



www.raep.org.br

Administração: Ensino e Pesquisa

ISSN: 2177-6083

raep.journal@gmail.com

Associação Nacional dos Cursos de  
Graduação em Administração  
Brasil

MACCALI, NICOLE; MINGHINI, LUCIANO; DE SOUZA WALGER, CAROLINA; DE DÉ  
AROGLIO, KARINA  
O MÉTODO HISTÓRIA DE VIDA: DESVENDANDO A SUBJETIVIDADE DO INDIVÍDUO  
NO ESTUDO DAS ORGANIZAÇÕES  
Administração: Ensino e Pesquisa, vol. 15, núm. 3, julio-septiembre, 2014, pp. 439-468  
Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração  
Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=533556758001>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## O MÉTODO HISTÓRIA DE VIDA: DESVENDANDO A SUBJETIVIDADE DO INDIVÍDUO NO ESTUDO DAS ORGANIZAÇÕES

*LIFE HISTORY METHOD: UNRAVELING THE SUBJECTIVITY OF THE INDIVIDUAL IN THE STUDY OF ORGANIZATIONS*

Recebido em: 21/01/2014 • Aprovado em: 14/04/2014

Avaliado pelo sistema double blind review

Editora Científica: Manolita Correia Lima

NICOLE MACCALI [nicole.maccali@gmail.com](mailto:nicole.maccali@gmail.com)

LUCIANO MINGHINI

CAROLINA DE SOUZA WALGER

KARINA DE DÉA ROGLIO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

### RESUMO

As agendas de pesquisa em processo decisório sugerem investigações com foco nos aspectos subjetivos da tomada de decisão, como os valores e a experiência de vida do gestor. Sugerem, também, a adoção de novos métodos para explorar esse fenômeno, considerando que os métodos mais utilizados apresentam limitações no entendimento das subjetividades do indivíduo. Com base nessas agendas, no presente artigo, propõe-se a utilização do método história de vida como possibilidade metodológica para a investigação das influências dos aspectos subjetivos no processo de decisão. Como forma de evidenciar as possibilidades do método, apresenta-se um caso ilustrativo. Neste sentido, a principal contribuição deste artigo é evidenciar a possibilidade de utilização do método história de vida no estudo dos aspectos subjetivos do processo de tomada de decisão do indivíduo.

**Palavras-Chave:** método história de vida; processo de decisão; valores individuais; experiência pessoal.

### ABSTRACT

The agendas of research into decision-making in organizations suggest a focus on the subjective aspects of the decision-making processes, such as managers' and entrepreneurs' values and life experience. They also suggest the adoption of methods that surpass the limitations of the most frequently used research designs to understand the subjective aspects of individual decision-making. Based on these agendas, this article proposes the use of the Life History method as a possibility to investigate the influence of the individual's values and life experiences in the decision process. The paper presents an illustrative case in order to demonstrate the possibilities of the method. In this sense, the main contribution of this paper is to show how the Life History method could contribute to a qualitative study of individual values and life experience in the organizational decision-making process.

**Keywords:** life history method; decision-making process; individual values; life experience.

## INTRODUÇÃO

Os estudos em processo decisório, com base em aspectos subjetivos do sujeito, têm sido a agenda de pesquisa sugerida pelos principais autores da área nos últimos anos, como Nutt (2010); Hambrick, Finkelstein e Canella (2009); Hambrick (2007); Carpenter, Geletkanycz e Sanders (2004); Papadakis e Barwise (2002); Hambrick e Mason (1984). Nesta perspectiva, autores como Nutt (2010), sugerem a adoção de métodos não usualmente utilizados nas pesquisas em administração para compreender estes aspectos.

Em 1984, Hambrick e Mason propuseram um modelo focado nas características de executivos e como essas características influenciam nas decisões e, conseqüentemente, nos resultados organizacionais. Os autores consideram, em seu modelo, as experiências dos executivos, seus valores e sua personalidade para analisar a maneira como esses aspectos influenciam seu campo de visão, sua percepção seletiva e interpretação das circunstâncias. A teoria de Hambrick e Mason (1984) sugere que os executivos respondem às situações baseados em suas próprias interpretações e realizam a interpretação da situação por meio de suas próprias experiências, da sua personalidade e de seus valores pessoais (HAMBRICK; MASON, 1984; HAMBRICK, 2007; FINKELSTEIN *et al.*, 2009).

Com base nas propostas de Hambrick e Mason (1984), Hambrick (2007) e Finkelstein, Hambrick e Canella (2009) de compreender as decisões dos executivos a partir de aspectos que vão além dos observáveis, como também buscar compreender os aspectos subjetivos do indivíduo, sugere-se a utilização do método de pesquisa história de vida. Tal método pode identificar como a experiência de vida e os valores do indivíduo influenciam as decisões deste profissional ao longo do tempo. Embora as teorias existentes no campo das organizações sejam construídas tendo como foco os executivos e suas decisões, considera-se, nesta proposta, estes mesmos aspectos para pesquisar as decisões de profissionais em relação a sua vida pessoal e profissional como um primeiro passo na exploração do método.

Evidencia-se que o método proporciona ao pesquisador um resgate histórico do processo decisório, concentrando-se na análise de fatores subjetivos, como experiência e valores do gestor, para a compreensão das escolhas realizadas. Com base nessa evidência, acredita-se que o método pode contribuir para o estudo do processo de decisão, pois proporciona uma abordagem longitudinal *ex-post facto* que permite a compreensão mais abrangente e subjetiva da postura e ação do gestor sobre outras situações inusitadas, incertas, ambíguas ou problemáticas que exigem uma escolha e ação.

Nos próximos tópicos, apresenta-se o método história de vida, aspectos da tomada de decisão, os valores individuais analisados e um caso ilustrativo evidenciando a possibilidade de utilização do método nos estudos em processo decisório.

## O MÉTODO: HISTÓRIA DE VIDA

O método história de vida baseia-se na história que os indivíduos relatam sobre seu cotidiano, ou até mesmo ações que já ocorreram. Este método tem como “premissa de que os conhecimentos sobre os indivíduos só são possíveis com a descrição da experiência humana, tal como ela é vivida e tal como ela é definida por seus próprios atores” (Spindola; Santos, 2003, p.120). O método possibilita ao pesquisador contatos com diferentes memórias, as quais se constituíram no desenvolvimento do indivíduo, tanto pessoal como profissionalmente, como também permitem ao pesquisado o estabelecimento de um diálogo interior com seu próprio eu, tomando consciência sobre sua existência e compreendendo, assim, sua trajetória de vida.

Queiroz (1998) apresenta o relato de um indivíduo sobre sua existência ao longo do tempo, tentando reconstruir os acontecimentos que vivenciou e, de igual modo, transmitir a experiência que adquiriu, desvelando fatos significantes que revelam a identificação do narrador com o seu grupo social, familiar e profissional na construção de sua identidade, ou seja, é a “invenção de si mesmo” apresentando sua versão sempre baseada nos fatos reais de sua vida. O método de história de vida possibilita que os indivíduos apresentem suas histórias, falem de si, recorram a sua memória, suas lembranças e suas testemunhas. Desta forma, as pessoas não apenas contam histórias, elas contam histórias para decretar algo de si mesmas e de sua comunidade (Boje, 1995).

