



TTI SUCCESS INSIGHTS®
BRASIL



Big Data: Um Instrumento para Entender Melhor as Diferenças Culturais

Relatório de Pesquisa examinando as Avaliações Comportamentais de 10 Países + A Criação de Normas Comportamentais

Por Bill J. Bonnstetter, Dave Bonnstetter e Ron Bonnstetter, Ph.D.

ABRIL 2014

“As diferenças culturais não deveriam nos separar; pelo contrário, a diversidade cultural representa uma força coletiva que pode beneficiar todos os seres humanos”.

–Robert Alan,
escritor, artista e ativista social americano

INTRODUÇÃO

Tanto a neurologia quanto as avaliações comportamentais nos ensinam que cada pessoa é única, fruto da combinação de natureza e experiência. Nossa carga genética fornece a base, enquanto as experiências pessoais ao longo da vida definem nossa individualidade. As pesquisas feitas pela Target Training International, Ltd. (TTI) mostram um resultado muito semelhante para cada nação, relacionado a suas linguagens, características e experiências culturais compartilhadas. Essas diferenças exigem uma expressão própria.

Como membros de uma aldeia global e de um mercado globalizado, temos não apenas que promover uma consciência sobre a singular diversidade de culturas, mas também gerar compreensão dessas diversidades. Um melhor entendimento das diferentes culturas e pontos de vista existentes no mundo gera mais oportunidades para que os indivíduos, as economias e a comunidade global possam colaborar e crescer. Tanto em relacionamentos profissionais quanto pessoais, compreender efetivamente a diversidade cultural é uma importante tarefa. Temos hoje uma rara oportunidade de utilizar os mais modernos instrumentos e tecnologias de pesquisa para incrementar nossa capacidade de avaliar e compreender todas as culturas.

Desde meados do século 20, as empresas de avaliação vêm trabalhando no sentido de medir o comportamento humano. No começo, muitas avaliações comportamentais estabeleceram normas baseando-se apenas em bases de dados mais convenientes ou acessíveis. Com esse tipo de abordagem, os resultados são distorcidos de várias maneiras. Por exemplo, usar uma base de dados facilmente disponível, como é a dos profissionais administrativos nos Estados Unidos, resulta em uma norma que dificilmente serve para todas as situações, pois apenas se refere a pessoas com maior escolaridade, de um país ocidental, rico, industrializado e democrático. Na área da computação, isso é o que se chama de “se entra lixo, sai lixo”. Ou seja, o significado que esses dados fornecem é confiável apenas em relação aos dados de referência ou à norma. Portanto, é necessário haver uma norma específica para cada população pesquisada. Assim, uma norma gerada a partir de uma base de dados de trabalhadores americanos não pode ser considerada verdadeiramente representativa para uma base de dados composta por trabalhadores com funções semelhantes da Rússia, por exemplo, ou da China, ou dos Países Baixos.

ANÁLISE DE DADOS

A TTI possui uma exclusiva e extensa base de dados, composta por milhares de relatórios sobre o comportamento humano, colhidos em mais de 90 países. Esses abrangentes conjuntos de dados existem em 41 línguas. Para compreender melhor o processo que usamos e as características singulares identificadas a partir desses dados, começamos analisando 322.446 relatórios comportamentais gerados nos Estados Unidos. Para isso, primeiro tivemos que desenvolver e patentear um software próprio que nos permitisse manipular um enorme volume de dados, a fim de captar a essência única de cada indivíduo.

Além disso, para garantir a integridade dos dados, várias outras ações foram realizadas, incluindo:

- Respostas fraudulentas foram removidas da base de dados.
- Respondentes fora do país analisado foram removidos graças à localização do computador pelo endereço IP (Internet Protocol).
- Amostras aleatórias foram retiradas e comparadas com o total N para garantir a confiança na base de dados total. (Como a base de dados dos EUA é muito maior que a dos outros países, a menor amostra aleatória foi usada como parte da análise comparativa entre países.)
- Os dados foram analisados para garantir que estávamos examinando um grupo não enviesado de trabalhadores adultos.
- Os dados dos relatórios da TTI **Colaborador e Team Building** foram analisados separadamente e em combinação, para garantir que nossa base de dados não estivesse enviesada em relação a cargos específicos.
- Comparamos seleções aleatórias de homens e mulheres. Por exemplo, uma amostra aleatória de 50.000 homens foi comparada a uma amostra aleatória de 50.000 mulheres em busca de sinais de discriminação ou de impactos adversos.
- Em cada país foi averiguada a existência de vieses em suas bases de dados, tal como a ênfase excessiva em vendedores ou executivos. Quando isso foi detectado, procuramos formas de coletar uma base de dados mais representativa das pessoas daquele país.
- Os dados de todos os países foram analisados, comparados e apurados durante mais de um ano por dois dos autores do estudo – Bill J. Bonnstetter e Dave Bonnstetter –, antes de finalmente implementarmos a construção da norma.

Começamos com 322.446 pessoas. Cada uma delas tomou 96 decisões enquanto completava a avaliação comportamental da TTI, baseada no modelo dos comportamentos DISC (Dominância, Influência, Estabilidade, Conformidade). Em 24 questões, tinham que ordenar suas decisões de 1 a 4, sendo 1 “o mais parecido comigo” e 4 “o menos parecido comigo”. Isso resultou em mais de 31 milhões de decisões tomadas por pessoas nos EUA.

De posse desse enorme volume de dados extremamente reveladores, começamos por definir formas distintas de examiná-los, incluindo:

- Da alternativa mais popular à menos popular (1-96)
- As duas principais escolhas (percentual do número de vezes que aparecem como opção de no. 1 ou no. 2)
- As alternativas D mais populares entre os indivíduos identificados como Altos D
- As alternativas D menos populares entre aqueles identificados como Altos D
- O mesmo processo foi repetido para os indivíduos identificados como Altos I, S e C
- Cálculo do Alfa de Cronbach e análise dos itens; análise das células boas e ruins
- As 5 alternativas mais populares
- As 10 alternativas mais populares
- As 20 alternativas mais populares
- As 30 alternativas mais populares
- As 48 alternativas mais populares
- As 5 alternativas menos populares
- As 10 alternativas menos populares
- As 20 alternativas menos populares
- As 30 alternativas menos populares
- As 48 alternativas menos populares

Uma vez tendo refinado o processo usando os dados dos americanos, fizemos comparações entre nove países.

Um dos primeiros resultados foi a identificação de várias anomalias significativas na seleção das palavras, em muitos dos países. Nossa hipótese era de que essas diferenças se deviam a mudanças culturais importantes ou a possíveis problemas com a tradução do questionário. Essas palavras foram identificadas e enviadas a cada país para esclarecimentos. Em todos os casos, conseguimos identificar erros de tradução que, de outra forma, teriam passado despercebidos.

A análise de todos esses dados forneceu a base necessária para construir a norma de cada país. Para ilustrar melhor as especificidades dos Estados Unidos e de outros países, apresentamos alguns de nossos resultados.

RESULTADOS

Lembrem-se de que nosso objetivo principal é aprimorar continuamente nossas avaliações e manter nossa liderança do setor em termos de normas globais. Portanto, os resultados a seguir mostram descobertas importantes; informações mais completas estão contidas em nossos sistemas patenteados e de propriedade intelectual. Mesmo que esses resultados ofereçam noções precisas sobre os ciclos culturais, eles não devem ser usados para estereotipar ou desvirtuar a imagem de um país, mas para formar uma ideia geral sobre as características únicas de cada cultura.

DESCOBERTAS

A Tabela 1 apresenta o primeiro indicador claro da importância de construir uma norma para cada país.

Enquanto alguns concorrentes acabam admitindo que suas avaliações se baseiam na premissa não comprovada de que cada um dos quadrantes abriga 25% da população, usamos dados para calcular sua real distribuição.

