



FACULDADE DE ECONOMIA E FINANÇAS IBMEC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM
ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO
PROFISSIONALIZANTE EM ADMINISTRAÇÃO

**MOBILIDADE DE UM GRUPO DE
EMPREGADOS DA PETROBRAS:
UTILIZAÇÃO DE MAPEAMENTO
COGNITIVO COMO FERRAMENTA DE
ESTRUTURAÇÃO DE PROBLEMA DE
TOMADA DE DECISÃO**

ROGÉRIO LÚCIO JERÔNIMO

ORIENTADOR: PROF. DR. LUIZ FLÁVIO AUTRAN MONTEIRO GOMES

Rio de Janeiro, 19 de fevereiro de 2009

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**MOBILIDADE DE UM GRUPO DE EMPREGADOS DA PETROBRAS:
UTILIZAÇÃO DE MAPEAMENTO COGNITIVO COMO FERRAMENTA DE
ESTRUTURAÇÃO DE PROBLEMA DE TOMADA DE DECISÃO**

ROGÉRIO LÚCIO JERÔNIMO

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado
Profissionalizante em Administração como
requisito parcial para obtenção do Grau de
Mestre em Administração.
Área de Concentração: Administração Geral.

ORIENTADOR: PROF. DR. LUIZ FLÁVIO AUTRAN MONTEIRO GOMES

Rio de Janeiro, 19 de fevereiro de 2009

**MOBILIDADE DE UM GRUPO DE EMPREGADOS DA PETROBRAS:
UTILIZAÇÃO DE MAPEAMENTO COGNITIVO COMO FERRAMENTA DE
ESTRUTURAÇÃO DE PROBLEMA DE TOMADA DE DECISÃO**

ROGÉRIO LÚCIO JERÔNIMO

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado
Profissionalizante em Administração como
requisito parcial para obtenção do Grau de
Mestre em Administração.
Área de Concentração: Administração Geral.

Avaliação: 19 de fevereiro de 2009.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. LUIZ FLÁVIO AUTRAN MONTEIRO GOMES (Orientador)
Instituição: Faculdades Ibmecc – Ibmecc/RJ

Prof. Dr. FLÁVIA DE SOUZA COSTA NEVES CAVAZOTTE
Instituição: Faculdades Ibmecc – Ibmecc/RJ

Prof. Dr. LUIS ALBERTO DUNCAN RANGEL
Instituição: Universidade Federal Fluminense

Rio de Janeiro, 19 de fevereiro de 2009.

658.4035
J56

Jeronimo, Rogerio Lucio.

Mobilidade de um Grupo de Empregados da Petrobras: Utilização de Mapeamento Cognitivo como Ferramenta de Estruturação de Problema de Tomada de Decisão / Rogerio Lucio Jeronimo. - Rio de Janeiro: Faculdades Ibmecc, 2009.

Dissertação de Mestrado Profissionalizante apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração das Faculdades Ibmecc, como requisito parcial necessário para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Administração geral

1. Apoio à decisão. 2. Mapa Cognitivo – Administração.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho é dedicado aos meus pais, **Maria de Lourdes Nascimento e Dorvalino José Jerônimo**, lavradores, pessoas humildes e simples que criaram 12 filhos e que, mesmo ausentes, jamais saem de minha lembrança ou do meu coração. Peço a Deus que um dia possa encontrá-los para simplesmente dizer obrigado.

Agradeço à minha esposa, Maria Inez da Silva, por sua paciência e sabedoria em saber me dividir com os livros e com as responsabilidades de mestrando. Sei que graças a ela pude continuar caminhando em direção a esta conquista. Agradeço também por seu incentivo que fortaleceu-me e fez com que acreditasse ser possível subverter as dificuldades e os percalços de trabalhar em tempo integral, estudar após o expediente e procurar ser um bom marido e bom homem quando estava em casa.

Um abraço especial aos meus sobrinhos Johnata, Rodolfo, Rafaela, Rainer e Paulo Sérgio pelos incentivos. Peço a Deus que possa um dia vê-los alcançar suas próprias conquistas no campo da ciência.

Aos meus irmãos Eni, Nilton, Amilton, Inês, Isabel, Gil, Gilmar, Ailton, Joubert, Beatriz e Jean Carlos que tanto amo e que de uma forma ou de outra, também contribuíram para a realização deste sonho.

Gostaria de expressar minha profunda gratidão aos colegas de mestrado João Batista e Jamerson Rogério. A colega economista do PLAFIN, Fernanda Rosendo Fernandes, no apoio incondicional na mensuração dos dados da pesquisa.

Ao meu orientador e amigo, Prof. Dr. Luiz Flávio Autran Monteiro Gomes, pelo constante incentivo, sempre indicando a direção a ser tomada nos momentos de maior dificuldade e sempre interessado em participar de minhas inquietações e angústias.

A todos os professores do Mestrado em Administração e Economia, em especial aos professores Roberto Montezano e Flávia Cavazotte.

Não poderia deixar de fazer um agradecimento especial ao gerente executivo do PLAFIN – Planejamento Financeiro e Gestão de Riscos da Petrobras, Jorge Jose Nahas Neto e ao gerente de seguros Luiz Octavio P. Melo Junior, que apoiaram-me na realização deste sonho.

Aos amigos do PLAFIN Seguros que sempre torceram e acreditaram nesta conquista. Abraço especial ao Antônio José, Arthur Rangel, Bruno Goulart, Carlos Mello, Jaime Costa, Iara Neves, Roberto Mendes, Marcelo Reis, Marcelo Fonseca, Sueli Barroso e Gevoneli Abigail.

Ao colega e administrador da Engenharia, Implementação de Empreendimentos da Refinaria Gabriel Passos, Wiliam Ferraz, pela colaboração e leitura atenta deste trabalho e à psicóloga e profissional em Letras, Inez Isabel da Silva Ribeiro, pelos comentários pertinentes.

Gostaria de agradecer aos professores, Custódio José de Oliveira e Silvana Cruz, pela revisão ortográfica do trabalho.

RESUMO

Essa dissertação teve como objetivo central promover a estruturação de um problema de mobilidade profissional através do mapeamento cognitivo. As decisões, tanto na vida pessoal quanto na profissional, devem ser feitas utilizando-se algum método de conhecimento que auxilie na tomada de decisão. Através da utilização de um mapa cognitivo, foi desenvolvida uma estrutura de tomada de decisão de mobilidade profissional, levando-se em conta alguns aspectos relevantes como valores, motivadores e outros fatores. O mapa cognitivo, aqui proposto, foi uma ferramenta de estruturação de problemas que levaram os tomadores de decisão a uma maior compreensão do problema, dando-lhes suporte para uma boa tomada de decisão de mobilidade profissional. Foi realizada uma pesquisa com diversos empregados (decisores) e, através da mensuração destes dados, foi possível identificar os principais fatores que levaram as pessoas a decisão de mobilidade profissional mais coerente e consistente possível, identificadas neste trabalho como Mapa A e Mapa B. Identificaram-se nos mapas a presença de dois perfis de decisores. O primeiro com fortes características de afiliação e valores fortemente ligados à família e o segundo mapa com empregados com características voltadas ao poder, ascensão profissional e mobilidade profissional. Um mapa cognitivo foi construído demonstrando as razões que levaram os decisores a tomarem as decisões que são, muitas vezes, influenciadas por valores individuais. Por fim, apresentam-se o contexto do estudo, as justificativas, a relevância, a metodologia utilizada, os resultados da pesquisa e as considerações finais.

Palavras-Chave: Apoio à Decisão, Mapa Cognitivo, Mobilidade Profissional.

ABSTRACT

This dissertation has as central objective to structure an occupational mobility problem through the use of a cognitive mapping. The decisions, such in our personal life as in the professional, should be taken by using some method of knowledge that would help in the decision support. Through the use of cognitive maps were developed an occupational mobility decisions taken structure respecting some important aspects such as values, motivation and others factors. The cognitive map here proposed, was a structuring problem tool that can help the decision taker to have a consistent and coherent comprehension of the problem, providing them support to take a good decision of occupational mobility. Was developed, a research with many employees, and through the measure of these data was possible to clearly identify the principal factors that leads people to take better decisions about their occupational mobility, identified in this dissertation as Map A and Map B. Were identified in the maps two different characteristics. In the first map was verified strongly characteristic of affiliation and family values and in the second map was verified employees with strong characteristic of power, career ascension and occupational mobility. A cognitive map was built showing the reasons that leads the actors to take decisions that are, many times influenced by their own values. Finally, was presented the study context, the justification, the relevance, the used method, a research and the results.

Key Words: Decisions Support, Cognitive Map, Occupational Mobility.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: PROCESSO COGNITIVO DE ARTICULAÇÃO E PENSAMENTO	10
---	-----------

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - ESTRATÉGIA PARA IDENTIFICAR EPAS.....	17
---	-----------

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – DECISORES DO MAPA A.....	50
GRÁFICO 2 – DECISORES DO MAPA B.....	53

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	Apresentação	1
1.2	Problema a ser Pesquisado	3
1.3	Justificativa de Escolha do Tema.....	4
1.4	Objetivo.....	5
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	7
2.1	Mapas cognitivos	7
2.2.1	Conceituação de Cognição e Psicologia Cognitiva	7
2.2.2	Conceituação dos Mapas Cognitivos.....	8
2.2.3	Classificação dos Mapas Cognitivos	12
2.2	Atores Envolvidos no Processo de Apoio à Decisão	14
2.3	Construindo um Mapa Cognitivo	15
2.3.1	Definição de um Rótulo para o Problema	16
2.3.2	Definição dos Elementos Primários de Avaliação.....	16
2.3.3	Construção dos Conceitos a partir do EPA	17
2.3.4	Construir Hierarquia de Conceitos	20
2.3.4.1	Identificação dos conceitos-fim	20
2.3.4.2	Identificação do conceitos- meio.....	20
2.4	Mapas Cognitivos e Suas Ligações de Influência	21
2.5	Construção da Árvore de Pontos de Vista Fundamentais (PVF).....	22
2.6	Aspectos Relevantes da Decisão	25
2.7	Construção do Mapa Cognitivo de Grupo	26
2.8	Vantagens e Desvantagens do Método.....	29
2.9	Gerenciamento de Carreira e Mobilidade Profissional	31
3	METODOLOGIA	35
4	RESULTADOS.....	43
4.1	Leitura do Mapa Cognitivo A e do Mapa Cognitivo B.	43

4.2	Análise dos Resultados da Pesquisa.....	49
4.3	Validação do Método Proposto	55
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	58
5.1	Recomendações para Pesquisas Futuras	60
5.2	Limitações do Presente Estudo	61
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	62
	APÊNDICES	65
	GLOSSÁRIO	88

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO

Não é fácil atingir objetivos pessoais e profissionais. Mais difícil ainda é tomar as decisões certas. Do ponto de vista profissional e pessoal, gerenciar mobilidade profissional e outros elementos primordiais na vida como família, carreira e qualidade de vida são tarefas reconhecidamente difíceis. Normalmente esses objetivos são conflitantes e as escolhas (*tradeoffs*) fazem parte das decisões que tomamos no dia a dia.

Segundo Clemen e Reilly (2001), os Sistemas de Apoio à Tomada de Decisão auxiliam pessoas a tomarem decisões inteligentes sobre vários aspectos de uma operação, pois fornecem informações relevantes, em formato adequado, para que se possa identificar, simular, calcular, avaliar, sintetizar e comparar antes de tomar a decisão.

Para Keeney e Raiffa (1999), o que torna a situação problemática para os decisores é que os mesmos estão sendo pressionados para chegarem a alguma decisão que ainda não está clara para eles.

De acordo com Montibeller Neto (1996), uma das ferramentas que podem ser usadas para auxiliar as pessoas a tomarem decisões é a criação de um mapa cognitivo do problema. O mapa cognitivo auxilia na explicitação dos objetivos estratégicos e na identificação dos valores fundamentais do decisor.

O mapa cognitivo é uma ferramenta de estruturação de problema de tomada de decisão. Ele tem sido aplicado em diversas áreas de conhecimento, mais especificamente na administração. Têm como principal vantagem para o tomador de decisão a possibilidade de, durante a construção do mapa, ampliar seu grau de conhecimento sobre o assunto, levando-o a refletir sobre uma tomada de decisão mais coerente e inteligente, de acordo com o problema a ser estruturado.

Neste estudo foi produzido um mapa cognitivo tendo como matéria prima um questionário enviado a um grupo de empregados sobre um problema comum a todos eles: a tomada de decisão de mobilidade profissional. Os dados foram mensurados e retirou-se deles os nós, construindo as ligações através das representações de causas-efeitos desta situação, ou seja, foi construído o mapa cognitivo do problema.

Não é incomum que as pessoas queiram, em algum momento de suas vidas, deixarem o local de trabalho (trocar de empresa) ou deixar o local onde nasceram para se transferirem para outro na busca de novas oportunidades e novos desafios.

O trabalho teve como finalidade, identificar através da utilização da ferramenta mapa cognitivo, quais foram os principais fatores que afetaram um grupo de empregados da Petrobras na tomada de decisão de mobilidade profissional.

Encerra-se o trabalho considerando-se válida a utilização do mapa cognitivo na área da administração, com a recomendação para aplicações subseqüentes da metodologia apresentada, visando à difusão do uso dessa importante ferramenta de apoio à decisão, na estruturação de problemas complexos ou não.

1.2 PROBLEMA A SER PESQUISADO

Com, aproximadamente, oito anos na área financeira, como profissional de nível superior de uma grande empresa brasileira, um empregado na faixa de 35 anos, está prestes a tomar uma decisão. Oriundo de Minas Gerais e, desde sua admissão na empresa, vivendo fora de seu estado de origem, longe da família, dos amigos e de suas raízes, o empregado estuda e analisa a possibilidade de ser transferido para a sua terra natal.

Em uma conversa com o gerente de recursos humanos (RH) da empresa sobre as possibilidades de transferência (mobilidade), o empregado descobre que existem centenas de pessoas com o mesmo problema, o qual foi identificado como mobilidade profissional. Profissionais qualificados que, por motivos desconhecidos pela empresa, pleiteiam a transferência para novos postos de trabalho em seus estados de origem.

O grupo de empregados que foi estudado tem como característica uma acentuada heterogeneidade em termos de visão, métodos de atuação, valores e cultura, mas possui uma necessidade comum de tomada de decisão de transferência (mobilidade) para outra área da empresa, preferencialmente no seu estado de origem. Como a empresa possui escritórios e/ou unidades operacionais em quase todos os estados brasileiros, existe a facilidade de mobilidade destes profissionais, obviamente obedecendo às regras e necessidades da própria companhia.

Mas o que estaria levando essas pessoas a cogitarem tomar esta decisão? Tal decisão implica em abrir mão, no curto prazo, das oportunidades de se trabalhar na sede da empresa, onde as possibilidades de crescimento profissional são muito maiores (“quem é visto é sempre lembrado”), para se transferirem para as unidades operacionais que, por definição, seguem as diretrizes da sede.

O problema aqui proposto é a tomada de decisão de mobilidade profissional de um grupo de empregados frente à decisão de 1) retornar ao estado de origem ou 2) permanecer na sede da empresa no Rio de Janeiro (RJ).

O empregado, neste trabalho identificado como tomador de decisão, decide então pesquisar tal fenômeno e utilizar o mapa cognitivo como ferramenta de estruturação do problema de mobilidade profissional aqui proposto. A pesquisa realizada, bem como a análise do mapa, serão partes integrantes deste trabalho.

1.3 JUSTIFICATIVA DE ESCOLHA DO TEMA

Neste trabalho foram estudados e identificados através da construção de um mapa cognitivo, os principais elementos, razões e motivações que um grupo de empregados utilizou ao se defrontar com um problema de tomada de uma decisão de mobilidade profissional, mesmo que esta decisão pudesse implicar em perdas salariais ou redução da perspectiva de crescimento dentro da hierarquia da empresa.

Esta pesquisa justifica-se dado que na empresa em questão todos os empregados são admitidos através de concurso público e direcionados para diversos órgãos da empresa de acordo com as necessidades identificadas pelo RH. Normalmente tais concursos são

nacionais (abrangem todo o território brasileiro) e os empregados podem ser enviados para quaisquer unidades da empresa no Brasil e no exterior. Portanto, a empresa busca profissionais com características técnicas variadas e um perfil diferenciado, principalmente no que tange a mobilidade profissional e facilidade de adaptação a novos desafios.

Um excelente técnico, porém com baixa mobilidade pode se tornar um problema futuro para a empresa caso não consiga reter tal profissional no local onde, dado sua qualificação (*expertise*), possa contribuir efetivamente para o resultado da empresa. Para esta empresa a capacidade de adaptação a várias regiões, culturas diferentes e mobilidade profissional são características imprescindíveis para o perfil destes profissionais.

Portanto, entender a característica de mobilidade profissional de seus empregados é fator-chave de sucesso para esta empresa. A importância crescente das pessoas no processo de continuidade das organizações, seja pela característica técnica, gerencial ou de mobilidade profissional, pode afetar ativamente, os resultados e os planos de longo prazo das instituições.

1.4 OBJETIVO

Em nosso trabalho, devido à característica de “estabilidade” empregatícia da Petrobras que é uma empresa não tem uma cultura de demitir colaboradores, a rotatividade por parte dos empregados é muito baixa. A mobilidade ocorre muito dentro da própria organização e sob esta ótica que foi efetuado o presente estudo. Analisou-se através da construção do mapa cognitivo, a mobilidade dos empregados dentro da própria companhia.

Segundo Hammond, Keeney e Raiffa (2004) as decisões delimitam nossas vidas. A evolução de nossas vidas e carreiras, em larga escala, nossa posição na sociedade e no mundo, depende das decisões que tomamos. A única maneira de, realmente, aumentar as chances de tomar uma decisão certa é aprender a utilizar um bom método decisório, aquele que o leva à melhor escolha, com perda mínima de tempo, energia, dinheiro e serenidade.

O objetivo desse trabalho foi estruturar o problema de mobilidade profissional de um grupo de empregados através da construção de um mapa cognitivo posterior (*ex-post*), identificando e analisando quais foram os principais motivadores destes empregados na decisão de transferência para outra unidade da empresa.

Para Rosenhead e Mingers (2008) o uso dos mapas cognitivos tem o benefício, dada a sua característica reflexiva, de permitir ao(s) decisor(es) aprender(em) mais sobre a estruturação do problema com que se defronta(m) facilitando o processo de tomada de decisão. A característica reflexiva é importante, pois o tomador de decisão analisa o mapa e vê suas idéias refletidas nele e com elas, aprendem mais sobre o problema melhorando os instrumentos de tomada de decisão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MAPAS COGNITIVOS

2.2.1 Conceituação de Cognição e Psicologia Cognitiva

Para Sternberg (2000), a psicologia cognitiva é o estudo do modo como às pessoas percebem, aprendem, recordam e pensam sobre a informação. Ela abrange como principais objetos de estudo a percepção, o pensamento e a memória, procurando explicar como o ser humano percebe o mundo e como utiliza-se do conhecimento para desenvolver diversas funções cognitivas como: falar, raciocinar, resolver situações-problema, memorizar, entre outras.

De acordo com Gazzaniga, Ivry e Mangun (2006) a psicologia cognitiva se baseia na suposição de que não percebemos e agimos diretamente no mundo. Nossas percepções, pensamentos e ações dependem de transformações internas e a informação obtida pelos órgãos dos sentidos, nossa habilidade de compreender a informação, de reconhecê-la como algo que experimentamos antes e de escolher uma resposta apropriada depende de um processo complexo de atividades conjuntas.

Para Sternberg (2000), a psicologia cognitiva ou ciência cognitiva é um ramo da psicologia que estuda a cognição, o processo que estará por trás do comportamento. Para este autor o cognitivismo é a crença de que muito do comportamento humano pode ser compreendido se entendermos, primeiramente, como as pessoas pensam.

Segundo Laszlo, Masulli, Artigiani e Csányi, citado por Bastos (2002), o termo mapa cognitivo refere-se ao processo pelo qual um organismo representa o ambiente em seu próprio cérebro. Os mapas envolvem, portanto, conceitos e relações entre conceitos que são utilizados pelos sujeitos para compreender o seu ambiente e dar-lhe sentido.

De acordo com Bastos (2002), os mapas cognitivos, nesse domínio (a intersecção entre as ciências da cognição e os estudos organizacionais), têm sido crescentemente utilizados como ferramentas para representar estruturas e processos cognitivos que ajudam a compreender decisões e ações que configuram uma organização.