Segundo Spindola e Santos (2003), a pesquisa histórica tem no ambiente a fonte direta dos dados e o seu pesquisador como instrumento central. Esse tipo de metodologia é caracterizada pelos dados descritivos, do contato do pesquisador com o pesquisado e a valorização do processo, pois se preocupa em retratar as perspectivas dos indivíduos, como esses indivíduos atribuem significados as coisas da vida, sendo esta uma importante proposta da utilização desse método (Silva *et al.* 2007).

Nesse método, o pesquisador não confirma a autenticidade dos fatos, pois o que deve ser ressaltado é o ponto de vista de quem está narrando a história

(Spindola; Santos, 2003). Na análise dos fatos, podem ser considerados documentos, testes psicológicos, além de entrevistas com pessoas próximas do indivíduo, não sendo estes dados obrigatórios. Outro ponto que vale ser ressaltado, é que no método história de vida procura-se apreender os elementos gerais presentes nas entrevistas, não objetivando e sim analisando suas particularidades. Boje (1995) entende história como um desempenho oral ou escrito, envolvendo duas ou mais pessoas, interpretando uma experiência passada ou antecipada. Nesta definição, as histórias não precisam de começo, meio ou fim como as definições mais formais e restritivas.

Segundo Silva *et al.* (2007), é na relação de cumplicidade entre os pesquisadores e os indivíduos pesquisados que se encontra a “possibilidade daquele que narra sua história experimentar uma ressignificação de seu percurso e dar continuação à construção de um sentido frente a este relato endereçado” (p. 31). A qualidade da entrevista depende da qualidade do vínculo entre o pesquisador e o indivíduo pesquisado (SILVA *et al.*, 2007, SPINDOLA; SANTOS, 2003; QUEIROZ, 1998).

No Quadro 1 apresenta-se, brevemente, as características do método, como forma de sintetizar seus principais aspectos que devem nortear sua utilização.

**Quadro 1** Características do Método História de Vida

<i>Preocupação com o vínculo entre pesquisador e pesquisado/sujeito</i>	<i>Há uma produção de sentido tanto para o pesquisador quanto para o sujeito</i>	<i>História contada conforme a características do sujeito</i>	<i>Ponte entre o individual e o social</i>
---	--	---	--

Fonte: Adaptado de Silva *et al.* (2007, p.28).

Para a boa condução do método, Silva *et al.* (2007); Spindola e Santos (2003) recomendam o uso da entrevista como principal ferramenta para coleta dos dados em profundidade. A efetividade do método exige que as entrevistas

sejam prolongadas, com realização de no mínimo três entrevistas por pesquisado, a ponto de permitir uma interação e desenvolvimento de um relacionamento entre o pesquisador e o pesquisado, pois assim o indivíduo entrevistado se sentirá a vontade para relatar os episódios de sua história de vida (SILVA *et al.*, 2007; SPINDOLA; SANTOS, 2003). Num primeiro contato, o indivíduo deve ser abordado de forma aberta, com o mínimo de interferência por parte do pesquisador. No segundo momento, o pesquisador irá selecionar partes do resgate histórico que se alinhem ao fenômeno pesquisado e solicitar do entrevistado um aprofundamento daquele evento, momento ou fato específico do relato histórico. O mesmo ocorrerá no terceiro encontro.

Van Manen (1990) propõe a metodologia da pesquisa de história de vida baseada em uma abordagem fenomenológica da experiência de vida do sujeito. Apesar de adotar uma proposta epistemológica distinta dos autores aqui apresentados, as sugestões do autor para a coleta qualitativa dos dados são válidas para outras abordagens epistemológicas. O autor propõe que o pesquisador deve compreender as características e dificuldades de se elaborar um relato histórico sobre determinado objeto de pesquisa, antes de ir a campo. O autor sugere que o pesquisador faça o exercício de escrever um relato sobre as suas experiências de vida (i.e. Protocolo de Escrita), para compreender como os indivíduos se sentirão e agirão quando entrevistados. Reforça a importância de o pesquisador aproximar-se do sujeito e objeto de pesquisa, para observá-lo com maior profundidade. Ainda, sugere o planejamento e a definição de regras de condução das entrevistas para garantir qualidade e foco das informações relatadas pelos sujeitos, mesmo em entrevistas sem roteiro ou questionário guia.

A análise dos dados coletados deverá estar alinhada com a abordagem epistemológica do pesquisador e com as características do fenômeno estudado. Variando desde a análise qualitativa de conteúdo (BARDIN, 2000), até a análise hermenêutica dos significados por trás da fala dos sujeitos (VAN MANEN, 1990). Kohlbacher (2006) acredita que a análise de conteúdo qualitativa tem uma visão holística e aborda de maneira abrangente a investigação de dados materiais e, assim, objetiva compreender e abranger

a complexidade das situações sociais examinadas por meio dos materiais de dados sociais derivados delas e filtrar os principais pontos de análise em um processo iterativo. Assim, a análise de conteúdo qualitativa se encaixa nas pesquisas sociais e ajuda a compreender fenômenos sociais complexos.

Com base no exposto, evidencia-se a possibilidade de utilizar o método nos estudos das organizações, bem como nas investigações dos aspectos subjetivos do indivíduo. O método, em suas etapas, possibilita a análise das influências dos aspectos subjetivos, pois nas diferentes entrevistas é possível identificar as construções realizadas pelo entrevistado durante as respostas, identificando-se as influências que sua experiência de vida e seus valores podem ter nas suas escolhas no decorrer da carreira profissional.

### **A TOMADA DE DECISÃO**

A tomada de decisão é um processo complexo de relações em que estão presentes elementos objetivos e elementos de natureza subjetiva, presentes nos valores de seus atores. Segundo Simon (1997), as decisões dos indivíduos são permeadas por um conjunto de valores, experiências, estilo, maturidade, influência e até mesmo limitações que este indivíduo tenha. Acrescentam a este conjunto personalidade, modelos mentais e aspectos morais (HAMBRICK; MASON, 1984; FINKELSTEIN; HAMBRICK; CANELLA, 2009). O conhecimento do profissional sobre determinada situação e as decisões tomadas por ele são construídos em reflexões carregadas de experiências passadas, semelhantes à situação, aproximações presentes (i.e. *seen as* e *act as*) e adaptações (i.e. *framing* e *designing*) realizadas pelo indivíduo durante a reflexão e ação sobre essa situação.

Para Schön (2000), quando um profissional se encontra diante de uma decisão, ele escolhe e nomeia os aspectos que irá observar, organizando e guiando a sua análise da situação, dando coerência e direcionando suas ações, o que configura a definição de um problema como um processo ontológico, ou seja, a delimitação do problema é condizente à visão de mundo do tomador de decisão. Sendo assim, os antecedentes disciplinares, papéis organizacionais, histórias passadas, identidades profissionais, interesses, perspectivas econômicas e políticas são evidenciados no processo



de definição da situação problemática. Portanto, uma situação problemática transcende as categorias da teoria e da técnica existentes. O profissional não pode tratá-lo como um problema instrumental a ser resolvido pela aplicação de regras de seu estoque de conhecimento profissional. Para ser tratado de forma competente é necessário algum tipo de improvisação, invenção e teste de estratégias situacionais produzidas pelo próprio profissional. Para o autor, as situações problemáticas também podem apresentar situações de conflitos de valores, nas quais a resolução técnica não basta, sendo necessário conciliar, integrar e escolher apreciações conflitantes de uma situação, de modo a construir um problema coerente. Segundo Schön (2000), essas zonas indeterminadas da prática, a incerteza, a singularidade e os conflitos de valores escapam aos preceitos da racionalidade técnica e apresentam-se como centrais na prática profissional.