Assim, com a ajuda de nosso software patenteado, conseguimos diferenciar não apenas a composição dentro de determinado país, mas

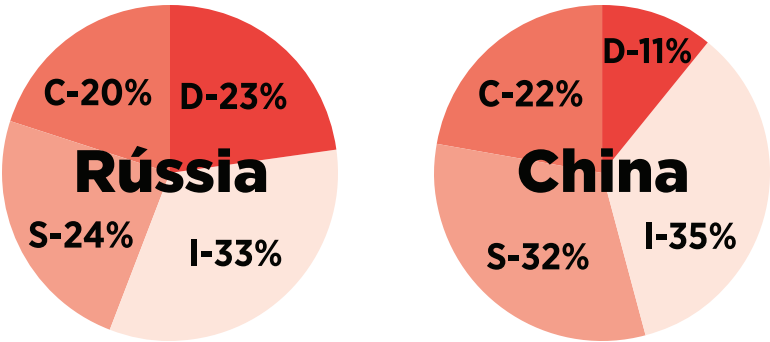
compará-la com a de outros países.

A Tabela 1 apresenta a distribuição da população em 10 países. De imediato, fica evidente que a construção da norma de cada país é essencial, mas os dados em cada linha mostram claramente importantes diferenciações para abordagens de marketing, vendas, e mesmo de recrutamento.

Tabela 1: Distribuição da População nos Países da Amostra

País	D	I	S	C
EUA	17%	38%	32%	13%
Rússia	23%	33%	24%	20%
China	11%	35%	32%	22%
Alemanha	19%	35%	33%	13%
Brasil	18%	36%	32%	14%
Reino Unido	17%	40%	29%	15%
Austrália	18%	36%	34%	12%
Países Baixos	21%	33%	35%	12%
França	18%	35%	34%	13%
Itália	19%	38%	30%	13%

A Tabela 1 mostra como são diferenciadas, por exemplo, as distribuições da população dos D na Rússia e na China. Vinte e três por cento dos russos estão no segmento Alto D, um percentual ligeiramente mais alto que em todos os outros países examinados. Por outro lado, na China o segmento de Altos D é de 11%, consideravelmente mais baixo do que nos outros países examinados.





NORMAS DISC GLOBAIS



Tabela 2: Palavras DISC Mais Populares

Classificação	EUA	Rússia
1ª	Agressivo, Inovador	Autossuficiente, Independente
2ª	Gentil, Disposto a ajudar	Persuasivo, Convincente
3ª	Leal	Força de Caráter
4ª	Positivo, Confiante	Agressivo, Inovador
5ª	Autossuficiente, Independente	Decidido

A Tabela 2 ilustra as diferenças entre duas culturas, a americana e a russa, por meio das palavras ou frases selecionadas com maior frequência nas avaliações. As escolhas dos russos refletem a posição do país com a mais alta concentração de pessoas “D”, ou seja, com o estilo comportamental Dominância.

Tabela 3: Palavras DISC Menos Populares

Classificação	EUA	Rússia
1ª	Resignado, Cede fácil	Informal
2ª	Temeroso, Medroso	Alegre, Despreocupado
3ª	Pacífico, Tranquilo	Fala Mansa, Gentil
4ª	Teimoso, Inflexível	Resignado, Cede fácil
5ª	Fala mansa, Gentil	Quieto, Sereno

A Tabela 3 ilustra as diferenças entre duas culturas, a americana e a russa, por meio das palavras ou frases menos selecionadas na avaliação comportamental.

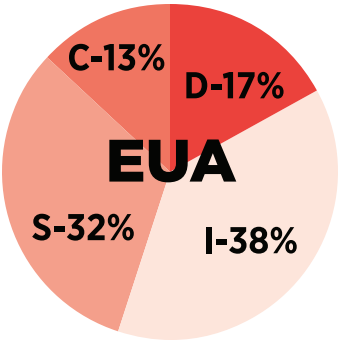
“Paz não é unidade na semelhança, mas unidade na diversidade, na comparação e conciliação das diferenças.”