2.2.2 Conceituação dos Mapas Cognitivos

De acordo com Rosenhead e Mingers (2008), o mapa cognitivo é um grafo, onde cada nó é um conceito e as ligações indicam causalidade. Trata-se de uma representação de causas-efeitos (ou meios-fins) sobre uma determinada situação. Eles são construídos a partir de um discurso de um ator envolvido em um determinado processo.

Para Gomes, Gomes e Almeida (2006), mapa cognitivo é a técnica que permite retratar idéias, sentimentos, valores, atitudes e seus inter-relacionamentos, de forma que torne possível um estudo e uma análise posterior, utilizando, para tal, uma representação gráfica.

Segundo Eden (1988), os mapas podem fornecer habilidade em escrever, estimular ou prognosticar o pensamento. Assim, as exigências que podem ser feitas para um mapa cognitivo como artefato é que ele pode representar dados subjetivos mais significativos do que outros modelos, propiciando subsídios para os pesquisadores interessados em conhecimento subjetivo e agindo como um instrumento que auxilie a tomada de decisão e a negociação de problemas.

Na interpretação de Swan (1997), os mapas cognitivos são representações, esquemas ou modelos mentais construídos pelos indivíduos, a partir das suas interações e aprendizagens em um domínio específico do seu ambiente, e que cumprem a função de dar sentido à realidade e permitem lidar com os problemas e desafios que esta lhes apresenta. Na conceituação de Nicolini (1999), os mapas poderiam ser considerados como instrumentos de descrição e representação que ajudam na discussão e análise de alguns modos de pensamento e explicação dos eventos na cognição organizacional.

Segundo Cossette e Audet (1992), os mapas cognitivos seriam representações gráficas de conjuntos de representações discursivas feitas por um sujeito (o ator) com vistas a um objeto (o problema), em contextos de interação particular.

Para Jardim (2000) essa representação gráfica é o resultado da interpretação mental que o analista (facilitador) faz a partir da representação discursiva (do discurso) feita pelo sujeito (ator) sobre um problema. A construção do mapa é um processo discursivo-reflexivo-recursivo onde, como em qualquer processo de apoio à tomada de decisão, preconiza-se a neutralidade por parte do facilitador.

De acordo com Ensslin *et al.* (1998), o processo é discursivo, pois representa o discurso do próprio decisor, normalmente realizado via diálogo. O mapa é reflexivo uma vez que é incentivada a reflexão e o pensamento. As pessoas têm tempo e são incentivadas a pensar no que vão falar. Suas idéias e comentários devem estar refletidos nos conceitos existentes. O mapa também é recursivo uma vez que o decisor têm o recurso de observar o mapa, tecer comentários e rever suas próprias idéias. O fato de ter dito algo em um dado momento pode após algumas etapas concluir que não é mais válido. Então o decisor retrocede a etapa anterior e revisa suas próprias colocações. Tal característica enriquece a visão do próprio decisor sobre o problema e melhora sua tomada de decisão.

Segundo Jardim (2000), podemos visualizar o processo cognitivo de articulação e pensamento na figura 1 abaixo. Nela observa-se também o processo discursivo-reflexivo-recursivo.

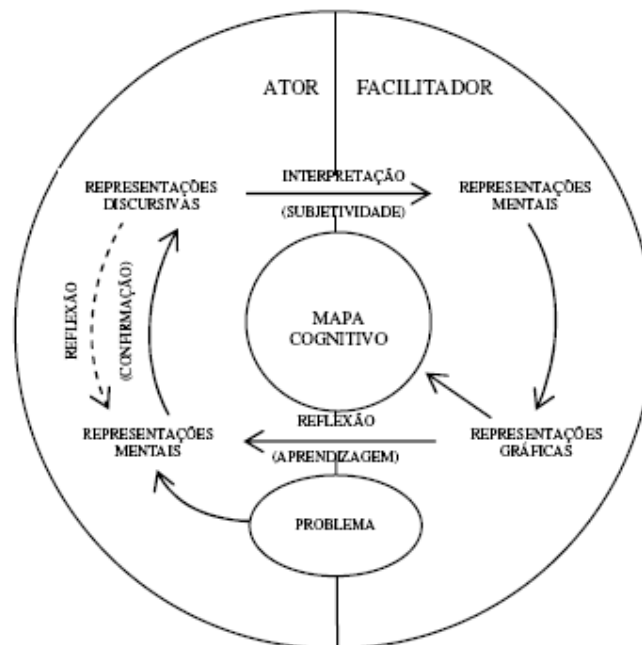


Figura 1: Processo cognitivo de articulação e pensamento
Fonte: Adaptado de Ensslin *et al.* citado por Jardim (2000)

Bana e Costa (1992) argumenta que o facilitador nunca é neutro, porque ele também interpreta e constrói os eventos que compõem o problema a partir do seu sistema de valores e de sua própria visão subjetiva do problema real. Na construção do mapa, estabelece-se um processo de negociação de uma situação problemática em que o facilitador e o(s) ator(es) se compromete(m) a construir a definição do problema, aceitando a intersubjetividade e o pressuposto da aprendizagem.

Para Robbins (2007), não devemos ignorar o interesse próprio do tomador de decisão. Se ele se deparar com uma seleção conflitante entre um problema importante para a organização e outro que é importante para ele próprio, o interesse pessoal falará mais alto. Essa tendência esta relacionada com a visibilidade.

Segundo Rieg e Araújo Filho (2003), o mapa é extremamente rico no sentido de representar, de forma gráfica, a percepção do individuo acerca de uma situação problemática. O mapa assume um caráter bastante particular ou, ainda, extremamente subjetivo, tendo em vista que só faz sentido para aqueles envolvidos em sua construção.

De acordo com Rosenhead e Mingers (2008), ao contrário do que o senso comum apregoa, os mapas cognitivos não representam um modelo de descrição do pensamento do ator, não devendo ser feita qualquer correspondência direta entre o mapa e os pensamentos daquele ou o objeto do seu discurso. A interação pensamento-articulação, através da qual é construído o mapa cognitivo, é uma operação dinâmica, carregada de subjetividade, descompassada no tempo, recursiva e caracterizada pela reflexão e aprendizado.

Conforme Fiol e Huff (1992), o mapa cognitivo é construído para ser usado como uma ferramenta a ser modificada e abandonada, ao longo do processo, de acordo com a conveniência.

Para Jardim (2000), objetivamente, o mapa cognitivo é uma hierarquia de conceitos relacionados por ligações meio e fim, que representa o sistema de valores do(s) decisor(es) na forma de objetivos estratégicos (os conceitos superiores na hierarquia).

2.2.3 Classificação dos Mapas Cognitivos

Com base na apresentação contida em Fiol e Huff (1992), obtém-se a classificação dos mapas cognitivos por tipo, por uso, por componentes, por tipo de intervenção e por tipo de análise. A classificação dos mapas quanto ao tipo são divididos em: mapas de pontos e os mapas de contexto.

Os mapas de pontos são análogos aos mapas cartográficos das cidades, onde cada local desejado é alcançado através de um percurso definido com base na sequência de pontos bem caracterizados. Não há incertezas sobre a rota e são facilmente memorizados e transferíveis de um indivíduo a outro. Já os mapas de contexto possuem, também, informações sobre o ambiente decisório (contexto) que envolve os pontos de referência. Diante de incertezas, os mapas de contexto permitem exercer o julgamento para a busca de opções.

Quanto ao uso, os mapas cognitivos podem ser utilizados como produtos (mantendo-se estáveis no tempo) ou como ferramentas, com caráter dinâmico e passível de modificação (ou abandono) por parte dos decisores, no enfrentamento de questões complexas.

Quanto aos componentes, os mapas cognitivos podem ser: (1) de identidade, (2) de categorização e (3) causais ou de argumentação. Os mapas de identidade designam as marcas físicas chaves do problema (atores, eventos e processos). Os mapas de categorização desenvolvem escalas e convenções de contorno que oferecem informações sobre o relacionamento entre as entidades do problema. Os mapas causais ou de argumentação contêm vias alternativas para passar de uma posição a outra no mapa (entendidas como as ligações potenciais entre as entidades de importância para a organização, ao longo do tempo).

Quanto ao tipo de intervenção, os mapas cognitivos podem ser organizacionais ou individuais. No primeiro, o facilitador procura um mapa coletivo que represente um instrumento para a ação da organização, seja como ferramenta de apoio à decisão, seja para uma análise da organização. Os mapas individuais podem ter caracterização isolada, mas, principalmente, podem ser usados para a obtenção dos mapas coletivos (organizacionais).

Quanto ao tipo de análise, os mapas cognitivos podem ter análise hierárquica ou cibernética. A análise hierárquica considera a hierarquia dos componentes (dados, ações, meios, fins), obedecendo a uma racionalidade estratégica, desconsiderando os laços entre os nós (conceitos). Na análise cibernética, são consideradas as características hierárquicas e os laços existentes entre os nós do mapa, que levam às mudanças e ao crescimento estratégico.

No âmbito desse trabalho, para uso como ferramenta de apoio à decisão, serão considerados quanto ao tipo os mapas cognitivos de contexto, quanto aos componentes os mapas cognitivos causais ou de argumentação e quanto à intervenção os mapas cognitivos organizacionais construídos a partir de um mapa coletivo e analisados de forma hierárquica.

2.2 ATORES ENVOLVIDOS NO PROCESSO DE APOIO À DECISÃO

De acordo com Roy, citado por Lindner (1998), um indivíduo ou um grupo de indivíduos é um ator de um processo decisório se, por seu sistema de valores, desejos e interesses e/ou preferências, intervém direta ou indiretamente na decisão.

Conforme Lindner (1998) pode-se agrupar os atores em duas categorias: Intervenientes e Agidos. Os intervenientes são os atores que participam diretamente do processo decisório, fazendo, neste caso, prevalecer seus juízos de valor. Já os Agidos são aqueles atores que serão, no decorrer do processo de decisão, afetados pela decisão tomada, e que podem influenciar indiretamente nas decisões, influenciando o juízo do valor do decisor. Os intervenientes podem ser divididos em três tipos de atores: decisor, *demandeur* e facilitador.

O decisor é a pessoa que ratifica a decisão final, que tem o poder e a responsabilidade de ratificar a decisão e assumir as conseqüências da mesma, sejam elas boas ou más conforme relata Von Winterfeld e Edward, citado por Lindner (1998). *Demandeur* é o ator incumbido pelo decisor para representá-lo no processo de apoio a decisão. Segundo Montibeller Neto (1996), mesmo sendo o representante do decisor, não deve ser considerado como tal.

Para Lindner (1998), o facilitador é talvez o mais importante dos intervenientes, visto que conduz a atividade de apoio à decisão. É ele quem ajuda o decisor a descrever a amplitude do problema e a buscar as soluções para o mesmo. O facilitador precisa compreender e operar a metodologia e também ser capaz de, intuitivamente, enfrentar questões novas. Cabe a ele administrar as diferenças hierárquicas entre o grupo de decisores, extraindo contribuições daqueles mais reservados e contendo aqueles membros mais extrovertidos da equipe.

Para Rosenhead e Mingers (2008), em um processo de tomada de decisão utilizando os mapas cognitivos, pode ser necessário mais de um facilitador, dependendo da amplitude do problema. Neste caso, um facilitador concentra-se na administração do processo e outro na administração do conteúdo das análises.

2.3 CONSTRUINDO UM MAPA COGNITIVO

Para Huff (1990), o uso de mapas cognitivos para representar e explorar a estrutura cognitiva de membros de uma organização tornou-se muito utilizado recentemente.

Um enfoque particular dessa ciência, voltado para a gestão estratégica, pode ser encontrado detalhadamente em Eden e Ackermann citado por Jardim (2000), de onde foram extraídos os procedimentos básicos recomendados e algumas constatações características do processo.

Segundo Jardim (2000), a boa construção de um mapa cognitivo depende de dois fatores essenciais: a abordagem empática inicial por parte do facilitador e o estabelecimento de um eficiente e legítimo processo de negociação. O facilitador não deve forçar o entrevistado, diante de qualquer hesitação ou dúvida, a expressar julgamento ou preferência, quando não estiver absolutamente seguro. A aparente confusão nos primeiros mapas cognitivos faz parte do processo. A busca da significação e clareza não deve ser forçada, mas deve ser alcançada pela prática.

De acordo com Jardim (2000), o entrevistado deve, sempre que possível, ficar à esquerda do facilitador (quando destro). Dessa forma, o entrevistado sente-se engajado na construção do mapa e o facilitador o terá como aliado no processo. Por ser um processo que exige muito esforço mental, o mesmo pode tornar-se improdutivo devido ao cansaço.

Conforme adaptação verificada em Jardim (2000), abaixo estão os passos necessários para a construção de um mapa cognitivo. Os passos foram adaptados ao projeto de pesquisa respeitando-se as características do presente estudo conforme a seguir.

2.3.1 Definição de um Rótulo para o Problema

O processo de definição de um rótulo trata da necessidade de se identificar especificamente o problema. O rótulo deve ser estabelecido pelo(s) decisor(es) como resultado de questões consideradas importantes e levantadas pelo(s) mesmo(s) sobre o problema.

A fase de definição do rótulo é primordial, pois a utilização de um rótulo que não seja voltado para o problema ocasionará dificuldades na identificação dos passos futuros da criação do mapa ou mesmo provocará seu abandono durante o processo de confecção do mapa cognitivo.

2.3.2 Definição dos Elementos Primários de Avaliação

Segundo Jardim (2000), os elementos primários de avaliação (EPAs), são constituídos de objetivos, metas, valores dos decisores, ações, alternativas, opções, carências, sugestões e apreensões. O procedimento é incentivar os decisores a emitirem no início dos EPAs, os primeiros *insights* que venham à mente sobre o assunto. Deve-se colher o maior número possível dessas manifestações, evitando quaisquer críticas sobre as mesmas.

Conforme Jardim (2000), essa etapa é fundamental para a construção do mapa cognitivo. Um número reduzido de EPAs pode prejudicar o resultado, o que comprometerá a estrutura do mapa. Sendo assim, o facilitador deve estar atento à necessidade de manter o foco.

Aspectos Desejáveis	Quais são os aspectos que o Senhor gostaria de levar em conta em seu problema?
Ações	Quais características distinguem uma ação (potencial ou fictícia) boa de uma ruim?
Consequências	Quais consequências das ações são boas / ruins / inaceitáveis?
Dificuldades	Quais são as maiores dificuldades com relação ao estado atual?
Metas / Restrições / Linhas Gerais	Quais são as metas / restrições / e linhas gerais adotadas pelo Senhor?
Objetivos Estratégicos	Quais são os objetivos estratégicos neste contexto?
Perspectivas Diferentes	Quais são para o Senhor, segundo a perspectiva de um outro decisor, os aspectos desejáveis / ações / dificuldades / etc.?

Tabela 1 - Estratégia para identificar EPAs retirada de (Ensslin e Montibeller Neto, 1999)

2.3.3 Construção dos Conceitos a partir do EPA

Rosenhead e Mingers (2008), afirmam que os elementos primários de avaliação são aspectos que os decisores julgam importantes para analisar um determinado contexto decisório.

Segundo Eden (1988), o ser humano apreende o sentido do mundo através de contrastes e similaridades e organiza conceitos relativos, hierarquizados através de constructos subordinados e superiores.

De acordo com Eden, Jones e Sims (1983), para apreender o sentido, ou seja, fazer uma interpretação do mundo, o indivíduo se vale da detecção de temas repetitivos, com sua construção sendo feita através de um Sistema de Constructos, cada constructo sendo formado por um pólo de afirmação e outro pólo de negação. Eden (1988), afirma que cada constructo pode ser considerado como a percepção pessoal da interpretação de um evento, na forma simples de conceito. A partir de cada EPA pode-se construir um conceito. O sentido do

conceito está baseado na ação que ele sugere, portanto o mapa deve ter uma perspectiva voltada para a ação.

O conceito só tem sentido quando afirmado pelo seu contraste, o pólo oposto psicológico, implícita ou explicitamente, conforme Eden e Ackermann, citado por Jardim (2000).

Segundo Eden (1988), cada constructo (bloco de texto) é formado por um pólo presente (rótulo definitivo para a situação atual) e um pólo contraste (rótulo para a situação que é o oposto psicológico à situação atual).

Os pólos presentes foram obtidos se perguntando "por que a área de decisão interessa a você?", "por que a área de decisão preocupa você?" ou "por que a área de decisão é importante para você?", como recomenda Montibeller Neto (1996). Pólos Presentes, imediatamente inferiores na hierarquia, podem ser descobertos se perguntando que razão o decisor dava para a existência do constructo imediatamente superior na hierarquia?

Conforme Jardim (2000), o texto de cada conceito deve ter uma perspectiva orientada à ação na forma imperativa, e deve ser expresso por um texto abreviado (dez a doze palavras). A descrição de cada conceito inicia pela definição do pólo presente e só terá sentido à luz do seu oposto psicológico (pólo contraste). O pólo contraste, o oposto psicológico, também pode ser entendido como a alternativa que o decisor considera aceitável, quando não há a possibilidade de obter, de imediato, a ação manifestada no primeiro pólo. Não há uma regra fixa para a definição ou codificação do primeiro pólo. O pólo oposto é importante na medida em que o conceito só tem sentido quando existe o contraste entre os dois pólos.

Segundo Jardim (2000), uma sistemática que pode ser recomendada é o facilitador adotar, como primeiro pólo, a primeira descrição pronunciada pelo decisor, resultante da primeira percepção que lhe vem à mente, seja positiva ou negativa.

De acordo com Eden, Jones e Sims (1983), a construção do mapa cognitivo, com os pólos presentes obtidos dessa maneira, pode fornecer uma indicação da personalidade, atitudes e posições gerais do decisor, bem como de aspectos culturais da organização à qual o mesmo pertence.

Para exemplificar, admita-se que, na avaliação, um dos elementos primários de avaliação adotados tenha sido “qualidade de vida”. Se o primeiro pólo expresso pelo decisor fosse aumentar qualidade de vida, ter-se-ia o conceito a partir da junção entre esse pólo e seu pólo contraste, ou oposto psicológico: aumentar qualidade de vida ... manter a qualidade de vida, onde os três pontos . . . significam "ao invés de". Considerando o oposto lógico, o conceito teria a seguinte forma: aumentar a qualidade de vida ... diminuir a qualidade de vida.

Na concepção de Eden, Jones e Sims (1983), as relações de causalidade obtidas por comparação par-a-par são simbolizadas através de flechas. Um sinal positivo (+), ou ausência de sinal na extremidade da flecha, indica que o pólo presente do primeiro constructo leva ao pólo presente do segundo constructo. Um sinal negativo (-) indicaria que o pólo presente do primeiro constructo levaria ao pólo contraste do segundo constructo.

Para Montibeller Neto (1996), a obtenção dos EPAs termina quando o decisor começa a repetir os mesmos conceitos só que expressos de formas diferentes.

2.3.4 Construir Hierarquia de Conceitos

Segundo Rosenhead e Mingers (2008), ao finalizar-se o processo de identificação dos conceitos, pode-se questionar os decisores sobre quais são os meios necessários para atingi-lo e ou ainda, quais são os fins aos quais este conceito se destina. A estrutura do mapa cognitivo é formada pela junção dos conceitos meios e fins, relacionados por ligações de influência.

2.3.4.1 Identificação dos conceitos-fim

Segundo Jardim (2000), os conceitos-fim, registrados no mapa cognitivo, são identificados pelo facilitador através da pergunta: "Por que esse conceito é importante?" O decisor responde que o referido conceito é importante para que se possa atingir um determinado fim. Na seqüência, o decisor é questionado sobre o oposto psicológico do conceito-fim, o pólo psicológico.

Conforme Jardim (2000) afirma que o processo segue nessa sistemática até que o decisor responda que "o conceito é importante porque é importante". Chega-se, assim, ao nível hierárquico mais elevado no mapa cognitivo, o objetivo estratégico, as metas maiores. Um determinado conceito pode gerar dois ou mais conceitos-fim. Nesses casos, é importante evitar a redundância.

2.3.4.2 Identificação dos conceitos- meio

De acordo com Jardim (2000) a partir de um determinado conceito, pode-se obter o conceito meio. Os conceitos-meio são registrados pelo facilitador no mapa cognitivo através da pergunta: "Quais as razões que explicam esse conceito?" O decisor responde que o referido

conceito pode ser atingido através de um, ou mais, determinados meios. Na sequência, o decisor é questionado sobre o pólo contraste, o oposto psicológico dos conceitos-meios. Essa sistemática indica as possíveis alternativas, ou ações, no processo decisório e segue até que o decisor não consiga encontrar a justificativa do conceito questionado.