Schön (1983) explica que para resolver uma situação considerada inédita, o profissional utiliza seu repertório de conhecimento, identifica semelhanças com situações já experimentadas anteriormente e, com rigor semelhante ao da pesquisa científica, ele redesenha a situação a partir da sua bagagem de conhecimento. para poder definir como irá lidar com ela. Durante a definição da situação, ele interage com a situação pela ação, como em uma conversação, moldando-a e sendo influenciada por ela. Essa conversação cria uma relação evolutiva espiral entre profissional, situação, ação e apreciação, que caracteriza a reflexão na ação até a solução do problema. Segundo Nutt (1993), a formulação da decisão é definida como um processo que é iniciado quando sinais, tais como indicadores de desempenho, são reconhecidos por pessoas-chave e termina quando uma ou mais opções foram desenvolvidas. Durante a formulação, os indivíduos interpretam sinais que captam sua atenção. Para agir, o tomador de decisão estabelece uma direção que orienta a atividade seguinte. A importância da formulação está baseada em seu papel de determinar o que será considerado e o que será excluído do processo decisório.

O processo de tomada de decisão, em suas fases, transporta o raciocínio do profissional por meio de uma árvore de escolhas, na qual cada opção abre consequentes possibilidades de ação até um fim provável e desejado.

A opção por uma das alternativas possíveis desta árvore de escolhas passa por um momento de criteriosa avaliação por meio de experimentação em um ambiente de teste, como os rabiscos no papel do professor de design citado por Schön (1983). Para Schön (1983), o profissional apoia-se em regras de trabalho pré-definidas ou definidas para o contexto da ação em andamento e, com base na contextualização destas regras, ele define a situação, define possíveis hipóteses de solução e testa-as em um ambiente experimental, até alcançar um resultado satisfatório. Sendo assim, a organização funciona moldando e delimitando o processo de decisão, tanto em função do repertório de experiências que serão utilizadas pelos profissionais para lidar com algo novo, como em função das relações sociais que permitem o compartilhamento de experiências, aproximações e adaptações sobre as escolhas e ações dos profissionais na definição da situação e na sua condução.

Nutt (1993) afirma que a forma como os decisores conduzem a tomada de decisão pode afetar seu sucesso. Assim, aponta que o sucesso diminui quando se utilizam de ideias pré-concebidas para resolução de problemas. Outro ponto levantado pelo autor, é que a prática da tomada de decisão pode ser melhorada por meio da maior utilização da reformulação e formulação de objetivos, uma vez que são pouco utilizados para a tomada de decisão, apesar do seu sucesso. Nutt (1993) aponta que modelos como o *sensemaking* e *garbage can* podem descrever o que os decisores preferem fazer, mas não captam o que estes deveriam fazer. Assim, soluções preconcebidas e limitações nas pesquisas levam a impor maus resultados. Para o autor, o processo decisório explora as virtudes de uma ideia e as reações de pessoas-chave. Decisores que utilizam medidas para justificar a necessidade de ação, utilizando a tática de intervenção de solução ou de problema, diminuem o tempo de duração do processo decisório.

Desta maneira, é possível entender que a formação profissional técnica, por se basear no compartilhamento de tradições e conhecimentos organizados e sistemáticos de atividades padronizadas, evidencia a experimentação exercitada pelo profissional quando aplica conhecimento técnico derivado de pesquisa científica na resolução instrumental de problemas, resultando

em experiência de vida (SCHÖN, 2000; SCHMIDT, 2000). Assim como a experiência do profissional e as experiências compartilhadas com outros atores organizacionais fazem parte do *design* de situações e soluções no processo decisório do profissional, os valores individuais e compartilhados também influenciam neste processo (GUNIA *et al.*, 2012; HAMBRICK, 2007; HAMBRICK; MASON, 1984; THOMAS, 2008).

No próximo tópico é discutido como os valores podem influenciar no processo decisório e de que forma a academia pode analisar esta influência.

### VALORES INDIVIDUAIS

Valores são construções de crenças e opiniões fundamentais e subjetivas de um indivíduo, compartilhadas ou não, que servem como guias motivacionais, emocionais e comportamentais, auxiliando a definir o que ele acredita ser certo ou errado, bom ou ruim para a sua vida e suas relações (HOFSTEDE, 1991; SCHWARTZ, 1994A).

Hofstede (1991) realizou um dos trabalhos mais conhecidos na academia para pesquisa da influência dos valores culturais sobre a gestão organizacional (Thomas, 2008). Sua pesquisa revela que os valores culturais apresentam diferenças entre grupos de trabalhadores de diferentes países e podem ser agrupados em 05 dimensões culturais. Vários autores (SARALA; VAARA, 2010; TUNG; VERBEKE, 2010) criticam o trabalho realizado por Hofstede (1991) em função do nível de análise macroambiental, o campo, os instrumentos e a abordagem escolhidos pelo autor. Mesmo assim, pesquisas realizadas posteriormente, reforçaram a existência das dimensões de valores definidas por ele, especialmente: Individualismo versus coletivismo: os valores priorizando o indivíduo ou fatores coletivos; Masculinidade versus feminilidade: orientação de uma sociedade aos valores masculinos (e.g. competição) ou de natureza feminina, (e.g. afeição); Aversão à incerteza: valores relacionados à aceitação de situações ambíguas ou incertas (THOMAS, 2008).

Schwartz (1994), um dos críticos de Hofstede, propôs um estudo no nível do indivíduo, com o objetivo de identificar valores universais em diferentes culturas. O autor acredita que os valores e crenças do indivíduo se apresentam

em conjuntos ou sistemas individuais de prioridades de preferências, são como modos de conduta que transcendem situações específicas, guiam a seleção ou avaliação de comportamentos, pessoas ou eventos e são ordenados pela sua importância em relação aos outros (SCHWARTZ, 1994A). Schwartz (1994a, 1994b) identificou dez conjuntos de valores do indivíduo nos grupos pesquisados, compreendidos de forma semelhante mesmo em diferentes contextos e culturas, cobrindo características culturais regionais, só que priorizados diferentemente. São eles (SCHWARTZ, 2003, SCHWARTZ; BARDI, 2001): (a) Poder: prestígio social, controle ou domínio sobre pessoas ou recursos; (b) Realização: sucesso pessoal por meio de competência mostrada, de acordo com padrões sociais; (c) Hedonismo: regozijo ou gratificação prazerosa e sensual; (d) Estímulo: excitação, inovação e desafios na vida; (e) Auto-direcionamento: independência individual para o pensamento e ação, na escolha, criação e exploração; (f) Universalismo: compreensão, apreciação, tolerância e proteção para o bem-estar de todo o povo e natureza; (g) Benevolência: espírito de preservação e melhoria do bem-estar das pessoas com quem o indivíduo se relaciona frequentemente; (h) Tradição: respeito, comprometimento e aceitação dos costumes e ideias da cultura tradicional ou religião de determinado grupo impostos ao indivíduo; (i) Conformidade: quando o indivíduo reprime as ações, inclinações e impulsos que provavelmente irão desagradar, prejudicar outros ou violar expectativas e normas sociais; (j) Segurança: proteção, harmonia e estabilidade na sociedade, nas relações e consigo mesmo.

