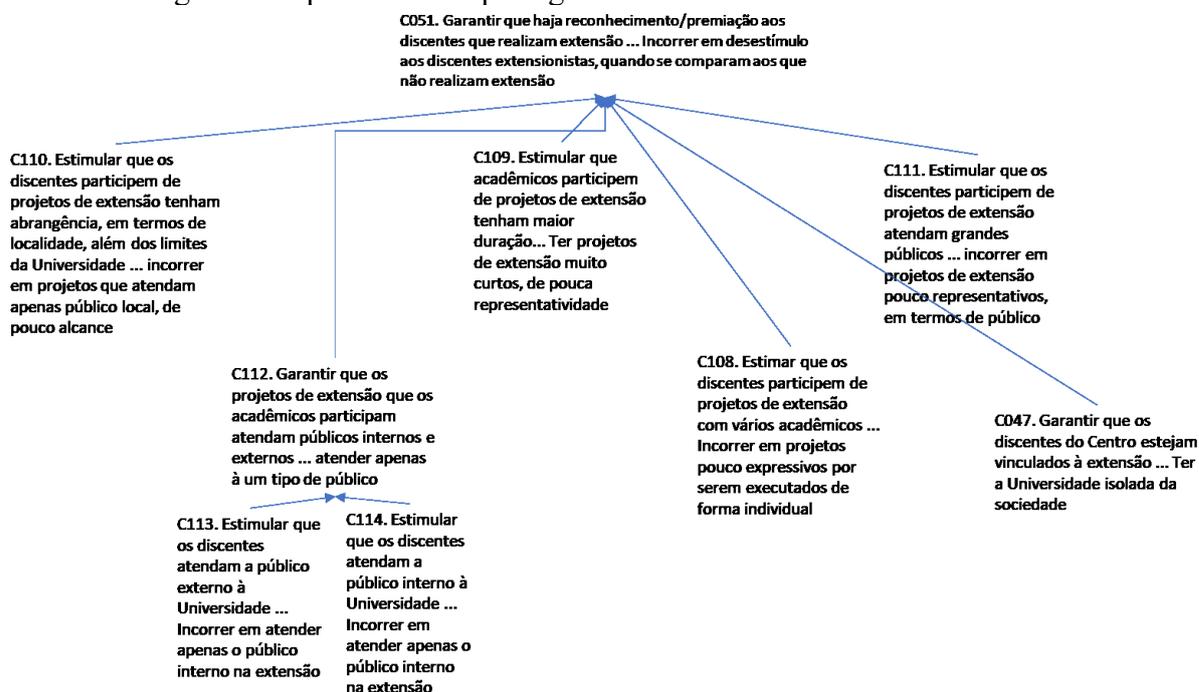


**Figura 106 - Reconhecimento da Extensão – Docente**

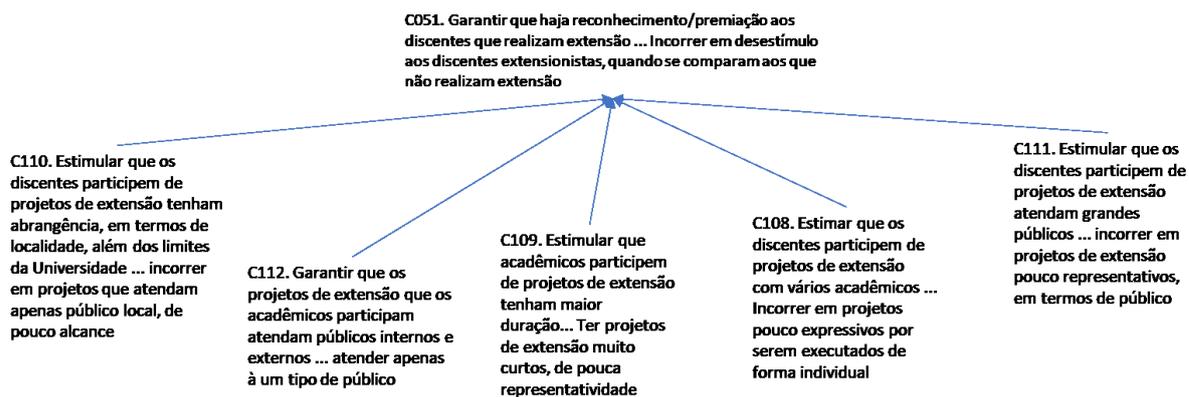


**Figura 107 - Reconhecimento da Extensão – Docente - Após processo reflexivo**

Já a Figura 108 apresenta o mapa cognitivo do reconhecimento da extensão de discentes:



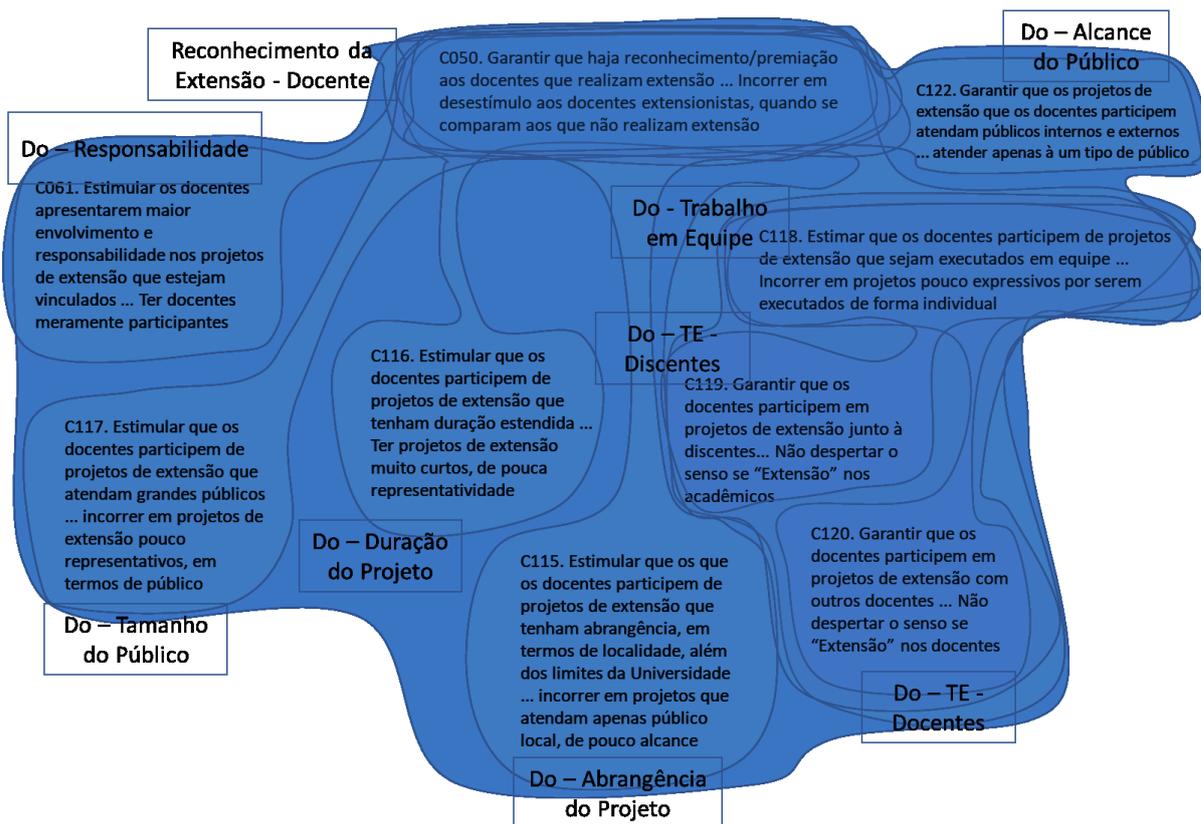
**Figura 108 - Reconhecimento da Extensão – Discente**



**Figura 109 - Reconhecimento da Extensão – Discente - Após processo reflexivo**



**Figura 110 - Mapa de relações Meios-Fins para os clusters formados no Mapa Cognitivo Reconhecimento da Extensão – Curso**