Segundo Jardim (2000), um determinado conceito pode gerar dois, ou mais conceitos-fim conflitantes ou ser explicado por dois, ou mais conceitos-meio, também conflitantes. Nos dois casos, o primeiro pólo do conceito está ligado aos pólos contraste dos conceitos fim ou meio.

Para Rosenhead e Mingers (2008), normalmente o mapa é construído de tal forma que a ordem dos conceitos-meio fiquem na parte inferior da folha e os conceitos-fim fiquem na parte superior. Também pode-se criar o mapa de uma forma alternativa, colocando-se os meios na esquerda e os fins na direita. Outra possível distribuição é a radial, com fins no centro da folha e os meios ao seu redor.

2.4 MAPAS COGNITIVOS E SUAS LIGAÇÕES DE INFLUÊNCIA

Segundo Rosenhead e Mingers (2008), a estrutura dos mapas cognitivos é formada por conceitos-meio e conceitos-fim, relacionados por ligações de influência. As ligações entre os conceitos, que possibilitam a definição da hierarquia, são feitas através de relações de causalidade, par-a-par, simbolizadas por setas, também conhecidas com a nomenclatura de flechas ($\rightarrow$). A cada flecha é associado um sinal positivo ou negativo que indica a direção do relacionamento.

Para Rosenhead e Mingers (2008), os rótulos ou conceitos devem ser orientados para a ação. Os conceitos do mapa tem relações causais ou de influências, mostradas através de setas entre

os conceitos. O símbolo ($\rightarrow_+$) indica que o primeiro pólo de um conceito leva ao início do pólo de outro conceito. O símbolo ($\rightarrow_-$) indica que o primeiro pólo de um conceito leva ao pólo contraste de outro conceito. Um sinal positivo na extremidade da flecha indica que a direção de relacionamento é positiva, por exemplo, se o conceito no mapa cognitivo do decisor fosse “finalizar mestrado” uma ligação positiva indicaria “aumentar salário”. Da mesma forma, se o conceito no mapa cognitivo do decisor fosse “não finalizar o segundo grau” uma ligação negativa indicaria “perspectiva de menor salário”.

De acordo com Rosenhead e Mingers (2008), a descrição de cada conceito inicia-se pela definição do pólo presente e só terá sentido à luz do seu oposto psicológico (pólo contraste). O pólo contraste, o oposto psicológico, também pode ser entendido como a alternativa que o decisor considera aceitável quando não há a possibilidade de obter, de imediato, a ação manifestada no primeiro pólo. Não há uma regra fixa para a definição, ou codificação, do primeiro pólo. O pólo oposto é importante na medida em que o conceito só tem sentido quando existe o contraste entre os dois pólos.

Segundo Rosenhead e Mingers (2008), o mapa cognitivo é uma rede de idéias ligadas por setas. Essas idéias podem ser frases importantes, selecionadas na argumentação. O conceito é uma construção psicológica contendo dois pólos contrastantes; se não surgir o segundo pólo entende-se que existem hipóteses de crescimento ou decrescimento do conceito. O contraste é a essência do jogo.

2.5 CONSTRUÇÃO DA ÁRVORE DE PONTOS DE VISTA FUNDAMENTAIS (PVF)

Para Lindner (1998), após a congregação do mapa, pode ser feita a transição do mapa cognitivo para a árvore de pontos de vista fundamentais.

Segundo Lindner (1998), tal enquadramento do mapa, resumidamente, consiste em determinar em que enésimo nível hierárquico do mapa estão localizados cada um dos planos do quadro do processo decisório. Quanto mais superior na hierarquia o conceito estiver, mais fim ele será, e mais perto estará do objetivo estratégico. Por outro lado, quanto mais baixo na hierarquia o conceito definido estiver, mais meio será, e, portanto, terá as características de ações.

Para Gomes, Gomes e Almeida (2006), o ponto de vista fundamental dos decisores reflete conseqüências ou resultados de interesse que são influenciados por aquelas escolhas e explicam os valores que os decisores consideram importantes naquele contexto em particular.

De acordo com Lindner (1998), através da utilização de mapas cognitivos, é gerada uma grande quantidade de informações sobre o problema, fazendo com que haja um aumento do conhecimento dos decisores em relação à situação problemática. Esta característica dos mapas pode ser muito útil na construção da árvore de pontos de vista, uma vez que, a partir do mapa, é possível determinar quais são os objetivos dos atores e as características das ações que os decisores julgam importantes, e, portanto, devem fazer parte do modo de avaliação das ações.

De acordo com Corrêa, citado por Lindner (1998), a passagem do mapa para a árvore não é conhecida na literatura como um processo científico, sendo dependente da técnica do facilitador. Ao observar o mapa cognitivo vê-se claramente que muitas alternativas sequer mencionadas contribuíram para com o objetivo estratégico do decisor.

Para Eden (1989), o processo de elaboração da árvore de pontos de vista, assim como a determinação dos pontos de vista considerados fundamentais, são duas atividades

importantíssimas dentro do processo de estruturação do problema, pois é a partir desta estrutura arborescente que vai ser possível avaliar o conjunto de ações potenciais.

O processo de construção da árvore não é trivial. Bana e Costa citado por Lindner (1998), afirma que a construção de uma árvore de pontos de vista é uma tarefa altamente dependente da habilidade do facilitador na determinação da estrutura arborescente, já que esta estrutura não é única.

Segundo Bana e Costa, citado por Lindner (1998), os pontos de vista fundamentais possuem algumas propriedades básicas, a saber:

- Inteligibilidade: deve ser adequado tanto como ferramenta que permita a modelação de preferência dos atores quanto como base para comunicações, argumentação de valores e convicções;
- Consensualidade: ter consenso, ou seja, ser aceito por todos os atores devido a sua importância;
- Operacionalidade: Permitir a existência de uma escala de preferência associada aos níveis de impacto da referida PVF e possibilitar a construção de um indicador de impacto;
- Isolabilidade: um PVF é isolável se for possível avaliar as ações segundo este PVF, independente do impacto destas ações segundo os outros pontos de vista.

Para Bana e Costa, citado por Lindner (1998), afirma que o ponto de vista fundamental é todo aspecto da realidade que um ator (pessoa ou organização) considera como importante para escolher entre as várias alternativas de um contexto decisório.

2.6 ASPECTOS RELEVANTES DA DECISÃO

Para Gomes (2007), decisão é o processo que leva (direta ou indiretamente) a escolha de, ao menos, uma dentre diferentes alternativas, todas estas candidatas a resolver determinado problema. A decisão é percebida em três dimensões: a) a importância, em termos de valores; b) a velocidade exigida; e c) o grau de individualidade. O caminho para uma boa decisão abrange as seguintes etapas: Estruturação do problema, análise da decisão e síntese.

Segundo Gomes (2007), os principais envolvidos (participantes) do processo de decisão são:

- a) O tomador de decisão, também chamado proprietário da decisão ou decisor, por ser o responsável último pela decisão a ser tomada. Neste estudo o tomador de decisão é o grupo de empregados.
- b) O agente de decisão que é o indivíduo que, direta ou indiretamente, realiza cálculos, gera estimativa, ordena preferências e juízos de valor que se apresentam ao longo da análise de decisão. Neste estudo o autor do trabalho é o agente de decisão.
- c) O analista de decisão que é o profissional conhecedor dos fundamentos e métodos da teoria da decisão, a quem se atribuiu a tarefa de administrar a estruturação do problema, sua análise e a produção de recomendações ao tomador de decisão. Neste estudo o autor do trabalho é também o analista de decisão.

De acordo com Gomes (2007), a teoria da decisão coloca que as funções desempenhadas pelo tomador de decisão e pelo analista da decisão são complementares, mesmo que a responsabilidade direta da decisão caiba ao primeiro.

2.7 CONSTRUÇÃO DO MAPA COGNITIVO DE GRUPO

Segundo Jardim (2000), o uso do mapa cognitivo como instrumento de apoio à decisão ganha valor quando o contexto decisório envolve problemas complexos e vários decisores. Nessas situações, o facilitador deve conduzir o processo de negociação de uma forma mais cautelosa e atenta, para evitar que se perca o rumo.

Existem dois tipos de mapas cognitivos, os individuais e os de grupo. A primeira abordagem defendida por Montibeller Neto (1996), é a de se produzir mapas individuais e depois agregá-los em grupos de forma a permitir que todos os membros do grupo tenham uma participação igualitária na sua construção, dado que as relações de poder podem afetar os resultados.

Na segunda abordagem conforme Ensslin *et al.* (1998), os decisores compartilham o poder na organização, mas têm interesses e valores conflitantes, por representarem diversos grupos de interesse. A construção do mapa cognitivo do grupo de decisores é muito mais complexa do que a de um mapa cognitivo individual. No grupo, há diferença de personalidades, estilos de interação, poder, valores e de preocupações sobre a política interna da organização.

De acordo com Jardim (2000), na construção do mapa cognitivo de um grupo existe uma grande quantidade de conceitos conflitantes, mas também uma grande quantidade de conceitos similares que podem ser agregados. Apesar de os decisores perceberem e interpretarem o mesmo contexto decisional de forma diferente, para se realizar alguma coisa, têm de levar em conta como os outros decisores percebem e interpretam tal contexto. Há, na realidade, uma interdependência entre os decisores no que concerne às ações.

Para Montibeller Neto (1996), o resultado da forma como um grupo de decisores entende um problema é representado pelo mapa cognitivo congregado. Nessa fase, o papel do facilitador é estimular os decisores a pensar em pontos que, de outra forma, não seriam pensados, facilitar o pensamento lateral e a criatividade, fazer com que os decisores ouçam pontos que não são usualmente ouvidos (e levados a sério), conduzi-los à percepção de tais pontos e permitir aos decisores dizerem coisas que, de outra forma, eles teriam pensado, mas não diriam.

Conforme visto em Jardim (2000), há duas formas de construção de um mapa cognitivo congregado:

- a) Iniciar diretamente com o grupo;
- b) Iniciar com os mapas cognitivos individuais.

A primeira forma toma menos tempo, com menor custo e é mais empolgante. Na presença de um facilitador experiente e habilidoso, é mais rápido, durante o processo, captar os conceitos mais representativos sobre cada percepção, obter a reflexividade na construção dos conceitos, a recursividade no entendimento do mapa e na aprendizagem, além de confirmar os conceitos.

Segundo Rosenhead e Mingers (2008), por outro lado, há um risco maior de ocorrência do pensamento de grupo e de coesão demasiada na construção dos conceitos, o que leva a uma grande perda do potencial do mapa como ferramenta de apoio à decisão. Devido à diferença de poder dos decisores, alguns, por constrangimento, deixarão de expressar ou defender algumas percepções que manifestariam anonimamente.

Para Neck e Manz (1994), o pensamento de grupo pode ser caracterizado como o modo de pensar dos decisores envolvidos em um grupo coeso, quando a busca da unanimidade inibe a

capacidade de percepção mental, de julgamento e a espontaneidade, devido à pressão psicológica do grupo, levando a uma perda da efetividade no processo grupal. Há uma perda da capacidade cognitiva dos membros, face à busca de complacência e concordância total. O processo acaba dominado pelas lideranças. O grupo perde a criatividade e a capacidade de inovação. A perda da qualidade do mapa cognitivo se dá na forma do levantamento incompleto dos objetivos, metas, valores, alternativas e ações, na impossibilidade de avaliar os riscos de uma determinada escolha e de reconsiderar alternativas e ações inicialmente descartadas.

Segundo Neck e Manz (1994), a segunda forma é se confeccionar um mapa cognitivo individual através de entrevista. O mapa individual por meio de entrevista particular com cada membro deve começar com os mais influentes. Este processo acarreta maior gasto de tempo e maior custo, mas tem a vantagem de aumentar as chances de ocorrência do pensamento de equipe.

Ao unificar-se os conceitos assume-se que existe um certo grau de similaridade entre eles apesar de serem de decisores diferentes, de tal forma que pessoas diferentes querem dizer alguma coisa parecida através de palavras similares. No entanto, o facilitador deve assegurar-se de que, ao unificar os conceitos de dois decisores, eles, realmente, tenham um sentido semelhante entre eles, conforme Rosenhead e Mingers (2008).

O processo pode também obter ganhos por meio da comparação dos mapas cognitivos individuais. Segundo Eden (1989), os ganhos são a união de conceitos similares que transmitam idéias semelhantes, são unificados por aquele de sentido mais amplo, ou mais

rico, além de maximizar a relação entre conceitos que, claramente, se relacionam e devem ser conectados por ligações de influência que conterão, essencialmente, os valores do grupo.

Segundo Rosenhead e Mingers (2008), os valores comuns que aparecem, inicialmente, no mapa agregado, servem de base para que o facilitador realize as uniões de conceitos e indique as ligações de influência entre os mesmos. A cada encontro sucessivo, os valores comuns são mais bem desenvolvidos através do processo de negociação, argumentação e de interação entre os membros do grupo, considerada a influência dos eventos externos. A dinâmica descrita conduz, ao final, a um sistema de valores enriquecido, que representa a estrutura cognitiva do grupo, na forma do mapa cognitivo congregado.

2.8 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO MÉTODO

Segundo Gomes, Gomes e Almeida (2006), a principal desvantagem do mapa cognitivo é que, para o uso correto da técnica, é recomendável a presença de especialistas no problema e de especialistas no uso da técnica.

Como vantagem, os autores citam que em tomada de decisão em grupo, o processo de construção dos mapas cognitivos provoca uma geração de conhecimento, cria uma linguagem comum para a comunicação e inibe rivalidades pessoais, uma vez que os conceitos apresentados no mapa são anônimos e, ao mesmo tempo, pertencem a todos.

Para Gomes, Gomes e Almeida (2006), outros pontos vantajosos podem ser observados na confecção do mapa:

- todos os mapas individuais são agrupados em um único mapa que pertence a todos e não mais de uma única pessoa. Tal característica provoca a discussão sobre o assunto e melhora a qualidade da tomada de decisão.
- o mapa possui característica reflexiva, permitindo aos atores aprender sobre o assunto ao mesmo tempo em que discutem e negociam sua interpretação e percepção do problema.

Segundo Bastos (2002), podemos identificar outras vantagens:

- são flexíveis e utilizados para perceber relações entre comportamentos variados e resultados semelhantes;
- representam possíveis padrões de relações entre conceitos;
- representam dados verbais (informações orais ou escritas) que expressam afirmações, predições, explicações, argumentos e regras (representações internas e mapas);
- identificam estruturas de conhecimento;
- ferramenta útil para investigar processos organizacionais e estruturação do conhecimento;
- envolvimento dos atores com a própria construção do mapa;
- permitem ao decisor refletir sobre sua própria visão e do conhecimento acumulado sobre determinado problema, constituindo um processo de aprendizagem pessoal e coletiva;
- os participantes do mapa são ativos na construção do próprio conhecimento não sendo apenas fornecedores de informação.

Segundo Bastos (2002), podemos identificar algumas desvantagens:

- é o resultado de um processo de abstração e envolve seleção, omissão e outras relações;

- o discurso construído é parcial, pois os indivíduos revelam aquilo que é útil aos seus objetivos e simplificam a realidade em função de seus limites cognitivos;
- inexistência de um formato mais ou menos padrão (apresentação gráfica);
- os mapas não deixam de sofrer influência do mapeador;
- a sua replicabilidade também é difícil;
- os mapas lidam com conhecimento explícito, sendo severamente limitados no acesso ao conhecimento tácito.

2.9 GERENCIAMENTO DE CARREIRA E MOBILIDADE PROFISSIONAL

De acordo com Picanço (2005), o marco zero dos estudos de mobilidade, de onde partiram as matrizes e suas hipóteses centrais, foi o trabalho de Sorokin (1927). A mobilidade foi concebida pelo autor como a transição de um indivíduo ou grupo de uma posição para outra que pode ocorrer horizontalmente, sem mudança visível na posição social, ou verticalmente quando há mudança ascendente ou descendente de um estrato para outro.

Moscarini e Vella (2008) propõem que quando as condições econômicas são favoráveis, as pessoas têm maior oportunidade de trocar de emprego para aumentar salários, para fazer o tipo de trabalho que elas preferem, ou reduzir o tempo gasto entre sua residência e o trabalho. Entretanto, quando as condições econômicas são menos favoráveis, poucas oportunidades com características desejáveis são encontradas. Nestes casos, a taxa de mobilidade profissional flutua de acordo com as condições econômicas, o que faz com que as pessoas queiram primeiramente manter seus empregos.

De acordo com Moscarini e Vella (2008), a mobilidade depende das características individuais das pessoas. Cada pessoa tem uma propensão diferente quando falamos de

mudança de carreira. Os mesmos autores informam que a mobilidade declina de acordo com a idade, e grau de educação.

Segundo Banks e Nafukho (2007), carreira consiste na seqüência de trabalho, relacionada a posições ocupadas por uma pessoa no curso de sua vida. Tradicionalmente, as carreiras eram julgadas em termos de avanços e promoções no nível hierárquico das organizações, incluindo experiência e atitudes pessoais.

De acordo com Dutra (1996), a carreira do indivíduo não é uma estrada pavimentada pela organização, mas uma construção conjunta colaborador-organização, em que as expectativas de ambos devem ser, constantemente, ajustadas. Neste contexto deveria ser permitido ao indivíduo visualizar suas possibilidades de ascensão em níveis de responsabilidade, remuneração e status na organização, dada sua expectativa de ascender na carreira conforme agregue mais valor ao negócio.

Conforme Dutra (1996), essa concepção estabelece uma via de mão dupla em que o desenvolvimento das pessoas agrega valor às organizações, que depende de pessoas preocupadas com seu auto-desenvolvimento. Isto cria, nas pessoas comprometidas com os objetivos da empresa, expectativas de reconhecimento e crescimento em suas carreiras, o que gera pressões tanto externas, criadas pelo ambiente competitivo, quanto internas, pela busca do reconhecimento e pelo desenvolvimento de seu potencial.

Na visão de Dutra (1996), o processo de gestão nas empresas evoluiu do enfoque de operacionalização até o início dos anos 60, passando por um processo de parceria de

desenvolvimento organizacional na década de 70 e, a partir dos anos 80, assumindo a função estratégica de agregar valor às empresas, a partir das pessoas.

Segundo Dutra (1996), uma boa administração de carreiras pode contribuir para a constante adequação dos projetos de desenvolvimento das pessoas com o projeto de desenvolvimento da organização. O objetivo é oferecer um horizonte para o planejamento de carreira que responda à necessidade de envolver e comprometer as pessoas com os objetivos da organização, conciliando os interesses e expectativas das pessoas e da empresa neste ambiente competitivo.

De acordo com Dutra (1996), os instrumentos de gestão de carreiras, quando definidos e gerenciados pela empresa de forma transparente, desenvolvem a criação de um clima de confiança e melhoria dos processos de comunicação, possibilitando que a empresa apóie e estimule seus funcionários em suas aspirações, além de proporcionar que as pessoas possam gerir suas carreiras em função de seu próprio projeto profissional. Nesse contínuo processo de desenvolvimento de novas competências e considerando o crescente compartilhamento do conhecimento proporcionado pela agregação de valor ao negócio e ao indivíduo, interessa-nos estudar a percepção dos empregados sobre sua própria carreira.

Para Banks e Nafukho (2007), os aspectos como cultura, valores e o momento histórico da empresa devem ser respeitados para a definição dos degraus da estrutura e dos instrumentos de gestão do sistema. Também devem ser considerados, em relação às pessoas, o estágio de carreira em que se encontram – início, meio e final. “Valores se tornam mais importantes à medida que as pessoas se tornam mais velhas”.

Dutra (1996) observa que as pessoas têm muita dificuldade em planejar sua carreira, devido, em parte, ao fato de enxergarem os aspectos externos, como status, remuneração e prestígio sendo mais importante que aspectos internos, como interesses, potencial e objetivos. Cabe às empresas o papel de gerenciar as oportunidades para seus empregados, definindo, com transparência, as competências necessárias a cada nível de complexidade, os critérios de acesso entre os níveis e os instrumentos de gestão.

Para Hammond, Keeney e Raiffa (2004), a carreira é importante, mas sua família também. Por esta razão, pode-se preferir reduzir as viagens de negócios, ou mesmo diminuir o número de horas que a pessoa passa no escritório para permanecer com a família. Em consequência perderá um pouco do ímpeto na carreira, e possivelmente, terá ganhos menores, mas, em compensação, desfrutará de mais tempo com sua família. Não existem alternativas perfeitas em decisões complexas.