A priorização destes valores pode sofrer influência de condições existenciais e do ambiente com o qual o indivíduo interage. Fatores socioeconômicos, idade, gênero, educação recebida e a formação técnica interferem na ordem de importância que o indivíduo atribui aos seus valores (SCHWARTZ, 1994). Schwartz (2003), Inglehart e Welzel (2005) perceberam que, no longo prazo, quando as condições existenciais e o ambiente mudam, a importância dos valores pode mudar também. Essas mudanças também podem influenciar escolhas e práticas (RALSTON *et al.*, 2009).

Acredita-se que tanto os valores como a experiência de vida do profissional, influenciam no processo decisório do indivíduo durante sua trajetória de

vida. De acordo com Schön e Argyris (1974), quanto maior a experiência prática do profissional dentro de determinada área do conhecimento, mais facilmente ele poderá lidar com situações inéditas ou inusitadas, porque ele terá maior conteúdo prático que permitirá o *design* da situação e da sua solução. Por outro lado, acredita-se que os valores mudam lentamente, resistem ao tempo e a diferentes contextos (INGLEHART; BAKER, 2000; LEUNG, 2008; LEUNG; ANG, 2009), podendo proporcionar a manutenção de características que influenciam no processo decisório dos indivíduos de um mesmo grupo cultural, delimitando possíveis mudanças do processo decisório.

Para compreender de que forma a experiência de vida e os valores culturais influenciam o profissional em suas escolhas e ações, este trabalho propõe a metodologia de pesquisa da história de vida do indivíduo, permitindo assim identificar escolhas e ações adotadas pelo profissional em situações semelhantes e contextos diferentes, assim como analisar o papel da experiência de vida e dos valores individuais nestas escolhas e ações. Para ilustrar a proposta metodológica, apresenta-se a seguir um estudo de caso ilustrativo realizado para compreender as características e os resultados da aplicação do método.

## CASO ILUSTRATIVO: EVIDENCIANDO AS POSSIBILIDADES DO MÉTODO HISTÓRIA DE VIDA

Com o objetivo de experimentar a metodologia proposta neste trabalho, os autores aplicaram o método com uma gestora, de forma a identificar suas experiências e seus valores que permearam suas decisões ao longo de uma carreira profissional de 33 anos. A escolha desta gestora foi baseada na definição proposta por Schön (2000) de “talento artístico”, ou seja, um profissional que mostra características reconhecidas como habilidosas. O termo “talento artístico” é utilizado para fazer referência aos tipos de competência que os profissionais mostram em certas situações da prática que são únicas, incertas e conflituosas. São competências que o profissional exibe no dia-a-dia, nos atos reconhecidos como habilidosos, de forma espontânea, e não dependem da capacidade do profissional descrever o que sabe fazer, nem mesmo de sua capacidade de considerar de forma consciente o conhecimento revelado nas ações, nem sempre sendo possível declarar as regras ou procedimentos seguidos (SCHÖN, 2000).

Conforme prescreve o método, foram realizadas três entrevistas em profundidade, nas quais foram identificadas e aprofundadas as decisões históricas que permitissem o estudo da tomada de decisões semelhantes, em diferentes contextos durante a história de vida da pesquisada. As três entrevistas foram realizadas por duas pesquisadoras e a análise de dados foi realizada pelos quatro autores envolvidos nesta proposição.

Na primeira entrevista, conforme preconiza o método, solicitou-se que a gestora relatasse sua vida, desde o momento que ingressou na universidade até o presente momento, descrevendo as decisões definidas por ela como as mais importantes ou significativas para a sua vida. Os entrevistadores solicitaram que não se preocupasse com as justificativas das suas escolhas e se concentrasse na descrição do que aconteceu e quando. A entrevistada relatou por mais de duas horas, sem interferências e perguntas dos pesquisadores, os acontecimentos que julgou mais importante. Contudo, o estado de alerta provocado pela entrevista e a distância inicial entre entrevistado e pesquisadores, resultou em um relato extenso, mas, com muitas restrições

sobre o que dizer e como, conseqüentemente, com detalhamento superficial (SPINDOLA; SANTOS, 2003).

Com base na análise de conteúdo desta primeira entrevista, foram identificadas seis decisões envolvendo aspectos considerados significativos pelos pesquisadores. Estas seis decisões foram então escolhidas para aprofundamento da descrição histórica na segunda entrevista. Analisando as ocorrências na relação entrevistado-entrevistador do primeiro encontro (e.g. pausas, silêncios e defensivas), os pesquisadores puderam repensar a abordagem e formular as perguntas de maneira que pudessem promover o aprofundamento reflexivo da entrevistada sobre as decisões escolhidas.

Na segunda entrevista, os pesquisadores solicitaram à gestora que descrevesse com mais detalhes como aconteceram às decisões identificadas na primeira entrevista. Foi solicitada atenção para influências, fatores pessoais e contextuais que promoveram as escolhas nos seis momentos. Neste segundo encontro, percebeu-se que a entrevistada já se sentia mais a vontade com os entrevistadores e muitos detalhes vieram à tona. A análise da segunda entrevista transcrita, tinha como objetivo identificar as categorias de análise e possíveis relações entre elas, além disso, nesse momento os pesquisadores identificaram algumas lacunas remanescentes que deveriam ser questionadas para confirmar ou refutar relações ainda não percebidas entre o processo decisório, os valores pessoais da gestora e sua experiência de vida.

Para a última entrevista, os pesquisadores formularam perguntas de situações específicas provocando novas reflexões sobre as decisões tomadas. Percebeu-se na terceira entrevista, em decorrência do estreitamento do relacionamento entre entrevistada e pesquisadores, uma maior profundidade de detalhes e reflexões no decorrer da fala. Finalizadas as entrevistas, foi solicitado que a entrevistada respondesse um questionário sobre valores pessoais, baseado na proposta de Schwartz (1994). O questionário teve como objetivo complementar a análise da influência dos valores no processo de tomada de decisão relatados pela entrevistada.

Como método de análise optou-se pela análise de conteúdo, segundo as orientações de Bardin (2000). Bardin (2000) entende análise de conteúdo como

um conjunto de técnicas de análise das comunicações e pode ser aplicada a qualquer tipo de comunicação, isto é, qualquer veículo de significados de um emissor para um receptor controlado ou não por este, deveria poder ser escrito e decifrado pelas técnicas de análise de conteúdo. É importante enfatizar que a análise não se limita ao conteúdo, podendo ser uma análise dos significados ou dos significantes. A análise de conteúdo contempla não só o conteúdo manifesto do material - como o próprio nome pode sugerir, mas também informações de contexto e conteúdo latente.

Para fins desta pesquisa, o tipo de grade escolhida para a categorização foi a mista, significando que as categorias analíticas foram definidas durante a pesquisa (grade aberta), sendo nesta pesquisa chamadas de decisões; e, também, foram definidas conforme a literatura de decisão e valores (grade fechada). A unidade de registro adotada foi temática, conforme as decisões foram sendo identificadas, e a codificação foi realizada conforme a presença dos valores e experiências nas decisões consideradas relevantes pelos pesquisadores. Por fim, com as três entrevistas e o questionário respondido, a análise de conteúdo permitiu a identificação de seis dimensões de valores presentes nas tomadas de decisões estudadas. São valores com características de masculinidade *versus* feminilidade, aversão à incerteza (Hofstede, 1991), auto-direção, benevolência, conformidade e segurança (SCHWARTZ; BARDI, 2001).

Apresenta-se, assim, a análise dos dados realizada sob a perspectiva da tomada de decisão na busca das influências da experiência de vida e dos valores do indivíduo em suas decisões. O Quadro 2 apresenta um resumo da história de vida da entrevistada com ênfase nas seis decisões selecionadas.