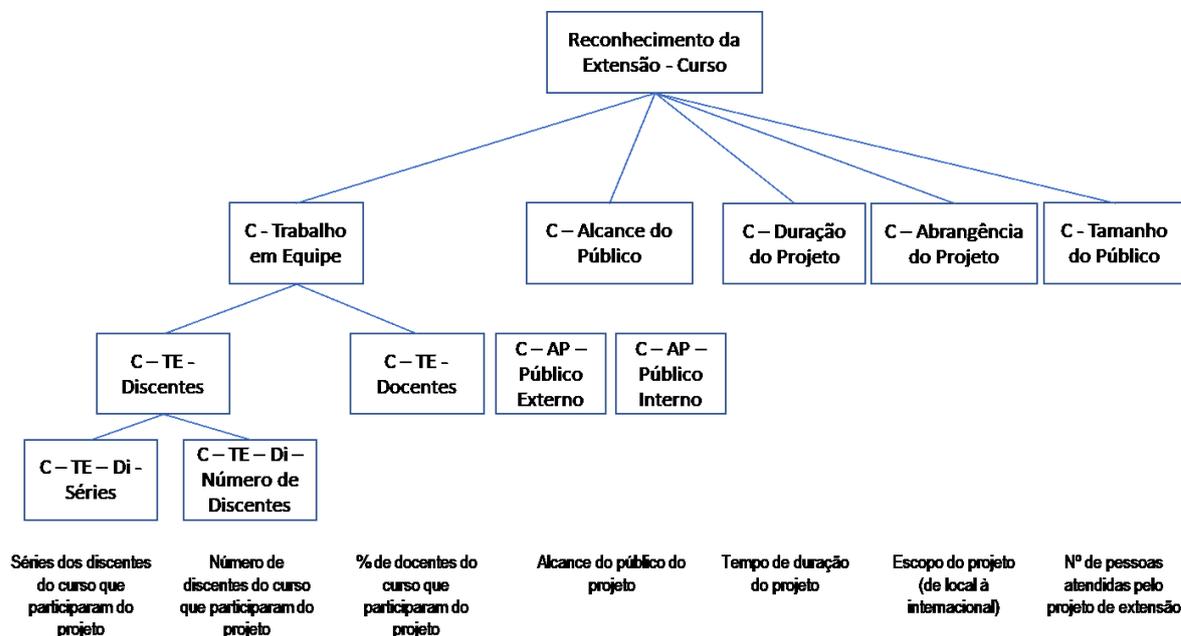


**Figura 111 - Mapa de relações Meios-Fins para os clusters formados no Mapa Cognitivo Reconhecimento da Extensão – Docente**

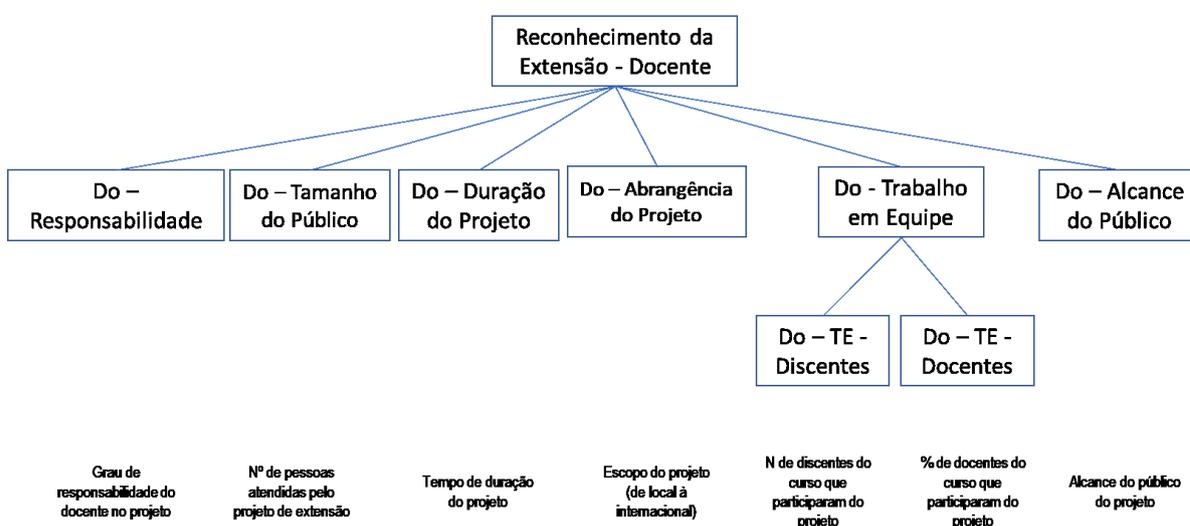


**Figura 112 - Mapa de relações Meios-Fins para os clusters formados no Mapa Cognitivo Reconhecimento da Extensão – Discente**