–Mikhail Gorbachev

Tabela 4: Classificação das Palavras pelos Estilos Primários DISC

Como os Respondentes Americanos com Estilo Primário D Classificaram as Palavras D	
Mais Populares:	Menos Populares:
<i>Agressivo, Inovador</i>	<i>Teimoso, Inflexível</i>
Como os Respondentes Americanos com Estilo Primário I Classificaram as Palavras I	
Mais Populares:	Menos Populares:
<i>Inspirador, Motivador</i>	<i>Alegre, Despreocupado</i>
Como os Respondentes Americanos com Estilo Primário S Classificaram as Palavras S	
Mais Populares:	Menos Populares:
<i>Gentil, Disposto a ajudar</i>	<i>Moderado, Evita extremos</i>
Como os Respondentes Americanos com Estilo Primário C Classificaram as Palavras C	
Mais Populares:	Menos Populares:
<i>Lógico</i>	<i>Resignado, Cede fácil</i>

A Tabela 4 ilustra as palavras ou frases mais e menos escolhidas nas avaliações conduzidas com a população americana. Novamente, a preferência pelas palavras “I” e “S” fica aparente nas alternativas mais populares, enquanto as palavras “C” e “D” foram as menos populares.



SUMÁRIO

Ainda que investigar nossas próprias avaliações seja uma parte fundamental do trabalho da TTI desde sua criação, é importante ressaltar os benefícios e as aplicações dessa pesquisa, especialmente no que diz respeito à construção de normas.

A CONSTRUÇÃO DE NORMAS

PERMITE QUE A CULTURA DO PAÍS INFLUENCIE A VALIDADE

As avaliações não devem ser usadas isoladamente, nem ser analisadas em um vácuo. A construção de normas oferece aos usuários das avaliações uma visão crítica sobre os resultados do relatório, assim como um método para compreender melhor os comportamentos dos indivíduos, no contexto da cultura em que vivem e trabalham.

TEM IMPLICAÇÕES IMPORTANTES PARA O MARKETING

Um trabalho eficaz de marketing exige identificar e descrever claramente o perfil do público-alvo, para saber como dirigir-se a ele. As normas comportamentais do país revelam informações sobre aspectos culturais desse público, permitindo uma melhor diferenciação das mensagens. Por exemplo, pesquisar o perfil do cliente ideal pode revelar uma tendência a favor de um estilo comportamental D, I, S ou C. Comparar o cliente ideal com a norma do país pode trazer informações precisas sobre a prevalência desse perfil de consumidor, sobre seus comportamentos e preferências na comunicação. Também permite que a empresa elabore mensagens de marketing específicas para seu cliente ideal.

PRODUZ RELATÓRIOS MAIS ACURADOS

Os relatórios são tão precisos quanto as normas em que se baseiam. Antes da realização dessa extensa análise de dados, os indivíduos de outros países tinham os resultados de suas avaliações comportamentais comparados com uma norma baseada apenas na população dos Estados Unidos. Hoje, usando as normas desenvolvidas para esses dez países, os relatórios são comparados à norma local, com uma exatidão muito maior.

A CONSTRUÇÃO DE NORMAS continuação

FORNECE PESQUISAS MAIS PREDITIVAS PARA CADA PAÍS

Quando conseguimos analisar o estilo comportamental cultural de um determinado país, fica mais fácil compreender suas tendências socioeconômicas. Isso também ajuda a prever movimentações culturais com precisão muito maior, o que tem implicações para as projeções empresariais, para a economia e o comércio internacional.

RESULTA EM DADOS CORRETOS

Vivemos na era do big data. Mas, para extrair o máximo disso, é essencial que os dados sejam corretos. Graças à nossa vasta base de dados, coletada nas três últimas décadas, estamos bem situados para prover dados rigorosamente corretos aos clientes que precisam deles no dia a dia.

MELHORA O ÍNDICE ALFA DE CRONBACH

O alfa de Cronbach é bastante usado como indicador da confiabilidade de um teste psicométrico. Seus valores variam de 0 a 1, sendo desejáveis valores mais altos. Antes do advento da computação, o padrão da indústria para o alfa de Cronbach era um resultado igual ou acima de 0.6. Mas hoje, graças à computação, a regra passou a ser que a confiabilidade da avaliação deva ser no mínimo 0.7.

Outra forma de entender esses resultados é pensar no alfa de Cronbach como uma medida da consistência interna, ou da correlação média dos itens de um instrumento de pesquisa, para avaliar sua confiabilidade.

O cálculo do alfa de Cronbach não é o final da pesquisa, mas indica onde há espaço para melhorias. Ao construir a norma de um país, conseguimos ver os itens ou termos que podem não ter sido traduzidos corretamente e que, por isso, estão afetando negativamente o alfa de Cronbach total ou da escala. Assim, podemos fazer as devidas correções e melhorar a previsibilidade do instrumento.