## Quadro 2 Resumo da história de vida e apresentação das seis decisões analisadas no presente estudo

*A entrevistada iniciou sua vida profissional aos 15 anos, em 1975, com atividades de auxiliar administrativo. Logo após começou a trabalhar em uma empresa de processamento de dados como digitadora e decidiu fazer faculdade de processamento de dados (decisão 1) e mudou para uma empresa de telecomunicações para trabalhar como programadora.*

*Em função de problemas da faculdade com o MEC não obteve reconhecimento do seu diploma, optando assim por ingressar no curso de pedagogia (decisão 2) e migrando profissionalmente para a área comercial e de treinamentos em informática da empresa, tornando-se assim uma “pedagoga da informática” e viajando pela empresa para outros estados brasileiros, conforme palavras da entrevistada.*

*Em 1997, recebeu uma proposta de trabalho em outro estado e optou por mudar-se devido à oportunidade profissional e pessoal. Seis meses depois saiu para outra organização, cuja proposta financeira e de estabilidade foram consideradas melhores.*

*Nesta empresa permaneceu durante 11 anos e realizou duas especializações: a primeira em Psicologia do Trabalho (decisão 3) e a segunda em Marketing (decisão 4), ambas com o objetivo de capacitação e aperfeiçoamento. Percebe-se, nas duas especializações, a busca pelo entendimento de situações vivenciadas no ambiente de trabalho, sendo estes temas dos trabalhos de conclusão de curso.*

*Após a saída da organização, no ano seguinte iniciou o mestrado (decisão 5) e ao término iniciou o doutorado (decisão 6).*

Com base na história de vida coletada com o método proposto, foi realizada a análise do conteúdo para identificar possíveis influências dos valores pessoais e da experiência de vida nas decisões da entrevistada. No Quadro 3 as relações identificadas entre as decisões, experiências e valores da entrevistada encontram-se resumidas. Com o objetivo de preservar a entrevistada, as organizações e pessoas envolvidas no decorrer da história, optou-se pela não utilização de qualquer referência nominal.

## Quadro 3 Decisões: a influência das experiências e valores

Decisões	Experiências	Influência da Experiência	Valores Presentes
Decisão 1 Graduação em processamento de dados	Trabalhar com processamento de dados por necessidade.	Baixa influência da experiência pessoal, inspirou-se na experiência da vizinha.	Segurança* Auto-direção* Masculinidade**
	Fazer um curso de graduação em processamento de dados	Influência do ambiente de trabalho	Segurança* Auto-direção* Masculinidade**

Decisões	Experiências	Influência da Experiência	Valores Presentes
<i>Decisão 2</i> <i>Graduação em pedagogia</i>	Mudar a rotina de trabalho, mudar de departamento da empresa, melhorar os rendimentos.	Influência da insatisfação pelo trabalho realizado Alta influência de experiência	Auto-direção* Masculinidade**
	Mudar de estado, de emprego e de área de atuação	passada com insatisfação	Auto-direção* Masculinidade**
	Mudar de emprego	Alta influência de experiências passadas com insatisfação	Auto-direção* Segurança* Masculinidade/ Feminilidade***
<i>Decisões 3 e 4</i> <i>Especializações</i>	Manter-se no emprego	Influência de experiências passadas de trabalhos inseguros	Conformidade* Segurança*
	Fazer um curso de especialização em psicologia do trabalho	Influência de experiências passadas de trabalhos inseguros	Conformidade* Segurança*
	Fazer um curso de especialização em Marketing	Influência de experiências passadas de insatisfação	Benevolência* Conformidade* Segurança* Feminilidade**
<i>Decisões 5 e 6</i> <i>O stricto sensu</i>	Fazer um curso de mestrado	Influência da experiência profissional e dos cursos realizados	Auto-direção*
	Lecionar para graduação e especialização	Influência da experiência profissional e dos cursos realizados	Auto-direção* Segurança* Feminilidade**
	Fazer um curso de doutorado	Influência da experiência com o mestrado e influência externa	Baixa aversão à incerteza**

Notas:

\* Dimensão de valores propostos por Schwartz (2003).

\*\*Dimensões de valores culturais propostos por Hofstede (1991).

A seguir, encontram-se detalhadas as relações encontradas após análise das entrevistas apresentadas no Quadro 3.

### **DECISÃO 1: GRADUAÇÃO EM PROCESSAMENTO DE DADOS**

Em relação ao primeiro curso de graduação, identificou-se que a entrevistada fez sua escolha por conveniência e oportunidade de trabalho. Esta escolha não foi realizada, na perspectiva da entrevistada, com base em suas preferências, mas por necessidade e segurança de emprego, pois a mesma já atuava na área.

Eu acho que eu não devia ter feito informática, eu não tenho perfil, mas foi.

Como eu comecei a trabalhar como digitadora, eu já estou dentro de uma

*software house*, todo mundo fazendo curso na IBM também fui fazer, fui bem, mas de verdade eu não refletia, eu não fiz reflexão, eu poderia ter dito: Será que é isso que eu quero? Outra coisa, quando eu comecei a trabalhar com informática eu ganhava muito bem, então eu podia pagar os meus, entre aspas, luxos, ajudar minha família, eu ganhava bem (Entrevistada).

Nesta primeira decisão foi possível perceber características de valores de Segurança, Auto-direção e Masculinidade na fala da entrevistada. O trabalho escolhido por necessidade de segurança motivou a escolha de um curso que a capacitasse e desse o devido reconhecimento para garantir o emprego.

Mas eu lembro que o curso era o “*must*” e eu fiz o curso e a partir dali comecei a programar [...]. Ali eu fiz esse maldito curso que afinal de contas não foi reconhecido, mas eu era Analista de Sistemas, ganhava super bem (Entrevistada, grifo nosso).

O não reconhecimento do curso de graduação motivou-a buscar novas oportunidades de capacitação: a graduação em pedagogia.

## **DECISÃO 2: GRADUAÇÃO EM PEDAGOGIA**

Já casada e com filho recém-nascido, a entrevistada apresenta novamente valores de auto-direção e masculinidade, sentindo-se insatisfeita com a sua área de atuação (i.e. informática) e sua rotina de trabalho. Buscando mudanças no trabalho para a área comercial, capacitação e um diploma reconhecido, a entrevistada decidiu realizar um segundo curso de graduação, pedagogia. A escolha foi influenciada novamente pelo trabalho.

Enfim, noivei, casei e a minha vida era isso, até que meu filho nasceu. Ele tinha seis meses me deu uma coisa, porque eu sempre gostei de estudar e eu estava me sentindo a pessoa mais infeliz do mundo, aí eu fiz vestibular [...] Vou fazer Pedagogia então [...] Eu sempre gostei dessa coisa da escola, da educação, do construir conhecimento, construir mesmo. [...] Eu continuava trabalhando como Analista de Sistemas, mas eu passei para a área Comercial e de Treinamento da Informática (Entrevistada).

Pouco tempo depois, a gestora estava separada do marido, morando em outro estado, longe do seu filho. Decide, então, mudar pela terceira vez

de trabalho e aceita uma proposta que surgiu por meio da indicação de terceiros, na qual os valores de Segurança voltam a ter importância.

[A empresa] estava inclusive implantando a área de TI e precisava de alguém para fazer os treinamentos de serviços, eu lembro assim que eu fui ganhando três vezes mais e com tudo que tinha direito: carteira assinada, essas coisas que, pelo menos quem está sozinha em outra cidade é o mínimo de segurança (Entrevistada).