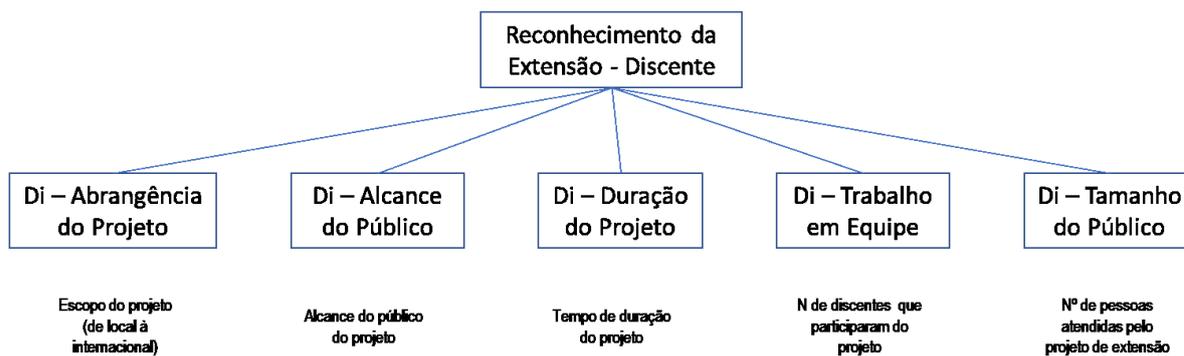
**APÊNDICE V.B - FASE DE ESTRUTURAÇÃO – MAPA COGNITIVO - RECONHECIMENTO DA EXTENSÃO — ESTRUTURA HIERÁRQUICA DE VALOR**



**Figura 113 - Estrutura Hierárquica de Valor construída para o PVF Reconhecimento da Extensão – Curso**



**Figura 114 - Estrutura Hierárquica de Valor construída para o PVF Reconhecimento da Extensão – Docente**



**Figura 115 - Estrutura Hierárquica de Valor construída para o PVF Reconhecimento da Extensão – Discente**

**APÊNDICE VI – LISTA DE RELATOS**

Relato 1:.....	225
Relato 2:.....	225
Relato 3:.....	225
Relato 4:.....	226
Relato 5:.....	230
Relato 6:.....	235
Relato 7:.....	235
Relato 8:.....	240
Relato 9:.....	245
Relato 10:.....	245
Relato 11:.....	245
Relato 12:.....	245
Relato 13:.....	245
Relato 14:.....	246
Relato 15:.....	246
Relato 16:.....	246
Relato 17:.....	246
Relato 18:.....	246
Relato 19:.....	246
Relato 20:.....	246
Relato 21:.....	247
Relato 22:.....	247
Relato 23:.....	247
Relato 24:.....	247
Relato 25:.....	248
Relato 26:.....	248
Relato 27:.....	248
Relato 28:.....	248
Relato 29:.....	248
Relato 30:.....	248
Relato 31:.....	248
Relato 32:.....	249
Relato 33:.....	250
Relato 34:.....	250
Relato 35:.....	250
Relato 36:.....	251
Relato 37:.....	251
Relato 38:.....	264
Relato 39:.....	264
Relato 40:.....	268
Relato 41:.....	268
Relato 42:.....	268
Relato 43:.....	268
Relato 44:.....	269
Relato 45:.....	269
Relato 46:.....	269
Relato 47:.....	269