Assim, para Dutra (1996), o resultado do sistema de administração de carreiras é a conciliação dinâmica desses dois papéis, ou seja, dos interesses da organização e as expectativas das pessoas, de acordo com a cultura, valores vigentes e existentes. Integrar os processos de gestão de pessoas, permitindo reter os talentos que criam, mantendo a vantagem competitiva e estimulando o desenvolvimento das pessoas, é um dos papéis da administração moderna.

3 METODOLOGIA

O desenvolvimento metodológico desta pesquisa baseou-se em Cooper e Schindler (2003) e Günther (2003). A estrutura da pesquisa foi realizada com base em um estudo exploratório, e, como estratégia de pesquisa, escolheu-se o mapeamento cognitivo em razão da natureza do objeto analisado.

A metodologia de estudo foi à construção de um mapa cognitivo agregado, com o objetivo de facilitar a estruturação do problema de tomada de decisão. Foram seguidos os passos para a criação do mapa cognitivo conforme literatura pesquisada em Rosenhead e Mingers (2008). Os passos foram adaptados, pois foi utilizado um questionário para a construção do mapa conforme Roberts citado por Ensslin e Montibeller Neto (1998).

- A Amostra

A amostra selecionada constitui-se somente de empregados da Petrobras concursados de diversas formações superiores (Economia, Administração, Engenharia de Produção, Contabilidade, Engenharia de Processo, Engenharia Mecânica, Analistas de Sistema, Advocacia, Geofísico, dentre outras). Todos os empregados da amostra eram oriundos de outros estados da federação com exceção do Rio de Janeiro. Foi arbitrada esta necessidade,

pois o estudo de mobilidade profissional proposto era para empregados de fora do Rio de Janeiro que vinham para a sede após sua contratação. Conforme pode ser verificado no apêndice 2 na consolidação dos dados, verificou-se que 81% da amostra era composta de homens e somente 19% de mulheres. Cerca de 64% dos empregados tinham idade entre 30 e 39 anos e 22% entre 40 e 49 anos. Outra informação importante desta amostra é que 66% são casados e 25% solteiros. Os Outros (9%) representam empregados separados e/ou desquitados.

O questionário (apêndice 1 – Questionário de Pesquisa) como fonte de pesquisa foi enviado para 619 empregados (decisores), todos envolvidos no processo de tomada de decisão de mobilidade profissional. Foram recebidos 160 questionários sendo 93 referentes aos empregados identificados como grupo 1 e 2 (decisão de retornar ao Estado de origem) e 67 respostas referentes a empregados identificados como grupo 3 (decisão de permanecer na sede da empresa no Rio de Janeiro – RJ) além de dezenas de mensagens eletrônicas (*e-mails*) com esclarecimento sobre os reais motivadores individuais da referida tomada de decisão de mobilidade profissional. Pode-se identificar cada grupo analisando o apêndice 2 – Tabulação dos dados da Pesquisa. Após o recebimento dos questionários foi feita a compilação dos dados tornando-os, tanto quantitativa quanto qualitativamente, de fácil manuseio.

Identificaram-se três (03) grupos de decisores, conforme pode ser verificado no apêndice 1. Como forma de enriquecer o trabalho, efetuou-se a junção dos grupos 1 e 2, transformando-os em somente um perfil, utilizado para construir o Mapa A (retornar ao estado de origem ou onde houvesse unidade operacional da empresa estudada, abrindo mão das oportunidades de se trabalhar na sede).

Em consequência, o grupo 3 foi utilizado para construir o Mapa B (permanecer na sede da empresa onde, teoricamente, haveria maior possibilidade de crescimento profissional a longo prazo).

Portanto, dois mapas cognitivos foram construídos: um representando os empregados que optaram pela decisão de retornar ao estado de origem, redirecionando sua carreira para uma unidade operacional juntamente com aqueles que já decidiram tomar esta decisão, mas ainda dependiam da confirmação formal de sua transferência pela empresa (MAPA A) e o outro, representado pelos empregados que decidiram que a melhor opção era continuar na sede, priorizando as oportunidades de ascensão na carreira (MAPA B).

- O Método

Conforme descrevem Ensslin e Montibeller Neto (1998), utilizou-se os seguintes passos para a construção do mapa cognitivo, adaptando-os à realidade desta pesquisa:

Passo 1: Definir um Rótulo para o Problema

Como foi definido realizar uma pesquisa (questionário) via *e-mail*, o rótulo do problema foi definido previamente, como sendo um problema de mobilidade profissional, dado que os tomadores de decisão iriam comentar sobre os principais fatores que os influenciaram na tomada de decisão de 1) retornar ou não ao estado de origem onde houvesse unidade operacional da empresa estudada, abrindo mão das oportunidades de se trabalhar na sede, ou 2) permanecer na sede da empresa onde supostamente, haveria maior possibilidade de crescimento profissional a longo prazo.

O volume de respondentes (160) deixou clara a importância do tema o que confirmou se tratar de um problema de mobilidade profissional. A mensuração do questionário em suas respostas fechadas e abertas (questões) foi estabelecida pelo facilitador, de acordo com o que cada um dos decisores considerou importante e através de análise de contexto e similaridade.

Passo 2: Definir os Elementos Primários de Avaliação (EPAs)

Na definição dos EPAs obteve-se a vantagem do questionário sobre a entrevista dado que, estando num ambiente privado e sem controle do facilitador, pressupõe-se que as idéias manifestadas e registradas sejam idéias espontâneas e reais sobre o assunto.

Com base nos resultados compilados das respostas, iniciou-se a definição dos EPAs, que são os elementos que constituem os objetivos, metas, valores dos decisores, bem como de ações e alternativas de ação.

Esta fase foi muito enriquecedora para a definição do mapa. Nela foram identificados os principais motivadores que fizeram com que os pesquisados respondentes, se definissem pelo retorno ou não ao estado de origem, dadas as características individuais de cada decisor.

Inicialmente, foram colhidas todas as respostas, idéias, argumentos, julgamentos, comentários, expectativas e colocações preenchidas no questionário. Tal procedimento ocorreu para agregar uma quantidade enorme de informações sobre a tomada de decisão, no intuito de enriquecer esta etapa. Segundo Keeney (1992), é preciso estimular a criatividade e, portanto, identificar um maior número de EPAs possíveis (apêndice 3 – EPAs). Um número

de EPAs reduzido indica falha no processo, o que pode acarretar a construção de um mapa cognitivo pobre, o que não é desejado neste tipo de metodologia.

Aproveitou-se esta etapa para comparar os EPAs encadeando-os de acordo com a similaridade da idéia proposta, o que facilitou, em muito, o processo seguinte da construção do mapa.

Passo 3: Construir Conceitos a partir dos Elementos Primários de Avaliação (EPAs)

Como conceito, entende-se um bloco de texto com um pólo presente (isto é, um rótulo definido pelo ator para a situação atual) e um pólo contraste, ou seja, um rótulo que é o oposto psicológico para a situação atual. Os dois rótulos são separados por “...” lido como “ao invés de” conforme Lindner (1998).

Segundo Éden, citado por Lindner (1998), o que vai explicar o significado do conceito no mapa cognitivo é o seu pólo contraste e as idéias que estão relacionadas a ele, e não o simples significado etimológico das palavras.

Nesta etapa, foram estruturados os conceitos (apêndice 4 – Conceitos e Pólo Oposto Psicológico) para que os mesmos fossem orientados, dentro do possível, para a ação, pois, conforme literatura, o mapa deve ter uma perspectiva voltada para a ação.

Por exemplo, no Mapa A, foi identificado, “dificuldade de adaptação ao Rio de Janeiro” ... “facilidade de adaptação ao Rio de Janeiro”, “gerenciar baixos salários para viver no Rio de Janeiro”... “ter salários adequados para viver no Rio de Janeiro”.

Passo 4: Construir a Hierarquia de Conceitos:

A estrutura do mapa foi formada pelos conceitos criados na fase anterior. Tais conceitos foram divididos em conceitos-meio e conceitos-fim. A partir de um conceito, pode-se questionar ao decisor sobre quais são os meios necessários para atingi-lo, ou então, sobre quais os fins, aos quais ele se destina.

O trabalho foi desenvolvido identificando-se primeiro os conceitos-fim e, logo depois, os conceitos-meio para atingir tais objetivos fins (apêndices 5 – Hierarquia de Conceitos).

No caso do conceito “dificuldade de adaptação ao RJ” foi questionado quais os fatores que provocavam esta dificuldade de adaptação ao RJ. Identificou-se então que “distância da família, valores pessoais, baixos salários para viver no RJ, ambiência ruim no trabalho, falta de amigos, violência no RJ”, por exemplo, eram os causadores desta dificuldade de adaptação. Portanto, os meios para facilitar a adaptação eram os opostos psicológicos destes conceitos. No entanto, todos os meios levavam ao fim (conceitos-fim) que seria a decisão de retornar ao estado de origem para atingir os objetivos finais de cada decisor.

Dentro deste conceito, aproveitou-se para inserir, na estrutura hierárquica proposta, as ligações de influência entre cada conceito com os demais. Tal ligação é simbolizada através de flechas. As flechas podem estar associadas a um sinal positivo ou negativo que indica a direção do relacionamento entre cada conceito.

Ao retornar ao exemplo do Mapa A, o conceito “dificuldade de adaptação ao RJ” pode ser associado a um outro conceito “ter salários baixos para viver no RJ”. Neste caso, existe uma

ligação negativa (-) entre os conceitos. “ter salários baixos” dificulta ainda mais a adaptação do decisor de viver no RJ. Já o conceito “ficar próximo da família” tem uma relação positiva (+) com o conceito acima, pois quanto “mais próximo estiver da família” maiores serão as chances de melhorar a adaptação do decisor a cidade do Rio de Janeiro.

Passo 5: Construir o Mapa Agregado (Grupo)

Conforme explicado anteriormente, o mapa cognitivo foi construído agregando os conceitos de cada decisor sobre o tema. Tal agregação foi construída unindo-se conceitos (rótulos similares são unificados por aquele de sentido mais amplo) e relacionando-os (conceitos que claramente se relacionam devem ser ligados através de ligações de influência).

Neste trabalho, foi desenvolvido o mapa agregado A e o mapa agregado B. O mapa A (apêndice 6 – Mapa A), representa a estruturação do problema do tomador de decisão que decidiu pela sua transferência ao retornar ao estado de origem em uma unidade operacional. Já o mapa B (apêndice 7 – Mapa B), representa a estruturação do problema do tomador de decisão que decidiu pela permanência no RJ, ou seja, na sede da empresa.

Foi possível identificar, claramente, o perfil dos decisores de acordo com suas preferências e seus valores pessoais. Conforme Keeney e Raiffa (1999), nossas decisões são influenciadas, fortemente, pelos nossos valores.

Valor é um conceito ou crença do indivíduo sobre uma meta (terminal, instrumental) que transcende às situações e expresse interesses (individualistas, coletivistas ou mistos) correspondentes a um domínio motivacional (hedonismo, poder, tradição, universalismo etc.), sendo avaliada em uma escala de importância (nada importante, muito importante) como um princípio que guia a sua vida (Schwartz & Bilsky, 1987).

É importante ressaltar o caráter neutro do facilitador em todo o processo de confecção do mapa. Todos os EPAs e Conceitos foram retirados dos questionários enviados, e, dentro do possível, as palavras e frases explicitadas foram preservadas para manter o mapa o mais imparcial possível refletindo, necessariamente, as idéias dos decisores.

Cabe explicitar que o mapa agregado bem construído é aquele no qual as idéias dos decisores são preservadas e que, individualmente, cada decisor deve se sentir “dono do mapa” dado que suas idéias e motivações estão presentes em cada conceito do mapa (Jardim, 2000).

Passo 6: Construir a Árvore dos Pontos de Vista Fundamental – PFV (Árvore de Valor):

Finalmente, após a construção do mapa cognitivo agregado, passou-se à última fase deste estudo que foi a transição do mapa cognitivo para a árvore de pontos de vista fundamentais do grupo estudado conforme apêndice 8 PVF – Mapa A e Mapa B. Esta etapa não foi sugerida por Colin Eden, mas, por acreditar que sua presença enriqueceria ainda mais, o presente estudo, acabou-se por incluí-la.

Tal método, proposto por Keeney (1992), tem o propósito de ilustrar e identificar, de forma estruturada, quais são as abordagens do mapa que merecem ser sumarizadas como PVFs. As árvores de pontos de vista fundamentais são as variáveis (dimensões, critérios ou atributos) consideradas como relevantes pelos tomadores de decisão. Tal procedimento, freqüentemente, é seguido de uma estrutura arborescente que pode ser usada para medir a relação entre os PVFs, entretanto tal critério não foi utilizado neste trabalho.

4 RESULTADOS

4.1 LEITURA DO MAPA COGNITIVO A E DO MAPA COGNITIVO B.

MAPA COGNITIVO A

Várias são as formas de ler o mapeamento cognitivo proposto. De acordo com a hierarquia dos conceitos, iniciou-se com os conceitos-meio chegando até os conceitos-fim. Neste trabalho não iremos explicar todas as relações existentes, dado que o mapa é auto-explicativo no momento em que se entende a lógica das ligações de influência.

Na base do mapa cognitivo A (apêndice 6 – Mapa A), pode-se encontrar o conceito “falta de conhecimento/maturidade/inexperiência” do decisor. Tal conceito tem uma ligação de influência positiva com relação ao conceito “acreditar que iniciar carreira em uma unidade de negócio (UN) é melhor que iniciar na sede”. A ligação demonstra que quanto mais inexperiente e imaturo for o decisor, maiores serão as chances dele “acreditar” que iniciando uma carreira fora da sede seja a melhor decisão a ser tomada. Sendo inexperiente, ele não entende bem as implicações de deixar a sede. Este conceito também tem uma ligação positiva com “ter dificuldade de adaptação ao RJ” dado que a imaturidade do decisor pode levá-lo a criar barreiras de adaptação por estar fora da cidade de origem.

O conceito “ter dificuldade de adaptação ao RJ” é um conceito chave na pesquisa do mapa A. Ele se liga a, praticamente, todos os demais conceitos, tendo, tanto ligações positivas, quanto negativas. Por exemplo, ele se liga, negativamente, ao conceito “buscar maior qualidade de vida (QV)”. “Ter dificuldade de adaptação” reduz a qualidade de vida do decisor. O conceito “ter dificuldade de adaptação” reduz a “satisfação pessoal” do decisor e o influencia, fortemente, na tomada de decisão de retornar ao estado de origem. O conceito “ter dificuldade de adaptação ao RJ” tem uma relação positiva com “ter problemas de saúde”, ou seja, quanto maior a dificuldade de adaptação, maior a possibilidade do decisor “ter problemas de saúde” oriunda deste complicador.

O conceito “alto custo de vida (CV)” tem uma ligação positiva com a “dificuldade de adaptação”, pois quanto maior o CV, maior a dificuldade de adaptação do decisor. Quanto maior o custo de vida, menor a QV e, portanto existe uma relação de ligação negativa.

O conceito “ter um ambiente social ruim” está diretamente ligado ao conceito “ter problemas de saúde” e esta ligação é positiva. O ambiente social ruim aumenta as chances do decisor desenvolver algum problema de saúde.

“Ter baixa qualidade da gerência” afeta, positivamente, o conceito “executar tarefas frustrantes”, pois a falta de postura do gerente pode influenciar na escolha de tarefas descasadas com a função do empregado. Ela influi, negativamente, no conceito “identificar perfil profissional adequado”.

O conceito “conviver com a violência” tem uma ligação positiva com a “dificuldade de adaptação”. Quanto maior a violência, maior a dificuldade de adaptação ao RJ.

Outro conceito relevante é o “ter ambiência ruim no trabalho”. Ele afeta, negativamente, o conceito “buscar qualidade de vida” e, positivamente, “acreditar que iniciar carreira em unidade de negócio é melhor” dado que uma ambiência ruim interfere, fortemente, na decisão de se transferir (mobilidade) para outra unidade da empresa.

No mapa, foi identificado que o conceito “ter ambiência ruim”, tem uma ligação positiva com o conceito “ter oportunidade/perspectiva de incremento salarial” em uma unidade de negócio. Isto ocorre por que tal ambiência (ruim) aumentará, no decisor, a probabilidade de aceitar tal oportunidade de transferência, posto que, o que realmente o decisor deseja é “se ver livre” de um ambiente de trabalho conturbado e sem motivação.

Os conceitos “satisfação pessoal”, “estar próximo da família”, “buscar QV”, “ter ambiente social ruim” e “dificuldade de adaptação” foram os pontos chaves do mapa A. Eles são os fins dos decisores deste mapa. Ao analisar-se o mapa, fica evidente que a “família”, ou melhor, a falta dela, provoca efeitos negativos em quase todos os outros conceitos. Ficar longe da família dificulta a adaptação do decisor ao RJ, exclui o mesmo do ambiente social desejado, provoca problemas de saúde, diminuem a qualidade de vida e a satisfação pessoal do decisor, estando incluídos aqui seus valores pessoais.

No mapeamento A, pode-se identificar, muito claramente, a estrutura do problema de tomada de decisão, desenhado pelos aspectos negativos vividos antes da transferência e que acabaram influenciando nesta tomada de decisão de mobilidade profissional. Neste ponto, pode-se entender que a decisão tomada de retornar ao estado de origem foi coerente e consistente, dado que, no ambiente em que viviam os decisores do Mapa A, muitos eram os argumentos

contra a permanência e inúmeros eram os argumentos favoráveis à transferência identificada. A decisão foi consistente com os valores e percepções levantadas.

MAPA COGNITIVO B

A criação do Mapa Cognitivo B foi desenvolvida respeitando a hierarquia dos conceitos. Como verifica-se no mapa cognitivo B (apêndice 7 – Mapa B), os conceitos em negrito representam os principais motivadores extraídos do questionário respondido pelos decisores.

O perfil deste grupo é completamente diferente do anterior. Caracteriza-se por decisores que, de acordo com os conceitos e ligações, conseguiram atingir “boa adaptação ao RJ com apoio da família”, “boa qualidade de vida”, “boa ambiência no trabalho” e, com isto, puderam optar, naturalmente, pela decisão de permanecer no RJ e na sede da empresa. Tal fato foi evidenciado ao observar-se os conceitos-fim que demonstram a busca de “ascensão profissional”, “expectativa de aumento salarial”, “progressão de carreira”, “busca de reconhecimento”, “trabalho desafiador e motivante”. Enfim, os decisores conseguiram obter “equilíbrio/oportunidade para o cônjuge” e “acabaram por constituir família no RJ” dado que obtiveram, através de um valor importante para eles, a família, as bases para planejar melhor o seu futuro.

Iniciou-se a leitura do mapa pelos meios a fim de atingir os fins propostos pelos decisores. Quais os meios para se atingir o conceito “ter qualidade de vida”? No mapa B, visualiza-se que, para os decisores, o conceito “ter acesso a tratamento e consultas”, aumenta a percepção de QV pelo decisor. Os conceitos “facilidade de transporte”, “estar satisfeita e empolgada com a atividade desempenhada”, “ter boa ambiência no trabalho”, “vinda do cônjuge”, por

exemplo, têm relação positiva com a QV. Entretanto, apesar dos decisores definirem que o conceito “ter opções de cursos de pós-graduação, mestrado e doutorado” tem relação positiva com o conceito “ter crescimento profissional”, tal conceito tem relação positiva e negativa com a QV. Positiva, no sentido de ampliar o leque profissional, mas negativa dado que sua QV reduz no momento que se está abrindo mão do precioso tempo com a família, com os amigos, por exemplo, para dedicação aos referidos cursos. É notório que a QV pode ser afetada quando se faz um curso desta magnitude em escolas de bom nível.

Outro conceito importante que temos que destacar, além da “adaptação da família”, é o “ter boa ambiência no trabalho”. Para os decisores, a boa ambiência é fundamental para se atingir os objetivos hierárquicos superiores como, “ter crescimento profissional”, “ter ascensão profissional”, “busca de reconhecimento e visibilidade” todos considerados como ligações de influência positivas. Uma boa ambiência significa a presença de um bom grupo de trabalho, um bom gerente, que dá oportunidades para o grupo e coloca a sua equipe em visibilidade na empresa. Entretanto, verificou-se que o conceito “ter crescimento profissional” tem relação positiva com o conceito “efeitos colaterais, sobrecarga de trabalho e alto nível de cobrança”. Quanto maior o crescimento na carreira, maior a carga de trabalho e o nível de cobrança.