Estas duas decisões de mudança no trabalho apresentadas na segunda decisão identificada pelos pesquisadores, estão relacionadas com a experiência técnica da entrevistada, ou seja, o curso de pedagogia. Na escolha por este último trabalho a entrevistada apresenta uma mudança nos valores com características de Masculinidade para Feminilidade (valores opostos), assim como, na priorização de outros valores pessoais. Nesta organização, ela ficou mais de uma década e, durante este período, decidiu realizar dois cursos de pós-graduação *lato sensu* que serão analisados a seguir.

### **DECISÕES 3 E 4: ESPECIALIZAÇÕES**

Com a chegada do filho e da mãe para viver com a entrevistada, além de suprida a necessidade inicial de segurança, percebe-se uma mudança na priorização dos valores: a decisão pelo primeiro curso de especialização não parece refletir mais uma demanda derivada do trabalho influenciada por auto-direção ou masculinidade, neste momento percebe-se apenas valores de conformidade.

Eu fiz Psicologia do Trabalho, até hoje eu não entendo porque eu fiz isso, mas foi muito bom porque foi a primeira vez que eu tive contato com os autores que depois eu fui ver no mestrado e um dos motivos que eu fiz era porque era na frente da [empresa] (Entrevistada).

Já a decisão de fazer o segundo curso de especialização volta a apresentar influência do ambiente de trabalho e características dos valores de benevolência e conformidade aparecem no relato da gestora. Percebe-se que, ao invés da iniciativa de capacitar-se para melhorar, a decisão pela capacitação buscava momentos agradáveis para compensar o sentimento de subutilização.

Anos mais tarde eu fui para a área de *Marketing*, comecei a fazer sites. Eu era *web designer*, não só lá como fazia sites também, era até uma forma de me sentir mais produtiva [...] Não estava assim feliz, fui fazer uma especialização em *Marketing* (Entrevistada).

Percebe-se que o ambiente deste último trabalho também passa a apresentar fatos que a incomodam e geram insatisfação, mas, nesse momento, valores com características de feminilidade, benevolência e segurança são priorizados acima dos de auto-direção e masculinidade, influenciando a entrevistada a manter-se no emprego. Quando questionada sobre o porquê da decisão de permanecer por tantos anos dentro dessa organização, mesmo estando insatisfeita com o trabalho, percebeu-se fortemente a influência das experiências vividas em trabalhos inseguros e os valores com características femininas, de benevolência e segurança.

É uma pseudo-segurança, não é? Eu me arrependo muito de não ter saído antes, eu acho que eu teria evitado sofrimento, teria evitado. Eu fiz assim, eu aguentei até onde deu [...] então e eu me lembro do meu alívio o dia que eu soube [que foi demitida].

[o medo do desemprego] era gerado pela responsabilidade que eu tinha com meu filho, talvez se eu fosse sozinha eu não tivesse esse medo. Eu sou um pouco *kamikaze* assim, um pouco. Eu tenho que resolver, eu não fico: Ai! Será que eu faço isso? Não sou de pensar uma semana, não. Talvez uma noite, mas tem que fazer tudo, tem que fazer (Entrevistada).

Analisando a decisão pelos cursos de especialização, foi possível identificar mudanças nos valores pessoais presentes sobre a decisão ou a predominância da influência das experiências de trabalho por necessidade de segurança vividas anteriormente se sobrepondo aos valores percebidos nos eventos 1 e 2.

### **DECISÕES 5 E 6: O STRICTO SENSU**

Após a demissão e a conclusão do segundo curso de especialização, a entrevistada decidiu aposentar-se por tempo de serviço e realizava trabalhos autônomos para complementar a renda. Percebe-se que a experiência acumulada até aquele momento serviu para a realização de atividades

econômicas voltadas a suprir valores de Segurança e de Feminilidade. Após uma década, onde valores de benevolência e conformidade foram mais influentes nas decisões da entrevistada, é possível perceber novamente valores de auto-direção presentes em ações para manter contato com professores e outros acadêmicos, conseguindo apoio para conclusão de projetos acadêmicos e viabilizar a sua entrada em um curso no nível de mestrado. Por outro lado, os valores de masculinidade presentes até o final do evento 2 continuam substituídos pelos valores de feminilidade, pois a entrevistada continua priorizando o bem estar e a segurança do filho. É interessante lembrar que, de acordo com Hofstede (1991), masculinidade e feminilidade é a mesma dimensão de medida de valores com direções opostas.

E eu fui demitida. Eu só pensava no meu filho. Minha preocupação era meu filho. E aí eu terminei a monografia e eu entrei no mestrado. Eu fazia alguns trabalhos de consultoria de *Marketing*. Tive ajuda do pai do meu filho e aí que eu entrei no mestrado. Eu sempre quis fazer mestrado e eu achava que eu não tinha condição. Eu não me achava capaz. No mestrado que eu fui apresentada para Administração de Empresas (Entrevistada).

Após concluir o mestrado, a entrevistada decidiu lecionar na graduação. As disciplinas escolhidas por ela refletem a bagagem de experiência e conhecimentos acumulados até então. “Depois que eu terminei o mestrado eu comecei a dar aula. Eu dei duas disciplinas, uma de *Marketing* e outra de Comportamento Organizacional para o curso tecnológico” (Entrevistada). Paralelamente às aulas e por insistência da orientadora, ela decidiu cursar um doutorado.

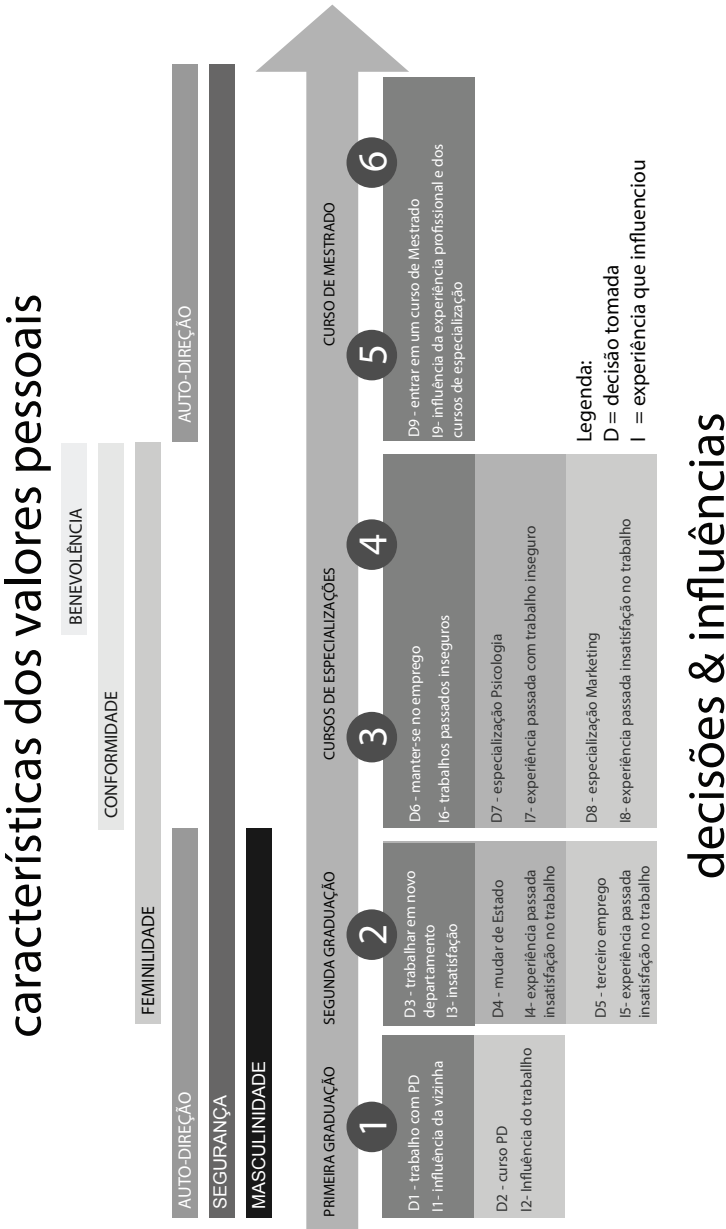
Na análise da decisão pela realização do doutorado, não foi possível identificar valores de Segurança, tampouco de Feminilidade, também não foi possível identificar características dos valores de auto-direção. A entrevistada traz, pela primeira vez de forma explícita, um valor percebido como subentendido em todos os eventos e decisões analisadas até então, a baixa aversão à incerteza (HOFSTEDE, 1991). A decisão pela capacitação, mudança de cidade, o mestrado e o doutorado, são apresentados pela entrevistada em contextos complexos, incertos e ambíguos, envolvendo