Relato 48: .....	269
Relato 49: .....	269
Relato 50: .....	269
Relato 51: .....	269
Relato 52: .....	271
Relato 53: .....	272
Relato 54: .....	272
Relato 55: .....	272
Relato 56: .....	272
Relato 57: .....	272
Relato 58: .....	272
Relato 59: .....	272
Relato 60: .....	273
Relato 61: .....	273
Relato 62: .....	273
Relato 63: .....	276
Relato 64: .....	276
Relato 65: .....	276
Relato 66: .....	276
Relato 67: .....	276
Relato 68: .....	277
Relato 69: .....	277
Relato 70: .....	277
Relato 71: .....	277
Relato 72: .....	277
Relato 73: .....	277
Relato 74: .....	277
Relato 75: .....	277
Relato 76: .....	278
Relato 77: .....	278
Relato 78: .....	278
Relato 79: .....	278
Relato 80: .....	279
Relato 81: .....	279
Relato 82: .....	279
Relato 83: .....	279
Relato 84: .....	279
Relato 85: .....	279
Relato 86: .....	279
Relato 87: .....	279
Relato 88: .....	279
Relato 89: .....	279
Relato 90: .....	280
Relato 91: .....	283
Relato 92: .....	283
Relato 93: .....	283
Relato 94: .....	283
Relato 95: .....	283
Relato 96: .....	283
Relato 97: .....	288

Relato 98:.....	288
Relato 99.....	289
Relato 100:.....	289
Relato 101:.....	289
Relato 102:.....	289
Relato 103:.....	289
Relato 104:.....	289
Relato 105:.....	291
Relato 106:.....	291
Relato 107:.....	291
Relato 108:.....	291
Relato 109:.....	291
Relato 110:.....	291
Relato 111:.....	292
Relato 112: .....	292
Relato 113:.....	292
Relato 114:.....	292
Relato 115: .....	292
Relato 116:.....	292
Relato 117:.....	292
Relato 118:.....	292
Relato 119:.....	292
Relato 120:.....	293
Relato 121:.....	293
Relato 122:.....	294
Relato 123:.....	294
Relato 124:.....	295
Relato 125:.....	295
Relato 126:.....	295
Relato 127:.....	295
Relato 128:.....	295
Relato 129:.....	295
Relato 130:.....	295
Relato 131:.....	295
Relato 132:.....	296
Relato 133:.....	296
Relato 134:.....	296
Relato 135:.....	296
Relato 136: .....	296
Relato 137:.....	296
Relato 138:.....	296
Relato 139:.....	296
Relato 140:.....	297
Relato 141:.....	297
Relato 142:.....	297
Relato 143:.....	297
Relato 144:.....	297
Relato 145:.....	297
Relato 146:.....	297
Relato 147:.....	297

Relato 148:.....	297
Relato 149:.....	297
Relato 150:.....	298
Relato 151:.....	298
Relato 152:.....	298
Relato 153:.....	298
Relato 154:.....	298
Relato 155:.....	299
Relato 156:.....	299
Relato 157:.....	299
Relato 158:.....	299
Relato 159:.....	299
Relato 160:.....	299
Relato 161:.....	299
Relato 162:.....	300
Relato 163:.....	300
Relato 164:.....	300
Relato 165:.....	301
Relato 166:.....	301
Relato 167:.....	302
Relato 168:.....	302
Relato 169:.....	302
Relato 170:.....	302
Relato 171:.....	302
Relato 172:.....	302
Relato 173:.....	302
Relato 174:.....	302
Relato 175:.....	304
Relato 176:.....	304
Relato 177:.....	304
Relato 178:.....	304
Relato 179:.....	304
Relato 180:.....	305
Relato 181:.....	305
Relato 182:.....	305
Relato 183:.....	305
Relato 184:.....	305
Relato 185:.....	305
Relato 186:.....	305
Relato 187:.....	305
Relato 188:.....	306
Relato 189:.....	306
Relato 190:.....	306
Relato 191:.....	306
Relato 192:.....	306
Relato 193:.....	306
Relato 194:.....	308
Relato 195:.....	308
Relato 196:.....	308
Relato 197:.....	308