Os decisores deste mapa B definiram, muito bem, os conceitos-meio para atingir os pontos mais altos do mapa. É preciso “ter disciplina”, “ter persistência”, “buscar um trabalho desafiador e motivante” para atingir os fins “ter ascensão profissional”, “ter progressão”, “ter oportunidades” para “alavancar a carreira”.

Isto posto, vale a pena destacar dois pontos importantes que foram identificados no mapa B. Os conceitos “ter ambição” e “possuir poder” apareceram como meios para se atingir o fim “reconhecimento e visibilidade” e “ascensão profissional”.

Ao mesmo tempo, identificou-se, no mapa B, que o conceito “ficar próximo da família” que tem relação positiva com quase todos os demais conceitos a ele relacionados, foi identificado como uma ligação negativa com os seguintes conceitos “reduz a autonomia e independência”, “ser menos influenciado pela família” e “permitir assumir responsabilidade”.

No mapa B, identificou-se a estrutura do problema de tomada de decisão, muito claramente, verificada pelos aspectos positivos na permanência dos decisores, nos últimos anos, na sede da empresa no Rio de Janeiro.

Neste ponto, pode-se entender que a decisão tomada pelo grupo de decisores estudados de permanecer na sede (RJ) foi coerente e consistente, fortemente influenciada pelos aspectos positivos identificados nos conceitos “ter boa qualidade de vida”, “ter boa adaptação ao RJ”, “ter facilidade de transporte”, “ter possibilidade de ascensão profissional”, “ter perspectiva de crescimento salarial”, dentre outros identificados. Obviamente, o conceito “ter boa adaptação ao RJ” foi o fundamental, pois ele engloba conquistas como a “vinda do cônjuge”, “oportunidade profissional do cônjuge”, “ter boa adaptação à cidade”. Sem a presença da família, todos os outros conceitos seriam afetados pelos valores pessoais. A decisão foi consistente com os valores e percepções levantadas. A mobilidade profissional encontrada neste grupo foi maior.

Uma vez conquistado o equilíbrio familiar e uma boa ambiência no trabalho, os objetivos-fins podem ser trilhados com certa tranqüilidade “ter ascensão profissional” e “buscar reconhecimento e visibilidade”, dado que as bases (valores), o principal fator numa tomada de decisão, estavam bem assentadas.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Os decisores do mapa A representam 93 empregados dos 160 que responderam à pesquisa. Não houve diferença significativa nas informações sobre o perfil demográfico deste grupo de empregados utilizados para a construção do mapa A do que o informado no capítulo anterior. A amostra é composta na sua maioria por homens, o estado civil predominante é o casado com faixa etária entre 30 e 39 anos.

Como pode-se observar no gráfico 1 abaixo, os oito (08) principais fatores (percentualmente) que influenciaram a tomada de decisão de deixar a sede da empresa e retornar ao seu estado de origem foram: a família, busca por maior qualidade de vida, os valores pessoais de cada decisor, o elevado custo de vida na cidade onde é a sede da empresa, a falta do ambiente social, a dificuldade de adaptação ao RJ, a identificação de uma baixa qualidade de liderança no corpo gerencial da sede e as oportunidades de promoção. Juntos representam 86,49% dos motivadores que influenciaram a tomada de decisão. Cada decisor poderia identificar inúmeros fatores que influenciam sua tomada de decisão e, o gráfico abaixo tenta explicitar os principais.

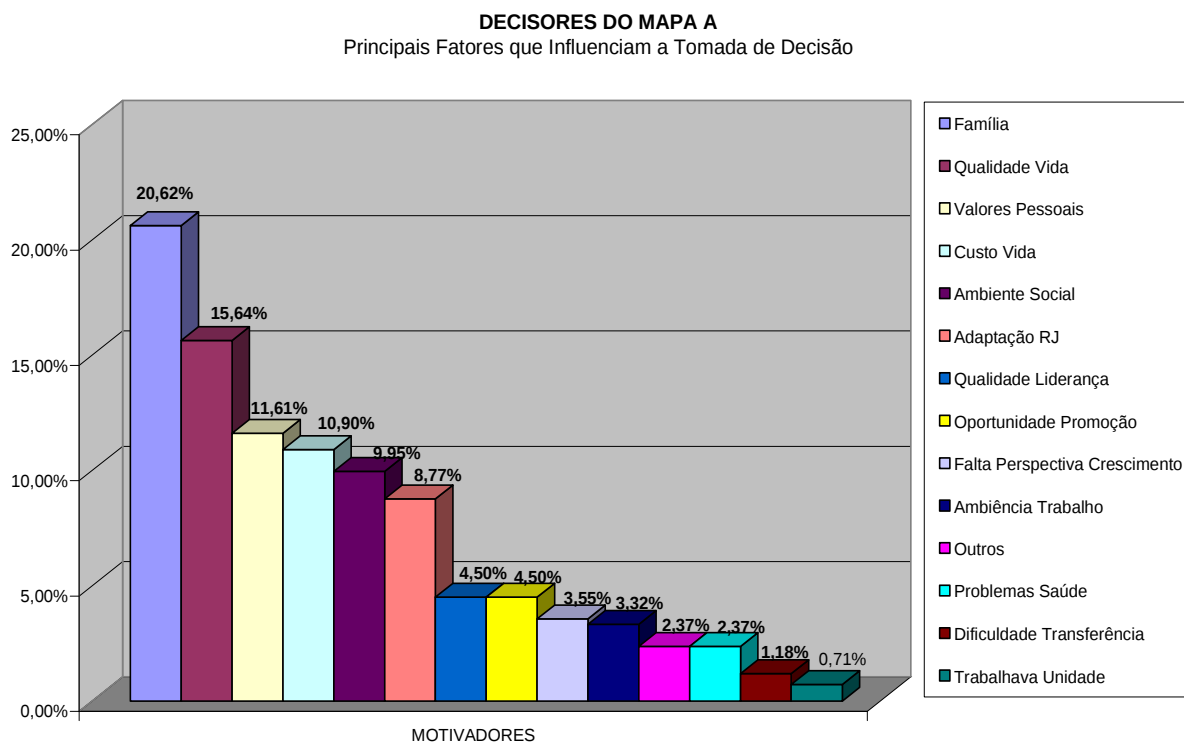


Gráfico 1 – Decisores do Mapa A

Fonte: elaborado pelo autor com base na mensuração dos dados da pesquisa (questionário)

Para os decisores do mapa A, a família foi identificada como o fator mais importante para a tomada de decisão de retornar ao estado de origem. Como pode-se visualizar no gráfico 1 acima, 20,62% dos empregados identificaram a família como o principal motivador para esta tomada de decisão.

Identificou-se que a busca pela qualidade de vida (QV) com 15,64% foi o segundo mais importante fator que influenciou e motivou os empregados à pedir a transferência para outra unidade da Companhia. Neste aspecto a subjetividade aparece fortemente uma vez que cada empregado tem uma visão própria do que é QV.

Em terceiro lugar aparecem os valores pessoais com 11,61% de influência no processo de tomada de decisão. Dos empregados, 10,90%, mencionaram o elevado custo de vida no RJ como um fator relevante na tomada de decisão de retornar, sendo o quarto fator em nossa análise.

Dois fatores apareceram com percentuais bastante similares. O quinto fator, ambiente social com 9,95% e o sexto, dificuldade de adaptação ao RJ com 8,77% também foram identificados dentre os principais fatores que os influenciaram. Pode-se observar que estes conceitos se relacionam muito fortemente. Se o decisor não conseguiu construir uma rede de amigos e um grupo social na cidade onde estava trabalhando, isto provocou uma dificuldade do mesmo em se adaptar na nova cidade.

Os fatores qualidade da liderança e oportunidade de promoção, respectivamente o sétimo e o oitavo fator relevante na tomada de decisão, obtiveram, cada um, 4,5% na mensuração dos dados dos decisores. Estes dois fatores poderiam ser somados tornando-se apenas um, dado que uma má qualidade da liderança (chefia) acaba por promover desigualdades no processo de promoção dos empregados. Houve um tratamento de forma isolada, pois na construção do mapa cada um desses conceitos tinha ligações importantes com outros conceitos chaves na visualização do mesmo.

É importante ressaltar que, por se tratar de um mapa cognitivo do grupo de empregados, outros fatores foram identificados como sendo também importantes no momento da tomada de decisão. Por exemplo, se o decisor passava por um problema sério de ambiência no departamento em que estava lotado na sede, para este respondente o problema de ambiência

era o fator mais importante naquele momento da tomada de decisão de se transferir para outra unidade da companhia do que propriamente a família.

Os demais fatores também são importantes na análise do mapa, mas propôs-se tratar os principais dado o enfoque do presente estudo.

Os decisores do Mapa B representam 67 empregados dos 160 que responderam à pesquisa. Não houve diferença significativa nas informações sobre o perfil demográfico deste grupo de empregados utilizados para a construção do mapa B do que o informado no capítulo anterior. A amostra é composta na sua maioria por homens, o estado civil predominante é o casado com faixa etária dos empregados entre 30 e 39 anos.

Como pode-se observar no gráfico 2 abaixo que apresenta o resultado do mapeamento B, os sete (07) principais fatores que influenciaram a tomada de decisão de permanecer na sede da empresa foram: maior possibilidade de crescimento na carreira/oportunidades de promoção, boa adaptação ao RJ, boa ambiência no trabalho, perspectiva de aumento salarial, reconhecimento/auto realização, família e qualidade de vida. Juntos representam 81,06% dos motivadores por trás da decisão. Cada decisor poderia identificar inúmeros fatores que influenciaram sua tomada de decisão e, o gráfico abaixo tenta explicitar os principais.

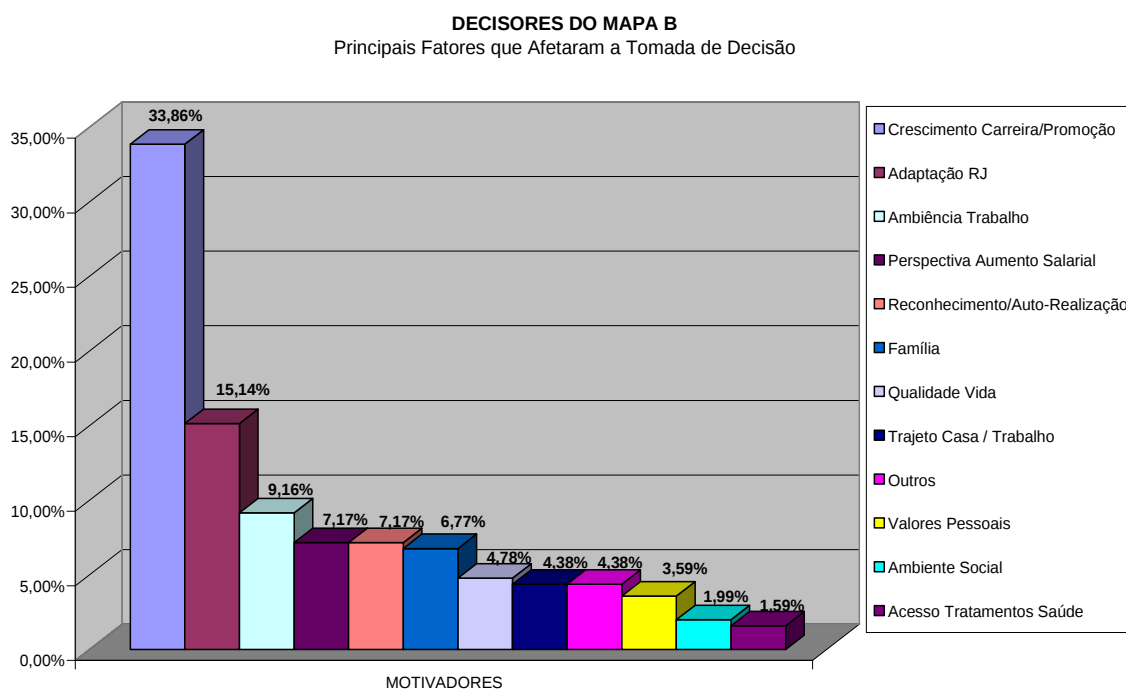


Gráfico 2 – Decisores do Mapa B

Fonte: elaborado pelo autor com base na mensuração dos dados da pesquisa (questionário)

Os decisores do Mapa B, afirmaram que o principal motivador para a decisão de permanência na sede foi a maior possibilidade de crescimento na carreira e as oportunidades de promoção. Isto representou 33,86% das respostas. Pelo percentual mensurado fica claro que o perfil destes empregados é bem diferente do analisado anteriormente. Trata-se de um grupo de empregados com fortes características de apelo ao poder, perspectiva de ascensão profissional e mobilidade profissional.

Uma análise pura nos números poderia nos levar à grandes equívocos e, entretanto uma explicação precisa ser dada para que se possa compreender os dados. O mapa B representa o grupo de empregados que decidiram por permanecer na sede da empresa ao invés de retornar ao estado de origem. Este grupo, por ter maior mobilidade, conseguiu se estabelecer mais facilmente no RJ e, portanto viviam uma realidade diferente dos outros empregados

estudados no item anterior que permaneciam, na sua maioria, distantes da família. Pode-se observar isto quando verificamos que o segundo principal motivador (adaptação ao RJ) apresentou 15,14%. Uma boa adaptação ao RJ ajudou fortemente este grupo, que pôde focar seu objetivo maior, o crescimento profissional.

O terceiro principal motivador foi ambiência no trabalho com 9,16%. Se a ambiência no trabalho é boa, abre-se um leque de oportunidades positivas dado que a empatia entre colaboradores e gerência facilita o processo de adaptação ao setor da empresa e a própria nova cidade em que se encontra o empregado.

O quarto e quinto principais motivadores, com 7,17% de influência cada, foram perspectiva de aumento salarial e reconhecimento/auto-realização. Estes fatores foram chave na análise dos decisores na tomada de decisão. Ambas as características reforçam a opinião do autor sobre a característica marcante deste grupo de empregados. Pode-se deduzir que trata-se de um grupo de empregados com forte apelo ao poder e as oportunidades de crescimento profissional.

Em sexto lugar e não menos importante aparece à família. Verificou-se que 6,77% responderam que a família foi um importante fator na tomada de decisão. Tal fato acontecesse porque estes empregados, na sua maioria, já haviam trazido os principais integrantes da família para viverem com os mesmos (esposas/maridos e filhos/filhas) no RJ ou já haviam constituído família no local.

O sétimo item, que aparece como fator que influenciou a tomada de decisão deste grupo de empregados foi à qualidade de vida com 4,71%. Os empregados responderam que a

qualidade de vida no RJ era muito boa, o que favoreceu positivamente este grupo na tomada de decisão de permanecer na sede.

Os demais fatores também são importantes na análise do mapa, mas propôs-se tratar os principais dado o enfoque do presente estudo.

4.3 VALIDAÇÃO DO MÉTODO PROPOSTO

Segundo Faria (2002), o mapa cognitivo tem sido usado por diversos estudiosos, na estruturação de problemas complexos ou não, como uma ferramenta que auxilia o decisor na tomada de decisão. O mapa pode ser entendido como uma maneira de capturar as visões das pessoas de forma a desenvolver um modelo explícito destas visões, capturando o mapa do seu pensamento, tentando entender o conceito que usam e como estes conceitos estão interligados.

De acordo com Faria (2002), os mapas são mais difundidos nos estudos gerenciais, pois fornecem vínculos que as pessoas estabelecem entre ações e resultados. Para captar de forma mais fidedigna a perspectiva da pessoa, o conceito é enunciado bipolarmente como ação, já que os outros podem interferir nesta ação. Existe uma vinculação entre os conceitos que respeita a relação meio-fim, antecedente-conseqüente, conduzindo a um objetivo final.

Neste trabalho, seguiu-se o processo de construção de um mapa cognitivo, conforme relatado nos capítulos anteriores, porém, acabou-se por construir dois mapas (vide apêndice 6 Mapa A e apêndice 7 Mapa B) que estruturaram, claramente, o problema de tomada de decisão proposto pelo autor.

Como resultado dos mapas, ficou evidenciado no Mapa A que os decisores tinham insumos suficientes para tomar a decisão coerente e consistente naquele momento de suas vidas. É bom lembrar que o mapa não é uma ferramenta estática. Diferentes facilitadores, conduzindo o processo de construção de EPAs e identificando Conceitos, podem levar a um mapa diferente no seu escopo, mas, possivelmente, a estruturação do problema seria basicamente a mesma, dadas as particularidades dos decisores e seus motivadores no momento da tomada de decisão.

No Mapa B, o processo de estruturação do problema se desenhou com bastante tranquilidade. A imensa quantidade de respostas e explicações dos decisores sobre cada motivador, foi crucial para a determinação dos conceitos e suas ligações de influência. Os decisores tomaram a decisão coerente e consistente conforme pode-se visualizar no mapa cognitivo elaborado, respeitadas as características pessoais de cada conceito decisor.

A aplicação da ferramenta possibilitou observar o padrão distinto de cada grupo. Deduziu-se a partir das respostas enviadas a existência de dois perfis (padrões de valores) claramente visualizados em cada mapa.

No Mapa A, o perfil dos empregados encaixa-se nos valores voltados a afiliação (família, filhos) e ao contexto social. No Mapa A os empregados demonstraram uma menor capacidade de mobilidade profissional.

Já no Mapa B, observar-se que o perfil dos empregados encaixa-se nos valores mais voltados à carreira, ao poder e a necessidade do crescimento profissional. Eles são mais motivados a

terem acesso a oportunidades de crescimento e ascensão profissional, e possuem maior capacidade de mobilidade profissional.

Desta forma demonstrou-se que o método proposto e utilizado em neste trabalho, mapa cognitivo, é uma importante ferramenta de apoio a tomada de decisão, devendo seu uso ser disseminado mais amplamente em diversas áreas de conhecimento.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Nesta dissertação utilizou-se o mapeamento cognitivo, através da construção dos mapas A e B na estruturação do problema de tomada de decisão relativo à mobilidade profissional de um grupo de empregados da Petrobras. Mostrou-se que, através de um mapeamento cognitivo, pode-se efetivamente efetuar a estruturação de problemas, constituindo-se de uma importante ferramenta de apoio à tomada de decisão.

Através do mapeamento cognitivo, estruturou-se essencialmente o problema que era decidir se os empregados deveriam retornar ao seu Estado de origem ou permanecer na sede da empresa. Com o presente estudo observou-se que as decisões tomadas por cada grupo foram fortemente influenciadas pelas especificidades de cada cenário vivido e pelas dificuldades encontradas por cada grupo decisor ao se confrontarem com oportunidades de crescimento profissional, ascensão na carreira, necessidade de mobilidade profissional e seus valores pessoais.

Elaborou-se a construção de um mapa cognitivo agregado na tentativa de estruturar a problemática da decisão. Ao longo do trabalho, através de uma série de análises que foram desenvolvidas demonstrou-se a aplicação, utilidade e eficiência do método escolhido.

Conforme encontrado em Hammond, Keeney e Raiffa (2004), não existem alternativas perfeitas em decisões complexas, portanto, pode-se concluir que o trabalho cumpriu seu papel de pesquisa por demonstrar que os mapas cognitivos podem auxiliar, em muito, os decisores na tomada de decisão, principalmente, na fase de estruturação do problema, na visão do autor, a mais crítica de todo o processo.

Apesar de a pesquisa ter sido feita posteriormente à decisão, os resultados retratados nos mapas A e B são coerentes e consistentes com as decisões tomadas e levanta novos questionamentos sobre o tema que é, em essência, o objetivo de qualquer trabalho científico.

Deduziu-se a partir da construção dos mapas a existência de dois grupos de empregados com perfis diferentes nos critérios de tomada de decisão. No mapa A identificou-se o grupo de empregados com características de afiliação muito forte e que, portanto, demonstraram uma menor capacidade de adaptação e de mobilidade profissional. A necessidade de afiliação, distância da família e do contexto social influenciou fortemente a tomada de decisão de retornar a uma unidade da empresa no seu estado de origem ou o mais próximo dele.

No mapa B identificou-se o grupo de empregados mais motivados pela possibilidade de crescimento na carreira, oportunidade de promoção, boa perspectiva de aumento salarial e com necessidade de reconhecimento e auto-realização. Pode-se deduzir que os empregados deste grupo têm como característica uma maior capacidade de adaptação, necessidade de poder e de crescimento profissional, além de apresentarem maior mobilidade profissional que o outro grupo.

5.1 RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Os resultados apresentados exigem estudos posteriores sobre o tema com uma amostra mais significativa de decisores.

Pode-se utilizar a mesma amostra para a construção do mapa cognitivo pelo meio tradicional que seria utilizar recursos como discussão entre um grupo de pessoas com o objetivo de levantar idéias sobre o tópico em questão (*brainstorming*), entrevistas, utilizar especialistas na técnica para construir-se um novo mapa.