A TTI recalcula constantemente seus índices de confiabilidade. Por exemplo, em 2003 nossa avaliação comportamental definiu como padrão para o setor um alfa de Cronbach de 0.84. Em 2014, o alfa de Cronbach de nossa avaliação aumentou para 0.87. Nosso objetivo é melhorar continuamente, mas isso pode ser difícil de conseguir.

ESTABELECE O NECESSÁRIO PADRÃO PARA O SETOR

Há muito tempo a indústria de avaliações necessita de uma liderança mais forte em ciência e pesquisa, particularmente em relação à construção de normas para os estudos. Avaliações usadas em países distribuídos pelos seis continentes não deveriam basear-se nas normas de apenas uma cultura. Precisamos de instrumentos mais adequados.

Além disso, é razoável que os profissionais e distribuidores que utilizam as avaliações, bem como os usuários finais, exijam maior transparência nas pesquisas realizadas por seus fornecedores de instrumentos de avaliação.

Mesmo que a TTI use seus dados, conhecimentos sobre programação e patentes para continuar aprimorando seus produtos e compartilhando suas estratégias com sua rede de negócios, reconhecemos as necessidades do setor. Este estudo é parte de um amplo esforço para definir os mais altos padrões em pesquisa, rigor científico e validação, para oferecer a transparência tão necessária para a indústria de avaliações.

PERGUNTAS PARA OS FORNECEDORES GLOBAIS DE AVALIAÇÕES COMPORTAMENTAIS

- *Você tem as normas de cada país onde suas avaliações são usadas?*
- *Em quais materiais de suporte e pesquisas essas normas se baseiam?*
- *Qual o tamanho da base de dados usada para a construção da norma de cada país?*
- *Com que frequência suas normas são revistas?*
- *Qual o percentual das pessoas de cada país que se enquadram em cada dimensão DISC?*
- *Quando foi realizada a pesquisa mais recente para validar a norma?*
- *Que resultados foram encontrados?*
- *Você pode dar um exemplo de como a construção da norma é feita para garantir a precisão de suas avaliações?*

A CONSTRUÇÃO DE NORMAS continuação

CONCLUSÃO

Uma verdadeira pesquisa não deve começar com um final definido em mente. Seguindo essa filosofia, é possível conduzir pesquisas ricas e reveladoras. É essa a filosofia que norteia todas as pesquisas da TTI. Nunca começamos um projeto de pesquisa com uma ideia fixa sobre as conclusões a que vamos chegar quando a pesquisa estiver pronta. Nossa intenção é deixar que os dados falem conosco.

A pesquisa sobre construção de normas revelou-se uma fotografia bastante ampla de 10 países diferentes, destacando cuidadosamente as especificidades de cada cultura. Mesmo que se possam fazer conjecturas sobre o ciclo de vida e o posicionamento cultural de cada um dos 10 países, preferimos reconhecer como nossa principal descoberta a oportunidade de entender melhor as pessoas ao redor do mundo – e de se comunicar mais eficazmente com elas.

O cerne de nossa empresa sempre foi a ideia de que existimos para celebrar o que cada indivíduo tem de único, e para dar-lhe o poder de conhecer melhor a si próprio, a fim de que possa ser feliz e mais satisfeito com sua vida e seu trabalho.

No século 21, é mais que possível levar as avaliações aos cantos mais distantes da Terra. Empresas na China, grupos de trabalho na Suécia e famílias no Reino Unido estão usando as avaliações para entender e dominar suas vidas e seus negócios de formas nunca antes realizadas. Assim, nossa indústria deve ter um cuidado especial para fornecer a esses usuários uma base de conhecimentos sobre sua cultura específica. Temos que fornecer uma estrutura teórica sólida que lhes permita ver claramente onde seu estilo comportamental se classifica, dentro da cultura do país onde vivem e trabalham.

Além disso, as estruturas teóricas ou normas devem ser sempre atualizadas. Pesquisas regulares para a construção de normas ajudam a compreender o ciclo cultural mais amplo de um país e suas implicações gerais, da economia às relações empresariais e à diplomacia. Esta pesquisa marca o começo disso.