Relato 198:.....	308
Relato 199:.....	308
Relato 200:.....	308
Relato 201:.....	308
Relato 202:.....	309
Relato 203:.....	309
Relato 204:.....	309
Relato 205:.....	309
Relato 206:.....	309
Relato 207:.....	310
Relato 208:.....	311
Relato 209:.....	312
Relato 210:.....	312
Relato 211:.....	312
Relato 212:.....	312
Relato 213:.....	313
Relato 214:.....	313
Relato 215:.....	313
Relato 216:.....	313
Relato 217:.....	313
Relato 218:.....	313
Relato 219:.....	313
Relato 220:.....	313
Relato 221:.....	313
Relato 222:.....	314
Relato 223:.....	314
Relato 224:.....	314
Relato 225:.....	314
Relato 226:.....	316
Relato 227:.....	316
Relato 228:.....	316
Relato 229:.....	316
Relato 230:.....	316
Relato 231:.....	316
Relato 232:.....	316
Relato 233:.....	316
Relato 234:.....	316
Relato 235:.....	317
Relato 236:.....	317
Relato 237:.....	317
Relato 238:.....	317
Relato 239:.....	317
Relato 240:.....	317
Relato 241:.....	317
Relato 242:.....	317
Relato 243:.....	319
Relato 244:.....	319
Relato 245:.....	319
Relato 246:.....	319
Relato 247:.....	319

Relato 248:.....	319
Relato 249:.....	319
Relato 250:.....	319
Relato 251:.....	320
Relato 252:.....	320
Relato 253:.....	320
Relato 254:.....	320
Relato 255:.....	320
Relato 256:.....	321
Relato 257:.....	321
Relato 258:.....	321
Relato 259:.....	321
Relato 260:.....	321
Relato 261:.....	322
Relato 262:.....	322
Relato 263:.....	323
Relato 264:.....	323
Relato 265:.....	324
Relato 266:.....	324
Relato 267:.....	324
Relato 268:.....	324
Relato 269:.....	324
Relato 270:.....	324
Relato 271:.....	324
Relato 272:.....	324
Relato 273:.....	325
Relato 274:.....	325
Relato 275:.....	325
Relato 276:.....	325
Relato 277:.....	325
Relato 278:.....	325
Relato 279:.....	326
Relato 280:.....	326
Relato 281:.....	326
Relato 282:.....	330
Relato 283:.....	331
Relato 284:.....	331
Relato 285:.....	331
Relato 286:.....	332
Relato 287:.....	332
Relato 288:.....	333
Relato 289:.....	333
Relato 290:.....	333
Relato 291:.....	333
Relato 292:.....	333
Relato 293:.....	334
Relato 294:.....	334
Relato 295:.....	334
Relato 296:.....	334
Relato 297:.....	334

Relato 298: .....	334
Relato 299: .....	335
Relato 300: .....	336
Relato 301: .....	336
Relato 302: .....	336
Relato 303: .....	336
Relato 304: .....	336
Relato 305: .....	336
Relato 306: .....	336
Relato 307: .....	337
Relato 308: .....	337
Relato 309: .....	337
Relato 310: .....	337
Relato 311: .....	337
Relato 312: .....	337
Relato 313: .....	337
Relato 314: .....	337
Relato 315: .....	337
Relato 316: .....	338
Relato 317: .....	338
Relato 318: .....	338
Relato 319: .....	338
Relato 320: .....	338
Relato 321: .....	338
Relato 322: .....	338
Relato 323: .....	338
Relato 324: .....	338
Relato 325: .....	338
Relato 326: .....	339
Relato 327: .....	339
Relato 328: .....	341
Relato 329: .....	341
Relato 330: .....	343
Relato 331: .....	344
Relato 332: .....	344
Relato 333: .....	344
Relato 334: .....	344
Relato 335: .....	344
Relato 336: .....	345
Relato 337: .....	345
Relato 338: .....	345
Relato 339: .....	345
Relato 340: .....	346
Relato 341: .....	346
Relato 342: .....	347
Relato 343: .....	348
Relato 344: .....	348
Relato 345: .....	349
Relato 346: .....	349
Relato 347: .....	350