Como recomendação futura, sugere-se preparar um mapa cognitivo com a mesma base de dados, entretanto, seccionada por gênero, faixas etárias, regiões geográficas, funções (cargo de chefia), dentre outras. Seria muito interessante comparar os mapas cognitivos dos empregados do sexo masculino com as do sexo feminino.

Outra recomendação seria desenvolver um mapa cognitivo dos empregados nascidos no Rio de Janeiro e que foram transferidos para unidades, para verificar se existe um padrão semelhante nos fatores e motivadores ao retorno ao estado de origem destes empregados.

O presente estudo pode ser mais bem explorado no âmbito de RH da empresa estudada. Tal fenômeno de tomada de decisão de retornar ao estado de origem ou para uma unidade operacional é um problema que de fato provoca uma mobilidade (*turnover*) muito elevada dentro da Petrobras. A identificação por parte da empresa de profissionais com um perfil de maior mobilidade profissional pode ser uma importante ferramenta de gestão e de tomada de decisão para contratações futuras.

5.2 LIMITAÇÕES DO PRESENTE ESTUDO

O principal limitador do presente estudo foi o caráter subjetivo da construção do mapa. Ao utilizar-se a técnica de pesquisa via questionário, houve, por parte do autor (facilitador), a dificuldade natural da neutralidade na interpretação dos comentários enviados pelos decisores. Apesar desta dificuldade, buscou-se manter a maior neutralidade possível, porém, conforme Bana e Costa (1992), o facilitador nunca é neutro, porque ele também interpreta e constrói os eventos que compõem o problema a partir do seu sistema de valores e de sua própria visão subjetiva do problema real.

O segundo limitador talvez tenha sido a inexperiência do autor na utilização da ferramenta e a utilização de questionários como fonte de informação. A maioria da literatura indica que os mapas devem ser construídos através de entrevistas individuais e por profissional qualificado na construção de mapas cognitivos.

O terceiro limitador seria que neste estudo obteve-se um número de 160 questionários respondidos, uma amostra satisfatória, entretanto, uma quantidade maior de respostas, daria maior riqueza ao presente estudo, além da amostra se limitar apenas a empregados do sistema Petrobras.

Outro limitador foi o caráter da análise do problema apresentado no mapa ter ocorrido *a posteriori*. As decisões já haviam sido tomadas e, portanto capturamos apenas os fatores que motivaram tal decisão e não necessariamente estruturamos o problema antes da decisão ser tomada.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BANA E COSTA, C., A. **Structuration Construction et Exploitation d'un Modele Multicritéred'aide à la Decision**. Lisboa-Portugal, 1992. Tese (doutorado). Instituto Superior Técnico, Universidade Técnica de Lisboa.

BANKS, C. H. NAFUKHO. M.F. **Career Transitions Across and Within Organizations: Implications for Human Resource Development**. University of Arkansas\Texas A & M University, 2007.

BASTOS, A. V. B. **Mapas Cognitivos e a Pesquisa Organizacional: Explorando Aspectos Metodológicos**. Estudos de Psicologia. Natal, v. 7, n. Especial, p. 65-77, 2002.

CHAPLIN, J. P. **Dictionary of Psychology**. New York, 1985. Dell.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COSSETTE, P., AUDET, M. **Mapping of an Idiosyncratic Schema**. *Journal of Management Studies*.1992. v. 29, n. 3, pp. 325-348.

CLEMEN, R. T.; REILLY, T. **Making Hard Decisions: An Introduction to Decision Analysis**. Pacific Grove: Duxbury, 2001.

DUTRA, J.S. **Administração de Carreiras. Uma Proposta para Repensar a Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.

EDEN, C. Cognitive Mapping. **European Journal of Operational Research**, n.36, p. 1-13, 1988.

- EDEN, C., JONES, S., SIMS, D. **Messing about problems**. Oxford, 1983. Pergamon.
- EDEN, C. Using cognitive **mapping for strategic options development and analysis (SODA)**. In: ROSENHEAD, J., (ed.) *Rational Analysis For A Problematic World*, Chichester, 1989. Wiley.
- ENSSLIN, L., MONTIBELLER NETO, G. ZANELLA, I., J., NORONHA, S.M.D. **Metodologias Multicritério em Apoio à Decisão**. Santa Catarina, 1998. LabMCDA. Universidade Federal de Santa Catarina.
- ENSSLIN, L. MONTIBELLER NETO, G. **Mapas Cognitivos no Apoio à Decisão**. Anais do XVIII ENEGP, Niterói/RJ, 21-25 de Setembro, 1998.
- ENSSLIN, L., MONTIBELLER NETO, G. **Inferência Causal em Mapas Cognitivos**. Santa Catarina, ENEGP 1999. LabMCDA. Universidade Federal de Santa Catarina.
- FARIA, L. de O. **Quais conceitos permeiam o discurso do presidente da Telemar S/A sobre a mudança da empresa com a privatização? Uma análise de Mapas Cognitivos**. Salvador, UFBA, Revista Organizações & Sociedade, vol. 8, nº 23, p. 92-107, 2002.
- FIOL, C. M.; HUFF, A. S. **Maps for Managers: Where Are We? Where do We Go from Here?** Journal of Management Studies, v. 29, n. 3, p. 267-286, 1992.
- HUFF, A. S. **Mapping Strategic Thought**. Chichester: Wiley & Sons, New York, 1990.
- GAZZANIGA, M.S.; IVRY, R.B.; MANGUN, G.R. **Neurociência Cognitiva: Biologia da Mente**. Porto Alegre, Armad editora, 2ª Ed., 2006.
- GOMES, L. F. A. M. **Teoria da Decisão**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- GOMES, L. F. A. M.; GOMES, C. F. S.; ALMEIDA, A. T. **Tomada de Decisão Gerencial: Enfoque Multicritério**. São Paulo: Atlas, 2006.
- GÜNTHER, H. **Como Elaborar um Questionário**. (Série: Planejamento de Pesquisa nas Ciências Sociais, Nº01). Brasília, DF: UnB, Laboratório de Psicologia Ambiental. 2003. URL: www.psi-ambiental.net/pdf/01Questionario.pdf.
- HAMMOND, J. S.; KEENEY, R. L.; RAIFFA, H. **Decisões Inteligentes**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 3ª Ed., 2004.
- JARDIM, S. B. **Mapas Cognitivos: Um caminho para construir estratégias**. 2000. Disponível em <<http://www.pucrs.br/feng/dec/civil/professores/jardim/artigos-mapas-cognitivos.pdf>>. Acesso em 27/08/2008.
- KEENEY, R. L. **Value-Focused Thinking: A Path to Creative Decisionmaking**. Cambridge: Harvard University Press, 1992.

KEENEY, R. L.; RAIFFA, H. **Decisions with multiple objectives: preferences and value tradeoffs**. Cambridge: Cambridge University Press, 1999.

LINDNER, G. H. **Avaliação de uma Cooperativa Agropecuária Orientada para o seu Aperfeiçoamento Utilizando a Metodologia Multicritério em Apoio à Decisão**. Florianópolis, 1998. Dissertação Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

MONTIBELLER NETO, G. **Mapas Cognitivos: Uma Ferramenta de Apoio à Estruturação de Problemas**. Florianópolis, 1996. Dissertação Mestrado em Engenharia de Produção – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

MOSCARINI, G. VELLA, F. G. **Occupational Mobility and the Business Cycle**. Cambridge, February 2008. National Bureau of Economic Research.

NECK, C., P., MANZ, C., C. **From groupthinking to teamthinking: toward the creation of constructive thought pattern in self-managing work teams**. *Human Relations*, v. 47, n. 8, pp. 929-951. 1994.

NICOLINI, D. **Comparing Methods for Mapping Organizational Cognition**. *Organization Studies*, n. 20, v. 5, p. 833-860, 1999.

PICANÇO, F.S. **Quem sobe e desce no Brasil: Uma análise da mobilidade sócio-ocupacional e realização de êxito no mercado de trabalho urbano brasileiro**. Rio de Janeiro, 2005. Tese de Doutorado em Sociologia pela Universidade Cândido Mendes.

RIEG, D.L.; ARAUJO FILHO, T. de. **Mapas Cognitivos Como Ferramenta de Estruturação e Resolução de Problemas: O Caso da Pró-Reitoria de Extensão da UFScar**. São Carlos, Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, 2003.

ROBBINS, S.P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2007.

ROSENHEAD, J., MINGERS, J. **Rational Analysis for a Problematic World Revised**. Chichester, John Wiley & Son, 2008

SWAN, J. **Using Cognitive Mapping In Management Research: Decisions About Technical Innovation**. *British Journal of Management*, n. 8, p. 183-198, 1997.

SCHWARTZ, S. H., & BILSKY, W. (1987). **Toward a universal psychological structure of human values**. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 550-562.

STERBERG, R.J. **Psicologia Cognitiva**. Porto Alegre, Artmed editora, 2000.

APENDICES

APÊNDICE 1 - QUESTIONÁRIO

Prezados Colegas,

Sei que grande parte de vocês já me conhecem ou se lembraram de mim ao receber esta mensagem.



Chave [CSTJ](#) Nome Internet
rjeronimo@petrobras.com.br

Matrícula 0209
840

Nome ROGERIO LUCIO
JERONIMO
Lotação SEGUROS
PLANEJAMENTO FINANCEIRO E
GESTÃO DE RISCOS
PLAFIN/SE

Estou em fase final da minha dissertação de Mestrado e como tema de pesquisa escolhi a cadeira de TOMADA DE DECISÃO. Sob este enfoque gostaria da colaboração de todos vocês dado que o resultado da pesquisa será de suma importância para a qualidade do trabalho.

A idéia é que todos os empregados de oriundos de **outros estados** que vieram para a sede, incluindo aí o período de curso de formação, respondam a esta pesquisa.

O questionário deve ser preenchido pelos empregados que **decidiram e conseguiram voltar, que gostariam de voltar mas ainda não voltaram** e os que **decidiram continuar na sede**, ambos citando os fatores principais para esta tomada de decisão.

Grupo 1- Empregados de **fora do RJ** que **decidiram e conseguiram retornar ao estado de origem ou o mais próximo**.

Grupo 2- Empregados de **fora do RJ** que **decidiram mas ainda NÃO conseguiram retornar ao estado de origem ou o mais próximo**.

Grupo 3- Empregados de **fora do RJ** que **decidiram permanecer na sede**.

Pesquisaremos os fatores que levam os empregados de **fora do RJ** à TOMADA DE DECISÃO **de retornarem ao estado de origem ou o mais próximo dele**, por exemplo, sou de Belo Horizonte e decidi retornar para UTE Juiz de fora ou para REGAP.

Tal decisão pode se dar devido a **n fatores**, e são estes fatores que gostaríamos de mensurar neste trabalho.

O questionário é pequeno e de fácil preenchimento exatamente para que todos possam preencher em alguns minutos sem atrapalhar suas atividades habituais.

Gostaria de contar com a colaboração de todos.

Caso tenham algum questionamento a fazer por favor não hesite em contatar-me.

Atenciosamente,

Rogério Lúcio Jerônimo

Pesquisa - Fatores que afetam a tomada de decisão

Data da Realização : 23/07/2008 a 20/08/2008

01. Sexo

Feminino
Masculino

02. Idade

entre 18 e 29
entre 30 e 39
entre e 40 e 49
acima de 50

03. Estado Civil:

Solteiro (a)
Casado (a)
Outros

04. Ano de Admissão:

≤ 2000
2001
2002
2003
≥ 2004

05. UN onde assinou o contrato de trabalho:

EDISE
EDIHB
EDISP
FRONAPE
LUBNOR
RECAP
REDUC
REGAP
REMAN
REPAR
REPLAN
REVAP
RLAM
RPBC
SIX
FAFEN BA
FAFEN SE
OUTROS (Favor Especificar nos Comentários)

Comentários/Justificativas

06. Tempo de permanência no RJ (incluído curso de formação):

menos de 1 ano
1 a 2 anos e 11 meses
3 a 4 anos e 11 meses
5 a 8 anos
acima de 8 anos

07. Em qual perfil você se encaixaria?

(A) Você retornou ao estado de origem ou o mais próximo possível dele.
(B) Você não retornou ao estado de origem ou o mais próximo possível dele, mas deseja retornar.
(C) Não tenho interesse em voltar.

08. Se você escolheu o perfil A, marque os principais motivadores que foram fundamentais para a sua tomada de decisão.

- (1) valores pessoais
- (2) família – esposa e filhos, pais
- (3) ambiência de trabalho (relacionamento com colegas e superiores)
- (4) falta de feedback, excesso trabalho, carga horária apertada/extensa ou cobrança excessiva
- (5) dificuldade de adaptação ao RJ (violência, solidão etc.)
- (6) oportunidade de promoção (transferência pela empresa)
- (7) oportunidade de incremento salarial (periculosidade, outros adicionais)
- (8) busca de maior qualidade de vida
- (9) ambiente social (amigos, grupos sociais, raízes etc.)
- (10) problemas de saúde (estresse, depressão, outros)
- (11) já trabalhava na unidade em outra função
- (12) qualidade da liderança (chefia)
- (13) falta de perspectiva de crescimento
- (14) frustração com a tarefa desempenhada
- (15) custo de vida elevado
- (16) outros (favor especificar).

Comentários/Justificativas

09. Se você escolheu o perfil B, marque os principais motivadores que foram fundamentais para a sua tomada de decisão.

- (1) dificuldade de transferência
- (2) valores pessoais
- (3) família – esposa e filhos, pais
- (4) ambiência de trabalho (relacionamento com colegas e superiores)
- (5) falta de feedback, excesso trabalho, carga horária apertada/extensa ou cobrança excessiva
- (6) dificuldade de adaptação ao RJ (violência, solidão etc.)
- (7) oportunidade de promoção (transferência pela empresa)
- (8) oportunidade de incremento salarial (periculosidade, outros adicionais)
- (9) busca de maior qualidade de vida
- (10) ambiente social (amigos, grupos sociais, raízes etc.)
- (11) problemas de saúde (estresse, depressão, outros)
- (12) qualidade da liderança (chefia)
- (13) falta de perspectiva de crescimento
- (14) frustração com a tarefa desempenhada
- (15) custo de vida elevado
- (16) outros (favor especificar).

Comentários/Justificativas

10. Se você escolheu o perfil C, marque os principais motivadores que foram fundamentais para a sua tomada de decisão.

- (1) valores pessoais
- (2) família – esposa e filhos, pais
- (3) boa ambiência no trabalho
- (4) boa adaptação ao RJ
- (5) oportunidade de promoção
- (6) busca de maior qualidade de vida
- (7) ambiente social (amigos, grupos sociais, etc)
- (8) facilidade de acesso à tratamentos, consultas, etc.
- (9) maior possibilidade de crescimento na carreira
- (10) perspectiva de aumento salarial
- (11) fácil acessibilidade no trajeto casa / trabalho
- (12) reconhecimento/auto-realização
- (13) outros (favor especificar).

Comentários/Justificativas

11. Como você avaliaria hoje a sua tomada de decisão? Comente.

Ótima
Boa
Regular
Ruim

Comentários/Justificativas

12. Quais são os valores que você considera mais importantes? (Valor é o que é fundamental na sua vida.)

- (1) reconhecimento, dinheiro, promoção, sucesso, crescimento
- (2) verdade, justiça, honestidade, ética, bom senso
- (3) fidelidade, amizade, união
- (4) família (esposa/marido/filhos, pais, irmãos), saudade, amor
- (5) disciplina, dinamismo, integridade, segurança
- (6) paz (auto-estima, autocontrole, autoconfiança, auto-aceitação e desapego)
- (7) retidão, não-violência, felicidade, liberdade, bem estar, beleza, humor, vigor, auto-conhecimento, bondade
- (8) poder, ordem, inteligência
- (9) mudança, desafio
- (10) outros (favor especificar).

Comentários/Justificativas

13. Como os seus valores influenciaram na sua tomada de decisão?

14. Você acredita que sua decisão pode ser considerada um “gerenciamento de carreira” (processo pelo qual o indivíduo pode guiar, direcionar e influenciar o curso de sua carreira)? Justifique.

Sim
Não

Comentários/Justificativas

15. Você acredita que alguns de seus valores pessoais estariam conflitando com os valores da sua organização? Isso impactaria sua decisão? Comente.

Sim
Não

Comentários/Justificativas

APÊNDICE 2 – TABULAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA

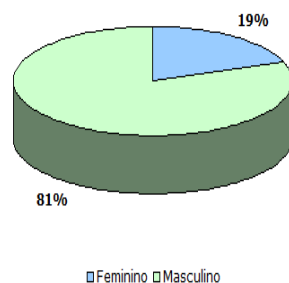
Relatório de Pesquisas Consolidado

Fatores que afetam a tomada de decisão

Repondidas	Não Repondidas	Total
160	459	619

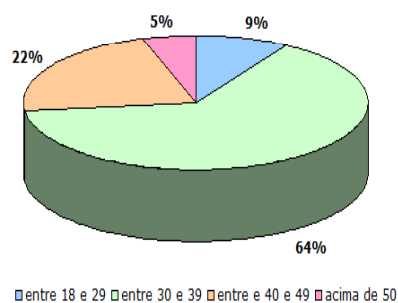
01. Sexo

Feminino	Masculino	Total
31	129	160



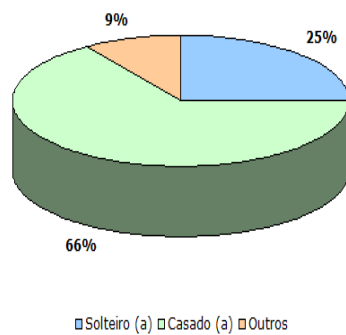
02. Idade

entre 18 e 29	entre 30 e 39	entre e 40 e 49
14	103	35
acima de 50		
8		

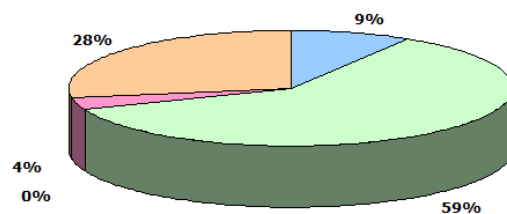


03. Estado Civil:

Solteiro (a)	Casado (a)	Outros
40	105	15



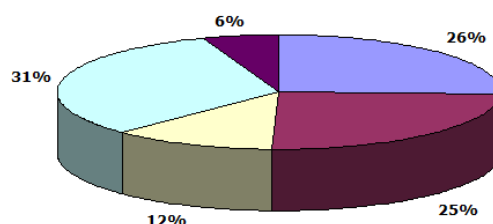
04. Ano de Admissão:		
≤ 2000	2001	2002
14	96	0
2003	2004	
6	44	



■ ≤ 2000 ■ 2001 ■ 2002 ■ 2003 ■ ≥ 2004

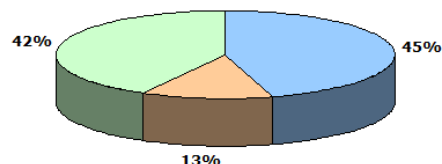
05. UN onde assinou o contrato de trabalho:		
EDISE	EDIHB	EDISP
77	46	1
FRONAPE	LUBNOR	RECAP
0	1	0
REDUC	REGAP	REMAN
2	6	0
REPAR	REPLAN	REVAP
1	1	1
RLAM	RPBC	SIX
1	1	0
FAFEN BA	FAFEN SE	OUTROS
0	0	22

06. Tempo de permanência no RJ (incluído curso de formação):		
menos de 1 ano	1 a 2 anos e 11 meses	3 a 4 anos e 11 meses
41	40	19
5 a 8 anos	acima de 8 anos	
51	9	



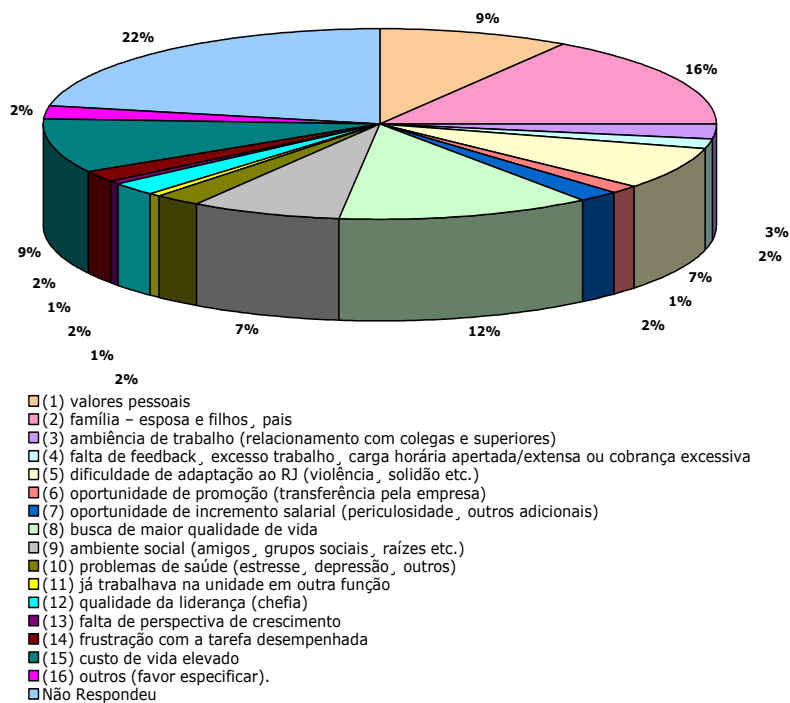
■ menos de 1 ano ■ 1 a 2 anos e 11 meses ■ 3 a 4 anos e 11 meses ■ 5 a 8 anos ■ acima de 8 anos

07. Em qual perfil você se encaixaria?		
(A) Você retornou ao estado de origem ou o mais próximo possível dele.	(B) Você não retornou ao estado de origem ou o mais próximo possível dele, mas deseja retornar.	(C) Não tenho interesse em voltar.
73	20	67

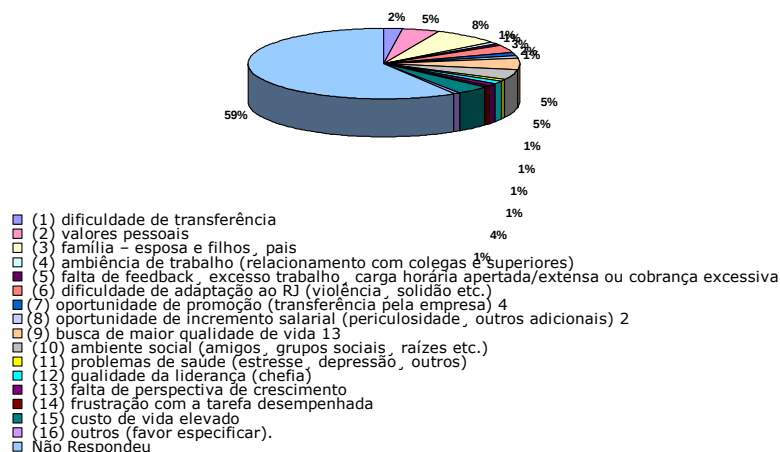


■ (A) Você retornou ao estado de origem ou o mais próximo possível dele.
 ■ (B) Você não retornou ao estado de origem ou o mais próximo possível dele, mas deseja retornar.
 ■ (C) Não tenho interesse em voltar.