mudanças pessoais e profissionais significativas. Mesmo assim, a entrevistada reflete na atividade, toma decisões, reflete sobre a atividade e age.

Eu vou lá e vou fazer, depois eu vejo. Fui lá e fiz e tal, aí quando ela me ligou que eu passei, eu nunca me esqueço. Aí eu pensei assim: Meu Deus, agora eu passei o que eu faço! Nunca que eu pensei que eu fosse passar, nunca! Eu fiz primeiro para depois pensar: não, vou fazer. Eu peguei e fiz [...] Sempre assim, eu fiz. Eu não tenho medo. Eu faço. O meu medo nisso foi não ter condição de segurar a onda aqui em casa, meu filho, tudo, isso era o meu medo. Na verdade foi o único medo que eu tive o resto meu eu não tinha medo. Tipo te atira e depois tu vê (Entrevistada).

Por fim, na Figura 1, apresenta-se uma linha do tempo das decisões tomadas pela entrevistada, na qual se buscou evidenciar graficamente a presença dos seus valores e experiência no decorrer de suas escolhas.

Figura 1 Características dos Valores e Experiência analisados





Na Figura 1 é possível visualizar a presença do valor Segurança em todas as decisões tomadas pela entrevistada, mostrando-se um valor com alta influência em suas escolhas pessoais. Segundo os autores da área (SCHÖN, 2000; FINKELSTEIN; HAMBRICK; CANELLA, 2009), os valores pessoais do indivíduo, bem como suas experiências de vida, também influenciam nas suas decisões organizacionais. Com base nisso, evidencia-se a possibilidade de utilização do método história de vida para estudo da influência dos aspectos cognitivos nas decisões organizacionais, levantando-se inicialmente, por meio da história de vida do indivíduo, os seus valores e experiências pessoais seguido da descrição do seu histórico organizacional onde as decisões consideradas estratégicas são identificadas e aprofundadas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A utilização do método história de vida na investigação do processo decisório possibilitou um aprofundamento na investigação do fenômeno analisado. Percebeu-se que com a realização de três entrevistas em profundidade, com um mesmo indivíduo, foi possível se aprofundar no grau de maturidade dos dados coletados, podendo ser gradativamente confirmados de uma entrevista para a outra e explorados, conforme necessidade da pesquisa. Percebeu-se que a proposta deste estudo, de utilizar o método história de vida, permitiu concentrar a investigação sobre fatores subjetivos envolvidos em processos de tomada de decisão. Pode-se perceber no decorrer das entrevistas, com o aprofundamento da compreensão das decisões, a presença contínua de determinados valores e a sua influência no processo de decisão.

Os valores, analisados com base nas dimensões de estudo propostas por Hofstede (1991), Schwartz (1994), Schwartz e Bardi (2001) mostram um movimento influenciado pelo contexto, principalmente na dimensão Masculinidade versus Feminilidade, em função da relação familiar e maternal da entrevistada, características dos valores femininos de Hofstede (1991). A Auto-direção e Segurança se mantiveram presentes, independentemente do contexto, conforme proposto por Schwartz (2003). Suas escolhas se baseavam na busca pelo conhecimento e entendimento das situações vividas em seu contexto profissional e pessoal. A entrevistada buscava nos cursos maior entendimento sobre os fatos e fenômenos ocorridos, sendo este um influenciador identificado em todos os eventos analisados. Outros valores, como Masculinidade, sofreram grande mudança de priorização.

O método permitiu uma imersão dos pesquisadores nos vários contextos experimentados pela entrevistada e a percepção da importância de cada contexto para ela. Explicitou os significados construídos pela gestora para os eventos e decisões relatadas, e algumas vezes, as ressignificações obtidas durante o resgate recursivo da história vivida. Possibilitou a identificação de fatores subjetivos como a família, as relações familiares e as relações de trabalho, que influenciaram de forma diferente as decisões da entrevistada em momentos distintos da sua vida. Permitiu, também, visualizar as relações

entre as experiências anteriores, os valores individuais e a influência destes sobre as decisões tomadas nos seis eventos analisados.

Com a profundidade das reflexões da entrevistada sobre os eventos e suas ações, é possível identificar fatores norteadores de suas decisões, como sua experiência técnica advinda dos cursos de capacitação, experiência profissional marcada pela insatisfação com o ambiente ou a estagnação da carreira, assim como, experiência pessoal marcada por rupturas de sentimentos, busca por segurança e seus valores. Assim como, o método subsidiou a análise de conteúdo com informações complementares e recursivas que reduziram a insegurança e a subjetividade dos pesquisadores na identificação dos processos decisórios significativos e das relações entre as categorias de análise.

É importante registrar, também, algumas das limitações encontradas na utilização do método que podem servir de alerta para os trabalhos futuros. Quanto ao planejamento de pesquisa, os pesquisadores perceberam o quanto o planejamento e treinamento prévio às entrevistas são importantes, como preconizado por Van Manen (1990). Manter a postura neutra frente o entrevistado é um desafio que só a experiência ou o treinamento podem ajudar, evitando envolver-se com a carga emocional dos relatos ou enviesar a narrativa dos sujeitos com acenos ou movimentos (e.g. um balançar de cabeça ou franzir da testa). Cada entrevista provocou um trabalho de revisão do método aplicado e a preparação da próxima etapa, evitando a perda do foco sobre o fenômeno e a profundidade do relato.

Quanto à operacionalização da coleta, o desafio enfrentado é encontrar gestores que aceitem realizar três sessões de entrevistas extensas e densas, preencher questionários, permitir a observação, ou ainda, convencê-los a elaborar um relato escrito sobre sua experiência de vida (VAN MANEN, 1990). Por isso, sugere-se como pesquisas futuras a reaplicação do método aqui proposto com uma amostra maior e com executivos e/ou líderes organizacionais para se identificar contextos de decisão mais próximos da realidade do gestor e da administração. Outra sugestão de pesquisa seria investigar outros aspectos subjetivos no processo de tomada de decisão, tais como reflexão e intuição por meio do método História de Vida.