Relato 348:.....	350
Relato 349:.....	350
Relato 350:.....	350
Relato 351:.....	350
Relato 352:.....	350
Relato 353:.....	350
Relato 354:.....	350
Relato 355:.....	350
Relato 356:.....	350
Relato 357:.....	350
Relato 358:.....	350
Relato 359:.....	350
Relato 360:.....	351
Relato 361:.....	351
Relato 362:.....	351
Relato 363:.....	351
Relato 364:.....	351
Relato 365:.....	352
Relato 366:.....	352
Relato 367:.....	352
Relato 368:.....	352
Relato 369:.....	352
Relato 370:.....	352
Relato 371:.....	353
Relato 372:.....	353
Relato 373:.....	353
Relato 374:.....	353
Relato 375:.....	353
Relato 376:.....	353
Relato 377:.....	353
Relato 378:.....	354
Relato 379:.....	354
Relato 380:.....	354
Relato 381:.....	354
Relato 382:.....	355
Relato 383:.....	355
Relato 384:.....	355
Relato 385:.....	358
Relato 386:.....	358
Relato 387:.....	358
Relato 388:.....	358
Relato 389:.....	359
Relato 390:.....	359
Relato 391:.....	359
Relato 392:.....	359
Relato 393:.....	359
Relato 394:.....	359
Relato 395:.....	359
Relato 396:.....	359
Relato 397:.....	360

Relato 398:.....	360
Relato 399:.....	361
Relato 400:.....	361
Relato 401:.....	361
Relato 402:.....	361
Relato 403:.....	361
Relato 404:.....	361
Relato 405:.....	361
Relato 406:.....	361
Relato 407:.....	361
Relato 408:.....	364
Relato 409:.....	364
Relato 410:.....	364
Relato 411:.....	364
Relato 412:.....	364
Relato 413:.....	364
Relato 414:.....	365
Relato 415:.....	365
Relato 416:.....	365
Relato 417:.....	365
Relato 418:.....	365
Relato 419:.....	366
Relato 420:.....	366
Relato 421:.....	366
Relato 422:.....	366
Relato 423:.....	366
Relato 424:.....	366
Relato 425:.....	366
Relato 426:.....	367
Relato 427:.....	367
Relato 428:.....	367
Relato 429:.....	367
Relato 430:.....	367
Relato 431:.....	367
Relato 432:.....	367
Relato 433:.....	368
Relato 434:.....	368
Relato 435:.....	369
Relato 436:.....	369
Relato 437:.....	369
Relato 438:.....	369
Relato 439:.....	370
Relato 440:.....	370
Relato 441:.....	370
Relato 442:.....	370
Relato 443:.....	371
Relato 444:.....	371
Relato 445:.....	374
Relato 446:.....	374
Relato 447:.....	374

Relato 448:.....	374
Relato 449:.....	375
Relato 450:.....	375
Relato 451:.....	375
Relato 452:.....	375
Relato 453:.....	375
Relato 454:.....	375
Relato 455:.....	375
Relato 456:.....	375
Relato 457:.....	376
Relato 458:.....	376
Relato 459:.....	376
Relato 460:.....	376
Relato 461:.....	376
Relato 462:.....	377
Relato 463:.....	377
Relato 464:.....	378
Relato 465:.....	379
Relato 466:.....	379
Relato 467:.....	379
Relato 468:.....	379
Relato 469:.....	380
Relato 470:.....	380
Relato 471:.....	382
Relato 472:.....	383
Relato 473:.....	383
Relato 474:.....	383
Relato 475:.....	384
Relato 476:.....	385
Relato 477:.....	385
Relato 478:.....	385
Relato 479:.....	385
Relato 480:.....	385
Relato 481:.....	386
Relato 482:.....	386
Relato 483:.....	386
Relato 484:.....	386
Relato 485:.....	387
Relato 486:.....	387
Relato 487:.....	387
Relato 488:.....	389
Relato 489:.....	389
Relato 490:.....	390
Relato 491:.....	390
Relato 492:.....	390
Relato 493:.....	390
Relato 494:.....	391
Relato 495:.....	391
Relato 496:.....	392
Relato 497:.....	392

Relato 498:.....	393
Relato 499:.....	395
Relato 500:.....	395
Relato 501:.....	395
Relato 502:.....	395
Relato 503:.....	395
Relato 504:.....	395
Relato 505:.....	395
Relato 506:.....	395
Relato 507:.....	396
Relato 508: .....	396
Relato 509:.....	396
Relato 510:.....	396
Relato 511:.....	396
Relato 512:.....	396
Relato 513:.....	396
Relato 514:.....	399
Relato 515:.....	399
Relato 516: .....	399
Relato 517:.....	399
Relato 518:.....	399
Relato 519:.....	399