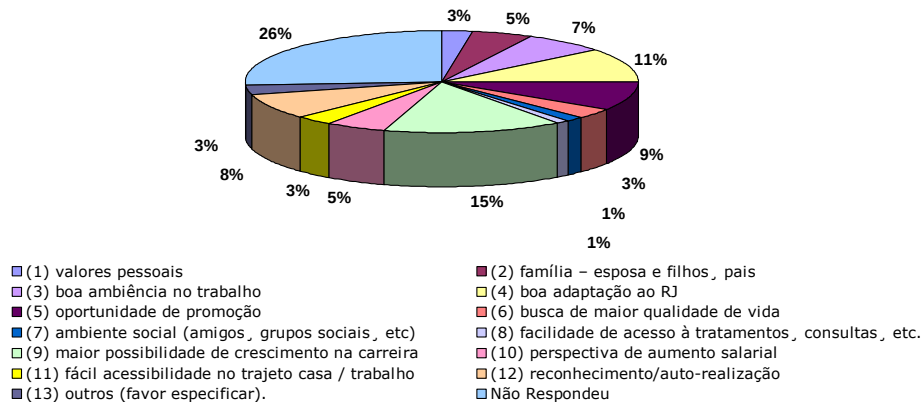
08. Se você escolheu o perfil A, marque os principais motivadores que foram fundamentais para a sua tomada de decisão.		
(1) valores pessoais	(2) família – esposa e filhos , pais	(3) ambiência de trabalho (relacionamento com colegas e superiores)
36	63	10
(4) falta de feedback , excesso trabalho , carga horária apertada/extensa ou cobrança excessiva	(5) dificuldade de adaptação ao RJ (violência , solidão etc.)	(6) oportunidade de promoção (transferência pela empresa)
6	29	5
(7) oportunidade de incremento salarial (periculosidade , outros adicionais)	(8) busca de maior qualidade de vida	(9) ambiente social (amigos , grupos sociais , raízes etc.)
8	48	29
(10) problemas de saúde (estresse , depressão , outros)	(11) já trabalhava na unidade em outra função	(12) qualidade da liderança (chefia)
8	3	8
(13) falta de perspectiva de crescimento	(14) frustração com a tarefa desempenhada	(15) custo de vida elevado
3	7	36
(16) outros (favor especificar).	Não Respondeu	
9	87	



09. Se você escolheu o perfil B, marque os principais motivadores que foram fundamentais para a sua tomada de decisão.		
(1) dificuldade de transferência	(2) valores pessoais	(3) família – esposa e filhos , pais
5	11	18
(4) ambiência de trabalho (relacionamento com colegas e superiores)	(5) falta de feedback , excesso trabalho , carga horária apertada/extensa ou cobrança excessiva	(6) dificuldade de adaptação ao RJ (violência , solidão etc.)
3	2	8
(7) oportunidade de promoção (transferência pela empresa)	(8) oportunidade de incremento salarial (periculosidade , outros adicionais)	(9) busca de maior qualidade de vida
4	2	13
(10) ambiente social (amigos , grupos sociais , raízes etc.)	(11) problemas de saúde (estresse , depressão , outros)	(12) qualidade da liderança (chefia)
11	2	3
(13) falta de perspectiva de crescimento	(14) frustração com a tarefa desempenhada	(15) custo de vida elevado
3	2	9
(16) outros (favor especificar).	Não Respondeu	
2	139	

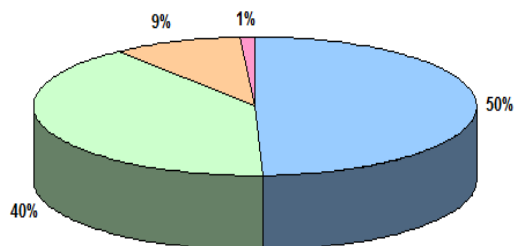


10. Se você escolheu o perfil C, marque os principais motivadores que foram fundamentais para a sua tomada de decisão.		
(1) valores pessoais	(2) família – esposa e filhos , pais	(3) boa ambiência no trabalho
9	18	24
(4) boa adaptação ao RJ	(5) oportunidade de promoção	(6) busca de maior qualidade de vida
39	33	12
(7) ambiente social (amigos , grupos sociais , etc)	(8) facilidade de acesso à tratamentos , consultas , etc.	(9) maior possibilidade de crescimento na carreira
5	4	53
(10) perspectiva de aumento salarial	(11) fácil acessibilidade no trajeto casa / trabalho	(12) reconhecimento/auto-realização
18	11	29
(13) outros (favor especificar).	Não Respondeu	
11	94	



11. Como você avaliaria hoje a sua tomada de decisão? Comente.

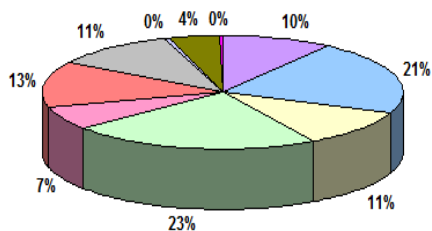
Ótima	Boa	Regular	Ruim
79	64	15	2



□ Ótima □ Boa □ Regular □ Ruim

12. Quais são os valores que você considera mais importantes? (Valor é o que é fundamental na sua vida.)

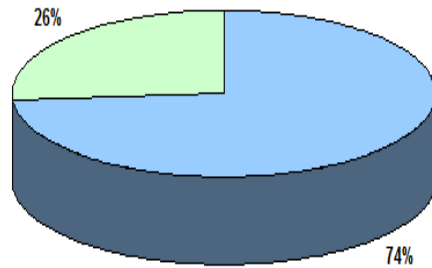
(1) reconhecimento, dinheiro, promoção, sucesso, crescimento	(2) verdade, justiça, honestidade, ética, bom senso	(3) fidelidade, amizade, união
57	122	62
(4) família (esposa/marido/filhos, pais, irmãos), saudade, amor	(5) disciplina, dinamismo, integridade, segurança	(6) paz (auto-estima, autocontrole, autoconfiança, auto-aceitação e desapego)
130	39	75
(7) retidão, não-violência, felicidade, liberdade, bem estar, beleza, humor, vigor, auto-conhecimento, bondade	(8) poder, ordem, inteligência	(9) mudança, desafio
63	2	26
(10) outros (favor especificar).		
2		



- (1) reconhecimento, dinheiro, promoção, sucesso, crescimento
- (2) verdade, justiça, honestidade, ética, bom senso
- (3) fidelidade, amizade, união
- (4) família (esposa/marido/filhos, pais, irmãos), saudade, amor
- (5) disciplina, dinamismo, integridade, segurança
- (6) paz (auto-estima, autocontrole, autoconfiança, auto-aceitação e desapego)
- (7) retidão, não-violência, felicidade, liberdade, bem estar, beleza, humor, vigor, auto-conhecimento, bondade
- (8) poder, ordem, inteligência
- (9) mudança, desafio
- (10) outros (favor especificar).

14. Você acredita que sua decisão pode ser considerada um "gerenciamento de carreira" (processo pelo qual o indivíduo pode guiar, direcionar e influenciar o curso de sua carreira)? Justifique.

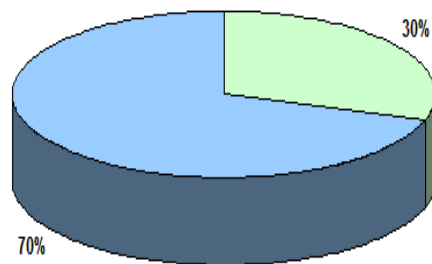
Sim	Não
118	42



Sim Não

15. Você acredita que alguns de seus valores pessoais estariam conflitando com os valores da sua organização? Isso foi relevante para a sua decisão? Comente.

Sim	Não
48	112



Sim Não

APÊNDICE 3 – EPAS ELEMENTOS PRIMÁRIOS DE AVALIAÇÃO

Elemento Primário de Avaliação - MAPA A	
1	retornar por boa oportunidade.
2	voltar por que os pais são idosos e precisava ficar perto deles
3	iniciar Carreira na CIA é em uma Unidade de Negócio (UN)
4	alto custo de vida
5	salário baixo para viver no RJ
6	manter o mesmo padrão de vida no RJ era impossível
7	oportunidade de Carreira UN's
8	ficar no RJ representava escolher entre o casamento/ família e o trabalho (tradeoff)
9	falta de um conhecimento/imaturidade/inexperiência
10	desenvolvimento pessoal foram críticos e fundamentais.
11	falta de critério gerencial para promoções, viagens internacionais e distribuição de treinamentos
12	receio de ir parar na REMAN.
13	indivíduos apresentavam carências técnicas e comportamentais para as referidas posições de liderança.
14	quesito familiar e amigos
15	perfil profissional com a atividade a ser desempenhada.
16	oportunidade para trabalhar com meu primeiro chefe
17	realmente não desejava ficar no Rio de Janeiro.
18	voltar para família
19	maior QV - Qualidade de Vida
20	ambiente Social
21	dificuldade de adaptação aoRJ
22	ambiência de trabalho
23	choque cultural.
24	sentimento de inutilidade é muito grande.
25	custo de vida
26	qualidade de vida
27	problema sério de ambiência
28	péssimo clima entre colaboradores
29	omissão por parte dos Gerentes
30	promoções com problema de meritocracia envolvido
31	nascimento dos meus filhos
32	família - esposa e filha
33	questões familiares
34	tratamento de câncer e meu filho diabético tipo 1
35	retornar a UM onde já trabalhava .
36	problema de saúde de filha
37	custo de vida
38	esposa Funcionaria Pública Federal no estado de origem
39	sentimento de inutilidade é muito grande.
40	problemas de saúde
41	problemas financeiros (Ajuda custo/moradia findando)
42	mudar Carreira
43	violência no RJ (insegurança)
44	transito e degradação Social
45	adicional de periculosidade
46	a empresa precisa repensar uma forma de descentralização administrativa para ser melhor gerenciada.
47	nenhum sucesso na vida compensa o fracasso no lar'.
48	muitas coisas são mais importantes que ascensão profissional.
49	pela segurança da minha família estou disposto a sacrificar o meu crescimento na Empresa.
50	família, desafio, justiça
51	ganho do auxílio mudança e a perspectiva de crescimento
52	falta da família
53	satisfação pessoal, sem envolvimento de aspectos como poder, dinheiro, status, ascensão.
54	eu não conseguia me sentir livre, segura e feliz no RJ
55	RJ é uma cidade muito cara. As opções de moradia são muito limitadas e o transporte (incluindo trânsito) muito precárias.
56	gosto de reconhecimento e acredito que posso alcançá-lo mesmo tendo escolhido estar fora da sede.
57	poderia retornar em uma circunstância melhor.
58	expectativas estão sendo atendidas, mesmo que em um timing diferente do imaginado.
59	o trabalho é dinâmico. Tenho oportunidades de treinamentos. Tenho oportunidades de viagens a várias UNs e empresas prestadoras de serviços.
60	a escolha recaiu em certo atraso profissional

Elemento Primário de Avaliação - Mapa B

- 1 perspectivas profissionais ainda compensam.
- 2 ajuda de custo.
- 3 aproveitar as oportunidades de trabalhar na sede, sem deixar de dar atenção à minha família, por ser BH perto do RJ.
- 4 não há na minha cidade de origem Unidade da Petrobras
- 5 a mobilidade horizontal na sede sempre é maior (*Avanço de nível*).
- 6 acesso à tratamentos e consultas de melhor qualidade
- 7 adaptado bem à vida no Rio
- 8 o metrô do Rio é excelente e funciona muito bem
- 9 considerei que na sede eu teria mais oportunidades
- 10 alavancar minha carreira
- 11 vim para o RJ com a minha esposa recém-casados e sem filhos, que facilitou muito a nossa adaptação.
- 12 ficar próximo da família pode trazer algumas desvantagens (influências, excesso de sugestões, compromissos, falta de liberdade etc....)
- 13 minha esposa já está radicada na cidade
- 14 gosto de pesquisa e desenvolvimento e meu perfil se encaixa com o do CENPES.
- 15 sair da zona de conforto e desenvolver novas habilidades.
- 16 não gostaria de voltar a trabalhar em área industrial.
- 17 opções em cursos de pós-graduação
- 18 isto representa mais oportunidade de crescimento profissional
- 19 oportunidades de trabalho
- 20 pesquisa
- 21 CENPES, possibilidade de conhecer toda a empresa e orientar melhor sua carreira.
- 22 qualidade de vida melhor
- 23 meu perfil profissional
- 24 oportunidade de crescimento profissional, e de conhecimento em minha área
- 25 especialização
- 26 estar cursando doutorado
- 27 ter terminado meu casamento que era o que me criava vínculo ao local de origem.
- 28 a adaptação da família foi fundamental.
- 29 possibilidades de crescimento profissional e pessoal,
- 30 estudar em uma universidade de bom nível
- 31 pós-graduação
- 32 possibilidade de realizar mestrado e doutorado em cursos recomendados pela CAPES,
- 33 morava com meus pais e já estava na hora de morar sozinha
- 34 para meu cargo de Economista, respectivas oportunidades e espaço de visibilidade dentro da Cia estão aqui na sede
- 35 investimento na minha carreira.
- 36 bom ambiente de trabalho e um lugar adequado para residir.
- 37 minha profissão, que é intimamente ligada à atividades administrativas.
- 38 oportunidade de crescimento

39 a família apoiou integralmente a decisão, o que foi de extrema importância.
 40 realização pessoal e profissional está diretamente relacionada com a minha qualidade de vida (família, estilo de vida, custo de vida, etc).
 41 melhor equilíbrio entre meus valores pessoais e profissionais.
 42 trabalho desafiador, a vinda da minha esposa contribuíram na decisão de morar e trabalhar no RJ.
 43 persistência sem jogar a profissão para o alto.
 44 em função de uma oportunidade profissional do meu ex-marido
 45 a proximidade da família e a possibilidade de crescimento profissional e intelectual
 46 novos desafios profissionais.
 47 ambição
 48 busca por reconhecimento
 49 minha esposa também está consolidada profissionalmente no Rio de Janeiro
 50 temos uma ótima qualidade de vida na cidade, que nos proporciona muitas coisas,
 51 violência é um fator que nos assusta
 52 temos um ótimo grupo de amigos no Rio.
 53 hoje, casado, com a esposa também no Rio e adaptada à cidade, não há mais problemas
 54 gosto de morar perto do mar e gosto de atividades ligadas a pesquisa.
 55 o bom senso me dizia que deveria escolher ficar no Rio de Janeiro, devido às melhores condições de alcançar meus objetivos.
 56 a disciplina me auxiliou a adaptar-me à vida em uma nova cidade em pouco tempo.
 57 qualidade de vida e segurança que posso proporcionar a minha família
 58 o meu trabalho tem sido muito reconhecido pela empresa nestes anos
 59 as grandes oportunidades da companhia estão na sede.
 60 a distância acelerou minha independência emocional e permitiu assumir minhas responsabilidades com autonomia.
 61 adaptação ao trabalho e a cidade.
 62 visão de Carreira
 63 uma promoção foi fundamental para a minha permanência no Rio.
 64 acredito no poder para aplicar e disseminar idéias inteligentes, e na sede é mais propício que isto aconteça.
 65 constitui família no Rio
 66 satisfeita e empolgada com a atividade que desempenho, tenho uma carreira ascendente,
 67 reconhecimento é muito importante para motivação. um excelente ambiente de trabalho (o que também conta muito)
 68 ascensão profissional
 69 consegui o crescimento profissional que esperava. Há 3 anos, exerço a função de Gerente Setorial.
 70 quanto à qualidade de vida, já me sinto plenamente adaptado ao Rio.
 71 moro próximo do trabalho, meu filho está em uma boa escola e temos um bom círculo de amigos.
 72 progressão na carreira, ambiente de trabalho, trabalho motivante.
 73 alguns efeitos colaterais também foram sentidos, como sobrecarga de trabalho e alto nível de cobrança.
 74 a cidade é péssima para viver, excessivamente violenta, de baixíssima qualidade cultural, suja e extremamente sujeita à miséria humana
 75 a saída da sede limita o crescimento profissional

APÊNDICE 4 – CONCEITOS E PÓLO OPOSTO PSICOLÓGICO MAPAS A e B

DEIXAR (SAIR) A SEDE DA EMPRESA Mapa A **Mobilidade Profissional / Gerenciar Carreira**

Estar distante da Família

Estar próximo da Família

Ter baixa satisfação pessoal
(valores pessoais)

Alta satisfação pessoal

Buscar maior QV

Menor QV

Ter oportunidade/perspectiva de incremento salarial (periculosidade)

Retornar sem perspectiva de aumento salarial

Ter transporte (incluindo trânsito) muito precários.

Meio transporte eficiente

Ter dificuldade de adaptação ao RJ

Fácil adaptação ao RJ

Ter alto custo de vida no RJ

Baixo CV

Ter salário baixo para viver no RJ

Ter salários adequados para viver no RJ

Choque cultural.

Cultura semelhante

Ter opções de moradia muito limitadas

Facilidade de moradia

Ter problemas de saúde

Não ter Problemas de saúde

Executar tarefas frustrantes

Executar tarefas relevantes

Ter baixa qualidade da gerência

Ter boa gerência

Ter ambiência ruim no trabalho

Boa ambiência no trabalho

Acreditar no reconhecimento na UN.

Não acreditar no reconhecimento

Conviver com a Violência no RJ (insegurança)

Cidade sem Violência

Identificar perfil profissional adequado para UN.