Acredita-se que a principal contribuição desta pesquisa é promover a utilização do método história de vida na administração, o que pode auxiliar no desenvolvimento de investigações de fenômenos ainda pouco explorados na área, seja pela sua complexidade, como questões subjetivas nas tomadas de decisões organizacionais, e/ou por limitações dos métodos mais utilizados pelos pesquisadores.

## REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2000.
- BOJE, D.M. . Stories of the storytelling organization: a postmodern analysis of disney as “Tamara-Land”. *The Academy of Management Journal*, v. 38, n. 4. p. 997-1035, 1995.
- CARPENTER, M.A.; GELETKANYCZ, M.A.; SANDERS, W.G. Upper echelons research revisited: antecedents, elements, and consequences of Top Management Team Composition. *Journal of Management*, v. 30, n. 6. p. 749-778, 2004.
- Finkelstein, S. ; Hambrick, D.C.; Canella, A.A. *Strategic Leadership: theory and research on executives, top management and boards*. Oxford, 2009.
- GUNIA B.C.; WANG L.; HUANG L.; WANG J.W.; MURNIGHAN J.K. Contemplation and conversation: subtle influences on moral decision making. *The Academy of Management Journal*, v. 55, n. 1. p. 1-44, 2012.
- HAMBRICK, D.C. Upper echelons theory: an update. *Academy of Management Review*, v. 32, n. 2. p. 334-343, 2007.
- HAMBRICK, D.C.; Mason, P.A. Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, v. 9, n. 2. p. 193-206, 1984.
- HOFSTEDE, G.H *Cultures and Organiztions: software of the mind*. New York: McGraw-Hill, 1991.
- INGLEHART, R.; BAKER,W.E Modernization, cultural change, and the persistence of traditional values. *American Sociological Review*, v. 65, n.1, p. 19-51, 2000.
- INGLEHART, R.; WELZEL, C. *Modernization, cultural change, and democracy*. The Human Development Sequence. London: Cambridge University Press, 2005.
- KOHLBACHER, F. *The use of qualitative content analysis in case study research*. FQS-Forum Qualitative Sozialforschung, v.7, n.1, p. 2-14, 2006.
- LEUNG, K. Chinese culture, modernization, and international business. *International Business Review*, v. 17, n. 2. p. 184-187, 2008.
- LEUNG, K.; ANG, S. Culture, organizations, and institutions: an integrative review. In: BHAGAT, R. S.; STEERS, R. M. (Ed.). *Cambridge handbook of culture, organizations, and work*. Cambridge/UK: Cambridge, p. 23-45, 2009.
- NUTT, P. The formulation process and tactics used in organizational decision making. *Organization Science*, v. 4, n. 2. p. 226-251, 1993.
- \_\_\_\_\_. Building a decision making action theory. In: NUTT, P. C.; WILSON, D. C. (Ed.). *Handbook of Decision Making*. Chichester: John Wiley & Sons, p. 155-196, 2010.
- Papadakis, V.M.; Barwise, P. How much the CEOs and top managers matter in strategic decision- making? *British Journal of Management*, v. 13, n. 1. p. 83-95, 2002.
- QUEIRÓZ, M. I. P. Relatos orais: do “indizível” ao “dizível”. In: SIMSON, Olga de von. (Org.). *Experimentos com história de vida*. (Itália-Brasil). São Paulo: Vértice, p. 14-43, 1998.

- RALSTON, D.A.; EGRI, C.P.; CASADO, T.; FU, P.P.; WANGENHEIM, F. The impact of life stage and societal culture on subordinate influence ethics: a study of Brazil, China, Germany and US. *Journal of International Management*, v. 15, n. 4. p. 374-386, 2009.
- SARALA, R.M.; VAARA, E. Cultural differences, convergence, and crossvergence as explanations of knowledge transfer in international acquisitions. *Journal of International Business Studies*, v. 41, n. 8. p. 1365-1390, 2010.
- SCHMIDT, M. R. You know more than you can say: in memory of Donald A. SCHÖN. *Public Administration Review*, v. 60, n. 3, p. 266-274, 2000.
- SCHÖN, D.A. *The reflective practitioner – How professionals think in action*. New York: Basic Books, 1983.
- SCHÖN, D.A. *Educando o profissional reflexivo: um novo design para o ensino e a aprendizagem*. Porto Alegre: Artmed, 2000.
- SCHÖN, D.A.; ARGYRIS, C. *Theory in practice*. San Francisco: Jossey-Bass, 1974.
- SCHWARTZ, S.H. Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of Social Issues*, v. 50, n. 4. p. 19-45, 1994a.
- \_\_\_\_\_. Beyond individualism/collectivism: new cultural dimensions of values. In: U. Kim, H. C.; Triandis, C.; Kagitçibasi, S-C. Choi.; G. Yoon (Ed.). *Individualism and collectivism: theory, methods, and applications*. Thousand Oaks: Sage Publications. p. 85-119, 1994b.
- \_\_\_\_\_. *A proposal for measuring value orientations across nations*. 2003. Disponível em: <[http://www.europeansocialsurvey.org/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_view&gid=126&Itemid=80](http://www.europeansocialsurvey.org/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=126&Itemid=80)>. Acesso em: 27/07/2012.
- Schwartz, S.H.; Bardi, A. Value hierarchies across cultures: taking a similarities perspective. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, v. 32, n. 3, p. 268-290, 2001.
- SILVA, A.P.; Barros, C.R.; Nogueira, M.L.M.; Barros, V.A. “Conte-me sua história”: reflexões sobre o método de história de vida. *Mosaico: estudos em psicologia*, v.1, n. 1, p. 15-35, 2007.
- SIMON, H. *Administrative behavior: a study of decision making processes in administrative organizations*. Nova York: The Free Press, 1997.
- SPINDOLA, T.; Santos, R.S. Trabalhando com história de vida: percalços de uma pesquisa (dora?). *Revista de Enfermagem USP*. v. 37, n. 2, p. 119-126, 2003.
- THOMAS, D.C. *Cross-cultural management*. Thousand Oaks: Sage, 2008.
- TUNG, R.L.; Verbeke, A. Beyond Hofstede and GLOBE: improving the quality of cross-cultural research. *Journal of International Business Studies*, v. 41, n. 8, p. 1259-1274, 2010.
- VAN MANEN, M.. *Researching lived experience: human science for an action sensitive pedagogy*. The State University of New York, 1990.

## DADOS DOS AUTORES

**NICOLE MACCALI\*** *nicole.maccali@gmail.com*

**Mestre em Administração pela UFPR**

Instituição de vinculação: Universidade Federal do Paraná

Curitiba/PR – Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Estratégia, Processo Decisório e Gestão Organizacional.

\* Av. Prof. Lothário Meissner, 632 – 2º andar Jardim Botânico Curitiba/PR 80210-170

**LUCIANO MINGHINI** *lminghini@ufpr.br*

**Mestre em Administração pela UFPR**

Instituição de vinculação: Universidade Federal do Paraná

Curitiba/PR – Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Estratégia, Inovação e Internacionalização.

**CAROLINA DE SOUZA WALGER** *carol@walger.com.br*

**Mestre em Administração pela UFPR**

Instituição de vinculação: Universidade Federal do Paraná

Curitiba/PR – Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Administração, Psicologia, Recursos Humanos e Processo Decisório.

**KARINA DE DÉA ROGLIO** *karinaroglio@gmail.com*

**Doutora em Engenharia de Produção pela UFSC**

Instituição de vinculação: Universidade Federal do Paraná

Curitiba/PR – Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Processo Decisório e Gestão Estratégica de Pessoas.