Não ter perfil

Falta de critério para desenvolvimento profissional

Ter bons critérios para desenvolvimento profissional

Acreditar que iniciar Carreira em Unidade de Negócio (UN) é melhor

Não acreditar

Falta de conhecimento/imaturidade/inexperiência

Ter Conhecimento/ ter maturidade/ ter experiência

Ter ambiente social ruim

Ter um ambiente social bom

PERMANECER (FICAR) NA SEDE DA EMPRESA Mapa B
Mobilidade Profissional / Gerenciar Carreira

Ter ascensão profissional

Manter no mesmo nível

Possuir perspectiva aumento salarial

Perspectiva de redução salário

Ter crescimento profissional

Redução de carreira

Ter progressão na carreira

Estagnação na carreira

Ter oportunidades

Falta de oportunidade

Alavancar Carreira

Ficar parado na carreira

Novos desafios profissionais.

Mesmo desafios

Trabalho desafiador e motivante

Trabalho desmotivador e sem desafio

Possuir poder

Não ter poder

Ter ambição

Não ter ambição

Buscar reconhecimento e visibilidade

Não ser lembrado

Ausência de Unidade da Petrobras no estado origem

Presença de Unidade da Petrobras no estado origem

Ter disciplina

 Não ter disciplina
 Ter persistência

 Não ter persistência
 Boa ambiência no trabalho

 Ambiência ruim
 Estar satisfeita e empolgada c/ a atividade desempenhada

 Estar insatisfeito
 Sair da zona de conforto

 Estar na zona de conforto
 Facilidade Transporte (Metrô Rio)

 Dificuldade de circulação
 Adaptação ao trabalho e a cidade.

 Díficil adaptação ao trabalho
 Constituir família no Rio
 --

 Ter família em outro estado
 Equilíbrio/oportunidade profissional do conjuge

 Conjuge desempregado e sem oportunidade
 Vinda do Conjuge

 Retorno do conjuge
 Ter boa adaptação apoio família RJ

 Falta de adaptação
 Ficar próximo da família

 Estar longe
 Reduz autonomia e Independência

 Não ter autonomia e independência
 Ser menos Influenciado pela família

 Ser controlado pela família
 Permitir assumir responsabilidades

 Não permitir assunção de responsabilidades
 Ter boa qualidade de vida

 Má qualidade de vida
 Segurança financeira proporcionada à família

 Insegurança financeira
 Efeitos colaterais sobrecarga de trabalho e alto nível de cobrança.

 Pouca carga de trabalho e cobrança infima
 Ter acesso a tratamentos e consultas de melhor qualidade
 (Saúde)

 Não ter acesso a tratamentos e consultas de qualidade
 Ter opções em cursos de pós-graduação/mestrado/doutorado de bor

 Dificuldade de encontrar bons cursos
 Violência é um fator que nos assusta

 Não se assustar com a violência

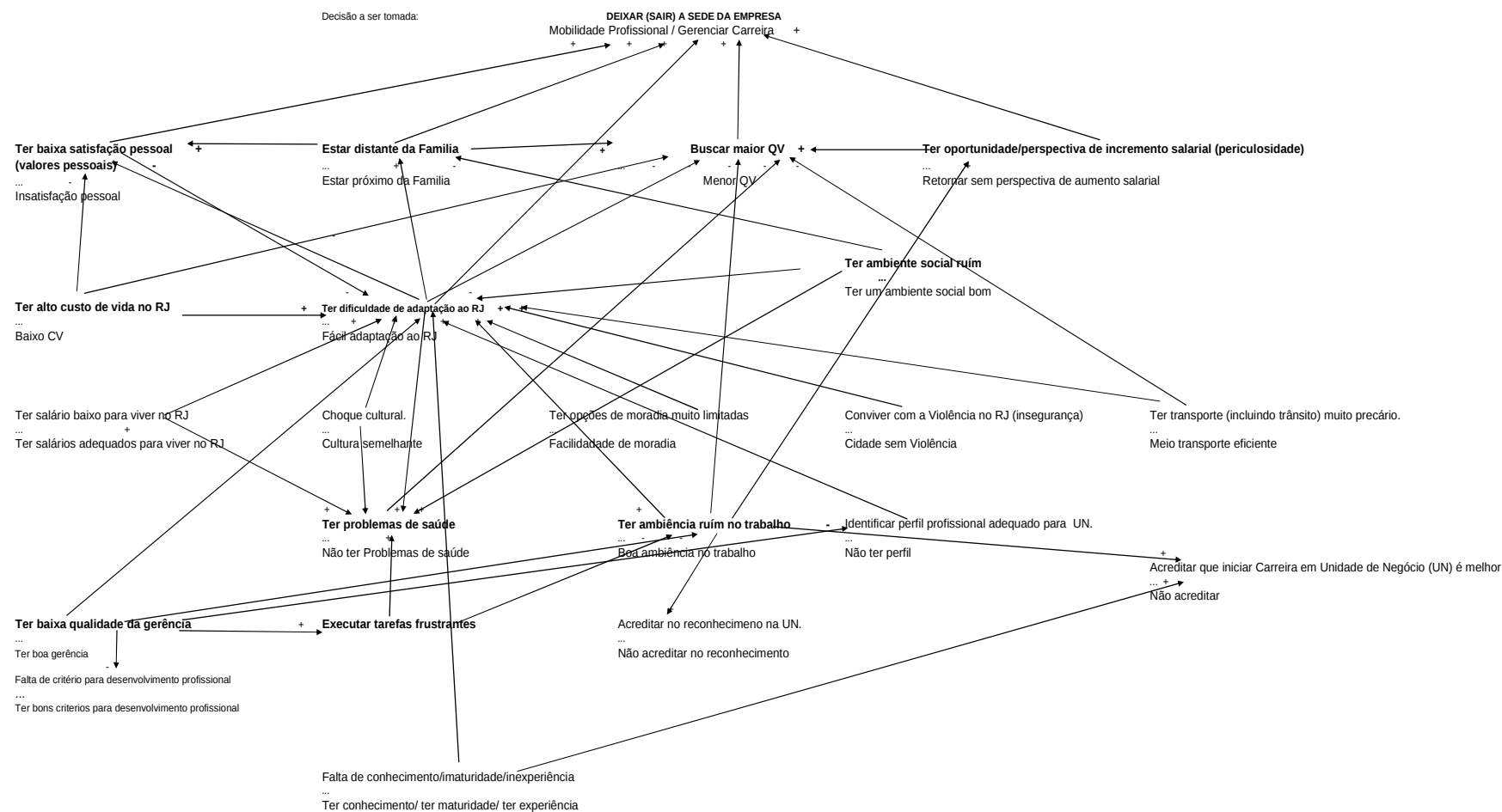
APÊNDICE 5 – HIERARQUIA DE CONCEITOS

Decisão a ser tomada: DEIXAR (SAIR) A SEDE DA EMPRESA - MAPA A	
Mobilidade Profissional / Gerenciar Carreira	
Estar distante da Família	
...	
Estar próximo da Família	Fim
Ter baixa satisfação pessoal (valores pessoais)	
...	
Alta satisfação pessoal	Fim
Buscar maior QV	Fim
...	
Menor QV	
Ter oportunidade/perspectiva de incremento salarial (periculosidade)	Meio
...	
Retornar sem perspectiva de aumento salarial	
Ter transporte (incluindo trânsito) muito precários.	
...	
Meio transporte eficiente	Meio
...	
Ter dificuldade de adaptação ao RJ	
...	
Fácil adaptação ao RJ	Fim
Ter alto custo de vida no RJ	
...	
Baixo CV	Meio
Ter salário baixo para viver no RJ	
...	
Ter salários adequados para viver no RJ	Meio
Choque cultural.	
...	
Cultura semelhante	Meio
Ter opções de moradia muito limitadas	
...	
Facilidade de moradia	Meio
Ter problemas de saúde	
...	
Não ter Problemas de saúde	Fim
Executar tarefas frustrantes	
...	
Executar tarefas relevantes	Meio
Ter baixa qualidade da gerência	
...	
Ter boa gerência	Meio
Ter ambiência ruim no trabalho	
...	
Boa ambiência no trabalho	Meio
Acreditar no reconhecimento na UN.	Fim
...	
Não acreditar no reconhecimento	
Conviver com a Violência no RJ (insegurança)	
...	
Cidade sem Violência	Meio
Identificar perfil profissional adequado para UN.	Meio
...	
Não ter perfil	
Falta de critério para desenvolvimento profissional	Meio
...	
Ter bons critérios para desenvolvimento profissional	
Acreditar que iniciar Carreira em Unidade de Negócio (UN) é melhor	Fim
...	
Não acreditar	
Falta de conhecimento/imaturidade/inexperiência	Meio
...	
Ter Conhecimento/ ter maturidade/ ter experiência	
Ter ambiente social ruim	
...	
Ter um ambiente social bom	Fim

PERMANECER (FICAR) NA SEDE DA EMPRESA - MAPA B	
Decisão a ser tomada: Visão de Carreira/Mobilidade Profissional	
Ter ascensão profissional	Fim
...	
Manter no mesmo nível	
Possuir perspectiva aumento salarial	Meio
...	
Perspectiva de redução salário	
Ter crescimento profissional	Fim
...	
Redução de carreira	
Ter progressão na carreira	Fim
...	
Estagnação na carreira	
Ter oportunidades	Meio
....	
Falta de oportunidade	
Alavancar Carreira	Meio
...	
Ficar parado na carreira	
Novos desafios profissionais.	Meio
...	
Mesmos desafios	
Trabalho desafiador e motivante	Meio
...	
Trabalho desmotivador e sem desafio	
Possuir poder	Fim
...	
Não ter poder	
...	
Ter ambição	Meio
...	
Não ter ambição	
Buscar reconhecimento e visibilidade	Meio
...	
Não ser lembrado	
Ausência de Unidade da Petrobras no estado origem	Meio
...	
Presença de Unidade da Petrobras no estado origem	
Ter disciplina	Meio
...	
Não ter disciplina	
Ter persistência	Meio
...	
Não ter persistência	
Boa ambiência no trabalho	Meio
...	
Ambiência ruim	
Estar satisfeita e empolgada c/ a atividade desempenhada	Meio
...	
Estar insatisfeito	

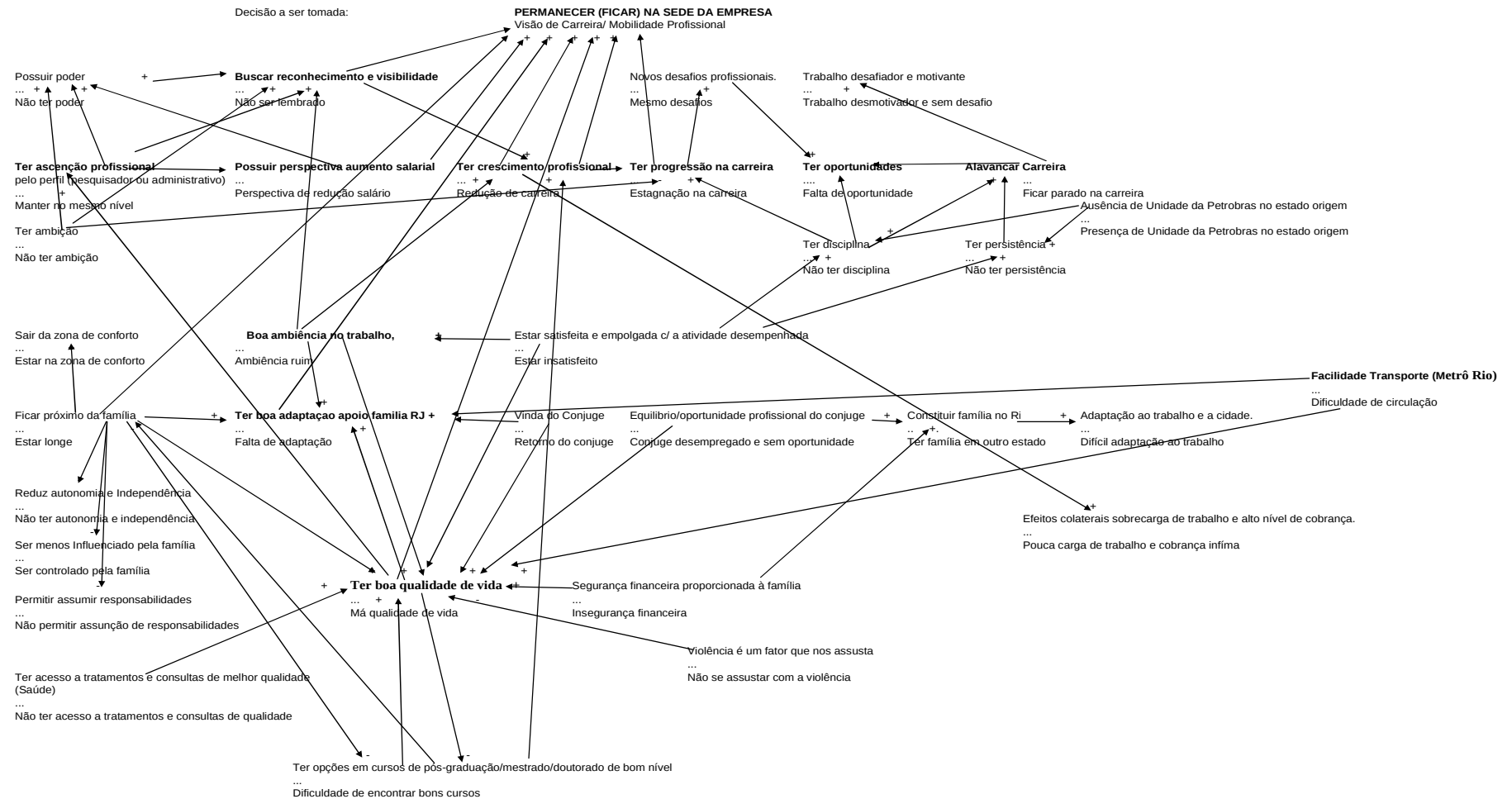
Sair da zona de conforto	Meio
...	
Estar na zona de conforto	
Facilidade Transporte (Metrô Rio)	Meio
...	
Dificuldade de circulação	
Adaptação ao trabalho e a cidade.	Meio
...	
Difícil adaptação ao trabalho	
Constituir família no Rio	Meio
...	
Ter família em outro estado	
Equilíbrio/oportunidade profissional do conjuge	Meio
...	
Conjuge desempregado e sem oportunidade	
Vinda do Conjuge	Meio
...	
Retorno do conjuge	
Ter boa adaptação apoio família RJ	Meio
...	
Falta de adaptação	
Ficar próximo da família	Meio
...	
Estar longe	
Reduz autonomia e Independência	Meio
...	
Não ter autonomia e independência	
Ser menos Influenciado pela família	Meio
...	
Ser controlado pela família	
Permitir assumir responsabilidades	Meio
...	
Não permitir assunção de responsabilidades	
Ter boa qualidade de vida	Fim
...	
Má qualidade de vida	
Segurança financeira proporcionada à família	Fim
...	
Insegurança financeira	
Efeitos colaterais sobrecarga de trabalho e alto nível de cobrança.	Meio
...	
Pouca carga de trabalho e cobrança infima	
Ter acesso a tratamentos e consultas de melhor qualidade (Saúde)	Meio
...	
Não ter acesso a tratamentos e consultas de qualidade	
Ter opções em cursos de pós-graduação/mestrado/doutorado de bom nível	Meio
...	
Dificuldade de encontrar bons cursos	
Violência é um fator que nos assusta	Meio
...	
Não se assustar com a violência	

APÊNDICE 6 - Mapa A



Obs: ... (lê-se ao invés de
Em negrito estão os principais motivadores da tomada de decisão segundo o questionário (pesquisa) respondido pelos decisores

APÊNDICE 7 - Mapa B



Obs: ... (lê-se ao invés de
Em negrito estão os principais motivadores da tomada de decisão segundo o questionário (pesquisa) respondido pelos decisores

APÊNDICE 8 – PONTOS DE VISTA FUNDAMENTAIS

Pontos de Vista Fundamentais do Mapa A

	Ficar próximo da família Sentir falta da esposa Nascimento de filhos Irmãos Pais idosos
	Ambiente social Amigos Raízes
	Buscar maior QV -qualidade de vida
	Ter satisfação pessoal (valores pessoais) Família (esposa/marido/filhos, pais, irmãos), saudade, amor Verdade, justiça, honestidade, ética, bom senso Paz (auto-estima, autocontrole, autoconfiança, auto-aceitação e desapego) Retidão, não-violência, felicidade, liberdade, bem estar, beleza, humor, vigor, auto-conhecimento, bondade Fidelidade, amizade, união Reconhecimento, dinheiro, promoção, sucesso, crescimento Disciplina, dinamismo, integridade, segurança Mudança, desafio Poder, ordem, inteligência
	Ter dificuldade de adaptação ao RJ Ter Choque cultural. Conviver com a Violência no RJ (insegurança) Gerenciar Salário baixo para viver no RJ Gerenciar assuntos financeiros (Ajuda custo/moradia findando) Ter alto custo de vida no RJ Ter transporte (incluindo trânsito) muito precários.
Mobilidade Profissional Gerenciar Carreira	Ter ambiência ruim no trabalho Má Qualidade da Gerencia (omissão, falta de descentralização) Carências técnicas e comportamentais para posições de liderança Ter sentimento de inutilidade Faltar critério para promoções Faltar critério para viagens internacionais Ter opções de moradia muito limitadas Faltar critério para distribuição de treinamentos Falta de Feedback Excesso de trabalho / carga horária excessiva Falta de desenvolvimento pessoal foram críticos e fundamentais. Frustração com a tarefa desempenhada
	Ter problemas de saúde Estresse Depressão e/ou outros transtornos Outros
	Ter oportunidade/perspectiva de incremento salarial Retornar por perspectiva/oportunidade de crescimento profissional Retornar com Adicional de Periculosidade Acreditar que iniciar Carreira em Unidade de Negócio (UN) é melhor Acreditar no Reconhecimento na UN. Ter perfil profissional adequado para UN. Falta de conhecimento/Imaturidade/inexperiência Ter processo de definição de vagas equivocado.

Pontos de Vista Fundamentais do Mapa B

Mobilidade Profissional Gerenciar Carreira	Ter crescimento profissional/ascensão profissional/progressão na carreira Possuir poder/ ter ambição Ter novos desafios profissionais. Ter trabalho desafiador e motivante Possuir perspectiva aumento salarial	
	Buscar reconhecimento e visibilidade Ter disciplina Ter persistência Ter oportunidades	
	Alavancar Carreira Ter boa qualidade de vida Proporcionar segurança financeira à família Ter acesso a tratamentos e consultas de melhor qualidade Ter adaptação e apoio da família no RJ Ficar próximo da família	Sair da zona de conforto Ter autonomia e Independência Ser menos Influenciado pela família
	Ter boa ambiência no trabalho Estar satisfeita e empolgada c/ a atividade desempenhada Ter perfil (pesquisador ou administrativo) Ter sobrecarga de trabalho Ter alto nível de cobrança. Ter facilidade Transporte (Metrô Rio)	
	Ter equilíbrio/opportunidade profissional do conjugue Constituir família no Rio Ter opções em cursos de pós-graduação/mestrado/doutorado de bom nível Violência é um fator que nos assusta Ausência de Unidade da Petrobras no estado origem	

GLOSSÁRIO

Brainstorming	Discussão entre um grupo de pessoas com o objetivo de levantar idéias sobre o tópico em questão.
Carreira	Carreira consiste na seqüência de trabalho relacionado a posições ocupadas por uma pessoa no curso de sua vida. Tradicionalmente, carreiras eram julgadas em termos de avanços e promoções no nível hierárquico das organizações, incluindo experiência e atitudes pessoais.
Demandeur	Ator incumbido pelo decisor para representá-lo no processo de apoio a decisão
E-mail	Mensagem eletrônica via internet.
Expertise	Qualificação
Ex-post	Posterior
Insighs	Habilidade que o ser humano tem de ver e entender a verdade sobre pessoas ou situações
Mapas Cognitivos	Representações gráficas de conjuntos de representações discursivas feitas por um sujeito (o ator) com vistas a um objeto (o problema), em contextos de interações particular.

Occupational Mobility	Mobilidade Profissional
Petrobras	Petróleo Brasileiro S.A.
RH	Recursos Humanos
RJ	Rio de Janeiro
Tradeoffs	Escolhas
Valores	Conceito ou crença do indivíduo sobre uma meta (terminal, instrumental) que transcende às situações e expressam interesses (individualistas, coletivistas ou mistos) correspondentes a um domínio motivacional (hedonismo, poder, tradição, universalismo etc.), sendo avaliada em uma escala de importância (nada importante, muito importante) como um princípio que guia a sua vida.
Turnover	Percentual de empregados que deixam a empresa ou algum departamento e são trocados por novos empregados.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)